



Similarity Report

Metadata

Name of the organization

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Title

Amar skripsi 181020700027 (1)

Author(s)

Coordinator

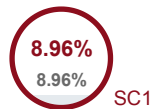
perpustakaan umsidairta

Organizational unit

Perpustakaan

Record of similarities

SCs indicate the percentage of the number of words found in other texts compared to the total number of words in the analysed document. Please note that high coefficient values do not automatically mean plagiarism. The report must be analyzed by an authorized person.

**25**

The phrase length for the SC 2

7234

Length in words

53986

Length in characters

Alerts

In this section, you can find information regarding text modifications that may aim at temper with the analysis results. Invisible to the person evaluating the content of the document on a printout or in a file, they influence the phrases compared during text analysis (by causing intended misspellings) to conceal borrowings as well as to falsify values in the Similarity Report. It should be assessed whether the modifications are intentional or not.

Characters from another alphabet	ß	0
Spreads	A→	0
Micro spaces		0
Hidden characters	␣	0
Paraphrases (SmartMarks)	a	34

Active lists of similarities

This list of sources below contains sources from various databases. The color of the text indicates in which source it was found. These sources and Similarity Coefficient values do not reflect direct plagiarism. It is necessary to open each source, analyze the content and correctness of the source crediting.

The 10 longest fragments

Color of the text

NO	TITLE OR SOURCE URL (DATABASE)	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
1	https://journal.global.ac.id/index.php/JTBG/article/view/10686	50 0.69 %
2	https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jtmt/article/download/13012/pdf/48510	45 0.62 %
3	https://innovative.pubmedia.id/index.php/Innovative/article/download/112/210/425	42 0.58 %
4	https://ejournal.upnvj.ac.id/joseon/article/view/7465	31 0.43 %
5	https://archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/5274/37532/42500	31 0.43 %

6	https://rama.unimal.ac.id/id/eprint/4705/4/Daftar%20Pustaka.pdf	24 0.33 %
7	IMPLEMENTATION CAUSE EFFECT ANALYSIS IN CONSTRUCTION PROCESS BLOCK 107 VSE 220073 MULTIPUEPOSE VESSEL SHIP TO OBTAIN OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT (PT. UNITED SINDO PERKASA) Yogi Devega;	23 0.32 %
8	Menemukan Keseimbangan Tepat: Mengungkap Kekuatan Balance Scorecard dalam Keberhasilan Organisasi Gultom Junias Robert, Biladi Ratu Madinatul, Ajeng Dwi Ramadhanti, Rahmania Alifah Putri, Resti Septiani;	20 0.28 %
9	Pengukuran Kinerja Industri Kelapa Sawit Menggunakan Metode Balanced Scorecard dan Proses Hirarki Analitis Ahmad Padhil, Anis Saleh, Fole Asrul, Yan Herdianzah, Alifah Rasyiqah, Ahmad Arfandi, Safutra Nur Ihwan;	19 0.26 %
10	Analisis kinerja keuangan dengan menggunakan rasio profitabilitas studi kasus perusahaan industri barang konsumsi Soegeng Irwin Sukrisno, Pasaribu Ribka Lestari;	17 0.24 %

from RefBooks database (1.85 %)

NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
Source: Paperity		
1	IMPLEMENTATION CAUSE EFFECT ANALYSIS IN CONSTRUCTION PROCESS BLOCK 107 VSE 220073 MULTIPUEPOSE VESSEL SHIP TO OBTAIN OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT (PT. UNITED SINDO PERKASA) Yogi Devega;	23 (1) 0.32 %
2	Menemukan Keseimbangan Tepat: Mengungkap Kekuatan Balance Scorecard dalam Keberhasilan Organisasi Gultom Junias Robert, Biladi Ratu Madinatul, Ajeng Dwi Ramadhanti, Rahmania Alifah Putri, Resti Septiani;	20 (1) 0.28 %
3	Pengukuran Kinerja Industri Kelapa Sawit Menggunakan Metode Balanced Scorecard dan Proses Hirarki Analitis Ahmad Padhil, Anis Saleh, Fole Asrul, Yan Herdianzah, Alifah Rasyiqah, Ahmad Arfandi, Safutra Nur Ihwan;	19 (1) 0.26 %
4	Analisis kinerja keuangan dengan menggunakan rasio profitabilitas studi kasus perusahaan industri barang konsumsi Soegeng Irwin Sukrisno, Pasaribu Ribka Lestari;	17 (1) 0.24 %
5	EFEKTIFITAS KINERJA MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PENINGKATAN MUTU SMP AL AZHAR SYIFA BUDI LEGENDA Mustofa, Sumarta, Sarwo Edy, Sunaryati;	12 (2) 0.17 %
6	PENGUKURAN KINERJA PADA KOPERASI BINA MANDIRI PONTIANAK DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD --. Sumiyati;	11 (2) 0.15 %
7	Usulan peningkatan kualitas kinerja layanan kesehatan menggunakan integrasi metode balance scorecard, AHP, dan Omax (studi kasus: Puskesmas Ciwandan) Sirajuddin Sirajuddin Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Annihlah Annihlah Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Anggraeni Shanti Kirana Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa;	7 (1) 0.10 %
8	Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Riski Muhammad;	7 (1) 0.10 %

9	ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF DENGAN BALANCED SCORECARD PADA PT. KERETA API INDONESIA (Studi Kasus Pada PT. KAI DAOP IV Semarang) Aloysius Christian Rico Aditama, Endang Kiswara;	6 (1) 0.08 %
10	PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Baptis Batu) Timesa Yosua Eka;	6 (1) 0.08 %
11	ANALISIS KINERJA KOPERASI INTAKO DI DESA KEDENSARI KECAMATAN TANGGULANGIN KABUPATEN SIDOARJO Tamami Novi Diana Badrut,Lina Andriani;	6 (1) 0.08 %

from the home database (0.00 %)



NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
----	-------	---------------------------------------

from the Database Exchange Program (0.00 %)



NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
----	-------	---------------------------------------

from the Internet (7.11 %)



NO	SOURCE URL	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
1	https://innovative.pubmedia.id/index.php/Innovative/article/download/112/210/425	70 (4) 0.97 %
2	https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jtmt/article/download/13012/pdf/48510	51 (2) 0.71 %
3	https://journal.global.ac.id/index.php/JTBG/article/view/10686	50 (1) 0.69 %
4	https://www.academia.edu/35994711/ANALISIS_KINERJA_MENGGUNAKAN_BALANCED_SCORECARD_PADA_PT_PLN_PERSERO_AREA_SURABAYA_UTARA	44 (4) 0.61 %
5	https://rama.unimal.ac.id/id/eprint/4705/4/Daftar%20Pustaka.pdf	36 (2) 0.50 %
6	https://archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/5274/37532/42500	31 (1) 0.43 %
7	https://ejournal.upnvj.ac.id/joseon/article/view/7465	31 (1) 0.43 %
8	https://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/10094/f.%20BAB%20II.pdf	22 (2) 0.30 %
9	http://repository.umsu.ac.id/bitstream/handle/123456789/8699/SKRIPSI.pdf?sequence=1	22 (3) 0.30 %
10	https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/JOTI/article/download/10657/4619	15 (1) 0.21 %
11	http://repository.umpalopo.ac.id/1151/1/Jurnal%20Skripsi_201620119.pdf	14 (1) 0.19 %
12	http://repository.stei.ac.id/8713/3/BAB%20II.pdf	14 (2) 0.19 %
13	https://journal.unpak.ac.id/index.php/jiafe/article/download/9538/pdf	14 (1) 0.19 %
14	https://repository.uinsaizu.ac.id/13289/2/Cover_Bab%20I_Bab%20V_Daftar%20Pustaka.pdf	13 (1) 0.18 %
15	https://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/22673/2/T1_232012204_Full%20text.pdf	12 (1) 0.17 %
16	https://pdfs.semanticscholar.org/752d/3fe393e7be3251dd524b3ef4ad687b061e1f.pdf	12 (1) 0.17 %
17	https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/31849/1/13390029_BAB-I_IV-atau-V_DAFTAR-PUSTAKA.pdf	10 (1) 0.14 %
18	https://stiebp.ac.id/analisa-pengaruh-rasio-net-profit-margin-npm-return-on-investment-roi-dan-return-on-equity-roe/	9 (1) 0.12 %
19	http://repository.ub.ac.id/118712/2/BAB_123.pdf	9 (1) 0.12 %

