

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, akan dijelaskan mengenai analisis dan pembahasan terhadap pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan dengan beberapa metode yaitu *Balanced Scorecard*, *Fuzzy Logic*, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Selain itu juga disusun beberapa usulan yang dapat dijadikan acuan oleh Sentra Batik Ayu Arimbi dalam melakukan peningkatan kinerja perusahaan.

5.1 Analisis Balanced Scorecard

Setelah dilakukan perhitungan pada masing – masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*, maka dilakukan analisis yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dilihat dari keempat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* pada Sentra Batik Ayu Arimbi.

5.1.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pada perspektif keuangan Sentra Batik Ayu Arimbi ini, indikator yang digunakan adalah Persentase *Profit Margin*, *Return on Investment* (ROI), dan Rasio Biaya-Pendapatan.

Penilaian terhadap Persentase *Profit Margin* berdasarkan pengolahan sebelumnya pada Tabel 4.1, pada tahun 2016, Persentase *Profit Margin* sebesar 16,857% dengan

laba bersih sebesar Rp 46.431.000 dan penjualan sebesar Rp 279.931.421,-. Kemudian untuk tahun 2017, Persentase *Profit Margin* yang diperoleh yaitu sebesar 15,697 & dengan laba bersih sebesar Rp 49.173.411,- dan penjualan sebesar Rp 313.271.750,-. Pada tahun 2018, Persentase *Profit Margin* yang didapatkan yaitu sebesar 17,126% dengan laba bersih sebesar Rp 18.866.165,- dan penjualan sebesar Rp 110.162.600,-. Jika dilihat berdasarkan Persentase *Profit Margin* yang diperoleh, terjadi penurunan perolehan Persentase *Profit Margin* pada tahun 2017 namun mengalami kenaikan pada tahun 2018. Sedangkan jika dilihat dari besarnya perolehan laba bersih dan besarnya penjualan, kenaikan terjadi pada tahun 2017 dan penurunan terjadi pada tahun 2018. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2016 dan 2017, laba bersih yang diperoleh besar, namun Persentase *Profit Margin* yang diperoleh perusahaan dari penjualan yang dihasilkan tidak sebesar tahun 2018 meskipun pada tahun ini laba bersih dan penjualan yang didapatkan tidak sebanyak tahun sebelumnya, karena pada tahun ini terjadi kesalahan pembuatan pesanan dalam jumlah yang banyak yang mengakibatkan perusahaan harus menanggung kerugian tersebut walaupun pesanan tersebut laku pada tahun berikutnya. Namun secara keseluruhan, Persentase *Profit Margin* pada Sentra Batik Ayu Arimbi termasuk dalam kategori baik.

ROI merupakan salah satu alat ukur yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengembalikan modal yang ada. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya dapat diketahui bahwa ROI yang diperoleh Sentra Batik Ayu Arimbi pada tahun 2016 dan 2017 tidak sebaik tahun 2018 atau dengan kata lain telah terjadi penurunan nilai ROI pada tahun 2016 ke 2017. Pada tahun 2016, nilai ROI yang diperoleh yaitu sebesar 16,587%. Kemudian pada tahun 2017, nilai ROI yang diperoleh yaitu sebesar 15,697% dimana telah terjadi penurunan nilai sebesar 0,89% dari total ROI sebelumnya. Penurunan tersebut terjadi dikarenakan kenaikan total aktiva yang tidak sebanding dengan kenaikan laba bersihnya. Kemudian pada tahun 2018, nilai ROI yang diperoleh yaitu sebesar 17,126%. Pada tahun 2018 ini, terdapat kenaikan nilai ROI sebesar 1,429% dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2017. Walaupun nilai ROI pada tahun 2018 ini meningkat, namun laba bersih dan total aktiva yang didapatkan menurun hampir 50% dari tahun sebelumnya. Namun penurunan ini bukan berarti menunjukkan bahwa

kinerja perusahaan sepenuhnya buruk, dikarenakan terdapat standar tertentu yang dapat memperlihatkan baik atau buruknya kinerja tersebut, yang mana dalam hal ini penilaian kinerja perusahaan berdasarkan ROI yang diperoleh dapat dilihat melalui tabel berikut yang pembuatannya telah disesuaikan dengan Keputusan Menteri BUMN No : Kep-100/MBU/2002 seperti berikut:

