

PENGUKURAN DAN ANALISIS KINERJA INDUSTRI KREATIF KERAJINAN BATIK XYZ WUKIRSARI BANTUL

¹Yasrin Zabidi, ²Marni Astuti

^{1,2}Teknik Industri, Sekolah Tinggi Teknologi Adisutjipto Yogyakarta

yazma_2000@yahoo.com

stta_marni@yahoo.co.id

Abstrak

Masalah dalam industri kreatif kerajinan batik XYZ Wukirsari adalah bahwa pengukuran kinerja belum dilakukan, padahal kinerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kemajuan dan kemunduran perusahaan. Peneliti melakukan pengukuran dan analisis kinerja dengan tujuan mengetahui kriteria dan indikator kinerja, mengetahui nilai kinerja setiap indikator kinerja dan total kinerja, mengetahui pencapaian kinerja aktual dari kinerja awal, dan mencapai kinerja aktual terhadap target kinerja.

Metode penelitian menggunakan balanced scorecard untuk menentukan kriteria dan indikator kinerja dan omx untuk mengukur kinerja.

Hasil diperoleh dengan 4 kriteria (keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan). Ada 6 indikator kinerja (IK) yang terbentuk. Skor IK1 baik (8 skor), IK2 baik (skor 6), IK3 sangat baik (skor 10), IK4 sangat baik (skor 10), IK5 baik (skor 6), dan IK6 baik (skor 6). Nilai kinerja keseluruhan adalah 7,66 dengan skor kinerja 8 (baik). Pencapaian kinerja aktual dengan kinerja awal setiap indikator kinerja dan secara keseluruhan telah melampaui kinerja awal. Sebagian IK3 dan IK4 telah mencapai target, sedangkan IK1, IK2, IK5 dan IK6 masih belum mencapai target. Keseluruhan total kinerja aktual bila dibandingkan dengan total target kinerja belum mencapai target yang ditetapkan.

Kata Kunci: Kinerja, Pengukuran, Batik

Abstract

The problem in XYZ Wukirsari's batik handicraft creative industry is that performance measurement has not been done, even though performance is an important factor affecting the company's progress and setbacks. Researchers carry out performance measurement and analysis with the aim of knowing the criteria and performance indicators, knowing the value of the performance of each performance indicator and total performance, knowing the actual performance achievement of initial performance, and achieving actual performance against target performance.

The research method uses a balanced scorecard to determine performance criteria and indicators and omx to measure performance.

The results obtained by 4 criteria (financial, consumer, internal business processes, learning and growing). There are 6 performance indicators (IK) formed. IK1 score is good (8 score), IK2 is good (score 6), IK3 is very good (score 10), IK4 is very good (score 10), IK5 is good (score 6), and IK6 is good (score 6). Overall performance value was 7.66 with a performance score of 8 (good). Achievement of actual performance to the initial performance of each performance indicator and overall has exceeded the initial performance. Partially IK3 and IK4 have reached the target, while IK1, IK2, IK5 and IK6 have still not reached the target. Overall total actual performance when compared with total target performance has not yet reached the target set.

Keywords: Performance, Measurement, Batik

I. PENDAHULUAN

Industri kreatif telah banyak berkembang di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, salah satunya di daerah Wukirsari. Wukirsari merupakan nama suatu daerah di kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta yang terkenal dengan industri kreatifnya berupa hasil kerajinan batik. Salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu industri adalah faktor kinerja, artinya meningkatkan kinerja berarti meningkatkan

kesejahteraan dan mutu perusahaan (Cullen,1998). Untuk mengetahui kinerja perusahaan maka perlu dilakukan pengukuran kinerja (Purnomo, 2017; Rokhayati, 2016; Zabidi, 2015), jika perusahaan tidak dapat mengukur maka perusahaan tersebut tidak dapat dikelola dengan baik (Kaplan, 1996; Simons and Kaplan, 2000). Masalah kinerja bukan hanya penting bagi perusahaan menengah ke atas maupun perusahaan besar, tetapi juga penting bagi Usaha Kecil Mengengah (UKM) seperti industri kreatif kerajinan batik XYZ di wilayah Wukirsari. Permasalahan yang ada di industri kreatif kerajinan batik XYZ Wukirsari adalah belum dilakukannya pengukuran kinerja, oleh karena itu peneliti mencoba untuk melakukan pengukuran dan analisis kinerja pada industri kreatif kerajinan batik XYZ Wukirsari.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kriteria dan indikator kinerja, mengetahui nilai kinerja masing-masing indikator kinerja dan kinerja keseleuruhan pada periode pengukuran bulan November 2019, mengetahui pencapaian kinerja aktual terhadap kinerja awal (standar), dan pencapaian kinerja aktual terhadap kinerja target. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *balanced scorecard* (Witanti,2016; Zabidi,2015; Zabidi dan Suhardiwono, 2016; Zabidi, 2018; Zabidi, 2019) dan *omax* (Agustina,2011; Nurdin dan Zabidi, 2005). *Balanced scorecard* digunakan untuk menentukan kriteria dan indikator kinerja, sedangkan *omax* digunakan untuk mengukur kinerja.