20	http://repository.ub.ac.id/172621/1/Ayu%20Margarit.pdf	8 (1) 0.11 %
21	http://eprints.stiei-kayutangi-bjm.ac.id/779/3/BAB%20II.pdf	8 (1) 0.11 %
22	https://archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/3185/22754/25558	8 (1) 0.11 %
23	http://repositori.unsil.ac.id/1038/6/BAB%20II.pdf	6 (1) 0.08 %
24	https://archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/5786/41151/46134	5 (1) 0.07 %

List of accepted fragments (no accepted fragments)

NO	CONTENTS	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
----	----------	---------------------------------------

Page | 1

Measurement Company Performance using Balanced Scorecard and Root Cause Analysis Method at Textile Industry. [**Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard** dan Root Cause Analisis pada Industri Tekstil]

Amar Yusuf Aprilianto1), Hana Catur Wahyuni *,2)

1)Program Studi Teknik Industri **Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia**

2) **Program Studi Teknik** Industri, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: vangevulspirit@gmail.com, hanacatur@umsida.ac.id

Abstract. CV. Emerald Garment Manufacture is a company engaged in the textile industry. In 2019, the company's net profit reached 33.16%. In 2020, it increased by 1.22%, the result was at 34.38% and increased in 2021 by 0.47%. However, it experienced a sharp decline in 2022, dropping by 5.45% to 29.40%. Then in 2023 it increased by 6.15% to 35.55%. The decline in profit is the basis for research to find the factors that influence it. This study aims to analyze company performance using the Balanced Scorecard method, identify perspectives that influence the quality of company performance using Root Cause Analysis with the 5 Why Method approach and fishbone diagram. After measuring performance using the Balanced Scorecard, it produced a score of 0.76 which can be categorized as quite good and factors that influence the decline in performance have been identified, namely in the perspective of internal business processes on the defect product factor. Next, an approach is carried out using the 5 Why Method and Fishbone Diagram so that the factors that influence product defects are identified, namely human factors, machines, methods, materials and the environment. The next step is to determine recommendations for improvements to these factors in the hope of improving company performance.

Keywords – Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Root Cause Analysis, Textile

Abstrak. CV. Emerald Garment Manufacture merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri tekstil. Pada tahun 2019 laba bersih perusahaan mencapai 33,16%. pada tahun 2020 mengalami peningkatan sebesar 1,22% hasilnya berada di angka 34,38% dan mengalami peningkatan di tahun 2021 sebesar 0,47%. Namun, mengalami penurunan tajam di tahun 2022 turun sebesar 5,45% menjadi 29,40%. Kemudian pada tahun 2023 naik sebesar 6,15% menjadi 35,55%. Penurunan keuntungan tersebut menjadi landasan penelitian untuk menemukan faktor yang mempengaruhinya. Pada penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kinerja perusahaan dengan metode Balanced Scorecard, mengidentifikasi perspektif yang mempengaruhi kualitas kinerja perusahaan menggunakan Root Cause Analysis dengan pendekatan 5 Why Method dan diagram fishbone. Setelah dilakukan pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard menghasilkan nilai skor 0,76 yang dapat dikategorikan cukup baik dan telah teridentifikasi faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja yaitu pada perspektif proses bisnis internal pada faktor defect product. Selanjutnya dilakukan pendekatan menggunakan 5 Why Method dan Diagram Fishbone sehingga teridentifikasi faktor - faktor yang mempengaruhi defect product adalah faktor manusia, mesin, metode, material dan lingkungan. Langkah selanjutnya menentukan rekomendasi perbaikan terhadap faktor – faktor tersebut dengan harapan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata Kunci – Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Root Cause Analysis, Tekstil

I. PENDAHULUAN

Era industri saat ini dirasa semakin berkembang pesat dan semakin maju. Persaingan global mendorong beberapa perusahaan menciptakan sebuah inovasi dalam memperbaiki sistem – sistem yang dapat memacu produktivitas dengan hasil yang maksimal [1]. Perancangan strategi dapat menjadi kartu andalan bagi setiap perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Maka dari itu, untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan dalam setiap bagian, perlu dilakukan sebuah pengukuran kinerja agar dapat memberi wawasan dalam perancangan strategi yang lebih baik [2]. Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu langkah strategis yang dilakukan oleh perusahaan dengan membandingkan kinerja perusahaan di masa lalu dan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja juga memiliki arti sebagai suatu usaha perusahaan dalam menilai dan mengevaluasi secara besaran kuantitatif hasil dari perputaran barang yang dijual kepada pelanggan yang telah dilakukan pada periode tertentu [3]. Pengukuran kinerja dilakukan sebagai upaya perusahaan dalam memanfaatkan semaksimal mungkin sumber daya yang dimiliki agar dapat memberikan hasil yang optimal dalam hal keuntungan kepada pemilik perusahaan dan citra perusahaan itu sendiri [4]. Pengukuran kinerja dapat juga diartikan sebagai seberapa efektif sebuah perusahaan

2 | Page

menelola organisasi dan karyawannya berdasarkan **standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya** [5]. **Pengukuran kinerja memiliki tujuan untuk** menghasilkan sebuah data. Data tersebut dapat dianalisis untuk memberikan sebuah informasi yang akurat. Sehingga, informasi tersebut dapat menjadi sebuah bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam mengambil sebuah keputusan yang tepat, untuk meningkatkan kinerja perusahaan [6]. Pada bidang industri garment, CV. Emerald Garment Manufacture merupakan sebuah perusahaan yang berfokus pada pembuatan kaos, kemeja, jeans, busana muslim gamis syar'i dan kerudung. Melihat data selama 5 tahun kebelakang dari tahun 2019 hingga 2023. Sebagai contoh di tahun 2019 perusahaan mendapatkan keuntungan bersih mencapai 33,16%. Pada tahun 2020 mengalami peningkatan sebesar 1,22% dengan jumlah 34,38%. Pada tahun 2021 mengalami peningkatan sebesar 34,85% dengan kenaikan 0,47%. Pada tahun 2022 perusahaan mengalami kerugian sebesar 5,45% turun menjadi 29,40% dan di tahun 2023 perusahaan mengalami kenaikan sebesar 6,14% dengan jumlah 35,55%. Adanya penurunan keuntungan bersih di tahun 2022 pada CV. Emerald Garment Manufacture ini mengindikasikan bahwa adanya ketidakstabilan yang terjadi pada bidang finansial. Untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas finansial perusahaan maka diperlukan pengukuran kinerja tidak hanya dalam bidang finansial tetapi juga pada bidang non-finansial. Tujuannya adalah untuk dapat memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja perusahaan. Balanced Scorecard merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan acuan faktor finansial dan faktor non-finansial perusahaan. Penggunaan faktor finansial berdasarkan penerapan strategi perusahaan di masa lalu, sedangkan pada faktor non-finansial digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan yang akan di alami oleh perusahaan mendatang. Tujuan dari penggunaan metode Balanced Scorecard ini adalah terjadinya **keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang** dilihat dari faktor finansial dan non-finansial [7]. Pengukuran kinerja yang berfokus pada faktor finansial saja tidak cukup untuk dapat melihat beberapa kelemahan – kelemahan yang terjadi dalam diri perusahaan yang berhubungan dengan produktivitas, alat kerja, dan produk perusahaan. Karena dalam metode Balanced Scorecard terdapat empat macam perspektif diantaranya **perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**. Sehingga perusahaan mampu melihat lebih luas dan menciptakan rancangan yang lebih strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan, menciptakan keuntungan [8]. Sedangkan penggunaan metode Root Cause Analysis bertujuan untuk mengetahui akar permasalahan yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja dalam perusahaan . Dengan menerapkan metode Balanced Scorecard dan Root Cause Analysis, perusahaan dapat melihat lebih menyeluruh mengenai kinerja perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengetahui dan mengidentifikasi penyebab terjadinya naik-turunnya kinerja perusahaan dan dapat segera menemukan solusi perbaikan yang tepat sasaran guna untuk menjaga kinerja perusahaan yang lebih stabil dan baik di setiap bidangnya [9]. Tujuan dari penelitian ini adalah mengukur kinerja yang ada di CV. Emerald Garment manufacture, mengidentifikasi faktor faktor penyebab penurunan kinerja dan melakukan solusi perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah dengan metode Balanced Scorecard dan Root Cause Analysis. Penggunaan metode Balanced Scorecard **sebagai alat pengukur kinerja perusahaan** dengan empat perspektif utama yang mempengaruhi kinerja perusahaan **yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**. Penggunaan metode ini tidak hanya melibatkan **pada perspektif keuangan saja namun perspektif** – perspektif lainnya yang menjadi nilai positif bagi keberhasilan sebuah perusahaan. Sedangkan untuk metode Root Cause Analysis dengan pendekatan 5 Why Method dan diagram fishbone digunakan untuk mengetahui akar permasalahan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Diagram fishbone merupakan sebuah metode penggambaran secara visual “kepala ikan” sebagai masalah utama dan faktor – faktor pendukung masalah yang mendalam sebagai “tulang ikan” yang saling berkaitan [10]. Pada penelitian terdahulu untuk mengetahui akar permasalahan yang mempengaruhi kinerja perusahaan yaitu dengan menggunakan Root Cause Analysis untuk mengidentifikasi penyebab yang mempengaruhi penurunan kinerja. Hasil dari Root Cause Analysis menyimpulkan bahwa penyebab penurunan kinerja terdapat pada lima faktor utama yaitu faktor manusia, mesin, metode, material dan lingkungan. Dengan pendekatan 5 Why Method dapat diidentifikasi masalah yang mempengaruhi kinerja sehingga dapat diberikan rekomendasi perbaikan untuk mengatasi masalah [11].