Tabel 5.1 Pedoman Interpretasi Skor ROI

% ROI	Tingkat Hubungan
ROI < 0	Sangat Buruk
0 < ROI ≤ 6	Buruk
6 < ROI ≤ 12	Cukup
12 < ROI ≤ 18	Baik
18 < ROI	Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 5.1 diatas maka dapat dilihat bahwa ROI pada Sentra Batik Ayu Arimbi pada tahun 2016 (16,587%), tahun 2017 (15,697%), dan tahun 2018 (17,126%) termasuk dalam kategori baik.

Rasio Biaya-Pendapatan dilakukan untuk mengetahui perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya produksi. Setelah dilakukan perhitungan, diperoleh hasil bahwa rasio biaya-pendapatan Sentra Batik Ayu Arimbi pada tahun 2016 yaitu sebesar 124,082%, tahun 2017 sebesar 122,879%, dan pada tahun 2018 sebesar 126,0247%. Secara keseluruhan, ketiganya melebihi anggaran biaya yang telah ditentukan dikarenakan jika dilihat beban operasional yang ada memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan pendapatan. Indikator rasio biaya-pendapatan ini termasuk dalam kategori agak baik, karena meskipun anggarannya melebihi yang telah ditentukan, namun kelebihan yang terjadi masih termasuk dalam kategori agak baik (nilai rasio biaya-pendapatan masih dibawah 150%).

5.1.2 Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pada perspektif keuangan Sentra Batik Ayu Arimbi ini, indikator yang digunakan adalah *Customer Acquisition*, *Customer Retention*, dan *Customer Satisfaction*.

Indikator *Customer Acquisition* digunakan untuk mengetahui jumlah pelanggan baru yang berhasil ditarik oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Pada tahun 2016, diperoleh nilai *customer acquisition* sebesar 85,075% dengan jumlah pelanggan baru sebanyak 57 pelanggan dengan total pelanggan sebanyak 67 pelanggan. Kemudian pada tahun 2017, diperoleh nilai *customer acquisition* sebesar 88,333% dengan jumlah pelanggan baru sebanyak 53 pelanggan dengan total pelanggan sebanyak 60 pelanggan. Pada tahun 2016 ke 2017 ini, terjadi kenaikan nilai *customer acquisition* sebesar 3,258% meskipun total pelanggan yang diperoleh menurun 7 pelanggan dan pelanggan baru menurun 4 pelanggan. Pada tahun 2018, nilai *customer acquisition* yang diperoleh sebesar 69,697% dengan jumlah pelanggan baru sebanyak 23 pelanggan dengan total pelanggan sebanyak 33 pelanggan. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, pada tahun 2018 ini mengalami penurunan yang sangat signifikan. Nilai *customer acquisition* pada tahun 2018 menurun sebesar 18,636% dibanding dengan tahun 2017. Total pelanggan menurun secara signifikan sebanyak 27 pelanggan dan jumlah pelanggan baru menurun sebanyak 30 pelanggan. Namun secara keseluruhan, nilai *customer acquisition* pada Sentra Batik Ayu Arimbi ini termasuk dalam kategori sangat baik.

Customer Retention digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pada tahun 2016, nilai *customer retention* yang diperoleh sebesar 100% dengan total pelanggan lama sebanyak 10 orang dan tidak adanya pengurangan pelanggan. Kemudian pada tahun 2017, diperoleh *customer retention* sebesar 70% dengan total pelanggan lama sebanyak 7 orang dan terdapat pengurangan pelanggan sebanyak 3 pelanggan. Pada tahun 2018, nilai *customer retention* yang didapat sebesar 100% dengan total pelanggan lama sebanyak 10 orang dan tidak

terdapat pengurangan pelanggan namun terdapat penambahan 3 pelanggan lama. Jika dilihat pada tahun 2016 ke 2017, terjadi penurunan nilai *customer retention* sebesar 30% yang diakibatkan adanya penurunan total pelanggan lama sebanyak 3 pelanggan. Namun untuk tahun 2018, terjadi peningkatan pada perolehan nilai *customer retention* menjadi 100% dengan adanya penambahan 3 pelanggan lama sebelumnya. Secara keseluruhan, nilai *customer retention* pada Sentra Batik Ayu Arimbi ini termasuk dalam kategori sangat baik.