II. TELAAH PUSTAKA

2.1. *Balanced Scorecard*

Pada dasarnya *Balanced Scorecard* akan menterjemahkan visi, misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan-tujuan strategik (*strategic objectives*) dan pengukuran kinerja (*performance measure*). Tujuan dan pengukura kinerja ini dibuat strukturnya kedalam empat perspektif yaitu perspektif finansial (*financial perspective*), perspektif konsumen (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif tumbuh dan belajar (*learning and growth perspective*). Karena tujua-tujuan strategik dan penilaian kinerja ini diturunkan langsung dai visi, misi dan strategi, maka organisasi yang mempunyai visi, misi dan strategi yang berbeda harus menggunakan Sistem pengukuran kinerja yang berbeda.

Balanced Scorecard menggunakan penilaian kinerja yang seimbang antara finansial dengan nonfinansial. Kekuatan lain dari model ini adalah memungkinkan kita untuk menyusun program peningkatan yang akan membantu organisasi untuk bisa bertahan hidup dalam jangka panjang, yaitu dalam perspektif tumbuh dan belajar.

Balanced Scorecard dikembangkan di *Harvad Business School* oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Sekarang *Balanced Scorecard* merupakan model yang sangat populer dari Sistem pengukuran kinerja baru. Konsep ini telah menunjukkan keberhasilan dalam perusahaan swasta dan sektor pemerintah.

2.2. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode yang mampu menggabungkan faktor kualitatif dan kuantitatif dalam proses pengambilan keputusan baik bagi perorangan maupun kelompok. AHP menggunakan model hirari yang berisi tujuan, kriteria, sub kriteria dan alternatif untuk setiap masalah

atau keputusan. AHP juga merupakan metode yang umum untuk menstrukturkan masalah dan dibangun dengan dua prinsip utama, yaitu Prinsip menentukan prioritas dan prinsip dari konsistensi secara logis.

2.3. Objective Matrix (Omax)

Metode *Objective Matrix* dikembangkan oleh James L.Riggs berdasarkan pendapat bahwa kinerja adalah fungsi dari beberapa faktor kinerja yang berlainan. Konsep dari pengukuran ini yaitu penggabungan beberapa kriteria kinerja kelompok kerja ke dalam sebuah matrik.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian dengan judul pengukuran dan analisis kinerja industri kreatif kerajinan batik Wukirsari dilakukan dengan tiga tahapan penelitian, yaitu :

1. Penetapan kriteria dan indikator kinerja.

Penetapan kriteria dan indikator kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*, yaitu ada empat kriteria/perspektif yang digunakan perspektif finansial, konsumen, proses bisnis internal, belajar dan tumbuh (Kaplan, *et.al.*, 1996; Simons and Kaplan, 2000; Witanti, 2016; Zabidi, 2015; Zabidi dan Suhardiwarno, 2016; Zabidi, 2007; Zabidi, 2018), Zabidi, 2019). Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan bobot kepentingan dari masing-masing kriteria/perspektif dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) (Mauidzoh dan Zabidi, 2007).
- b. Menentukan tujuan-tujuan strategis dari tiap kriteria/perspektif dengan cara diskusi dengan pemangku kepentingan industri kreatif kerajinan batik Wukirsari
- c. Menentukan hubungan keterkaitan antar tujuan strategis satu dengan yang lainnya dengan menggunakan diagram *cause and effect relationship*.
- d. Menentukan bobot kepentingan dari masing-masing tujuan strategis dengan menggunakan metode AHP.
- e. Menentukan indikator kinerja tiap tujuan strategis beserta formulasinya.
- f. Menentukan bobot kepentingan dari masing-masing indikator kinerja yang nantinya akan digunakan dalam mengukur kinerja.

2. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *omax (objective matrix)* dengan alasan (Agustina, 2011; Nurdin dan Zabidi, 2005):

- a. Data-data yang digunakan dalam model *omax* mudah didapat.
- b. Model ini relatif sederhana dan mudah untuk dipahami
- c. Bentuk model ini fleksibel, dapat disesuaikan pada lingkungan yang diterapkan
- d. Pengoperasiannya cepat dan tidak perlu memiliki latar belakang keahlian khusus bagi yang memakainya.