II. METODE

Penelitian ini dilakukan di CV. Emerald Garment Manufacture dan waktu penelitian dimulai pada bulan Agustus 2024. Untuk melakukan pengukuran kinerja pada CV. Emerald Garment Manufacture dapat dilakukan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard yang kemudian didukung dengan Root Cause Analysis sebagai langkah perbaikan. Metode Balanced Scorecard merupakan sebuah metode yang mengukur kinerja dengan menganalisis empat perspektif penting yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Diantaranya adalah **perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**. Dilakukannya analisis ini memberikan gambaran yang lebih aktual dan komprehensif tentang kinerja perusahaan, sehingga tidak hanya berputar pada perspektif keuangan saja. Sedangkan penggunaan metode Root Cause Analysis dengan pendekatan 5 Why Method untuk mengidentifikasi faktor penyebab penurunan kinerja perusahaan dan diagram fishbone untuk

$NPM = \frac{\text{Net Profit}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$

memberikan efek visualisasi mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja perusahaan. Dengan pendekatan menggunakan 5 Why Method dan diagram fishbone, mempermudah dalam melakukan analisa mengenai faktor yang berpengaruh negatif dalam kualitas kinerja perusahaan. Mulai dari faktor – faktor kecil hingga faktor yang lebih besar, sehingga dapat memberikan solusi yang lebih tepat. Dengan penggabungan metode Balanced Scorecard dan Root Cause Analysis pada penelitian ini bertujuan untuk dapat memahami lebih jauh mengenai pengukuran kinerja pada CV. Emerald Garment Manufacture. Mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pada perusahaan, menemukan akar masalah yang dapat menurunkan kualitas kinerja serta dapat memberikan suatu saran yang solutif untuk perbaikan mengenai faktor tersebut. Sehingga, dapat menjadi sebuah pedoman bagi perusahaan dalam membangun sebuah strategi yang lebih baik lagi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

1. Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard merupakan metode yang digunakan sebagai acuan dalam faktor finansial maupun faktor non-finansial perusahaan. Penggunaan faktor finansial berdasarkan penerapan strategi perusahaan di masa lalu, sedangkan pada faktor non-finansial digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan yang akan di alami oleh perusahaan. Tujuan dari penggunaan metode BSC ini adalah terjadinya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang dilihat dari faktor finansial dan non-finansial. Balanced Scorecard sendiri terdiri dari empat macam **perspektif yaitu perspektif keuangan atau financial, perspektif pelanggan** atau customer, perspektif proses bisnis internal atau internal business process, pertumbuhan atau learning and growth. Namun seiring berjalannya waktu Balanced Scorecard dapat berubah arah dan tujuannya sesuai dengan penelitian yang akan diteliti namun tidak mengurangi dari nilai fungsi dari Balanced Scorecard tersebut. Indikator penelitian yang digunakan pada empat perspektif metode Balanced Scorecard dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Indikator Pengukuran Perspektif
No Perspektif Kriteria

1

Keuangan

- a. **Net Profit Margin (NPM)**
- b. **Gross Profit Margin (GPM)**
- c. **Return On Investment (ROI)**
- d. **Return On Equity (ROE)**

2

Pelanggan

- a. Customer Retention (CR)
 - b. Complain Product (CP)
 - c. Customer Acquisition (CA)
 - d. Customer Satisfaction Index (CSI)
- 3 Proses bisnis internal a. Defect Product (DP)

4

Pembelajaran dan pertumbuhan

- a. Employee Productivity (EP)
- b. Employee Turn Over (ETO)
- c. Employee Retention (ER)
- d. Employee Satisfaction Index (ESI)

Sumber: [12]

a. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan terdapat empat indikator yang digunakan. Indikator **yang digunakan adalah Net Profit Margin (NPM), Gross Profit Margin (GPM), Return On Investment (ROI) serta Return On Equity (ROE).**

1. Net Profit Margin (NPM) Net Profit Margin merupakan persamaan yang digunakan untuk menghitung jumlah keuntungan bersih dibanding dengan total penjualan. NPM digunakan sebagai indikator untuk mengetahui efisiensi keuntungan yang dihasilkan dari penjualan. Semakin besar nilai NPM maka operasi dalam penjualan memiliki perencanaan yang lebih efisien [12]. Persamaan NPM dapat dilihat pada rumus berikut:

Keuntungan Bersih

Total Penjualan

2. Gross Profit Margin (GPM)

Sumber: [12]

(1)

Gross Profit Margin merupakan persamaan yang digunakan untuk menghitung jumlah keuntungan kotor dibanding dengan total penjualan. GPM digunakan sebagai indikator untuk mengetahui seberapa besar

$ROI = \times 100\%$

$ROE = \times 100\%$

$CP = \times 100\%$

keuntungan yang akan didapatkan oleh perusahaan. Semakin besar nilai GPM maka semakin besar keuntungan yang akan didapatkan [13]. Persamaan GPM dapat dilihat pada rumus berikut:

3. Return On Investment (ROI)

Keuntungan Kotor

Total Penjualan

Sumber: [13]

$\times 100\%$

(2)

Return on Investment adalah persamaan yang digunakan dalam menghitung kemampuan perusahaan dalam mengelola modal yang digunakan dari seluruh aktivitas yang terjadi sehingga mendapatkan laba bersih. Hal ini dapat menjadi indikator perusahaan dapat menjalankan sebuah operasi dengan efisien atau tidak [13].

Persamaan ROI dapat dilihat pada rumus berikut:

Keuntungan Bersih

Total Aktiva

4. Return On Equity (ROE).

Sumber: [13]

(3)

Return On Equity adalah persamaan yang digunakan untuk menghitung keuntungan bersih dibanding dengan jumlah modal yang telah oleh perusahaan. Perhitungan TATO bertujuan untuk mengetahui bahwa perusahaan dapat mengelola modal yang dikeluarkan lebih efisien atau tidak [15]. Persamaan TATO yaitu:

b. Perspektif Pelanggan

Keuntungan Bersih

Total Modal

Sumber: [13]

(4)

Pada perspektif keuangan terdapat empat indikator yang digunakan. Indikator yang digunakan adalah Customer Retention (CR), Complain Product (CP), Customer Acquisition (CA) dan Customer Satisfaction Index (CSI).