Indikator yang digunakan juga dalam perspektif pelanggan ini yaitu *Customer Satisfaction*. Penggunaan indikator ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kualitas pelayanan perusahaan kepada pelanggan. Pada tahun 2016, nilai *customer satisfaction* yang diperoleh sebesar 1,4933% dengan jumlah keluhan pelanggan sebanyak 1 keluhan dengan total pelanggan sebanyak 67 pelanggan. Kemudian pada tahun 2017, diperoleh nilai *customer satisfaction* sebesar 1,667% dengan jumlah keluhan pelanggan sebanyak 1 keluhan dengan total pelanggan sebanyak 60 pelanggan. Jika dilihat pada tahun 2016 ke 2017 ini, jumlah keluhan pelanggan tetap sama yaitu hanya ada 1 keluhan namun karena total pelanggan yang berbeda maka nilai *customer satisfaction* juga akan berbeda. Pada tahun 2018, nilai *customer satisfaction* yang diperoleh sebesar 6,061% dengan jumlah keluhan pelanggan sebanyak 2 keluhan dengan total pelanggan sebanyak 33 pelanggan. Dalam penelitian ini, pengukuran *customer satisfaction* hanya dilakukan berdasarkan data yang ada pada perusahaan saja, sehingga tidak dilakukan pengambilan data secara langsung menggunakan kuesioner kepuasan kepada pelanggan. Secara keseluruhan, nilai *customer satisfaction* pada Sentra Batik Ayu Arimbi ini termasuk dalam kategori baik.

5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, hanya terdapat satu indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pada perspektif proses bisnis internal Sentra Batik Ayu Arimbi ini, indikator yang digunakan adalah *Effectiveness Marginal Ratio* (EMR).

Effectiveness Marginal Ratio (EMR) ini merupakan pengukuran proses operasional perusahaan dalam hal efisiensi waktu yang digunakan perusahaan untuk menjalankan transaksi bisnis perusahaan diperoleh melalui penilaian terhadap pelayanan karyawan kepada pelanggan dalam melakukan kegiatan bisnis perusahaan. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh nilai EMR sebesar 0,265 dengan waktu pengolahan 45 hari dan waktu penyelesaian 170 hari. Berikut merupakan pedoman kategori penilaian untuk indikator EMR:

Tabel 5.2 Pedoman Interpretasi Skor EMR

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,399	Tidak Baik
0,40 – 0,599	Kurang Baik
0,60 – 0,799	Baik
0,80 – 1,000	Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 5.2 diatas maka dapat dilihat bahwa EMR pada Sentra Batik Ayu Arimbi termasuk dalam kategori Kurang Baik dengan nilai sebesar 0,265. Hal ini dikarenakan dalam pelaksanaan proses bisnis khususnya produksi batik, terkadang target hari yang telah ditentukan dapat terjadi keterlambatan karena faktor cuaca. Dalam proses produksi batik khususnya untuk proses pengeringan sangatlah bergantung pada adanya sinar matahari, sehingga jika pada hari produksi tidak terdapat sinar matahari maka jadwal produksi akan mundur atau terlambat yang mengakibatkan pekerjaan menjadi terhambat.

5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat dua indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Sentra Batik Ayu Arimbi, indikator yang digunakan adalah kepuasan karyawan dan retensi karyawan.