Langkah-langkah pengukuran kinerja dengan metode *omax* adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan nilai aktual tiap indikator kinerja
Nilai aktual adalah merupakan nilai kinerja tercapai pada periode pengukuran tiap indikator kinerja.
- b. Menentukan nilai sasaran akhir tiap indikator kinerja

Nilai sasaran akhir tiap indikator kinerja merupakan nilai kinerja target tiap indikator kinerja yang ditetapkan oleh industri kreatif kerajinan batik Wukirsari. Nilai sasaran akhir tiap indikator kinerja akan diletakkan pada skor kinerja 10 dalam matrik omax

c. Menentukan nilai awal tiap indikator kinerja

Nilai awal tiap indikator kinerja merupakan nilai kinerja standar tiap indikator kinerja yang ditetapkan oleh industri kreatif kerajinan batik Wukirsari. Nilai awal tiap indikator kinerja akan diletakkan pada skor kinerja 3 dalam matrik omax.

d. Menentukan nilai pada skor 0

Nilai pada skor 0 merupakan nilai kinerja yang terburuk yang ditetapkan oleh industri kreatif kerajinan batik Wukirsari. Nilai ini akan diletakkan pada skor kinerja 0 dalam matrik omax.

e. Membentuk matrik omax

Nilai aktual, nilai sasaran akhir, nilai awal, dan nilai pada skor 0 yang telah ditetapkan dimasukkan kedalam matrik omax.

Tabel 3.1. Format Matrix Omax

Keuangan		Konsumen		Proses Bisnis Internal		Belajar dan Tumbuh		Kriteria Kinerja	
1	2	3	4	5	6	7	8	Indikator Kinerja (IK)	
									Nilai Aktual
									10
									9
									8
									7
									6
									5
									4
									3
									2
									1
									0
									Skor Aktual
									Bobot
									Nilai kinerja

f. Menentukan nilai interval tiap indikator kinerja

Nilai interval terdiri dari dua bagian, yaitu :

1. Nilai interval skor 0 - 3 diperoleh dengan rumus:

$$\frac{\text{Nilai tahap awal} - \text{Nilai pada skor 0}}{3} \dots\dots\dots(1)$$

2. Nilai interval skor 3 - 10 diperoleh dengan rumus:

$$\frac{\text{Nilai sasaran akhir} - \text{Nilai tahap awal}}{7} \dots\dots\dots(2)$$

g. Menentukan skor aktual tiap indikator kinerja

Skor aktual tiap indikator kinerja ditentukan dengan cara mencari nilai skor kinerja yang mendekati nilai aktual tiap indikator kinerja, nilai tersebut diberi tanda untuk menentukan nilai skor aktualnya.

h. Menentukan bobot tiap indikator kinerja

Bobot tiap indikator kinerja ditentukan dengan menggunakan metode AHP.

i. Menentukan nilai kinerja tiap indikator kinerja

Nilai kinerja tiap indikator kinerja diperoleh dengan rumus :

$$\text{Nilai kinerja} = \text{skor aktual} \times \text{bobot} \dots \dots \dots (3)$$

j. Menentukan nilai kinerja keseluruhan

Nilai kinerja keseluruhan diperoleh dengan rumus :

$$\text{Nilai kinerja keseluruhan} = \text{Jumlah nilai kinerja} \dots \dots (4)$$

3. Analisis/evaluasi kinerja

Setelah dilakukan langkah penetapan kriteria, indikator kinerja dan pengukuran kinerja, langkah selanjutnya dilakukan evaluasi/analisis mengenai :

- a. Pencapaian kinerja aktual terhadap kinerja awal (standar) tiap indikator kinerja
- b. Pencapaian kinerja aktual terhadap target tiap indikator kinerja
- c. Pencapaian kinerja aktual terhadap kinerja awal (standar) secara keseluruhan
- d. Pencapaian kinerja aktual terhadap target secara keseluruhan

IV. DATA, HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Kriteria dan indikator kinerja

a. Bobot kepentingan kriteria/perspektif

Langkah pertama adalah menentukan bobot kepentingan kriteria/perspektif dengan menggunakan metode AHP. Berikut disajikan hasil bobot kepentingan kriteria/perspektif dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Bobot Kepentingan Kriteria atau Perspektif

No	Perspektif/Kriteria	Bobot Kepentingan
1	Finansial	0,39
2	Konsumen	0,24
3	Proses Bisnis Internal	0,20
4	Belajar dan Tumbuh	0,17
Total Bobot		1,00

Berdasarkan Tabel 4.1 diperoleh bahwa kriteria finansial memiliki bobot kepentingan tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja kriteria finansial masih menjadi prioritas yang akan dicapai. Sedangkan bobot kepentingan yang terendah adalah kriteria belajar dan tumbuh.

b. Tujuan Strategis

Langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan strategis dari tiap kriteria/perspektif dengan menggunakan metode diskusi yang melibatkan pemangku kepentingan di industri kreatif kerajinan batik XYZ Wukirsari. Berikut disajikan hasil tujuan strategis dalam Tabel 4.2.