1. Customer Retention (CR)

Customer Retention adalah alat ukur kinerja yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama agar tetap memilih produk yang dijual oleh perusahaan. Persamaan CR dapat dilihat pada rumus berikut:

2. Complain Product (CP)

Pelanggan Keluar

Total Pelanggan

Sumber: [14]

$\times 100\%$

(5)

Complain Product adalah alat ukur kinerja yang digunakan untuk mengetahui tingkat complain konsumen terhadap produk perusahaan. Hal ini diperlukan untuk mengetahui feedback konsumen terhadap produk yang dipasarkan agar dapat memperbaiki citra dan kualitas produk tersebut. Persamaan CP dapat dilihat pada rumus berikut:

3. Customer Acquisition (CA)

Jumlah Complain Product

Jumlah Product

Sumber: [14]

(6)

Customer Acquisition adalah rasio yang menggambarkan bagaimana perusahaan dapat menarik pelanggan baru untuk beralih produk yang ditawarkan dalam satu periode. Persamaan CA yaitu dapat dilihat pada rumus

berikut:

4. Customer Satisfaction Index (CSI)

CA =

Pelanggan Baru

Total Pelanggan

x 100%

Sumber: [15]

(7)

GPM=

CR =

Page | 5

Customer Satisfaction Index adalah suatu pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dapat diukur dengan menggunakan skala Guttman yang hanya memiliki jawaban "Ya" dan "Tidak". Rasio pada skala Guttman dapat dikatakan baik apa bila skor berada pada angka diatas 50%[15]. Data ini diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada pelanggan baru sebanyak 20 orang. Persamaan untuk menghitung CSI adalah sebagai berikut:

CSI =

Total skor

Total Pelanggan x Jumlah Pertanyaan

Sumber: [15]

x 100%

(8)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal terdapat satu indikator yang dilakukan pengukuran kinerja yaitu perhitungan prosentase jumlah defect.

1. Prosentase Defect Product (DP)

Produk defect merupakan suatu produk yang tidak memenuhi standar yang ditentukan oleh perusahaan yang mengalami penolakan oleh konsumen dikarenakan produk tersebut tidak sesuai dengan harapan. Maka dari itu dilakukan pengukuran kinerja untuk bisa menentukan seberapa besar prosentase defect yang terjadi dalam beberapa waktu terakhir agar dapat dianalisis penyebab terjadinya defect [16]. Rumus untuk menentukan DP dapat dilihat pada rumus berikut:

Jumlah Produk Defect

Total Produk

Sumber: [16]

x 100%

(9)

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat empat indikator yang dilakukan pengukuran kinerja yaitu Employee Productivity (EP), Employee Turn Over (ETO), Employee Retention (ER) dan Employee Satisfaction Index (ESI).

1. Employee Productivity (EP)

Employee Productivity adalah rasio tingkat produktivitas karyawan dengan mengukur tingkat total laba bersih dibandingkan dengan jumlah karyawan. Semakin besar nilai produktivitas karyawan maka semakin besar tingkat komitmen dan loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan [17]. Persamaan EP yaitu:

2. Employee Turn Over (ETO)

Laba Bersih

EP = Total Karyawan

Sumber: [17]

x 100%

(10)

Employee Turn Over adalah tingkat rasio jumlah karyawan yang masih bertahan di perusahaan. Alat ukur ini dapat mengetahui tingkat kestabilan tenaga kerja. Apabila mengalami penurunan, maka dapat diselidiki penyebab karyawan tidak dapat bertahan diperusahaan [20]. Persamaan ETO yaitu:

3. Employee Retention (ER)

=

Jumlah Karyawan Bertahan
Total Karyawan

Sumber: [17]
x 100%

(11)

Employee Retention adalah tingkat rasio jumlah karyawan yang keluar pada periode tertentu dibanding dengan total karyawan. Apabila terjadi kenaikan, maka dapat dianalisis penyebab karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan [21]. Persamaan ER yaitu:

= Jumlah Karyawan Keluar
Total Karyawan

Sumber: [17]
x 100%

(12)

4. Employee Satisfaction Index (ESI)

Employee Satisfaction Index merupakan tingkat rasio kepuasan karyawan yang ada di perusahaan yang diukur dengan menggunakan skala Guttman yang hanya memiliki jawaban "Ya" dan "Tidak". Kepuasan karyawan

DP =

ETO

ER

6 | Page

dapat dianggap baik apabila skala berada pada nilai diatas 50%[17]. Data yang digunakan adalah hasil penyebaran 20 kuisioner kepada karyawan. Persamaan yang digunakan untuk menghitung ESI adalah:

2. Root Cause Analysis (RCA).

ESI =

Total skor

Total Pelanggan x Jumlah Pertanyaan

Sumber: [17]
x 100%

(13)

Root Cause Analysis merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis suatu kegagalan pada sistem serta memberikan solusi perbaikan terhadap kegagalan tersebut. Langkah – langkah yang dilakukan dengan menggunakan metode RCA diantaranya adalah dengan mengidentifikasi faktor – faktor penyebab kegagalan, mencari penyebab utama kegagalan tersebut pada kejadian yang saling berurutan melalui pertanyaan “why” dan memberikan solusi perbaikan pada faktor kegagalan tersebut [18]. Sedangkan pada diagram fishbone memberikan visualisasi terhadap faktor penyebab penurunan kinerja[19]. Pada penelitian ini terdapat dua analisis pendukung yang digunakan pada metode RCA diantaranya adalah:

a. 5-Whys Analysis

5-Whys Analysis merupakan sebuah metode yang menganalisis sebuah kegagalan pada proses produksi. Cara kerja metode ini dengan memberikan sebuah pertanyaan “why” sebanyak lima kali untuk mendeteksi akar dari kegagalan tersebut [18]. Tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- Menentukan penyebab kegagalan beserta lingkupnya.
- Mengobservasi penyebab kegagalan dengan pihak yang memiliki kompetensi dibidang tersebut.
- Melakukan pengawasan langsung di lapangan dan mencari data yang akurat dan aktual.
- Memberikan pertanyaan menggunakan “why” secara berulang – ulang hingga menemukan akar penyebab kegagalan.
- Mengidentifikasi penyebab kegagalan dan memberikan solusinya.
- Melakukan monitor terhadap kinerja dan solusi yang ditawarkan agar tidak terulang kembali penyebab kegagalannya.

b. Diagram Fishbone atau Ishikawa (Cause-Effect Analysis) Ishikawa atau yang sering disebut dengan diagram fishbone digunakan sebagai presentasi terhadap suatu

permasalahan yang telah diketahui akar penyebabnya dan solusinya. Tidak seperti 5-whys analysis yang sulit untuk dipahami, diagram fishbone disajikan dengan sebuah penggambaran yang lebih mudah di cerna karena dapat menyajikan diagram sebab-akibat secara efisien [19]. Berikut ini langkah yang dilakukan untuk penyelesaian masalah dengan menggunakan diagram fishbone:

- Menentukan penyebab kegagalan yang akan diinterpretasikan sebagai akibat

- **Menentukan kategori utama penyebab. Pada industri manufaktur terdapat 5M yaitu man (manusia), methods (metode), machine (mesin), materials (bahan baku), milieu/environment (lingkungan).**

- Melakukan identifikasi terhadap penyebab kegagalan dengan teknik brainstorming, setiap kegagalan memiliki sebab-sebab yang harus diuraikan.

Seluruh rangkaian penelitian ini dapat dilihat pada diagram alur penelitian yang ada pada Gambar 1 di bawah ini.

Gambar 1. Diagram Alur Penelitian

Page | 7

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengumpulan Data

Data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah data dari empat perspektif dalam metode Balanced Scorecard, yaitu diantaranya adalah **perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.** Data yang dihasilkan **dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini.**
Tabel 2. Pengumpulan data **Perspektif pada** metode Balanced Scorecard

Perspektif

Tahun

2019 2020 2021 2022 2023

Perspektif Keuangan

Laba bersih 596.854.000 627.943.000 578.693.000 498.565.000 659.605.000

Laba kotor 673.492.000 711.789.000 623.873.000 569.229.000 728.995.000

Total penjualan 1.799.856.000 1.826.590.000 1.660.592.000 1.695.630.000 1.855.630.000

Total aktiva 6.389.000.000 6.586.000.000 5.667.000.000 5.095.600.000 6.675.600.000

Modal 7.258.600.000 7.125.900.000 6.259.800.000 5.456.560.000 7.197.210.000

Perspektif Pelanggan

Jumlah pelanggan 5.835 5.924 6.020 6.132 6.247

Jumlah pelanggan baru 1.248 1.356 1.489 1.596 1.681

Jumlah pelanggan keluar 1.159 1.005 895 798 669

Komplain produk 512 485 311 285 396

Perspektif Bisnis

Internal

Total produk 21.985 22.896 16.253 16.889 24.912

Product defect 656 725 550 610 986

Perspektif

Pertumbuhan dan

Pembelajaran

Laba bersih 596.854.000 627.943.000 508.693.000 498.565.000 659.605.000

Total karyawan 200 203 207 213 215

Total karyawan keluar 9 10 7 11 9

Total Karyawan Baru 12 14 12 15 18

Data yang digunakan pada tabel 2 **dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan data yang** diperoleh untuk menyelesaikan masalah masing

- masing perspektif dimulai pada tahun 2020 hingga tahun 2024. pada perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, untuk menentukan jumlah koresponden dengan rumus slovin dan perhitungan menggunakan rumus guttman yang hanya berfokus pada tahun 2024.