Dalam pengukuran kepuasan karyawan, digunakan kuesioner yang disebarakan kepada 14 orang karyawan yang ada pada Sentra Batik Ayu Arimbi yang memuat 15 pertanyaan. Data kuesioner tersebut diuji terlebih dahulu untuk mengetahui kevalidan dan kereliabilitasan datanya. Uji validitas memberikan hasil kevalidan alat ukur jika r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} . Dari perhitungan yang dilakukan, sesuai pada tabel 4.9, dapat diketahui bahwa nilai r_{hitung} setiap butir pertanyaan lebih besar dari r_{tabel} , dengan nilai r_{tabel} sebesar 0,532. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan bernilai valid dan pertanyaan tersebut dapat digunakan. Uji reliabilitas memberikan nilai varian yang menunjukkan bahwa pertanyaan dalam kuesioner dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data. Alat ukur dinyatakan *reliable* jika nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa nilai r_{hitung} sebesar 0,902 dan lebih besar dari r_{tabel} yang bernilai 0,532. Sehingga kuesioner dapat dinyatakan *reliable* dan dapat digunakan sebagai alat pengumpul data. Setelah kuesioner diuji kevalidan dan reliabilitasnya, maka langkah selanjutnya yaitu menghitung indeks kepuasan maksimal, indeks kepuasan minimal, dan kemudian menentukan interval. Berdasarkan pengolahan kuesioner, diperoleh skor sebesar 815, dan skor ini berada pada interval 714 – 882 sehingga dapat diartikan bahwa sebagian besar karyawan telah merasa puas dengan pelayanan yang telah diberikan oleh Sentra Batik Ayu Arimbi.

Selain mengukur kepuasan karyawan, juga dilakukan pengukuran tingkat retensi karyawan yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan karyawan. Pada tahun 2016, nilai retensi karyawan yang diperoleh sebesar 6,25% dengan jumlah karyawan keluar sebanyak 1 karyawan dengan total karyawan sebanyak 16 karyawan. Kemudian pada tahun 2017, diperoleh nilai retensi karyawan sebesar 6,67% dengan jumlah karyawan keluar sebanyak 1 karyawan dengan total karyawan sebanyak 15 karyawan. Pada tahun 2018, nilai retensi karyawan yang didapat sebesar 0% dengan tidak adanya karyawan yang keluar dengan total karyawan sebanyak 14 karyawan. Jika dilihat pada tahun 2016 ke 2017, nilai retensi karyawan mengalami kenaikan namun dalam hal ini jumlah karyawan yang keluar tidak meningkat, hanya saja jumlah karyawannya menjadi berkurang sehingga mengakibatkan nilai retensi meningkat. Kemudian pada tahun 2018, nilai retensi karyawan mencapai

nilai maksimum yaitu 0% dengan tidak adanya karyawan yang keluar pada tahun tersebut. Berdasarkan perolehan nilai retensi karyawan ini, maka dapat dikatakan bahwa retensi karyawan pada Sentra Batik Ayu Arimbi ini termasuk dalam kategori baik.

5.2 Analisis *Fuzzy Logic*

Fuzzy Logic digunakan untuk membantu mengetahui bagaimana hasil akhir kinerja perusahaan berdasarkan hasil dari keempat perspektif berdasarkan pada *rule* yang dibuat oleh *expert* yang ada dalam perusahaan. Berdasarkan pengolahan yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa dalam perspektif keuangan diperoleh nilai 50,7 dimana nilai ini termasuk dalam kategori agak baik. Kemudian untuk perspektif pelanggan, diperoleh nilai sebesar 89,9 yang termasuk dalam kategori sangat baik. Perspektif proses bisnis internal memiliki nilai sebesar 30 yang termasuk dalam kategori kurang baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai sebesar 70 yang termasuk dalam kategori baik. Kemudian berdasarkan hasil keempat perspektif tersebut, dilakukan pengolahan untuk mengetahui kinerja perusahaan secara menyeluruh. Berikut merupakan kategori dalam interpretasi skor untuk kinerja perusahaan secara keseluruhan:

Tabel 5.3 Interpretasi Nilai Kinerja Perusahaan

Nilai	Kategori
0 – 20 %	Tidak Baik
21 – 40 %	Kurang Baik
41 – 60 %	Agak Baik
61 – 80 %	Baik
81 – 100 %	Sangat Baik

Berdasarkan pengolahan menggunakan metode *Fuzzy Logic* untuk kinerja secara menyeluruh dengan menggunakan nilai masing – masing perspektif, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan memiliki nilai sebesar 70, yang berarti bahwa kinerja perusahaan Sentra Batik Ayu Arimbi masih dalam kategori baik.