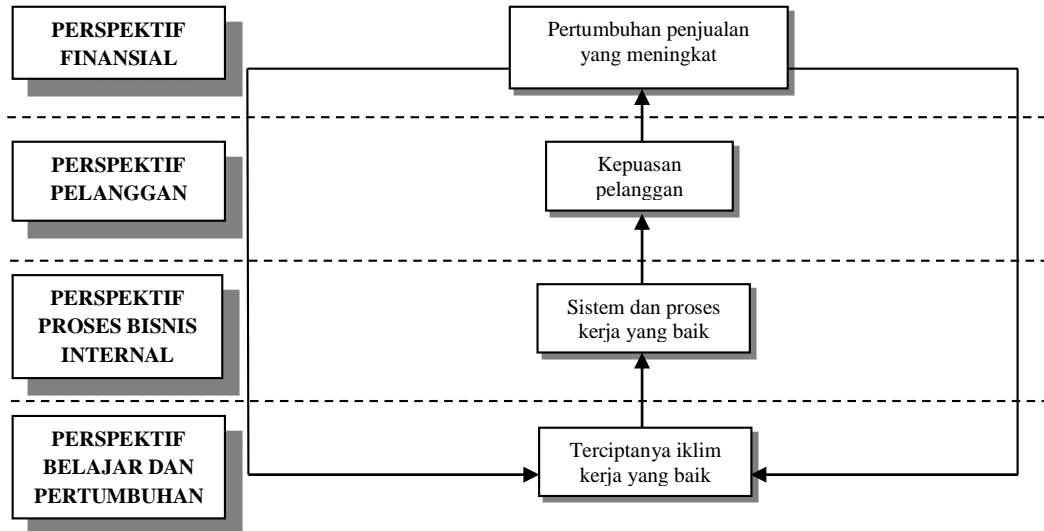
Tabel 4.2. Tujuan Strategis

No	Perspektif/Kriteria	Tujuan Strategis
1	Finansial	Pertumbuhan penjualan yang meningkat
2	Pelanggan	Kepuasan pelanggan yang tinggi
3	Proses Bisnis Internal	Meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik
4	Belajar dan Pertumbuhan	Terciptanya iklim kerja yang baik

Berdasarkan Tabel 4.2 diperoleh masing-masing 1 tujuan strategis untuk tiap kriteria. Kriteria finansial mengarah kepada pencapaian pertumbuhan penjualan yang meningkat, kriteria pelanggan mengarah kepada pencapaian kepuasan pelanggan, kriteria proses bisnis internal mengarah kepada peningkatan sistem dan proses kerja yang baik, sedangkan kriteria belajar dan tumbuh mengarah kepada terwujudnya iklim kerja yang baik.

c. Hubungan keterkaitan antar tujuan strategis

Tujuan strategis yang terbentuk memiliki hubungan keterkaitan antar tujuan strategis satu dengan yang lainnya (*cause and effect relationship*). Berikut disajikan hasil hubungan keterkaitan antar tujuan strategis dalam Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Hubungan Keterkaitan Antar Tujuan Strategis

Berdasarkan Gambar 4.1, terciptanya iklim kerja yang baik akan mengakibatkan sistem dan proses kerja menjadi baik. Sistem dan proses kerja yang baik akan menghasilkan produk yang baik sehingga konsumen merasa puas terhadap produk yang dihasilkan. Tingkat kepuasan konsumen yang tinggi terhadap produk yang di pasarkan akan berdampak pada peningkatan penjualan.

d. Bobot kepentingan tujuan strategis

Langkah berikutnya adalah menentukan bobot kepentingan dari masing-masing tujuan strategis dengan menggunakan AHP. Berikut disajikan hasil bobot kepentingan tujuan strategis dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Bobot Derajat Kepentingan Tujuan-Tujuan Strategis

No	Tujuan Strategis	Bobot
1	Pertumbuhan penjualan yang meningkat	0,39
2	Kepuasan pelanggan yang tinggi	0,24
3	Meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik	0,20
4	Terciptanya iklim kerja yang baik	0,17
Total Bobot		1,00

Berdasarkan Tabel 4.3. diperoleh bahwa bobot tertinggi adalah pertumbuhan penjualan yang meningkat, sedangkan bobot tertendah adalah terciptanya iklim kerja yang baik.

e. Indikator Kinerja

Setelah dilakukan pembobotan tujuan strategis, langkah selanjutnya adalah menentukan indikator kinerja beserta formulanya yang digunakan untuk mengukur kinerja. Berikut disajikan hasil indikator kinerja dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Indikator Kinerja Tiap Perspektif/Kriteria

Indikator Kinerja	Formula
PERSPEKTIF FINANSIAL	
1. Tingkat pertumbuhan penjualan	$\frac{(\text{tingkat penjualan}_t) - (\text{tingkat penjualan}_{t-1})}{\text{tingkat penjualan}_{t-1}} \times 100\%$
PERSPEKTIF PELANGGAN	
1. Tingkat kepuasan pelanggan	Survey kepuasan pelanggan
2. Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan	$\frac{\text{Jumlah keluhan terlayani}}{\text{Total jumlah keluhan}} \times 100\%$
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL	
1. Persentase produk cacat	$\frac{\text{Jumlah Produk cacat}}{\text{Total jumlah produk yang diproduksi}} \times 100\%$
2. Jumlah produk/motif baru	Total jumlah produk/motif baru periode t
PERSPEKTIF BELAJAR DAN PERTUMBUHAN	
1. Tingkat kepuasan kerja	Survey Kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan Tabel 4.4 diperoleh 6 indikator kinerja yang akan digunakan dalam mengukur kinerja industri kreatif kerajinan batik XYZ Wukirsari.

f. Bobot Kepentingan Indikator Kinerja

Setelah dirumuskan indikator kinerja, langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan indikator kinerja dengan menggunakan metode AHP. Berikut disajikan hasil bobot kepentingan indikator kinerja dalam Tabel 4.5

Tabel 4.5. Bobot Kepentingan Indikator Kinerja

.No	Indikator Kinerja	Bobot
1	Tingkat pertumbuhan penjualan	0,39
2	Tingkat kepuasan pelanggan	0,12
3	Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan	0,12
4	Persentase produk cacat	0,10
5	Jumlah produk baru	0,10
6	Tingkat kepuasan kerja	0,17
	Total Bobot	1,00

Berdasarkan Tabel 4.5, bobot tertinggi adalah indikator kinerja tingkat pertumbuhan penjualan, sedangkan bobot terendah adalah indikator kinerja persentase produk cacat dan jumlah produk/motif baru. Bobot kepentingan ini akan digunakan dalam matrik omax dalam mengukur kinerja tiap indikator kinerja dan keseluruhan.

4.2. Pengukuran Kinerja

Tahap selanjutnya setelah dilakukan penentuan kriteria dan indikator kinerja adalah pengukuran kinerja dengan metode omax.

a. Nilai aktual tiap indikator kinerja

Nilai aktual adalah merupakan nilai kinerja tercapai pada periode pengukuran tiap indikator kinerja. Berikut disajikan nilai aktual tiap indikator kinerja pada periode pengukuran bulan November 2019 dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Nilai Aktual

No	Indikator Kinerja	Nilai Aktual
1	Tingkat pertumbuhan penjualan	10%
2	Tingkat kepuasan pelanggan	Skor 3,5
3	Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan	100%
4	Persentase produk cacat	1%
5	Jumlah produk baru	3 produk
6	Tingkat kepuasan kerja	Skor 3,5

b. Nilai sasaran akhir tiap indikator kinerja

Nilai sasaran akhir tiap indikator kinerja merupakan nilai kinerja target tiap indikator kinerja yang ditetapkan oleh industri kreatif kerajinan batik XYZ Wukirsari. Berikut disajikan nilai sasaran akhir tiap indikator kinerja pada periode pengukuran bulan November 2019 dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7. Nilai Sasaran Akhir

No	Indikator Kinerja	Nilai Sasaran Akhir
1	Tingkat pertumbuhan penjualan	12%
2	Tingkat kepuasan pelanggan	Skor 4
3	Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan	100%
4	Persentase produk cacat	1%
5	Jumlah produk baru	4 produk
6	Tingkat kepuasan kerja	Skor 4

Nilai sasaran akhir tiap indikator kinerja akan diletakkan pada skor kinerja 10 dalam matrik omax.

c. Nilai awal tiap indikator kinerja

Nilai awal tiap indikator kinerja merupakan nilai kinerja standar tiap indikator kinerja yang ditetapkan oleh industri kreatif kerajinan batik XYZ Wukirsari. Berikut disajikan nilai awal tiap indikator kinerja pada periode pengukuran bulan November 2019 dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Nilai Awal

No	Indikator Kinerja	Nilai Awal
1	Tingkat pertumbuhan penjualan	6%
2	Tingkat kepuasan pelanggan	Skor 3,2
3	Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan	98%
4	Persentase produk cacat	1,5%
5	Jumlah produk baru	2 produk
6	Tingkat kepuasan kerja	Skor 3,2

Nilai awal tiap indikator kinerja akan diletakkan pada skor kinerja 3 dalam matrik omax.

d. Nilai pada skor 0

Nilai pada skor 0 merupakan nilai kinerja yang terburuk yang ditetapkan oleh industri kreatif kerajinan batik XYZ Wukirsari. Berikut disajikan nilai pada skor 0 tiap indikator kinerja pada periode pengukuran bulan November 2019 dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Nilai pada Skor 0

No	Indikator Kinerja	Nilai pada Skor 0
1	Tingkat pertumbuhan penjualan	6%
2	Tingkat kepuasan pelanggan	Skor 3,2
3	Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan	98%
4	Persentase produk cacat	1,5%
5	Jumlah produk baru	2 produk
6	Tingkat kepuasan kerja	Skor 3,2

Nilai ini akan diletakkan pada skor kinerja 0 dalam matrik omax.

e. Matrik sasaran (omax)

Nilai aktual, nilai sasaran akhir, nilai awal, dan nilai pada skor 0 yang telah ditetapkan dimasukkan kedalam matrik sasaran (omax) sebagai data dalam menentukan skor aktual dan nilai kinerja tiap indikator kinerja serta kinerja

keseluruhan. Berikut disajikan hasil pengukuran kinerja dengan omax pada periode pengukuran bulan November 2019 dalam Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Matrik Sasaran (Omax)

Indikator Kinerja (IK)	IK 1	IK 2	IK 3	IK 4	IK 5	IK 6	SKOR	KETERANGAN
Nilai Aktual	10,00%	3,50	100,00%	1,00%	3,00	3,50		
Nilai Sasaran Akhir/Target	12,00%	4,00	100,00%	1,00%	4,00	4,00	10	Sangat Baik
	11,14%	3,89	99,71%	1,07%	3,71	3,89	9	
	10,29%	3,77	99,43%	1,14%	3,43	3,77	8	Baik
	9,43%	3,66	99,14%	1,21%	3,14	3,66	7	
	8,57%	3,54	98,86%	1,29%	2,86	3,54	6	
	7,71%	3,43	98,57%	1,36%	2,57	3,43	5	
	6,86%	3,31	98,29%	1,43%	2,29	3,31	4	Sedang
	6,00%	3,20	98,00%	1,50%	2,00	3,20	3	
	5,00%	3,13	97,00%	1,67%	1,67	3,03	2	Buruk
	4,00%	3,07	96,00%	1,83%	1,33	2,87	1	
	3,00%	3,00	95,00%	2,00%	1,00	2,70	0	Sangat Buruk
Keterangan KPI	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Worse	Higher is Better	Higher is Better		
Skor Aktual	8	6	10	10	6	6	Total	
Bobot	0,39	0,12	0,12	0,10	0,10	0,17	1,000	
Nilai Kinerja	3,12	0,72	1,20	1,00	0,60	1,02	7,66	
STATUS KINERJA	Baik	Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Baik	Baik		

Berdasarkan Tabel 4.10. diperoleh hasil nilai indikator kinerja tingkat pertumbuhan penjualan adalah baik (skor 8), nilai indikator kinerja tingkat kepuasan pelanggan adalah baik (skor 6) yang berarti pelanggan/konsumen merasa puas dengan produk yang dihasilkan, nilai indikator kinerja tingkat pemenuhan keluhan pelanggan adalah sangat baik (skor 10) yang berarti perusahaan dapat menyelesaikan semua keluhan pelanggan dengan baik, nilai indikator kinerja persentase produk cacat adalah sangat baik (skor 10) yang berarti produk cacat yang dihasilkan sedikit, nilai indikator kinerja jumlah produk baru adalah baik (skor 6) yang berarti perusahaan telah melakukan inovasi produk dengan menghasilkan motif-motif batik yang baru, nilai indikator kinerja tingkat kepuasan kerja adalah baik (skor 6) yang berarti karyawan puas terhadap perusahaan. Secara keseluruhan nilai kinerja yang diperoleh pada periode pengukuran bulan November 2019 adalah sebesar 7,66 ($3,12+0,72+1,20+1,00+0,60+1,02$) dengan skor kinerja 8 yang berarti secara keseluruhan kinerja industri kreatif kerajinan batik XYZ Wukirsari adalah baik. Berikut disajikan hasil kinerja keseluruhan dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Kinerja Keseluruhan (Total Kinerja)

		SKOR	KETERANGAN
Nilai Kinerja Aktual	7,66		
Nilai Sasaran Akhir (Target)	10,00	10	Sangat Baik
	9,00	9	
	8,00	8	Baik
	7,00	7	
	6,00	6	
	5,00	5	
	4,00	4	Sedang
	3,00	3	
	2,00	2	Buruk
	1,00	1	
	0,00	0	Sangat Buruk
Keterangan KPI	Higher is Better		
Skor Aktual	8		
Status Kinerja	Baik		

4.3. Evaluasi Kinerja

- a. Pencapaian kinerja aktual terhadap kinerja awal (standar) tiap indikator kinerja Berikut disajikan hasil pencapaian kinerja aktual terhadap kinerja awal (standar) tiap indikator kinerja dalam Tabel 4.12.

Tabel 4.12. Persentase Pencapaian Kinerja Aktual Terhadap Kinerja Awal (Standar) Tiap Indikator Kinerja Bulan November 2019

No (a)	Indikator Kinerja (b)	Skor Kinerja Awal/Standar (c)	Skor Kinerja Aktual (d)	Persentase Pencapaian (d/c)x100
1	Tingkat pertumbuhan penjualan	3	8	267%
2	Tingkat kepuasan pelanggan	3	6	200%
3	Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan	3	10	333%
4	Persentase produk cacat	3	10	333%
5	Jumlah produk baru	3	6	200%
6	Tingkat kepuasan kerja	3	6	200%

Berdasarkan tabel 13 dapat diketahui bahwa kinerja aktual periode pengukuran bulan November 2019 tiap indikator kinerja telah melebihi kinerja awal/standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Pencapaian tertinggi adalah indikator tingkat pemenuhan keluhan pelanggan dan indikator persentase produk cacat.

- b. Pencapaian kinerja aktual terhadap target tiap indikator kinerja Berikut disajikan hasil pencapaian kinerja aktual terhadap kinerja target tiap indikator kinerja dalam Tabel 4.13.

Tabel 4.13. Persentase Pencapaian Kinerja Aktual Terhadap Kinerja Target Tiap Indikator Kinerja Bulan November 2019

No (a)	Indikator Kinerja (b)	Skor Kinerja Target (c)	Skor Kinerja Aktual (d)	Persentase Pencapaian (d/c)x100
1	Tingkat pertumbuhan penjualan	10	8	80%
2	Tingkat kepuasan pelanggan	10	6	60%
3	Tingkat pemenuhan keluhan	10	10	100%

	pelanggan			
4	Persentase produk cacat	10	10	100%
5	Jumlah produk baru	10	6	60%
6	Tingkat kepuasan kerja	10	6	60%

Berdasarkan Tabel 4.13. diperoleh bahwa indikator kinerja tingkat pemenuhan keluhan pelanggan dan indikator kinerja persentase produk cacat telah mencapai target, sedangkan indikator kinerja tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat kepuasan pelanggan, jumlah produk baru dan tingkat kepuasan kerja masih belum mencapai target.

- c. Pencapaian kinerja aktual terhadap kinerja awal (standar) secara keseluruhan Berikut disajikan hasil pencapaian kinerja aktual total/keseluruhan terhadap kinerja awal total/keseluruhan dalam Tabel 4.14.

Tabel 4.14. Persentase Pencapaian Kinerja Aktual Total Terhadap Kinerja Awal Total Bulan November 2019

Skor Kinerja Awal Total (a)	Skor Aktual Total (b)	Persentase Pencapaian (b/a)x100
3	8	267%

Berdasarkan Tabel 4.14. diperoleh bahwa kinerja aktual total/keseluruhan telah melebihi kinerja awal/standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

- d. Pencapaian kinerja aktual terhadap target secara keseluruhan Berikut disajikan hasil pencapaian kinerja aktual total/keseluruhan terhadap kinerja target total/keseluruhan dalam Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Persentase Pencapaian Kinerja Aktual Total Terhadap Kinerja Target Total Bulan November 2019

Skor Kinerja Target Total (a)	Skor Aktual Total (b)	Persentase Pencapaian (b/a)x100
10	8	80%

Berdasarkan Tabel 4.15. diperoleh bahwa kinerja aktual total/keseluruhan berada di skor 8 (kategori kinerja baik) namun masih belum mencapai target yang ditetapkan yaitu skor 10 (kategori sangat baik) dengan pencapaian sebesar 80%. Usaha yang harus dilakukan oleh perusahaan agar kinerja keseluruhan meningkat dan dapat mencapai target adalah dengan : 1) meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pemberian reward/bonus bagi karyawan yang berkinerja baik, memberikan layanan kesehatan, 2) melakukan pengembangan produk/inovasi produk berupa penciptaan motif-motif baru dengan memberikan pelatihan kepada karyawan, 3) meningkatkan kepuasan konsumen melalui pengepakan produk yang lebih baik dan menarik, memberikan pelayanan yang lebih baik, 4) meningkatkan penjualan melalui kegiatan promosi yang makin meluas khususnya melalui media promosi online.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian dengan judul pengukuran dan analisis kinerja industri kreatif kerajinan batik XYZ Wukirsari diperoleh 4 kriteria, yaitu kriteria finansial, konsumen, proses bisnis internal, belajar dan tumbuh. Ada 6 indikator kinerja yaitu tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat pemenuhan keluhan pelanggan, persentase produk cacat, jumlah produk baru dan tingkat kepuasan kerja.

Nilai indikator kinerja tingkat pertumbuhan penjualan adalah baik (skor 8), nilai indikator kinerja tingkat kepuasan pelanggan adalah baik (skor 6), nilai indikator kinerja tingkat pemenuhan keluhan pelanggan adalah sangat baik (skor 10), nilai indikator kinerja persentase produk cacat adalah sangat baik (skor 10), nilai indikator kinerja jumlah produk baru adalah baik (skor 6), nilai indikator kinerja tingkat kepuasan kerja adalah baik (skor 6). Secara keseluruhan nilai kinerja yang diperoleh pada periode pengukuran bulan November 2019 adalah sebesar 7,66 dengan skor kinerja 8 (baik).

Pencapaian kinerja aktual periode pengukuran bulan November 2019 tiap indikator kinerja telah melebihi kinerja awal/standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Pencapaian tertinggi adalah indikator tingkat pemenuhan keluhan pelanggan dan indikator persentase produk cacat. Indikator kinerja tingkat pemenuhan keluhan pelanggan dan indikator kinerja persentase produk cacat telah mencapai target, sedangkan indikator kinerja tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat kepuasan pelanggan, jumlah produk baru dan tingkat kepuasan kerja masih belum mencapai target. Secara keseluruhan kinerja aktual dibandingkan dengan kinerja awal/standar telah melebihi kinerja awal/standar yang ditetapkan oleh perusahaan, namun kinerja aktual total/keseluruhan jika dibandingkan dengan kinerja target belum mencapai target yang ditetapkan dengan pencapaian target sebesar 80%.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, (2011)**, “*Analisis Produktivitas dengan Metode Objective Matrix (OMAX) di PT. X*”, Jurnal Teknik dan Manajemen Industri, Vol.6(2), hal. 150-158
- Cullen, R., (1998)**, “*Does performance measurement improve organisational effectiveness? A post-modern analysis*”, In Northumbria international conference on performance measurement in libraries and information services, pp. 3-20.
- Kaplan, R. S., Kaplan, R. S., Norton, D. P., and Norton, D. P., (1996)**, “*The balanced scorecard: translating strategy into action*”, Harvard Business Press.
- Mauidzoh, U., and Zabidi, Y., (2007)**, “*Perancangan Sistem Penilaian dan Seleksi Supplier Menggunakan Multi Kriteria*”, Jurnal Ilmiah Teknik Industri, Vol.5(3), hal.113-122.
- Nurdin, R., Zabidi, Y., (2005)**, “*Pengukuran dan Analisis Produktivitas Lini Produksi PT. Xyz dengan Menggunakan Metode Objective Matrix*”, <http://www.academia.edu/download/31892413/OMAXsinarsemesta.pdf>
- Parker, C. (2000)**, “*Performance measurement*”, Work study, Vol.49(2), pp.63-66
- Purnomo, H., (2017)**, “*Pengukuran Kinerja UMKM Menggunakan Performance Prism*”, Jurnal Spektrum Industri, Vol.15(2), hal.121-136
- Rokhayati., (2016)**, “*Pengukuran Kinerja Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM): Suatu Telaah Pustaka, Monex*”, Jurnal Research Accounting Politeknik Tegal, Vol.4(2), hal.94-100
- Saaty, T. L., and Vargas, L. G., (2012)**, “*Models, methods, concepts and applications of the analytic hierarchy process*”, Springer Science and Business Media, Vol. 175.

-
- Saaty, T. L., (2013)**, “*Analytic hierarchy process*”, In Encyclopedia of operations research and management science, Springer, Boston, MA, pp. 52-64
- Simons, R., Dávila, A., and Kaplan, R.S., (2000)**, “*Performance measurement & control systems for implementing strategy: text and cases*”, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tsang, A.H., Jardine, A.K., and Kolodny, H., (1999)**, “*Measuring maintenance performance: a holistic approach*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol.19(7), pp.691-715.
- Witanti, H., (2016)**, “*Pengukuran Kinerja Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Dengan Balanced Scorecard (BSC)*”, Jurnal Manajemen Informatika (JAMIKA), Vol.6(2), hal.41-50
- Zabidi, Y., (2015)**, “*Pengukuran dan Analisis Kinerja Industri Kreatif Gerabah Kasongan Bantul Guna Meningkatkan Daya Saing dan Kekuatan Daerah*”, Jurnal Angkasa, Vol.7(1), hal.171-179
- Zabidi, Y., dan Suhardiwamo, S., (2016)**, “*Perancangan Sistem Standarisasi Desa Wisata Kabupaten Bantul dengan Model Sistem Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Guna Penguatan Industri Pariwisata Daerah*”, Angkasa: Jurnal Ilmiah Bidang Teknologi, Vol.8(2), hal.1-8.
- Zabidi, Y., (2007)**, “*Perancangan Sistem Penilaian Kinerja di STT Adisutjipto sebagai Pendukung Sistem Penjaminan Mutu*”, Jurnal Ilmiah Teknik Industri, Vol.5(3), hal.144-152.
- Zabidi, Y., (2018)**, “*Design of Batik Crafts Industrial Performance Measurement Model in Wukirsari Region Bantul*”, In Conference SENATIK STT Adisutjipto Yogyakarta, Vol.4, pp.277-286
- Zabidi, Y., (2019)**, “*Key Performance Indicator (KPI) Design of Bamboo Creative Industry in Godean Sleman District Area*”, in Conference SENATIK STT Adisutjipto Yogyakarta, Vol.5, pp.241-246