B. Pengolahan Data

Pada tahap pengolahan data yang diperlukan untuk merumuskan masalah **dengan melakukan pengukuran kinerja terlebih dahulu dengan menggunakan metode Balanced Scorecard** melalui pendekatan empat **perspektif diantaranya adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.** Langkah ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor - faktor penyebab penurunan keuntungan yang diperoleh perusahaan dan memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan taraf kinerja perusahaan. Langkah rekomendasi perbaikan dapat dilakukan dengan menggunakan metode Root Cause Analysis sebagai alat bantu dalam menganalisis lebih dalam mengenai faktor penyebab penurunan keuntungan perusahaan, yang didukung dengan alat analisis lain seperti diagram fishbone yang berguna dalam memberikan gambaran yang lebih visual.

1. Analisis Balanced Scorecard

Pada tahap ini, langkah yang dilakukan adalah mengukur kinerja perusahaan dengan empat perspektif **Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.** Pengukuran kinerja ditentukan dengan skor yang berbasis sesuai dengan kriteria standar perusahaan. Scale score dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Scale Score Balanced Scorecard

Kriteria Skor

Kurang -1

Cukup 0

Analisis Kinerja Perspektif Keuangan

Baik 1

Sumber: [20]

Pada tahap ini data yang digunakan untuk pengukuran kinerja pada perspektif keuangan menggunakan beberapa standar diantaranya adalah **Net Profit Margin (NPM)**, **Gross Profit Margin (GPM)**, **Return On Investment (ROI)** dan **Return On Equity (ROE)** dari tahun 2019 hingga 2023. Berikut hasil analisis data pengukuran kinerja perspektif keuangan:

Tabel 4. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

No Indikator Tahun Rasio Skor Kriteria

1 Net Profit Margin 2019 33,16% - -

(NPM) 2020 34,38% 1 Baik

2021 34,85% 1 Baik

2022 29,40% -1 Kurang

2023 35,55% 1 Baik

2 Gross Profit Margin 2019 37,42% - -

(GPM) 2020 38,97% 1 Baik

2021 37,57% 1 Baik

2022 33,57% -1 Kurang

2023 39,29% 1 Baik

3 Return On Investment 2019 9,34% - -

(ROI) 2020 9,53% 1 Baik

2021 8,98% -1 Kurang

2022 9,78% 1 Baik

2023 9,88% 1 Baik

4 Return On Equity 2019 8,22% - -

(ROE) 2020 8,81% 1 Baik

2021 8,13% -1 Kurang

2022 9,14% 1 Baik

2023 9,16% 1 Baik

Hasil kesimpulan dari tabel 4 adalah:

1.) Net Profit Margin

Rasio NPM menunjukkan peningkatan dari tahun 2019 hingga tahun 2023 meskipun terjadi penurunan pada tahun 2022, NPM kembali meningkat tajam pada tahun 2023 secara keseluruhan indikator NPM berada pada kondisi baik.

2.) Gross Profit Margin

Rasio GPM menunjukkan peningkatan dari tahun 2019 hingga tahun 2023 meskipun terjadi penurunan pada tahun 2022, GPM kembali meningkat tajam pada tahun 2023 secara keseluruhan indikator GPM berada pada kondisi baik.

3.) Return On Investment

Rasio ROI menunjukkan peningkatan dari tahun 2019 hingga tahun 2023 meskipun terjadi penurunan pada tahun 2022, ROI kembali meningkat tajam pada tahun 2023 secara keseluruhan indikator NPM berada pada kondisi baik, yang berarti investasi perusahaan dalam menanamkan modal untuk proses produksi berlangsung dengan baik sehingga dapat menghasilkan laba yang diharapkan perusahaan.

4.) Return On Equity

Rasio ROE menunjukkan peningkatan dari tahun 2019 hingga tahun 2023 meskipun terjadi penurunan pada tahun 2022, ROE kembali meningkat tajam pada tahun 2023 secara keseluruhan indikator NPM berada pada kondisi baik yang berarti efisiensi perusahaan dalam penggunaan modal berjalan dengan baik.

Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

Pada tahap ini data yang digunakan untuk pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan diantaranya adalah Customer Retention (CR), Complain Product (CP), Customer Acquisition (CA) dan Customer Satisfaction Index (CSI) dari tahun 2019 hingga tahun 2023. Berikut hasil analisis data pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan:

Tabel 5. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

No Indikator Tahun Rasio Skor Kriteria

1 Customer Retention 2019 19,86% - -

(CR) 2020 16,96% 1 Baik

2021 14,87% 1 Baik

2022 13,01% 1 Baik

2023 10,71% 1 Baik

2 Complain Product 2019 2,33% - -

(CP) 2020 2,12% 1 Baik

Page | 9

2021 1,91% 1 Baik

2022 1,69% 1 Baik

2023 1,59% 1 Baik

3 Customer Acquisition 2019 21,39% - -

(CA) 2020 22,89% 1 Baik
2021 24,73% 1 Baik
2022 26,03% 1 Baik
2023 26,91% 1 Baik

4

Costumer Satisfaction Index

(CSI)

2023 79% 1 Baik

Hasil kesimpulan dari tabel 5 adalah:

1. Costumer Retention

Rasio pada CR menunjukkan penurunan yang berlangsung fluktuatif dari tahun 2019 hingga tahun 2023, hal ini menjadi pertanda yang baik bahwa perusahaan memiliki komitmen yang baik terhadap pelayanan kepada pelanggan sehingga pelanggan tetap setia untuk memakai produk perusahaan..

2. Complain Product

Rasio pada CP menunjukkan penurunan yang berlangsung fluktuatif dari tahun 2019 hingga tahun 2023, hal ini menjadi pertanda yang baik bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab dan komitmen dalam menangani komplain produk dari konsumen.

3. Costumer Acquisition

Rasio pada CA menunjukkan peningkatan yang berlangsung fluktuatif dari tahun 2019 hingga tahun 2023, hal ini menjadi pertanda yang baik bahwa perusahaan memiliki citra yang baik sehingga dapat menarik pelanggan baru untuk membeli produk perusahaan.

4. Costumer Satisfaction Index

Pada rasio CSI menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan pada tahun 2023 adalah 79%. Data tersebut dihasilkan dari penyebaran kuisioner yang berfokus pada tahun 2023. Sesuai dengan ketentuan pada skala guttman apabila kepuasan pelanggan berada diatas 50% maka dapat dikategorikan baik. Maka dari itu hasil CSI berada pada kriteria baik.

Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada tahap ini data yang digunakan untuk pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal diantaranya adalah defect product (DP) dari tahun 2019 hingga tahun 2023. Berikut hasil analisis data [pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal:](#)

Tabel 6. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

No Indikator Tahun Rasio Skor Kriteria

1 Defect Product 2019 2,98% - -

(DP) 2020 3,17% -1 Kurang

2021 3,38% -1 Kurang

2022 3,61% -1 Kurang

2023 3,96% -1 Kurang

Hasil kesimpulan dari tabel 6 adalah:

1. Defect Product

Rasio pada DP menunjukkan peningkatan yang berlangsung fluktuatif dari tahun 2019 hingga tahun 2023, hal ini menjadi pertanda yang buruk bahwa terdapat masalah pada proses produksi yang mempengaruhi kualitas produk. Sehingga pada perspektif proses bisnis internal indikator DP dianggap kurang baik dan perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap proses produksi. Sehingga dapat diketahui faktor penyebab penurunan kualitas dan dapat diidentifikasi mengenai langkah perbaikan yang dapat meningkatkan kualitas produk.