5.3 Analisis *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Metode yang digunakan selanjutnya dalam pengukuran kinerja pada Sentra Batik Ayu Arimbi ini yaitu metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode ini bertujuan untuk memberikan informasi terkait dengan prioritas atau faktor yang paling berpengaruh dalam pengukuran kinerja perusahaan. Dalam mencari tingkat kepentingan, dilakukan proses pembobotan antara keempat perspektif dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada ketua Sentra Batik Ayu Arimbi. Kemudian setelah dilakukan pengolahan, dapat diketahui bahwa perspektif yang memiliki bobot tertinggi adalah perspektif pelanggan dengan bobot 0,56. Kemudian perspektif kedua tertinggi adalah perspektif keuangan dengan bobot 0,26. Berikutnya perspektif ketiga tertinggi adalah perspektif proses bisnis internal dengan bobot 0,12 dan yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 0,06. Setelah mengetahui bobot dari masing – masing perspektif tersebut, maka Sentra Batik Ayu Arimbi dapat memprioritaskan perspektif pelanggan terlebih dahulu. Namun berdasarkan pada pengolahan data yang telah dilakukan, perspektif pelanggan ini telah memiliki hasil yang baik, sehingga Sentra Batik Ayu Arimbi dapat fokus dalam perbaikan terhadap perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal.

5.4 Usulan Perbaikan

Setelah melakukan perhitungan terhadap kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* berbasis *Fuzzy Logic* dan *Analytical Hierarchy Process*, maka dapat diketahui bahwa kinerja Sentra Batik Ayu Arimbi termasuk dalam kategori baik. Namun, jika dilihat dari tiap – tiap perspektif yang ada, masih terdapat perspektif yang perlu diperbaiki yaitu perspektif keuangan dan juga perspektif proses bisnis internal.

Setelah dilakukan pengolahan data menggunakan *Fuzzy Logic*, diketahui bahwa perspektif keuangan masih termasuk dalam kategori agak baik. Dalam perspektif keuangan ini, terdapat tiga indikator yang digunakan, yaitu persentase *profit margin*, ROI, dan rasio biaya-pendapatan.

Tabel 5.4 Usulan Peningkatan Kinerja Perusahaan (Perspektif Keuangan)

Tujuan / Sasaran Strategis	Ukuran	Strategi Inisiatif Peningkatan Kinerja
Meningkatkan pendapatan Sentra Batik Ayu Arimbi	Persentase <i>Profit Margin</i>	Melakukan pencatatan laporan keuangan dengan rinci agar dapat dievaluasi.
	ROI	Memisahkan antara rincian biaya pemasukan dan biaya pengeluaran. Mengadakan pelatihan manajemen keuangan.
	Rasio Biaya-Pendapatan	Mengurangi biaya operasional.

Setelah melakukan observasi secara langsung kepada perusahaan, diketahui bahwa perusahaan belum melakukan pencatatan keuangan yang baik. Laporan keuangan belum tertata rapi dan data perusahaan belum terorganisir serta terintegrasi dengan baik. Perusahaan tidak dapat mengukur kinerjanya dengan akurat jika laporan keuangan tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, untuk selanjutnya perusahaan disarankan dapat melakukan pencatatan keuangan dengan lebih baik dengan memulai untuk memisahkan antara biaya pemasukan dan pengeluaran terlebih dahulu, dan juga pencatatan harus dilakukan dengan rinci. Perusahaan dapat melakukan pencatatan keuangan menggunakan bantuan *software* seperti *Microsoft Excel* dengan memisahkan laporan biaya masuk dan biaya keluar dan juga modal perusahaan agar perusahaan dapat mengetahui bagaimana kondisi keuangan perusahaan. Sehingga evaluasi pengeluaran keuangan dapat dilakukan dengan baik dan perusahaan dapat mengetahui seberapa kemampuan perusahaan dalam mengembalikan modal yang ada. Perusahaan juga dapat mengadakan pelatihan manajemen keuangan agar karyawan dapat mengetahui bagaimana cara mengelola keuangan perusahaan dengan baik dan juga karyawan khususnya bendahara dapat melakukan pengelolaan keuangan secara teratur menggunakan bantuan *software* yang diajarkan. Selain itu, juga dilakukan pengurangan beban operasional seperti biaya transportasi, penghematan dalam penggunaan listrik dan air, dan pencatatan stok warna kain agar tidak terjadi kerugian. Dalam hal ini dapat dilakukan identifikasi pemborosan sehingga dapat diketahui dengan jelas apa saja yang harus dikurangi agar nantinya biaya operasional perusahaan juga akan berkurang.

Perspektif selanjutnya yang perlu dilakukan perbaikan adalah perspektif proses bisnis internal yang masih termasuk dalam kategori kurang baik berdasarkan pengolahan data menggunakan *Fuzzy Logic*. Dalam perspektif proses bisnis internal ini, indikator yang digunakan, yaitu *effectiveness marginal ratio* (EMR).

Tabel 5.5 Usulan Peningkatan Kinerja Perusahaan (Perspektif Proses Bisnis Internal)

Tujuan / Sasaran Strategis	Ukuran	Strategi Inisiatif Peningkatan Kinerja
Mengelola pemesanan yang lebih baik	<i>Effectiveness Marginal Ratio</i> (EMR)	Melakukan efisiensi waktu produksi dengan membuat <i>Standard Operating Process</i> (SOP). Melakukan pembagian proses pekerjaan dan membuat <i>job desc</i> untuk tiap pekerjaan.

Setelah melakukan observasi dan *brainstorming* dengan pihak perusahaan, kendala utama yang dialami oleh perusahaan adalah pengelolaan pemesanan yang kurang baik. Belum adanya SOP produksi yang membuat setiap proses pembuatan batik tidak memiliki waktu penyelesaian yang tepat (waktu baku) sehingga terkadang perusahaan tidak dapat menyelesaikan pesanan sesuai dengan janji hari yang telah disepakati dengan pelanggan. Tentunya hal ini akan berdampak pada kekecewaan pelanggan. Disamping itu, karyawan yang hadir tiap harinya tidak menentu sehingga mengakibatkan proses pembuatan pesanan batik menjadi lebih lama karena jumlah tenaga kerja yang kurang. Oleh karena itu, perlu dibuatnya SOP terkait proses produksi agar setiap karyawan dapat menyelesaikan kegiatan produksi tepat sesuai dengan hari yang telah ditentukan agar tidak terjadi keterlambatan produksi. Disamping itu, perlu adanya pembagian pekerjaan kepada masing – masing karyawan beserta rincian *job description* untuk tiap pekerjaan yang ada sehingga karyawan dapat fokus dan menjadi ahli pada bagian pekerjaannya yang membuat pekerjaan yang dilakukan akan lebih cepat selesai. Salah satu faktor yang juga menjadi kendala yaitu faktor cuaca. Dalam pembuatan batik, salah satu proses produksi yang sangat penting dilakukan yaitu proses pengeringan. Proses pengeringan terdapat dalam beberapa proses utama, yaitu pada proses penguncian, penembokan, dan

juga pelorotan. Proses pengeringan batik ini sangat bergantung dengan ada tidaknya panas matahari. Sehingga jika pada waktu yang telah ditentukan untuk proses pengeringan namun tidak terdapat sinar matahari, maka proses produksi akan tertunda sehingga proses pengerjaan batik akan menjadi semakin lama. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi terkait pengeringan kain terutama ketika musim penghujan, maka perlu adanya alat pengering kain batik yang memiliki suhu dan kelembaban yang sesuai, dan tentunya tidak menggunakan listrik daya tinggi ataupun konsumsi gas LPG berlebihan, namun dalam penelitian ini, belum dapat dilakukan perancangan alat tersebut.