Analisis Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada tahap ini data yang digunakan untuk pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal diantaranya adalah Employee Productivity (EP), Employee Turn Over (ETO), Employee Retention (ER) dan Employee Satisfaction Index (ESI) dari tahun 2019 hingga tahun 2023. Berikut hasil analisis data pengukuran kinerja [pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran](#)

zTabel 7. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No Indikator Tahun Rasio Skor Kriteria

1 Employee Productivity 2019 2.984.270 - -

10 | Page

(EP) 2020 3.093.315 1 Baik

2021 2.795.618 -1 Kurang

2022 2.340.681 -1 Kurang

2023 3.067.930 1 Baik

2 Employee Turn Over 2019 6,00% - -

(ETO) 2020 6,90% 1 Baik

2021 5,80% -1 Kurang

2022 7,04% 1 Baik

2023 8,37% 1 Baik

3 Employee Retention 2019 4,50% - -

(ER) 2020 4,93% 1 Baik

2021 3,38% -1 Kurang
2022 5,16% 1 Baik
2023 4,19% 1 Baik

4

Employee Satisfaction Index
(ESI)

2023 90% 1 Baik

Hasil kesimpulan dari tabel 7 adalah:

1. Employee Productivity

Rasio pada EP menunjukkan performa naik turun dari tahun 2019 hingga 2022 dan meningkat tajam pada tahun 2023 sehingga dapat dinilai cukup. Hal ini dapat terjadi karena adanya ketidakstabilan pada proses produksi atau faktor-faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja.

2. Employee Turn Over

Rasio pada ETO menunjukkan peningkatan yang fluktuatif dari tahun 2019 hingga tahun 2023 meskipun terjadi penurunan di tahun 2021 sehingga dapat dianggap baik. Hal ini menjadi pertanda bahwa perusahaan memiliki citra yang dapat menarik minat calon karyawan untuk dapat bekerja di perusahaan.

3. Employee Retention

Rasio pada ER menunjukkan peningkatan yang fluktuatif dari tahun 2019 hingga tahun 2023 meskipun terjadi penurunan di tahun 2021 sehingga dapat dianggap baik. Hal ini menjadi pertanda bahwa perusahaan dapat memberikan motivasi terhadap karyawan yang sudah bekerja di perusahaan.

4. Employee Satisfaction Index

Pada rasio ESI menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan pada tahun 2023 adalah 90%. Data tersebut dihasilkan dari penyebaran kuisioner yang berfokus pada tahun 2023. Sesuai dengan ketentuan pada skala guttman apabila kepuasan pelanggan berada diatas 50% maka dapat dikategorikan baik. Maka dari itu hasil ESI berada pada kriteria baik.

Hasil Pengukuran Balanced Scorecard

Setelah dilakukan pengukuran kinerja pada masing – masing perspektif Balanced Scorecard berikut adalah hasil dari analisis keseluruhan yang terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 8. Hasil Penilaian Masing – Masing Perspektif Balanced Scorecard

Perspektif

Tahun

2019 2020 2021 2022 2023 Kriteria Skor

Perspektif Keuangan

Net Profit Margin

(NPM)

33,16% 34,38% 34,85% 29,40 35,55% Baik 1

Gross Profit Margin

(GPM)

37,42% 38,97% 37,57% 33,57% 39,29%

Baik 1

Return On Investment

(ROI)

9,34% 9,53% 8,98% 9,78% 9,88%

Baik 1

Return On Equity

(ROE)

8,22% 8,81% 8,13% 9,14% 9,16%

Baik 1

Perspektif Pelanggan

Customer Retention

(CR)

19,86% 16,96% 14,87% 13,01% 10,71%

Baik 1

Complain Product

(CP)

2,33% 2,12% 1,91% 1,69% 1,59%

Baik 1

Customer Acquisition

(CA)

21,39% 22,89% 24,73% 26,03% 26,91%

Baik 1

- - - - 79%

Baik 1
Perspektif Bisnis
Internal

Defect Product (DP) 2,98% 3,17% 3,38% 3,61% 3,96%

Kurang

Baik

-1

Perspektif
Pertumbuhan dan
Pembelajaran

Employee Productivity
(EP)

2.984.2

70

3.093.3

15

2.795.6

18

2.340.6

81

3.067.9

30

Cukup 0

Employee Turn Over

(ETO)

6,00% 6,90% 5,80% 7,04% 8,37%

Baik 1

Employee Retention

(ER)

4,50% 4,93% 3,38% 5,16% 4,19%

Baik 1

Employee Satisfaction

Index (ESI)

- - - - 90%

Baik 1

Total Skor 10

Balanced Scorecard 0,76

Dapat disimpulkan dari tabel 8 bahwa setiap perspektif pada balanced scorecard menghasilkan skor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada perspektif keuangan pada indikator NPM, GPM, ROI dan ROE menghasilkan skor baik yang mendekati kriteria yang ditetapkan (skor 1). Pada perspektif pelanggan pada indikator CR, CP, CA dan CSI menghasilkan skor baik yang mendekati kriteria yang ditetapkan (skor 1). Namun pada perspektif proses bisnis internal terutama pada indikator Defect Product (DP) menghasilkan skor kurang baik yang tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (skor -1) maka dari itu diperlukan analisa lebih lanjut untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi skor tersebut. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada indikator EP menunjukkan skor cukup (skor 0) sedangkan pada indikator ETO, ER dan ESI menunjukan skor baik yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan (skor 1). Sehingga hasil keseluruhan penilaian dengan menghitung rata – rata skor menghasilkan nilai 0,76. Untuk menetapkan kinerja perusahaan berada pada klasifikasi “kurang”, “cukup baik” maupun “baik” perlu dilakukan pembuatan skala. Berikut gambar skala kinerja perusahaan.

Gambar 2. Skala Kinerja [12]

Pada gambar 2 skala batas area “kurang” memiliki prosentase 0% (skor-1), batas area “baik” memiliki prosentasi 100% (skor 1) sedangkan batas area “cukup baik” berada pada keduanya (skor 0) [20]. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan berada pada skor 0,76 termasuk pada kategori “cukup baik”.

2. Root Cause Analysis

Setelah dilakukan analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard diketahui pada perspektif proses bisnis internal terutama pada indikator Defect Product (DP) menunjukan hasil yang kurang. Maka dari itu, untuk mengatasi masalah tersebut. Perlu dilakukan analisis lebih lanjut dengan menggunakan pendekatan 5 why method untuk mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja sedangkan diagram fishbone sebagai visualisasi terhadap faktor-faktor tersebut agar lebih mudah dipahami. Dari hasil analisa lapangan menunjukan ada lima faktor utama yang mempengaruhi penurunan kinerja dan menjadi potensi terhadap Defect Product. Lima faktor utama tersebut dapat dilihat pada tabel 9[11].

Tabel 9. Faktor Utama Defect Product

Indikator Faktor Utama

A Manusia

B Mesin

- C Metode
- D Material
- E Lingkungan

A. Analisis 5 Why Method

setelah didapatkan faktor utama yang menjadi penyebab menurunnya kinerja pada produk garment yang menjadi defect product langkah selanjutnya ada menganalisis setiap kemungkinan yang menjadi penyebab terjadinya kegagalan produk yang berulang dengan menggunakan metode 5 Why Method. Metode ini menggunakan pendekatan

12 | Page

dengan cara menganalisis setiap kemungkinan yang mempengaruhi kegagalan dimulai dari yang memiliki pengaruh besar hingga yang terkecil. Metode ini mencakup lima faktor utama yang perlu dianalisis yaitu diantaranya adalah manusia, mesin, metode, material, dan lingkungan.

Tabel 10. Root Cause Analysis pada Faktor Utama Manusia, Mesin, Metode, Material, Lingkungan dengan Menggunakan 5 Why Method

No. **Defect Why 1 Why 2 Why 3 Why 4 Why 5 Faktor**

1
Sumber daya manusia yang tidak kompeten dan disiplin (Manusia)

Skill kurang terampil dan kurang ahli SOP tidak dikerjakan sesuai dengan ketetapan perusahaan Kurangnya disiplin dan ketelitian terhadap pekerjaan Kurangnya penekanan dan pengawasan terhadap karyawan

A,C

2
Error pada mesin jahit (Mesin)
Mesin mendadak rusak dan tidak bisa digunakan untuk beberapa saat

Kualitas pada mesin jahit menurun Kurangnya pengecekan dan perawatan

terhadap
mesin jahit

Tenggat
deadline
yang
berdekatan

A,B,C

3

Produk
Garment
Barang
mengalami
pengembalian
dari tangan
konsumen
(Metode)

Barang reject
lolos ke
konsumen

Tidak ada
konfirmasi
pada tim
Quality
Control
Kesalahan
pada teknik
dan prosedur
dalam
melakukan
pengecekan
ulang terhadap
produk

SOP Quality
Control dan
setting mesin
diabaikan

A,B,C

4

Sebagian
material tidak
dapat
digunakan
(Material)
Debu
mengendap
menyebabkan
kerusakan
pada material

Penyimpanan
kurang baik
Kurangnya
SOP terhadap
pemeliharaan
barang
Tidak
dilakukannya

pengecekan
yang berkala

A,D,E

5

Proses
produksi
lambat
(Lingkungan)
Mengganggu
lalu lintas
distribusi
material
mentah ke
material jadi
Mengganggu
kenyamanan
karyawan dan
mengurangi
motivasi
dalam bekerja

Suara bising
mesin
Banyaknya
material
bekas
produksi
kain yang
berserakan

A,D,E

Hasil kesimpulan dari tabel 10 adalah:

1. Defect Product Garment pada faktor utama manusia

Dari hasil analisis tabel 10 menunjukkan defect product garment dalam hal manusia, cacat produk disebabkan oleh kurangnya sumber daya manusia yang kompeten disiplin. Hal ini dipengaruhi tentang pemahaman karyawan mengenai SOP yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak dijalankan dengan semestinya. Kurangnya kedisiplinan, ketelitian dan etos kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam menghasilkan produk berkualitas. Hal tersebut mungkin terjadi karena kurangnya pengawasan yang dilakukan untuk memberikan motivasi disiplin terhadap karyawan sehingga semua kemungkinan tersebut dapat mempengaruhi tingkat kecacatan suatu produk. Faktor penyebab proses kritis adalah faktor manusia dan metode.

2. Defect Product Garment pada faktor utama mesin

Dari hasil analisis tabel 10 menunjukkan defect product garment dalam hal mesin, cacat produk disebabkan oleh error yang terjadi pada mesin jahit berhenti tiba – tiba ditengah produksi yang sedang dilakukan. Hal ini yang menyebabkan terhambatnya proses produksi dan menyebabkan produk menjadi cacat karena kesalahan mesin. Penurunan kualitas mesin disebabkan karena kurangnya pengawasan dan perawatan terhadap mesin jahit sebagai akibat dari tenggat waktu deadline yang saling berdekatan. Karena mesin terus bekerja dan jarang berhenti sehingga menjadi sulit untuk bisa memberikan perawatan terhadap mesin – mesin tersebut. Faktor penyebab proses kritis adalah faktor manusia, mesin dan metode.

3. Defect Product Garment pada faktor utama metode

Page | 13

Dari hasil analisis tabel 10 menunjukkan defect product garment dalam hal metode, terjadinya pengembalian produk dari tangan konsumen ke perusahaan terjadi karena barang yang defect lolos ke konsumen. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya pemahaman SOP dari tim Quality Control dan kurangnya komunikasi antar tim dan kurangnya dalam pengawasan produk cacat akibat dari kegagalan mesin. Akibatnya produk cacat bisa lolos ke tangan konsumen dan ini sangat merugikan perusahaan. Faktor penyebab proses kritis adalah faktor manusia, mesin dan metode.

4. Defect Product Garment pada faktor utama material

Dari hasil analisis tabel 10 menunjukkan defect product garment dalam hal material, terjadinya cacat produk tidak hanya dihasilkan dari kegagalan mesin jahit tapi juga adanya kerusakan pada material yang dipakai. Hal ini bisa terjadi karena tidak dilakukannya pengecekan terhadap barang material yang disimpan. Hal ini diperparah dengan kurangnya pengetahuan mengenai SOP dalam pemeliharaan dan penyimpanan barang. Akibatnya debu dan partikel mengendap ke material kain dan akhirnya kain menjadi kotor dan bau. Faktor penyebab proses kritis adalah faktor manusia, material dan lingkungan.

5. Defect Product Garment pada faktor utama lingkungan

Dari hasil analisis tabel 10 menunjukkan defect product garment dalam hal lingkungan, penyebab terjadinya cacat produk bukan hanya dari material saja namun karena proses produksi yang terlambat sehingga konsumen melakukan pengembalian produk. Hal ini disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif seperti material bekas yang telah digunakan dibiarkan begitu saja sehingga menghambat proses alur distribusi barang. Faktor lain yang menyebabkan lingkungan kerja tidak kondusif adalah suara bising dari mesin. Faktor – faktor tersebut dapat mengganggu kinerja karyawan yang membutuhkan ketelitian dan kenyamanan dalam bekerja. Faktor penyebab proses kritis adalah faktor manusia, material dan lingkungan

B. Analisis menggunakan diagram fishbone

Berikut ini Root Cause Analysis pada defect product garment menggunakan teknik diagram fishbone di Emerald Garment Manufacture.

Gambar 3. Diagram Fishbone pada Defect Product

Berdasarkan gambar 3 dapat dianalisis faktor – faktor penyebab terjadinya Defect Product pada diagram fishbone didasari pada lima faktor yaitu faktor manusia, mesin, material, metode dan lingkungan. Pada faktor manusia disebabkan karena karyawan tidak menjalankan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ditetapkan perusahaan, skill kurang terampil dan disiplin serta sulit untuk fokus bekerja. Pada faktor mesin disebabkan karena mesin sering jamming atau macet, maintenance terhadap mesin kurang serta kurangnya keahlian terhadap operator mesin. Pada faktor material disebabkan bahan kain kotor dan berdebu serta bahan kain sobek dan tidak berkualitas. Pada faktor metode disebabkan kurangnya pengawasan dan kurangnya penekanan terhadap SOP masing – masing divisi. Pada faktor lingkungan disebabkan bahan kain bekas potongan berserakan dan lingkungan yang bising dapat mengganggu kenyamanan karyawan dalam pekerjaan.

C. Hasil dan Pembahasan

Dengan demikian, hasil pengukuran kinerja pada CV. Emerald Garment Manufacture dengan menggunakan Balanced Scorecard menunjukan bahwa kinerja perusahaan berada pada kategori yang cukup baik dengan nilai total skor 0,76. Namun, masih terdapat kekurangan di salah satu perspektif yaitu perspektif proses bisnis internal khususnya di Defect Product yang perlu dilakukan perbaikan. Maka dari itu melalui analisis Root Cause Analysis dengan pendekatan 5 Why Methode dan diagram fishbone, telah ditemukan faktor – faktor yang mempengaruhi terjadinya Defectt Product diantaranya adalah faktor manusia, mesin, material, metode dan lingkungan.

D. Rekomendasi Perbaikan

Rekomendasi perbaikan merupakan sebuah rekomendasi yang didasari pada kurangnya kinerja terhadap proses bisnis internal untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja tersebut. Setelah faktor yang menjadi penyebab masalah

14 | Page

ditemukan dengan menggunakan metode Root Cause Analysis dengan pendekatan 5 Why Method dan diagram fishbone maka langkah selanjutnya akan dilakukan perbaikan dengan cara yaitu:

1. Faktor manusia

Untuk meningkatkan ketrampilan skill dan disiplin terhadap SOP yang telah ditetapkan perusahaan perlu dilakukan pelatihan dan sosialisasi secara berkala. Untuk implementasi terhadap SOP yang telah ditetapkan perusahaan perlu dilakukan pengawasan untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur kerja.

2. Faktor mesin

Melakukan penjadwalan yang teratur dalam melakukan maintenance terhadap mesin. Selalu melakukan pengecekan terhadap mesin untuk mendeteksi kerusakan – kerusakan. Memberi sosialisasi dan pengarahan terhadap operator untuk mengatasi problem mesin yang dirasa dapat diatasi dengan mudah.

3. Faktor metode.

Lakukan briefing sebelum melakukan pekerjaan untuk memperjelas jobdish masing – masing. Tingkatkan pengawasan dan disiplin terhadap operator mesin maupun quality control.

4. Faktor Material

Material bahan baku kain disusun secara rapi dan diatur dengan baik. Pastikan bahan baku material kain aman dari debu dan air lebih baik apabila melapisi permukaan kain dengan bahan anti air dan debu. Perlu dilakukan pengecekan secara berkala terhadap material untuk memastikan bahwa material dapat digunakan pada setiap waktu.

5. Faktor lingkungan

Berikan pengarahan terhadap masing – masing divisi untuk selalu menjaga kebersihan. lakukan sosialisasi terhadap operator untuk selalu menggunakan APD yang ditetapkan seperti ear plug ataupun masker. Harapannya dengan pengaplikasian rekomendasi perbaikan dapat mengurangi Defect Product pada produk garment serta dapat meningkatkan efisiensi kinerja pada proses bisnis internal. Selain itu, perlu dilakukan pengecekan dan evaluasi terhadap pelaksanaan rekomendasi perbaikan ini untuk meningkatkan efektivitasnya pada skala panjang[11].

IV. SIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan CV. Emerald Garment Manufacture **dengan menggunakan metode Balanced Scorecard pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal** serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menghasilkan nilai yang cukup baik lebih tepatnya berada pada skor 0,76. Faktor penyebab menurunnya kinerja finansial disebabkan pada kinerja proses bisnis internal dengan hasil yang kurang baik. Hal tersebut disebabkan karena terdapat Defect Product yang mempengaruhi keuntungan finansial. Setelah dilakukannya analisis untuk menemukan faktor yang mempengaruhi Defect Product dengan menggunakan metode Root Cause Analysis dengan pendekatan 5 Why Method dan diagram fishbone. Teridentifikasi faktor yang menyebabkan Defect Product diantaranya terdapat pada faktor manusia, mesin, metode, material dan

lingkungan seperti yang sudah dijelaskan. Dengan memberikan rekomendasi perbaikan ini, diharapkan dapat meningkatkan kinerja di semua perspektif. Terutama pada perspektif finansial, sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih yang tulus kepada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dan CV. Emerald Garment Manufacture sebagai tempat pengamatan penelitian. Penelitian ini tidak akan berjalan dengan baik tanpa dukungan dari seluruh pihak yang terkait.

REFERENSI

- [1] **S. S. Sahrir and A. Sunusi, "Use of Balanced Scorecard Analysis for Performance Measurement PT. Kalbe Farma Tbk Period 2020 – 2022," J. Manaj. Perbank. Keuangan. Nitro, vol. 6, no. 2, pp. 84–93, Jun. 2023, doi: 10.56858/jmpkn.v6i2.129.**
- [2] A. R. Histiari, S. Hahury, and S. Mangalik, "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA APOTEK KASIH FARMA."
- [3] K. Hartawan Adi Satria, L. Nurlaela Wati, and U. Kristen Krida Wacana, "**BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA STRATEGIS DI PT HUTAMA KARYA PERSERO** Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta 2 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Jakarta 3," 2022. [Online]. Available: <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- [4] R. Marlina Putri, H. Pusparini, and Y. Mariadi, "Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja PT. Daya Cipta Perdana," Valid J. Ilm., vol. 20, no. 2, pp. 74–85, 2023.
- [5] A. Fajarillah et al., "JUTIN : **Jurnal Teknik Industri Terintegrasi Pengukuran Kinerja Pada Departemen Produksi Amonia 1B PT . Petrokimia Gresik Berbasis Metode Balanced Scorecard,**" vol. x, no. x, pp. 1–13, 2021.
- [6] N. A. Octavini, W. Y. Adriani, N. Yana, and R. Mandela, "Analisis Boston Consulting Group (Bcg) Pada Portofolio Produk Unilever," J. Econ. Bus. Retail, vol. 2, no. 1, p. 8, 2023, doi: 10.69769/jebr.v2i1.86.
- [7] M. Alvin and A. Huda, "METODE BALANCED SCORECARD DAN SWOT," vol. 02, no. 04, pp. 169–180, 2021.
- [8] A. Evan et al., "**Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja** Pada Pt. Hasrat Abadi Cabang Diponegoro Palu," Going Concern J. Ris. Akunt., vol. 16, no. 3, pp. 269–278, 2021.
- [9] A. N. Rouf and K. Muhammad, "Analisis Perbaikan Penulisan List of Material Program Preservasi Menggunakan Metode Root Cause Analysis (Rca)," **vol. 4, no. 4, pp. 452–459, 2023.**
- [10] **E. Aristriyana and R. Ahmad Fauzi, "Analisis Penyebab Kecacatan Produk Dengan Metode Fishbone Diagram Dan Failure Mode Effect Analysis (Fmea) Pada Perusahaan Elang Mas Sindang Kasih Ciamis," J. Ind. Galuh, vol. 4, no. 2, pp. 75–85, 2023, doi: 10.25157/jig.v4i2.3021.**
- [11] A. Z. Baida, D. Herwanto, P. T. Industri, F. Teknik, and U. S. Karawang, "ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KETIDAKSESUAIAN STOK LABEL DENGAN METODE 5 WHY DAN FISHBONE DIAGRAM DALAM INDUSTRI MAKANAN DAN MINUMAN," pp. 110–115, 2025.
- [12] N. Kosim, A. Rahman, P. Studi, T. Industri, U. I. PGRI, and I. Introduction, "Jurnal Optimasi Teknik Industri J," pp. 1–6, 2022.
- [13] K. Helencia and E. Agustian, "Kinerja Keuangan Berbasis Konsep BSC (Balance Scorecard) Berdasarkan Prespektif Finansial," TIN Terap. Inform. Nusan., vol. 4, no. 7, pp. 423–430, 2023, doi: 10.47065/tin.v4i7.4661.
- [14] C. Amin, S. Suad, S. Santosa, and S. Utaminingsih, "Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Sekolah di SDIT Lentera Hati," Manaj. Pendidik., vol. 15, no. 1, pp. 19–33, 2020, doi: 10.23917/jmp.v15i1.10689.
- [15] A. Rohim and B. T. Prayogi, "Analisis Kesulitan Siswa Dalam Menyelesaikan Soal Aljabar Ditinjau Dari Kemampuan Berpikir Logis," Inspiramatika, vol. 9, no. 1, pp. 65–75, **2023, doi: 10.52166/inspiramatika.v9i1.4446.**
- [16] **M. Yusuf and E. Supriyadi, "MINIMASI PENURUNAN DEFECT PADA PRODUK MEUBLE BERBASIS PROLYPROPYLENE UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS Study Kasus : PT. Polymindo Permata," J. Ekobisman, vol. 4, no. 3, pp. 244–255, 2020.**
- [17] **I. S. Lesmana, "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang," Jesya (Jurnal Ekon. Ekon. Syariah), vol. 4, no. 1, pp. 24–36, 2020, doi: 10.36778/jesya.v4i1.295.**
- [18] Y. Devega, D. T. Industri, F. Teknik, and U. Diponegoro, "**Implementation Cause Effect Analysis in Construction Process Block 107 Vse 220073 Multipurpose Vessel Ship To Obtain Opportunities for Improvement (Pt . United Sindo Perkasa),**" pp. 1–8.
- [19] Y. Kurnia and N. Nasarudin, "Perbaikan Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Pada Proses Pembuatan Wajan Aluminium Dengan Metode Fishbone Diagram," J. Ind. Galuh, **vol. 5, no. 2, pp. 124–131, 2023, doi: 10.25157/jig.v5i2.3311.**
- [20] **A. A. Santika, T. H. Saragih, and M. Muliadi, "Penerapan Skala Likert pada Klasifikasi Tingkat Kepuasan Pelanggan Agen Brilink Menggunakan Random Forest," J. Sist. dan Teknol. Inf., vol. 11, no. 3, p. 405, 2023, doi: 10.26418/justin.v11i3.62086.**

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.