Balanced Scorecard mengembangkan tujuan dan ukuran untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif *Balanced Scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus meningkatkan pembelajaran perusahaan dan memicu pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus terus memperhatikan perspektif ini meskipun dalam perspektif ini, Sentra Batik Ayu Arimbi telah memiliki nilai yang baik. Dalam perspektif ini, terdapat dua indikator yang digunakan yaitu kepuasan karyawan dan retensi karyawan.

Tabel 5.6 Usulan Peningkatan Kinerja Perusahaan
(Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Perspektif		Tujuan / Sasaran Strategis	Strategi Inisiatif Peningkatan Kinerja
Keuangan	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kepuasan karyawan	Menerapkan sistem <i>reward</i> kepada karyawan yang memiliki presensi kehadiran tertinggi setiap bulan. Melakukan pertemuan rutin setiap minggu . Menanggung biaya ketika terjadi kecelakaan kerja.
Proses Bisnis Internal		Meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan	

Perspektif	Tujuan / Sasaran Strategis	Strategi Inisiatif Peningkatan Kinerja
		Mengadakan pelatihan rutin setiap sebulan sekali kepada karyawan.

Tabel 5.6 diatas menjelaskan strategi apa saja yang dapat dilakukan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang juga akan berdampak secara langsung untuk meningkatkan kinerja dalam perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal. Dalam meningkatkan kepuasan karyawan, terdapat beberapa strategi inisiatif yang dapat dilakukan. Strategi yang pertama yaitu dengan menerapkan sistem *reward* atau pemberian hadiah kepada karyawan yang memiliki presensi kehadiran tertinggi dalam tiap bulannya. Hal ini akan meningkatkan semangat karyawan agar lebih rajin untuk datang sehingga dengan demikian, pekerjaan atau pesanan yang ada akan dapat lebih cepat selesai sehingga nantinya nilai *effectiveness marginal ratio* dalam perspektif proses bisnis internal dapat lebih baik. Strategi yang kedua yaitu dengan melakukan pertemuan rutin setiap minggu. Hal ini bertujuan untuk melakukan evaluasi kerja perusahaan kepada karyawan dan juga karyawan kepada perusahaan, sehingga nantinya perusahaan akan mengetahui apa yang menjadi kendala karyawan dan karyawan pun akan dapat mengetahui apa yang menjadi masalah dalam perusahaan dan langkah apa yang harus karyawan lakukan untuk dapat membantu perusahaan menyelesaikan masalah yang terjadi. Dalam meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan, strategi pertama yang dapat dilakukan yaitu dengan menanggung biaya ketika terjadi kecelakaan kerja kepada karyawan, sehingga karyawan merasa terlindungi selama melakukan pekerjaannya dan akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja. Strategi berikutnya yaitu dengan mengadakan pelatihan rutin setiap sebulan sekali kepada karyawan. Pelatihan yang dilakukan yaitu berkaitan dengan pelatihan proses produksi dan juga pelatihan keuangan. Pelatihan proses produksi dilakukan agar karyawan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya yang akan menjadikan pekerjaan tersebut dapat cepat terselesaikan. Pelatihan keuangan khususnya dalam pembuatan laporan keuangan akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja perspektif keuangan perusahaan.

Dengan meningkatnya loyalitas karyawan kepada perusahaan, maka karyawan akan semakin betah untuk bekerja dalam suatu organisasi (Steers & Porter, 1983). Sehingga dengan perusahaan melakukan keempat strategi diatas, maka dapat membantu meningkatkan dan memperbaiki kinerja perusahaan khususnya pada perspektif keuangan dan juga perspektif proses bisnis internal, karena faktor utama pada kedua perspektif ini adalah karyawan itu sendiri. Sehingga apabila karyawan mendapatkan kepuasan kerja dan semakin loyal kepada perusahaan, maka pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan selalu menghasilkan nilai yang maksimal dan tentunya hal ini akan memperbaiki kinerja khususnya pada perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal.