

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
PADA CV SEMBADA ERA PERKASA**

TUGAS AKHIR

Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat
Penyelesaian Program Diploma IV
Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif

Oleh:

Nama : Giovanni Br Sinulingga

NIM : 1715080



POLITEKNIK STMI JAKARTA
d.h SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INDUSTRI
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN REPUBLIK INDONESIA
JAKARTA
2019

LEMBAR PERSETUJUAN
JUDUL TUGAS AKHIR
“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD
PADA CV SEMBADA ERA PERKASA”

DISUSUN OLEH:

Nama : Giovanni Br Sinulingga

Nim : 1715080

Program Studi : Adminitrasi Bisnis Otomotif

Telah Diperiksa, Dan Disetujui Untuk Diajukan

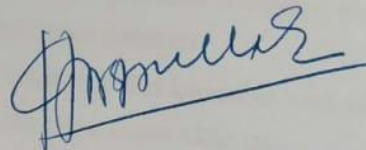
Dan Dipertahankan Dalam Tugas Akhir

Politeknik Stmi Jakarta

Jakarta, 28 Juli 2019

Menyetujui,

Dosen Pembimbing



Drs. Achmad Zawawi, MA., MM

NIP : 195811171984031003

POLITEKNIK STMI JAKARTA
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI

TAHUN 2019

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL TUGAS AKHIR

**“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD PADA CV SEMBADA ERA PERKASA”**

DISUSUN OLEH:

NAMA : GIOVANNY BR SINULINGGA

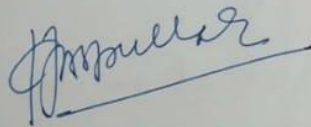
NIM : 1715080

PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI BISNIS OTOMOTIF

Telah diuji oleh tim penguji sidang tugas akhir program studi Administrasi Bisnis Otomotif Politeknik STMI Jakarta pada Jumat, 30 Agustus 2019.

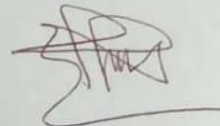
Jakarta, 30 Agustus 2019

Penguji 1



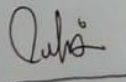
(Drs. Achmad Zawawi, M.A., M.M)

Penguji 2



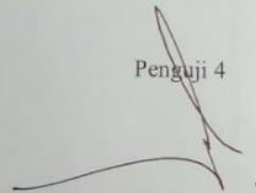
(Drs. Marison Sitorus, M.M)

Penguji 3



(Yulius Jatmiko Nuryatno, S.E, M.M)

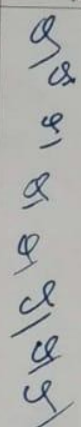
Penguji 4



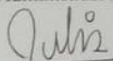
(Dr. Sadar Sukma Adnan, S.E, M.Pd)

LEMBAR BIMBINGAN PENYUSUNAN LAPORAN TA

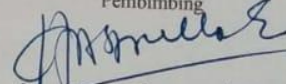
Nama : GIOVANNY BR SINULUNGA
NIM : 1115080
Judul TA : Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan menggunakan Balanced Scorecard pada CV Sembada Era Perkasa
Pembimbing : Drs. Achmad Zawawi, MA, MM

Tanggal	Bab	Keterangan	Paraf
6 Mei 2019	Bab I	Penyerahan Bab I & revisi	
20 Mei 2019	Bab 1-3	Penyerahan Bab 1-3 & ACC	
24 Juli 2019	Bab IV	Diskusi bab 4	
5 Juli 2019	Bab IV-V	Penyerahan bab 4-5 & revisi	
10 Juli 2019	Bab IV-V	Penyerahan bab 4-5 & ACC	
17 Juli 2019	Bab VI	Penyerahan bab VI	
26 Juli 2019	Bab I-VI	Penyerahan bab 1 - VII VI	
28 Juli 2019	Bab I-VI	ACC Bab I-VI	

Mengetahui,
Ka Prodi Administrasi Bisnis Otomotif


Yulius Jatmiko Nuryanto, SE, MM
NIP: 198607262019021001

Pembimbing


Drs. Achmad Zawawi, MA, MM
NIP: 195811171984031003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya Mahasiswa Politeknik STMI Jakarta Kementerian Perindustrian R.I.

Nama : Giovanni Br Sinulingga

NIM : 1715080

Jurusan : Administrasi Bisnis Otomotif

Dengan ini menyatakan bahwa hasil karya Tugas Akhir yang saya buat dengan judul.

“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA CV SEMBADA ERA PERKASA”.

- Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan literatur hasil kuliah, survei lapangan, asistensi dengan dosen pembimbing, serta buku-buku maupun jurnal-jurnal ilmiah yang menjadi bahan acuan yang tertera dalam referensi pada Tugas Akhir ini.
- Bukan merupakan hasil duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai sebelumnya untuk mendapatkan gelar sarjana di Universitas/Perguruan Tinggi lain, kecuali yang telah disebutkan sumbernya dan dicantumkan pada referensi karya Tugas Akhir ini.
- Bukan merupakan karya tulis hasil terjemahan dari kumpulan buku atau judul acuan yang tertera dalam referensi pada karya Tugas Akhir ini.
- Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah saya nyatakan di atas, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jakarta, 22 Juli 2019



ABSTRAK

CV Sembada Era Perkasa adalah perusahaan yang bergerak dibidang otomotif yang memproduksi komponen kecil otomotif. Permasalahan yang dihadapi oleh CV Sembada Era Perkada adalah belum pernah dilakukannya pengukuran kinerja, yang mana hal ini mengakibatkan ketidak tahuan perusahaan terhadap kinerja perusahaannya. Penelitian terhadap kinerja perusahaan dilakukan dengan menggunakan metode Balanced scorecard yang menggunakan empat perspektif yakni, perspektif keuangan,perspektif pelanggan,perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Perspektif keuangan dengan menggunakan ukuran ROI dan NPM. Perspektif pelanggan dengan ukuran retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Pengukuran proses bisnis internal dengan menggunakan MCE dan ketepatan pengiriman. Pengukuran pertumbuhan dan perkembangan dengan mengukur produktivitas karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif pembelajaran pertumbuhan dan perspektif proses bisnis internal sudah baik, dari perspektif konsumen juga sudah baik, tetapi dari perspektif keuangan masih kurang baik karena belum memenuhi target yang ditetapkan. Namun secara keseluruhan kinerja perusahaan dikatakan baik dengan nilai akhir total 75% yang berdasarkan kriteria standar menunjukkan perusahaan tersebut sehat dengan kategori A ($65 < TS < 80$).

Kata kunci : Kinerja, Balanced Scorecard (BSC).

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas berkat serta penyertaan Tuhan Yesus Kristus atas berkat penyertaan-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir (TA) ini dengan baik.

Penulisan Tugas Akhir (TA) ini merupakan pemenuhan salah satu syarat akademis untuk menyelesaikan program D-IV jurusan Administrasi Bisnis Otomotif pada Politeknik STMI Jakarta, Kementerian Perindustrian RI.

Penulis menyadari dalam penelitian Tugas Akhir ini masih banyak terdapat kekurangan, baik mengenai etika penulisan maupun dari segi materi. Sehubungan dengan kekurangan-kekurangan tersebut, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun sehingga dapat menyempurnakan penulisan dimasa yang akan datang.

Keberhasilan dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan dan motivasi berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu pada kesempatan ini penyusun ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-sebesarannya kepada:

1. Bapak DR. Mustofa, ST., MT, selaku Ketua Politeknik STMI Jakarta.
2. Bapak Yulius Jatmiko Nuryanto, SE,MM selaku ketua Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif. Terima kasih untuk bantuan, dorongan, dan bimbingan serta motivasi pada saya dalam proses penulisan tugas akhir ini
3. Bapak Drs. Achmad Zawawi,MA,MM selaku dosen Pembimbing Tugas Akhir. Terima kasih untuk nasihat, bimbingan, motivasi, dan waktu yang telah diluangkan untuk saya dalam proses penulisan Tugas Akhir ini
4. Bapak Drs. Parlindungan Pardosi ,MM selaku dosen pembimbing PKL yang telah memberikan arahan secara teknis, bimbingan serta nasihat kepada penulis.
5. Bapak dan Ibu dosen yang telah membimbing dan memberikan pengajaran kepada Penulis selama berkuliah di Politeknik STMI Jakarta, sehingga ilmu tersebut dapat Penulis terapkan pada penulisan Tugas Akhir ini.

6. Kepada teman-teman seperjuangan jurusan Administrasi Bisnis Otomotif angkatan 2015 yang telah memberikan motivasi, semangat, dan atas ketersediannya untuk saling berbagi ilmu, informasi dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
7. Kepada karyawan CV Sembada Era Perkasa yang telah bersedia menjadi responden penelitian penulis.
8. Untuk semua pihak yang telah mendukung dan membantu Penulis baik moril, materil, tenaga, dan lain sebagainya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, Penulis berharap semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Jakarta, 25 Agustus 2019

Penulis

Giovanny Br Sinulingga

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Batasan Masalah.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1 Kinerja Perusahaan	8
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	8
2.1.2 Pengukuran Kinerja.....	9
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.2.1 Sejarah dan Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.2.2 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Perencanaan Strategik.....	13
2.2.3 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3 Perspektif dalam <i>Balanced scorecard</i>	15
2.4 KPI (<i>Key Performance Indicator</i>).....	21
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1. Tempat Dan Waktu Penelitian	24
3.2. Jenis Data Dan Sumber Data	24
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	25
3.4. Metode Pengolahan Data.....	25
3.5. Teknik Analisis	26

3.6. Skema Pemikiran	29
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	31
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	31
4.1.1 Profil Perusahaan	31
4.1.2 Visi Dan Misi Perusahaan	32
4.1.3 Sejarah Perusahaan	32
4.1.4 Kegiatan Perusahaan	33
4.1.5 Struktur Organisasi	34
4.2 Bidang-Bidang Perusahaan.....	37
4.2.1 Bidang Produksi.....	37
4.2.2 Bidang Pemasaran.....	47
4.2.3 Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)	52
4.2.4 Bidang Keuangan.....	55
4.3 Survei Kepuasan Kerja Karyawan	61
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	63
5.1 Penentuan Sasaran Strategis dan KPI	63
5.2 Pengukuran Kinerja	65
a. Perspektif Keuangan	65
b. Perspektif Pelanggan.....	66
c. Perspektif Proses Bisnis Internal	67
d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	69
5.3 Menghitung Bobot Dan Skor Menggunakan Nilai Rata-Rata Jumlah Indikator.....	72
Tahap 1 : Mengukur Bobot dan Bobot Indikator	72
Tahap 2: Mengukur Skor Tertimbang Maksimum	74
Tahap 3 : Mengukur Jumlah Indikator.....	74
Tahap 4 : Mengukur Nilai Akhir Per Komponen	77
Tahap 5 : Menghitung Nilai Akhir Total (Total Score).....	78
5.4 Perencanaan Strategis Perusahaan	79
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	83
6.1 Kesimpulan	83

a. Kinerja perusahaan.....	83
6.2 Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN	89

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kriteria Pembobotan KPI	24
Tabel 4.1 Informasi Produk <i>Guide Cable A</i>	39
Tabel 4.2 Biaya Produksi Tahun 2014-2018	47
Tabel 4.3 Jumlah Pelanggan Tahun 2014-2018	49
Tabel 4.4 Persentase Ketepatan Waktu Pengiriman	50
Tabel 4.5 Tabel Biaya Pemasaran CV Sembada Era Perkasa Tahun 2014 -2015	52
Tabel 4.6 Jumlah Karyawan Tahun 2014- 2018	53
Tabel 4.7 Usia Pekerja CV Sembada Era Perkasa Tahun Ditahun 2018	54
Tabel 4.8 Jenjang Pendidikan Karyawan CV Sembada Era Perkasa 2018	54
Tabel 4.9 Upah Bulanan Karyawan CV Sembada Era Perkasa	56
Tabel 4.10 Penjualan Produk <i>Guide Cable A</i> Tahun 2014-2018	57
Tabel 4.11 Penjualan Produk <i>Holder Wire 28 D</i> Tahun 2014-2018	57
Tabel 4.12 Total Unit Terjual dari <i>Guide Cable A</i> dan <i>Holder Wire 28 D</i> Tahun 2014-2018	58
Tabel 4.13 Proyeksi Laporan Laba Rugi Tahun 2014- 2018	59
Tabel 4.14 Proyeksi Neraca Keuangan Tahun 2014 – 2018	60
Tabel 5.1 Sasaran Strategik CV Sembada Era Perkasa	64
Tabel 5.2 KPI CV Sembasa Era Perkasa.....	65
Tabel 5.3 Perhitungan ROI Tahun 2014-2018	66
Tabel 5.4 Perhitungan NPM Dari Tahun 2014-2015	67
Tabel 5.5 Retensi Pelanggan	67
Tabel 5.6 Akusisi Pelanggan	68
Tabel 5.7 Waktu Penyelesaian Produk	69

Tabel 5.8 Persentase ketepatan waktu pengiriman	70
Tabel 5.9 Produktivitas Karyawan	70
Tabel 5.10 Tabulasi Jawaban Koesioner Kepuasan Karyawan.....	69
Tabel 5.11 Mengukur Bobot dan Bobot Indikator.....	73
Tabel 5.12 Mengukur Skor Tertimbang Maksimum	74
Tabel 5.13 Mengukur Skor Indikator	77
Tabel 5.14 Mengukur Nilai Akhir Per Komponen.....	77
Tabel 5.15 Menghitung Nilai Akhir.....	78
Tabel 5.16 Kriteria Standar.....	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Skema Pemikiran	30
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV.Sembada Era Perkasa	36
Gambar 4.2 <i>Guide Cable A</i>	39
Gambar 4.3 Mesin <i>Straightening and Cutting</i>	40
Gambar 4.4 <i>Benroll</i> Manual	40
Gambar 4.5 <i>Jig Inspection Guide Cable A</i>	41
Gambar 4.6 <i>Coil</i> sebelum diluruskan dan dipotong	42
Gambar 4.7 <i>Coil</i> dalam proses pelurusan dan pemotongan	43
Gambar 4.8 Proses <i>bending</i> tahap 1 <i>Guide Cable A</i>	43
Gambar 4.9 Proses <i>bending</i> tahap 2 <i>Guide Cable A</i>	43
Gambar 4.10 Proses <i>bending</i> tahap 3 <i>Guide Cable A</i>	44
Gambar 4.11 Proses <i>bending</i> tahap 4 <i>Guide Cable A</i>	44
Gambar 4.12 Proses <i>bending</i> tahap 5 <i>Guide Cable A</i>	45
Gambar 4.13 <i>Jig Inspection Guide Cable A</i>	45
Gambar 4.14 Bagan Proses Produksi <i>Guide Cable A</i>	46
Gambar 5.1 Penjabaran <i>balanced scorecard</i>	79
Gambar 5.2 Peta Rencana Strategi Perusahaan	81

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di masa kini dan di masa depan, bisnis akan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Dunia bisnis akan semakin berkembang dan semakin kompetitif yang menyebabkan perubahan yang besar dalam persaingan antar pelaku bisnis. Salah satunya adalah dunia bisnis otomotif yang terus mengalami perkembangan. Di Indonesia perkembangan industri otomotif saat ini terus meningkat seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan sarana transportasi darat khususnya sepeda motor. Informasi yang diperoleh melalui situs kemenperin.go.id mengatakan bahwa populasi sepeda motor di Indonesia mencapai 90 juta unit atau lebih dari sepertiga jumlah penduduk Indonesia sebanyak 250 juta jiwa. Hal ini memperlihatkan sepeda motor menjadi alternatif utama masyarakat dalam menjalankan aktivitasnya. Meningkatnya kebutuhan sarana transportasi darat ini berperan memacu tumbuh kembangnya industri sepeda motor.

Dalam lima tahun terakhir industri sepeda motor menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan dengan rata-rata produksi di atas 7 juta pertahun. Capaian ini membuat pemerintah optimis terhadap tren pertumbuhan industri sepeda motor. Hal ini juga semakin memantapkan posisi Indonesia sebagai produsen sepeda motor ketiga terbesar di dunia setelah Tiongkok China.

Uraian tersebut memberikan gambaran tentang dunia otomotif yang terus berkembang dimana peluang dan persaingan antar pelaku bisnis terus meningkat. Oleh karena itu untuk dapat mengambil peluang serta bertahan dalam lingkungan yang penuh dengan persaingan yang mengharuskan setiap perusahaan yang bergerak dalam bisnis industri otomotif dapat mempersiapkan diri dengan baik.

Salah satunya adalah dengan mengetahui tingkat kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan berperan penting dalam menentukan keberlangsungan hidup perusahaan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Oleh sebab itu kinerja perusahaan perlu diukur untuk mengetahui seberapa baik atau buruknya kinerja pada perusahaan berjalan melalui pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja dilakukan untuk membantu penetapan standar dan target, sarana atau rel untuk kemajuan, memotivasi mengkomunikasikan strategi dan mempengaruhi perubahan perilaku. Oleh sebab itu pengukuran kinerja harus dilakukan secara menyeluruh dan komprehensif tidak hanya berfokus pada satu sisi saja. Hal ini karena banyak pengukuran kinerja terdahulu hanya menggunakan pendekatan tradisional yaitu pengukuran yang berfokus pada sisi keuangan atau finansial saja. Menilai kinerja perusahaan hanya dari sisi keuangan saja akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Oleh karenanya pengukuran disisi keuangan saja ternyata tidak cukup karena masih terdapat sisi non keuangan yang juga berperan penting dalam menentukan langkah perusahaan dimasa depan. Sisi non keuangan ini juga perlu diukur, dianalisis dan dievaluasi. Oleh sebab itu dibutuhkan sebuah metode pengukuran yang dapat mengukur kedua sisi ini yakni sisi keuangan dan sisi non keuangan.

Metode pengukuran kinerja yang cocok untuk digunakan untuk pengukuran ini adalah dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu metode yang dapat diterapkan untuk mendapatkan keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan perusahaan. BSC memungkinkan suatu keseimbangan antara kinerja keuangan dan kinerja operasional, internal dan eksternal serta tujuan jangka pendek dan jangka panjang. *Balance scorecard* diperkenalkan oleh David P Norton dan Robert Kaplan di USA pada awal tahun 1990 yang ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran

kinerja yang hanya diukur melalui perpektif keuangan. *Balance scorecard* menilai perusahaan dari empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengukuran kinerja menggunakan BSC dapat membantu fokus manajemen perusahaan untuk dapat memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, dan kemudian menginformasikannya kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses disaat ini maupun dimasa mendatang. BSC juga digunakan sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan pengukuran kinerja pada CV Sembada Era Perkasa dengan menggunakan pendekatan BSC. CV Sembada Era Perkasa adalah salah satu perusahaan yang memproduksi komponen kecil otomotif yang sedang berkembang dan potensial. Hal ini karena pertumbuhan industri sepeda motor akan diimbangi juga dengan produksi komponen-komponen penyusun sepeda motor. Oleh karena itu CV Sembada Era Perkasa harus dapat mengetahui bagaimana tingkat kinerja perusahaan agar dapat terus bertumbuh dengan memanfaatkan peluang dan mampu bersaing ditengah persaingan dunia bisnis otomotif.

Untuk itulah perlu diketahui tingkat kinerja perusahaan melalui pengukuran kinerja secara menyeluruh, sebelumnya pihak manajemen perusahaan hanya berpatokan pada aspek keuangan saja yang berorientasi pada peningkatan laba untuk mempertahankan kehidupan perusahaan dalam jangka pendek. Tentu saja pengukuran pada aspek ini saja dirasa tidaklah cukup, masih terdapat aspek non keuangan seperti yang perlu mendapat perhatian dari manajemen perusahaan untuk mendukung kemajuan perusahaan. Pengukuran kinerja ini akan memberikan informasi yang dapat membantu perusahaan untuk membuat perencanaan yang lebih baik mengingat CV Sembada Era Perkasa belum pernah melakukan pengukuran kinerja terhadap sisi keuangan dan non keuangan.

Maka dari itu penulis memberi judul pada Tugas Akhir yang menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu metode dalam pengukuran kinerja dengan judul “PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA CV SEMBADA ERA PERKASA”. Penelitian akan dilakukan pada CV Sembada Era Perkasa yang bergerak dibidang produksi komponen kecil otomotif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, berikut rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan dilihat dari keempat perspektif *balanced scorecard* yakni: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Bagaimana perencanaan strategis yang bisa diterapkan untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan mempelajari kinerja perusahaan dilihat dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yakni Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan, Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Mengetahui dan mempelajari perencanaan strategis yang bisa diterapkan untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan.

1.4 Batasan Masalah

Agar penelitian ini mempunyai alur perhatian yang jelas dan tidak menyimpang dari pembahasan dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, maka dibuatlah beberapa pembatasan masalah:

1. Penelitian dilakukan untuk mengetahui kinerja CV Sembada Era Perkasa dengan periode penelitian tahun 2014 s/d 2018.
2. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui keberlangsungan usaha pada CV Sembada Era Perkasa berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.
3. Metode perhitungan yang digunakan adalah:
 - a. Perspektif keuangan
Berdasarkan Rasio Profitabilitas
-*Net Profit Margin* (NPM)
-*Return on Investment* (ROI)
 - b. Perspektif Pelanggan
-Berdasarkan akuisisi pelanggan.
-Berdasarkan retensi pelanggan.
 - c. Perspektif Proses Bisnis Internal
- *Manufacturing Cycle Effectiveness*
- Persentasi ketepatan waktu pengiriman
 - d. Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
-Berdasarkan tingkat kepuasan karyawan
-Produktivitas kerja karyawan
4. Data penelitian yang digunakan adalah data keuangan yaitu laporan neraca untuk produk *Guide Cable A* dan *Holder Wire 28 D* dan laporan laba rugi *Guide Cable A* dan *Holder Wire 28 D* serta data non keuangan yaitu laporan pemasaran CV Sembada Era Perkasa dan survei kepuasan kerja karyawan.
5. Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu hanya memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini memberikan manfaat, seperti:

1 Bagi pemilik usaha

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan sehingga dapat membantu mencapai keuntungan yang diinginkan perusahaan dan pedoman dalam menentukan langkah dimasa yang akan datang.

2 Bagi penulis

Menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan teori yang diperoleh diperkuliahan serta merupakan salah satu prasyarat akademis dalam rangka meraih gelar Sarjana Sains Terapan (D4) Politeknik STMI Jakarta.

3 Bagi Umum,

penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dan pengetahuan untuk penelitian-penelitian di bidang sejenis terutama yang berkenaan dengan *Balanced Scorecard* dan kinerja perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pengkajian, penulisan, pembahasan, dan penyusunan laporan tugas akhir ini, maka peneliti membuat sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat tugas akhir, serta sistematika penulisan.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan bagian yang berisi dasar-dasar teori atau konsep yang digunakan sebagai dasar pemikiran ilmiah untuk membahas dan menganalisa permasalahan yang ada.

BAB III: METODE PENELITIAN

Penelitian meliputi jenis data yang dibutuhkan, sumber data, cara mengumpulkan data, cara pengolahan data dan teknik analisis.

BAB IV: PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisikan pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk pengolahan data sesuai dengan metode yang dipilih, pengolahan data tersebut akan digunakan dalam analisis data.

BAB V: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berisikan analisis serta pembahasan terhadap hasil yang diperoleh dari data pengolahan data melalui metode yang diterapkan.

BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN

Berisikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, serta saran- saran yang diperlukan perusahaan dan peneliti selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Perusahaan

2.1.1 Pengertian Kinerja

Secara sederhana pengertian kinerja Menurut Khasmir (2015:182) adalah sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dari pengertian tersebut dalam kinerja terkandung arti bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja dalam suatu periode. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya yang tidak tercapai dikategorikan kurang atau tidak baik.

Dalam praktiknya kinerja dibagi kedalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu yang akan mendukung kinerja organisasi.

Menurut Robbins (dalam Kasmir, 2015;) kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), Motivasi (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Menurut Judith A.Hale kinerja didefinisikan sebagai: "*doing meaningful work in effective and efficient ways.*" Maksudnya adalah melakukan pekerjaan yang berarti dengan cara yang efektif dan efisien.

Ivancevich (dalam Kasmir, 2015:182 juga menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja (*job performance*) juga merupakan fungsi dari:

1. Kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman,
2. Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi, dan,
3. Kerelaan untuk melakukan hubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

Pengertian kinerja dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan. Jika kinerja dilihat dari perilaku kerja, maka yang dinilai adalah perilaku karyawan dalam menjalankan kewajibannya. (Kasmir, 2015:184)

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu komponen didalam sistem pengendalian manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan yang erat antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang telah dicapai perusahaan. Untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu strategi yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya.

Menurut (Heri, 2017:48) terdapat beberapa pengertian pengukuran kinerja oleh beberapa ahli sebagai berikut.

1. Supriyono RA mengatakan pengukuran kinerja adalah sebuah proses untuk menentukan baik aktivitas-aktivitas bisnis yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi

pemborosan-pemborosan, dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan.

2. Mulyadi menjelaskan pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik tingkat efektifitas operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai pengukuran atas kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian (divisi) bagi pencapaian tujuan perusahaan. Kontribusi ini ada yang bersifat kualitatif, seperti kinerja bagian akuntansi, personalia, dan ada pula yang bersifat kuantitatif, seperti kinerja bagian pemasaran, dan bagian produksi. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah upaya yang dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan aktivitas bisnis berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan, juga bagaimana tingkat pencapaian keberhasilan perusahaan apakah sudah sesuai dengan target sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dieliminasi melalui proses perbaikan.

Tindakan pengukuran tersebut dilakukan terhadap keseluruhan aktivitas-aktivitas dalam rantai yang ada dalam perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut digunakan sebagai umpan balik yang akan memberi informasi tentang prestasi bisnis dan aktivitas-aktivitas apa saja yang memerlukan perbaikan dan tindak lanjut. Dengan demikian, pengukuran kinerja ini dapat memberikan informasi kinerja yang dibutuhkan perusahaan baik untuk kepentingan jangka pendek maupun kepentingan jangka panjang perusahaan, dan pada akhirnya perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan lebih baik.

Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja secara umum adalah memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Sejarah dan Definisi *Balanced Scorecard*

Pada tahap awal pembelajarannya *balanced scorecard* (dalam Mulyadi,2018:4-7) ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an, eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga cenderung eksekutif untuk mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customer*. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya satu tahun) , maka pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek. Dimasa itu, kinerja non keuangan yang menjadi penyebab terwujudnya kinerja keuangan yang tidak mendapat perhatian dari eksekutif.

Sehingga pada tahun 1990an, ide tentang *balanced scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P.Norton di Harvad Business Review dengan melakukan studi tentang pengukuran kinerja. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif :keuangan,pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan tersebut seperti kepuasan *customers*,produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern, dan pembelajaran pertumbuhan,eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya

mengapa *balanced scorecard* disebut dengan “*measures the drive performance*”.

Pesan yang disampaikan kepada para eksekutif dengan penggunaan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif adalah kinerja keuangan yang berkesinambungan tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (*artificial*). Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan dalam jangka panjang, wujudkanlah melalui usaha-usaha nyata melalui *value* bagi pelanggan, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intenal, dan meningkatkan kapabilitas komitmen personel.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) (dalam Rangkuti, 2017:203) *balanced scorecard* merupakan:

“*satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis dengan cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktifitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan dimasa depan.*”

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) (dalam Rangkuti, 2017 : 204) mendefinisikan *Balanced scorecard* sebagai:

“*ukuran dan sistem manajemen yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan.*”

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat

perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui pengukuran *Balanced scorecard*, manajer senior dapat mengidentifikasi perusahaan dalam empat perspektif yang masing-masing dilengkapi dengan indikator atau tolok ukur.

2.2.2 *Balanced Scorecard* Sebagai Perencanaan Strategik

Menurut Mulyadi, (2018:7), setelah mencatat keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai perluasan kinerja eksekutif, *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Dalam sistem perencanaan pengukuran kinerja terjadi dalam tahap implementasi rencana. Personel tidak akan dapat dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya jika pada tahap perencanaan, personil tersebut tidak merencanakan kinerja yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Oleh karena itu menyusul keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* di tahun 1992 pendekatan *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan dalam proses perencanaan strategi.

Mulai pertengahan tahun 1993 Renaissance Solutions, Inc. (RSI) sebuah perusahaan konsultasi yang dipimpin oleh David P. Norton menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Mulai saat itu, *Balanced Scorecard* tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategik. Keberhasilan pemanfaatan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemen strategik di berbagai perusahaan tersebut dilaporkan dalam suatu artikel di Harvard Business review yang berjudul “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System.*”

Tahap perencanaan strategi merupakan tahap yang krusial dalam perencanaan kegiatan masa depan perusahaan. Pada tahap ini, dengan pendekatan dalam *scorecard* strategi yang telah dirumuskan pada tahap

perumusan strategi diterjemahkan ke dalam saran-saran strategik yang mencakup empat perspektif komprehensif berikut ini: keuangan, pelanggan, proses bisnis/internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan *balanced scorecard* disamping digunakan untuk menghasilkan rencana strategik yang komprehensif juga digunakan untuk menghasilkan rencana strategik yang koheren antara suatu sasaran strategik dengan sasaran strategik yang lain memiliki hubungan sebab-akibat.

Kekomprehensivan dan kekoherenan rencana strategi yang dihasilkan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* berdampak besar terhadap proses perencanaan berikutnya penyusunan program dan penyusunan anggaran. Program dan anggaran yang digunakan untuk menjabarkan lebih lanjut inisiatif strategik pilihan berisi rencana jangka panjang dan jangka pendek yang komprehensif dan koheren pula.

2.2.3 Konsep *Balanced Scorecard*

Menurut Nuraini (2018:44) *Balanced scorecard* terdiri atas dua kata yakni *balanced* dan *scorecard*. *Balanced* yang berarti berimbang yaitu pengukuran dilakukan berdasarkan dua sisi yang terbagi kedalam perspektif keuangan dan non keuangan, serta *scorecard* yang berarti kartu skor yang memiliki makna mencatat hasil dari kinerja yang akan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan prediktor dimasa depan.

Nuraini (2018) mengatakan terdapat perubahan *balanced scorecard* pada tahap awal pembuatan dengan yang digunakan saat ini. Penggunaan *balanced scorecard* saat ini lebih mengembangkan konsep *strategy map* dengan menggunakan hubungan sebab akibat. Heri (2017: 68) mengungkapkan bahwa *strategy map* menggambarkan keselarasan antara visi dan misi, strategi dan tujuan (sasaran) perusahaan yang dituangkan dalam bentuk rantai sebab akibat, dimana dari rantai sebab akibat ini akan tampak secara jelas apa yang merupakan pengendali kinerja atas hasil yang diinginkan perusahaan.

2.3 Perspektif dalam *Balanced scorecard*

Kaplan dan Norton membagi kerangka kerja *balanced scorecard* dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi dalam tujuan ukuran kinerja yang koheren, yang diorganisir dalam empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Empat perspektif tersebut diambil dari lingkungan bisnis organisasi yang diyakini sangat berpengaruh bagi organisasi, dan menyediakan jawaban atas pertanyaan dasar seperti yang diungkapkan oleh Heri (2017:65) :

1. Bagaimana seharusnya kita tampil bagi para pemangku kepentingan kita? (perspektif keuangan).
2. Bagaimana seharusnya kita tampil bagi para pelanggan kita? (perspektif pelanggan).
3. Proses yang bagaimana yang harus kita lampau? (Perspektif proses bisnis internal).
4. Bagaimana kita dapat meneruskan kemampuan kita untuk berubah dan berkembang? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Konsep *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) merupakan bentuk sistem ukuran kinerja strategik sebagai suatu sistem ukuran kinerja organisasi *balanced scorecard* ini mencakup empat perspektif yang menyajikan keseimbangan antara tujuan yang ingin dicapai organisasi baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Heri (2017:56-63) menjelaskan keempat perspektif tersebut meliputi :

a. Perspektif Keuangan (Finansial)

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur,

pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Perspektif keuangan mengukur profitabilitas, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik saham.

Sasaran keuangan berbeda-beda pada setiap tahapan siklus bisnis dimana pengukuran kinerja keuangan dibedakan berdasarkan tiga tahap bisnis, yaitu : *growth*, *sustained*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Growth, merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini produk dan jasa memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi tersebut, perusahaan harus memiliki komitmen dalam mengembangkan produk dan jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi serta memelihara dan mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan. Dalam tahap ini perusahaan mungkin akan beroperasi dengan arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah.

Sustain, pada tahap ini perusahaan masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi yang diharapkan mampu memperoleh tingkat pengembalian modal yang lebih memuaskan. Pada tahap ini sasaran keuangan lebih ditekankan pada besarnya tingkat pengembalian investasi yang telah dilakukannya seperti ROI. Dengan kata lain manajemen dituntut untuk meningkatkan penerimaan arus kas dan profitabilitas.

Harvest, adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Produk bertumbuh secara lambat, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial dapat difokuskan pada memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

b. Perspektif pelanggan

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan bisnis maka perusahaan tidak dapat lagi hanya mengkonsentrasikan dirinya pada kemampuan internalnya, karena perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik. Strategi pasar pun kini telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dan dari produksi ke pemasaran.

Jika suatu unit bisnis ingin menanggapi kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Dalam hal ini perusahaan harus dapat mengidentifikasi segmentasi pelanggan dan pasar yang akan dimasuki. Perspektif ini mengukur seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan. Terdapat beberapa tolok yaitu :

1. *Market Share* (Pangsa pasar), mengukur besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai perusahaan.
2. *Customer Retention* (Retensi pelanggan), mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama.
3. *Customer Acquisition* (Akuisisi pelanggan), mengukur kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan baru.
4. *Customer Satisfaction* (Kepuasan pelanggan), mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
5. *Customer Profitability* (Profitabilitas pelanggan), mengukur tingkat keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan atas suatu segmen pasar tertentu.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan akan mengembangkan tujuan dalam perspektif proses bisnis internal setelah menetapkan terlebih dahulu tujuan dan tolak ukur pada perspektif keuangan dan pelanggan. Melalui proses ini akan memungkinkan perusahaan untuk mencari dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang ditargetkan. Proses bisnis internal mengukur efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Pada akhirnya fokus bisnis internal adalah juga terkait dengan tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat pencapaian sasaran keuangan.

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R & D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersilkan

1. Proses Operasi

Proses Operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas didalam proses operasi terbagi kedalam dua bagian : 1) proses pembuatan produk dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

2. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

d. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur adalah infrastruktur, yang memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai sasaran pada ketiga perspektif sebelumnya. Perspektif ini memberikan penekanan pada investasi infrastruktur manusia, sistem informasi dan prosedur organisasi. Perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal merupakan identifikasi pada bagian mana perusahaan harus lebih unggul dalam upaya menghasilkan kinerja yang maksimal.

Selain itu, ketiga perspektif sebelumnya juga dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada pada individu, sistem informasi, serta prosedur organisasi dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Untuk memperkecil kesenjangan yang timbul, perusahaan melakukan investasi dalam hal mengadakan pelatihan bagi para karyawannya secara berkesinambungan, peningkatan kemampuan sistem informasi, serta membuat prosedur yang baik dan perbaikan rutinitas pekerjaan.

Untuk merealisasikan nilai pelanggan, proses internal harus diciptakan, dan proses internal harus didukung oleh pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif proses internal menggambarkan proses internal kritical, yang mengendalikan kepuasan pemangku kepentingan dan hasil finansial. Nilai diciptakan untuk memenuhi kebutuhan setiap pemangku kepentingan. Nilai ini mencerminkan hasil dari proses internal. Realisasi atas nilai yang memuaskan pemangku kepentingan diterjemahkan ke dalam hasil finansial. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi seperangkat keahlian dan proses yang menggerakkan organisasi kepada perbaikan proses internal kritical secara terus menerus.

Ada tiga faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu :

1. Kemampuan Pekerja

Perusahaan dalam melakukan perekrutan pegawai harus selektif agar setiap pegawai dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing, selain itu mereka juga diberikan

pendidikan dan pelatihan khusus agar mampu mengerjakan tugasnya dengan baik.

Ada tiga hal yang menjadi perhatian perusahaan berkaitan dengan kemampuan pekerja yaitu:

- Tingkat kepuasan pekerja, ada beberapa faktor yang dapat mendorong kepuasan kerja karyawan yaitu pemberian fasilitas yang memadai adanya dukungan dari atasan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan dari atasan dan karyawan lainnya, kemudahan untuk memperoleh informasi, serta dorongan untuk melakukan inisiatif dan berkreaitivitas.
- Retensi pekerja, adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya agar dapat terus berada dalam organisasi. Ukuran yang dipakai adalah persentase perputaran pegawai.
- Produktivitas pekerja, merupakan hasil dari peningkatan keahlian, inovasi, serta perbaikan proses internal. Salah satu cara mengukur tingkat produktivitas pegawai adalah dengan membandingkan antara output yang dihasilkan para pegawai dengan jumlah pegawai yang dipekerjakan.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Dengan motivasi yang tinggi dan keahlian pegawai saja tidak cukup untuk mencapai tujuan perusahaan dan target konsumen, terutama dalam lingkungan kompetensi yang semakin ketat. Setiap pegawai membutuhkan informasi yang cepat, tepat, dan akurat untuk dapat mengambil berbagai keputusan penting yang bermanfaat bagi perusahaan.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Keterampilan pegawai dan informasi yang memadai tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan, jika mereka tidak dimotivasi untuk bertindak/bekerja selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam mengambil keputusan.

Pengukuran kinerja yang dapat dilakukan antara lain seberapa sering setiap pegawai memberikan usulan/rekomendasi pada perusahaan.

2.4 KPI (*Key Performance Indicator*)

Nuraini F,(2018: 26-27) menjelaskan, agar pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat perusahaan perlu menetapkan indikator kinerja yang relevan dengan visi-misi-rencana strategis perusahaan. Dalam menentukan indikator kerja, sebaiknya menggunakan ukuran-ukuran yang dapat dengan mudah dicari datanya, untuk diolah dan dianalisis secara wajar. Indikator kinerja dapat dikategorikan menjadi dua:

1. Indikator kerja bersifat strategis
2. Indikator kerja untuk aktivitas rutin (tidak bersifat strategis)

Menurut Arini(2017: 28) *Key Performance Indicator (KPI)* atau disebut juga sebagai indikator kinerja utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Pengertian tersebut juga sama seperti yang dikemukakan oleh Nuraini (2018:26) yang mengatakan bahwa KPI adalah indikator kinerja penting yang bersifat terukur memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis perusahaan sudah berhasil dicapai.

Sebuah KPI ditetapkan dengan cara-cara berikut ini:

1. Berdasarkan tujuan strategis perusahaan, rencana kerja, dan sasaran yang sudah ditetapkan dalam kontrak manajemen, diidentifikasi seluruh data atau informasi yang relevan dengan keberhasilan pelaksanaan rencana strategis perusahaan.
2. Lakukan pembobotan KPI terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.
3. Tetapkan sasaran/target KPI yang ingin dicapai, dengan memerhatikan sasaran yang telah dituangkan dalam kontrak manajemen,
4. Tetapkan kerangka waktu berlakunya KPI tersebut (biasanya KPI berlaku satu tahun).

5. Proses pengukuran dan pelaporan kinerja dilakukan secara berkala (bisa secara bulanan, triwulan, atau semesteran).

Dalam menetapkan sebuah indikator kinerja sebagai KPI, indikator tersebut harus memenuhi kriteria SMART-C sebagai berikut:

- *Specific* (spesifik), indikator kinerja harus dapat didefinisikan secara spesifik.
- *Measurable* (terukur), indikator kinerja harus dapat diukur.
- *Achievable/Attainable* (realistis/dapat dicapai), sasaran/target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.
- *Relevant(relevan)*, indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis organisasi/ departemen terkait.
- *Time-Bound* (batasan waktu), pencapaian sasaran/target indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.
- *Challenging* (menantang), sasaran/target indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

KPI bervariasi antar perusahaan atau industri, tergantung pada prioritas atau kriteria kinerja. KPI dibuat setelah sebuah organisasi memiliki strategi dan tujuannya. Penetapan KPI harus dilakukan dengan memandang kebutuhan organisasi mencapai hasil yang terbaik. KPI yang bagus tidak harus diterapkan banyak pengukuran, tapi yang utama yang mendukung tujuan organisasi.

KPI memiliki beberapa indikator didalamnya yaitu:

1. Bersifat terukur dan dapat dihitung.

Sebagai sebuah sistem pengukuran, KPI harus menunjukkan data yang dapat terukur sehingga data yang dihasilkan valid dan benar-benar menunjukkan keadaan perusahaan (objektif).

2. KPI harus menunjukkan pada hasil kerja kita (*Output*).

3. Ukuran kesuksesan KPI harus menunjukkan indikator yang jelas.

Mengingat penetapan KPI sangat unik bagi setiap organisasi, tidak ada aturan baku yang menetapkan jumlah KPI yang sebaiknya diterapkan.

Dalam menentukan bobot masing-masing KPI, caranya adalah menentukan apakah KPI tersebut sesuai dengan salah satu kriteria seperti yang dicantumkan pada tabel 2.1

Total jumlah bobot seluruh KPI harus sama dengan 100%.

Tabel 2.1 Kriteria Pembobotan KPI

Level Prioritas	Kriteria	Alokasi Bobot
Penting	Indikator penting, tetapi bukan <i>main value driver</i> untuk operasional organisasi atau proses pendukung.	5% - 10 %
Sangat Penting	Indikator sangat penting, dan merupakan <i>main value driver</i> untuk operasional organisasi atau proses pendukung.	10% - 15%
Kritikal	Indikator sangat penting dan kritikal dalam pencapaian tujuan operasi organisasi atau proses pendukung.	>15%

Sumber : Buku KPI Untuk Perusahaan Industri Tahun 2017, hlm.22.

Setelah KPI ditentukan, langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran untuk masing-masing KPI. Sasaran pencapaian KPI umumnya diberikan secara kuantitatif agar dapat mudah diukur dan dibandingkan.

Dalam menentukan sasaran, perlu diperhatikan juga polaritas dari KPI sebagai berikut:

1. KPI dengan polaritas positif, yaitu KPI dengan pencapaian semakin baik jika realisasinya semakin besar.
2. KPI dengan polaritas negatif, yaitu KPI yang pencapaiannya semakin baik jika realisasinya semakin kecil.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1.Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada CV Sembada Era Perkasa yang bergerak dibidang manufaktur otomotif yang memproduksi komponen kecil otomotif seperti *Guide cable A*, *Holder Wire 28D*, dan beberapa komponen lainnya. CV Sembada Era Perkasa beralamat di Jl. RahayuIII/ Jl. BaretBiru III No.57 RT.011 Rw 03 Cijantung IV, Kalisari, Pasar Rebo, Jakarta Timur, pada bulan Oktober 2018 – April 2019.

3.2.Jenis Data Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data kuantitatif dan kualitatif yang terdiri dari data primer dan data sekunder:

1. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dalam penelitian ini sumber data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dan hasil kuesioner mengenai kepuasan kerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, dalam hal ini diambil dari perusahaan dan dari hasil penelitian lainnya yaitu antara lain: dokumen perusahaan, studi kepustakaan, dll.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Dokumentasi

Yaitu dengan mengumpulkan data sekunder baik data keuangan maupun data non keuangan yang bersumber dari perusahaan dan buku literatur yang ada.

2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2009: 157) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

Wawancara dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berkompeten di Putra Racing Sport Pondok Gede.

3. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2009:157),teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Teknik wawancara dan kuesioner adalah teknik pengumpulan data primer. Teknik kuesioner digunakan terhadap responden penelitian untuk memperoleh data tingkat kepuasan karyawan.

3.4. Metode Pengolahan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data keuangan dan data non keuangan. Penulis mengolah data keuangan dan data pelanggan yang diperoleh dengan menggunakan Microsoft Excel lalu kemudian dihitung secara manual. Data nonkeuangan berupa jawaban responden dari pernyataan-pernyataan yang diberikan merupakan suatu hal yang terpenting dalam penelitian ini, karena data dikumpulkan melalui kuesioner.

3.5. Teknik Analisis

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah pengukuran kinerja yang melibatkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. masing masing perspektif dianalisis dengan menggunakan pengukuran yang berbeda.

a. Perspektif keuangan

Kinerja pada perspektif keuangan diukur dan dianalisis dengan menggunakan ukuran :

- *Return on Investment (ROI)*

Return on investment (ROI) atau yang lebih dikenal dengan tingkat pengembalian investasi merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan dapat menghasilkan keuntungan.

Semakin besar nilai ROI yang diperoleh menunjukkan kinerja perusahaan semakin baik perusahaan dalam mengelola bisnisnya.

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- *Net Profit Margin (NPM)*

Net Profit Margin (NPM) atau yang dikenal juga sebagai marjin laba bersih merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba bersih atas penjualan.

Semakin besar nilai NPM yang diperoleh menunjukkan kinerja perusahaan semakin baik.

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

b. Perspektif pelanggan

Kinerja pada perspektif pelanggan diukur dan dianalisis dengan menggunakan ukuran :

- Berdasarkan akuisisi pelanggan.

Akuisisi pelanggan mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru dengan mengukur berapa banyak pelanggan baru terhadap total pelanggan.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

- Berdasarkan retensi Pelanggan

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan dengan mengukur berapa banyak pelanggan lama terhadap total pelanggan.

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

c. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal dianalisis dan diukur melalui proses operasi, dimana proses operasi adalah proses membuat dan menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan secara cepat melalui pengukuran :

- *Manufacturing Cycle Effectiveness*

Pengukuran proses produksi ini dilakukan dengan membandingkan waktu pengolahan terhadap waktu penyelesaian. Dimana nilai MCE mencapai 100% atau mendekati 1 dikatakan bahwa efektifitas produksinya bagus.

Manufacturing Cycle Effectiveness = waktu pengolahan/ waktu penyelesaian.

- Persentase ketepatan waktu pengiriman

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur kualitas kinerja produksi terhadap jumlah pesanan yang dikirimkan tepat waktu dengan melihat persentase ketepatan waktu pengiriman.

Ketepatan waktu pengiriman = (jumlah pengiriman tepat waktu/total jumlah pengiriman) x 100%

- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

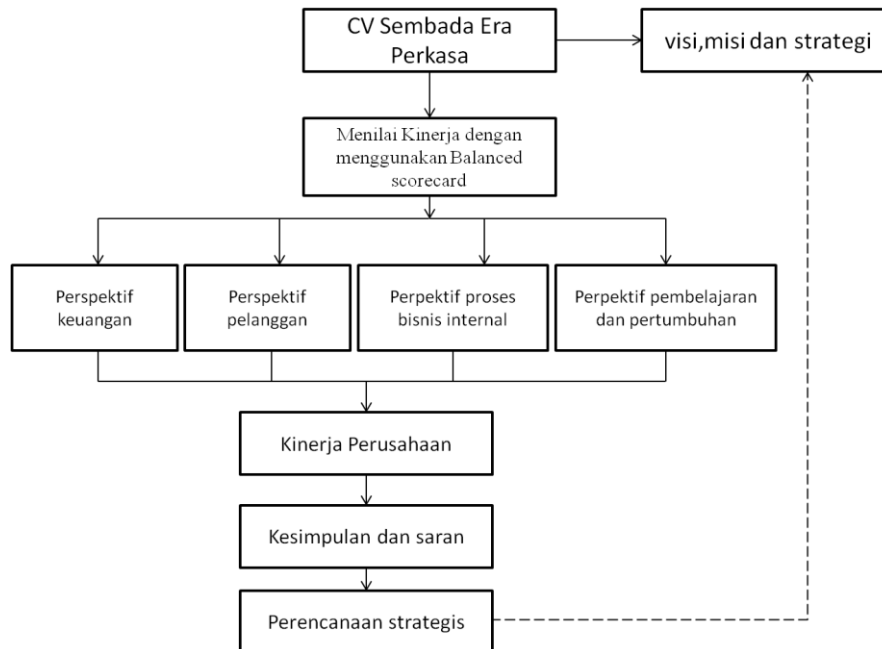
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis dan diukur dengan pengukuran terhadap produktivitas karyawan dengan membandingkan antara output yang dihasilkan para pegawai dengan jumlah pegawai yang dipekerjakan dan metode survei kepuasan karyawan dengan menggunakan kuesioner.

- e. Pembobotan KPI

Pembobotan KPI perlu dilakukan agar fungsi proses bisnis organisasi yang diukur menggunakan KPI bisa berjalan dengan baik. Model pembobotan KPI yang digunakan adalah pembobotan secara langsung (*direct weighting*).

Pembobotan dilakukan dengan memberi bobot pada setiap KPI secara langsung. Total bobot semua KPI harus 100%, total bobot yang melebihi 100% menyalahi konsep pengelolaan kinerja. Bobot KPI tidak boleh bernilai minus (-).

3.6. Skema Pemikiran



Gambar 3.1 Skema Pemikiran

Skema pemikiran dikembangkan dari inisiatif perlunya dilakukan pengukuran kinerja perusahaan pada CV Sembada Era Perkasa. Pengukuran kinerja perusahaan ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan perencanaan perusahaan kedepannya yang disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan.

Kinerja perusahaan diukur secara menyeluruh melibatkan dua aspek penting pengukuran kinerja perusahaan yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Metode ini membagi kerangka pengukuran kinerja kedalam empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

Melalui pengukuran tersebut dapat diperoleh informasi mengenai bagaimana kinerja perusahaan yang kemudian ditarik sebuah kesimpulan dan

saran terhadap hasil kinerja perusahaan sehingga dapat disusun sebuah perencanaan yang strategis untuk mewujudkan visi perusahaan.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Profil Perusahaan

CV Sembada Era Perkasa adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam produksi komponen otomotif yang digunakan sebagai pengatur jalur kabel pada motor atau yang lebih dikenal dengan produk *wire bending*. Adapun profil lengkap perusahaan adalah sebagai berikut:

Nama Perusahaan	: CV Sembada Era Perkasa
Bidang Industri	: Manufaktur Otomotif
Nama Pemilik	: Sudiyono
Jabatan	: Pemilik
Direktur	: Sudiyono
Jenis Produk	: <i>Automotive Single Parts</i>
Alamat Perusahaan	
• Kantor Pusat	: Jl. RahayuIII/ Jl. BaretBiru III No.57 RT 011 Rw 03,Cijantung IV, Kalisari, Pasar Rebo, Jakarta Timur
• <i>Plant I</i>	: Jl. RahayuIII/ Jl. BaretBiru III No. 57 RT.011, RW.03, CijantungIV, PasarRebo, Jakarta Timur.
• <i>Plant II</i>	: Jl. Kopi No. 2, Pekayon, PasarRebo, Jakarta Timur.
Telepon	: 021-8707116
Fax	: 021-87713684
Tahun Berdiri	: 2000
No. SIUP	: 00921/13-1.824.51
No. TDP	: 0904.3.50.097.67
No. NPWP	: 02.411.290.6.009.000
Email	: sembadaeraperkasa@yahoo.co.id

4.1.2 Visi Dan Misi Perusahaan

VISI:

Menciptakan QCDSM dalam bentuk penyajian yang bersifat terus menerus untuk mencapai kepuasan *customer*.

MISI:

Q: *Qualitas* adalah yang utama dalam mencapai kepuasan *customer*.

C: *Cost* yang kompetitif adalah suatu alat bagi kami untuk bersaing dan bertahan.

D: *Delivery* yang *ontime* adalah jaminan kami untuk memenuhi kepuasan *customer*.

S: *Service* yang baik kepada *customer* dengan memberikan respon yang cepat dan melakukan action dan perbaikan.

M: Moral yang baik dengan menciptakan karyawan yang beretika, sopan santun dalam bersosialisasi dan beragama.

4.1.3 Sejarah Perusahaan

CV Sembada Era Perkasa adalah industri yang bergerak dibidang Industri *spareparts* otomotif, yang dimiliki oleh bapak Sudiyono dan istrinya ibu Ranti Monika. Sebelum mendirikan CV Sembada Era Perkasa, bapak Sudiyono bekerja di Astra Daihatsu Motor selama 14 tahun dan kemudian mengundurkan diri pada tahun 1997 karena ingin memiliki perusahaan sendiri. Menurut pemiliknya arti kata dari "*Sembada Era Perkasa*" adalah "*menyambut kehebatan*".

CV Sembada Era Perkasa mulai beroperasi pada 20 Mei dan disahkan secara resmi menjadi sebuah perusahaan dengan akta pendirian No. 59 Notaris R.Johanes Sawarno, S.H. CV Sembada Era Perkasa bergerak dibidang usaha pembuatan komponen otomotif, spesifikasinya adalah *machining, stamping, wire component*.

Pada awalnya CV Sembada Era Perkasa memproduksi untuk dua tujuan produksi yakni *after market* dan *original market*. Namun karena permintaan untuk *after market* berfluktuasi atau tidak kontinu maka sejak tahun 2013 produksi tersebut dihentikan sehingga pada saat ini perusahaan hanya memproduksi untuk *original market*.

4.1.4 Kegiatan Perusahaan

CV Sembada Era Perkasa memproduksi sekitar 30 jenis *wire component*. Namun produk yang akan dimasukkan dalam penelitian ini hanya produk *Guide Cable A (GCA)*. *Guide Cable A* merupakan komponen yang berfungsi menjepit (*clamping*) kabel untuk speedometer dan kabel elektrikan yang digunakan pada motor Honda Vario.

Guide Cable A dalam proses produksinya menggunakan jenis bahan baku (*coil*) jenis besi SWRM 10. Proses produksinya dimulai dari pelurusan dan pemotongan *coil* yang berbentuk kumparan dengan berat per kumparan mencapai 100 Kg. Proses pelurusan dan pemotongan ini dilakukan dengan menggunakan mesin *straightening*, setelah melewati tahap pelurusan dan pemotongan, proses produksi dilanjutkan dengan tahap *bending*, yaitu tahap pembengkokan besi dengan menggunakan alat yang disebut dengan *benroll*. Masing-masing produk *wire* yang diproduksi oleh perusahaan memiliki tahapan *bending* yang berbeda sesuai dengan *drawing part*nya. Produk yang selesai diproduksi akan diperiksa kualitasnya dengan menggunakan alat yang disebut dengan *jig inspection* untuk memastikan bentuk serta ukurannya sesuai dengan yang ditentukan pada *drawing part* produk tersebut. Produk yang memiliki kualitas yang baik akan dikemas (*packing*) dan diberi label yang dilengkapi dengan nama perusahaan, nama dan nomor produk, kuantitas jumlah produk dalam kemasan dan tanggal diproduksinya. Sedangkan untuk produk yang tidak sesuai (*NG*) akan dimasukkan ke dalam *box* khusus untuk produk *NG*. Produk yang sudah dikemas dan diberi label akan didistribusikan secara langsung oleh perusahaan ke *customer*. CV Sembada Era Perkasa dalam kegiatan produksinya

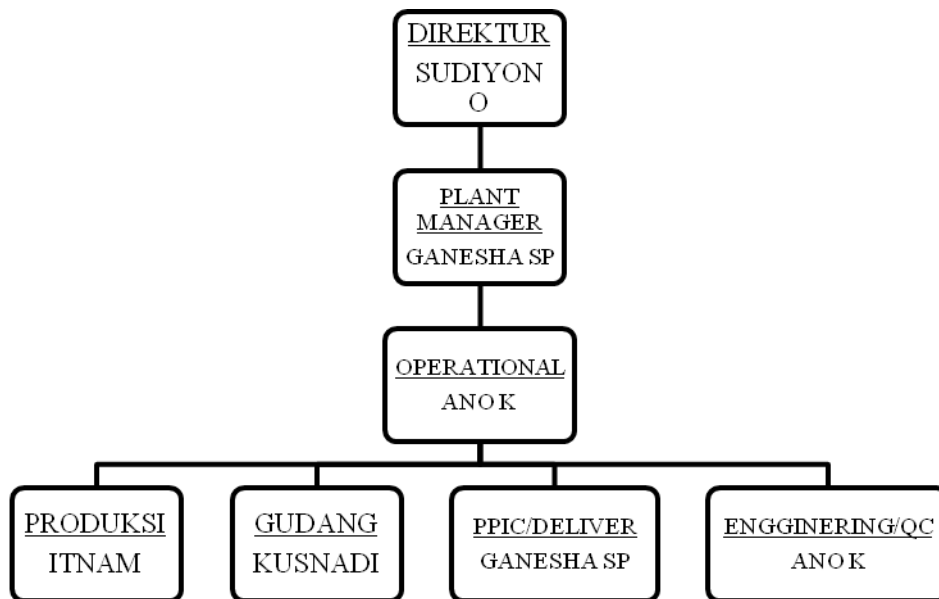
menerapkan sistem *Make By Order* (MBO) dimana pesanan akan diproduksi sesuai dengan pesanan *customer*.

Customer CV Sembada Era Perkasa adalah perusahaan- perusahaan yang juga bergerak dalam bidang produksi otomotif, *customer* CV Sembada Era Perkasa dalam kegiatan produksinya, akan mengolah kembali produk yang mereka dipesan dari CV Sembada Era Perkasa dan kemudian hasil produk yang telah mereka olah akan dibeli oleh perusahaan otomotif lainnya untuk diolah kembali sebelum akhirnya dipasang pada sepeda motor. Inilah yang disebut dengan rantai kerjasama perusahaan otomotif. Masing- masing perusahaan akan dibagi kedalam beberapa bagian yang disebut dengan *tier* yang terdiri atas *tier* 1, *tier* 2, dan *tier* 3. Dalam industri otomotif *tier* 1 merupakan sektor komponen inti, sedangkan *tier* 2 adalah komponen pelengkap dan *tier* 3 komponen tambahan. CV Sembada Era Perkasa dalam hal ini berada pada *tier* 3.

Dalam menjalankan kegiatan perusahaannya, CV Sembada Era Perkasa dibiayai oleh modal yang bersumber dari pemilik perusahaan, modal ini diinvestasikan kedalam mesin dan bahan baku. Selain itu perusahaan juga didukung oleh 14 orang tenaga kerja untuk menjalankan kegiatan perusahaan. Kegiatan perusahaan dilakukan setiap hari kerja dimulai dari hari senin sampai dengan jumat mulai pukul 07.00 WIB – 16.00 WIB.

4.1.5 Struktur Organisasi

Sebagai sebuah organisasi CV Sembada Era Perkasa memiliki struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV.Sembada Era Perkasa

Untuk lebih memahami struktur organisasi tersebut maka diperlukan sebuah deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan adalah suatu pernyataan tertulis tentang apa yang senyatanya dilakukan oleh pemegang jabatan. Tidak ada format yang standar yang digunakan untuk menulis deskripsi pekerjaan. Format pada kenyataanya tergantung pada preferensi manajemen dan bagaimana deksripsi pekerjaan dilakukan. Dari struktur organisasi gambar 4.1, maka deskripsi pekerjaan masing-masing posisi adalah sebagai berikut:

1. Direktur

- a. Memutuskan dan menentukan aturan dan kebijakan tertinggi perusahaan.
- b. Bertindak sebagai perwakilan dalam hubungan dengan luar perusahaan.
- c. Mengangkat dan memberhentikan karyawan.

2. *Manager Plant*

- a. Mengelola operasional harian *plant* yang dipimpin, dan melaporkannya kepada Direktur.
- b. Membuat perencanaan strategis untuk pengembangan produk yang ditinjau dari segala aspek.

- c. Bertanggung jawab penuh atas kebijakan dan aktivitas yang terjadi dalam *plant* tersebut.
- d. Membuat keputusan dalam kerjasama dengan pihak terkait.

3. *Operational*

- a. Bertanggung Jawab dalam melakukan pengawasan langsung terhadap karyawan.
- b. Bertanggung Jawab dalam mencapai tingkat kuantitas (output), kualitas, serta *schedule* produksi.
- c. Merencanakan *schedule* produksi perusahaan.
- d. Bertanggung jawab terhadap keselamatan kerja karyawan.
- e. Bertanggung jawab terhadap kebersihan mesin dan tempat kerja produksi.

4. *PPIC/ Deliver*

- a. Membuat jadwal penerimaan material dan pengiriman produk (*finish good*).
- b. Mengatur keluar masuknya material persediaan.
- c. Membuat manajemen gudang penyimpanan setelah *Quality Inspection* (*Finish Good* dan *REM/Replacement Equipment Manufacturer Parts*).

5. Gudang

- a. Membuat perencanaan pengadaan barang dan distribusinya.
- b. Mengontrol setiap pengadaan serta persediaan barang.
- c. Melakukan pengecekan terhadap barang yang diterima sesuai SOP.
- d. Memastikan ketersediaan barang sesuai dengan kebutuhan.

6. *Engginering/QC*

- a. Menguji dan memastikan kinerja mesin sebelum proses *bending*.
- b. Mengatur seluruh informasi operasi mesin sesuai kebutuhan produksi.
- c. Memantau mesin selama produksi berlangsung.
- d. Memperbaiki dan memecahkan permasalahan yang terjadi di mesin produksi.

- e. Menguji dan memastikan kualitas produk yang selesai sesuai dengan standar.

7. Produksi

- a. Menentukan target produksi harian sesuai dengan pesanan.
- b. Membagi jenis produk yang akan dikerjakan oleh karyawan.
- c. Mengerjakan produksi sesuai dengan yang sudah ditentukan.

4.2 Bidang-Bidang Perusahaan

4.2.1 Bidang Produksi

Produksi adalah kegiatan menciptakan, mengolah, mengupayakan pelayanan, menghasilkan barang dan jasa atau usaha untuk meningkatkan suatu benda agar menjadi lebih berguna bagi kebutuhan manusia yang mempunyai nilai tambahan. Menambah kegunaan suatu barang dan jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana) yang ada. Orang atau badan yang mengolah, menciptakan, dan menghasilkan barang atau jasa disebut produsen.

CV Sembada Era Perkasa adalah sebuah perusahaan yang memproduksi komponen otomotif spesialisasi *wire bending*. *Wire* adalah sebuah komponen yang terbuat dari besi yang dibengkokkan dengan menggunakan alat yang disebut *bendroll*. Komponen ini biasanya ditemukan pada bagian dalam sebuah sepeda motor yang berfungsi untuk mengatur jaringan kabel yang terpasang pada sepedamotor tersebut. CV Sembada Era Perkasa memproduksi lebih dari tiga puluh jenis *wire bending* dengan fungsi yang berbeda. Namun dalam penelitian ini penulis hanya akan menguraikan proses produksi untuk *Guide Cable A*, hal ini karena proses produksi *wire bending* secara umum sama.

Dalam proses produksinya CV Sembada Era Perkasa menerapkan sistem *make by order* (MBO). MBO adalah sebuah sistem yang hanya melakukan produksi sesuai dengan jumlah yang dipesan oleh *customer*. Dalam hal ini item yang dipesan oleh *customer* tidak langsung diproduksi, karena perlu

didiskusikan terlebih dahulu secara lebih rinci dengan *customer*. Hal ini dimaksudkan agar *item* yang akan diproduksi benar-benar sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan oleh *customer*.

a. Uraian Produk

Guide Cable A adalah produk yang dipesan oleh *customer* CV Sembada Era Perkasa yakni PT INTHA.



Gambar 4.2 *Guide Cable A*

Produk ini dipasang pada sepeda motor Honda Vario yang berfungsi untuk *clamping* (menjepit) kabel *spidometer* dan kabel elektrik. Info mengenai produk ini dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Informasi Produk *Guide Cable A*

Nama Part	GUIDE CABLE A
No.Part	53107.K59A.A100.HI
<i>Customer</i>	PT INTHA
Fungsi	Clamping kabel spidometer dan kabel elektrik
Jenis kendaraan	HONDA VARIO

Sumber: CV Sembada Era Perkasa

Dalam proses produksinya GCA menggunakan *benroll* sebagai alatnya produksi utamanya. Berikut ini adalah beberapa alat dan mesin yang dibutuhkan untuk memproduksi *Guide Cable A* sampai kepada proses pengecekan.

1. Mesin *Straightening and Cutting*

Straightening and Cutting merupakan mesin yang digunakan pada tahap pertama produksi produk, fungsinya adalah untuk meluruskan dan memotong *coil* (bahan baku produk) sesuai ukuran jenis produk masing-masing. Mesin ini memiliki kapasitas 1,2 mm sampai dengan 5,5 mm yang berarti mesin ini dapat meluruskan dan memotong *coil* dengan ukuran diameter 1,2 mm sampai dengan 5,5 mm.



Gambar 4.3 Mesin *Straightening and Cutting*

2. *Benroll* Manual



Gambar 4.4 *Benroll* Manual

Benroll adalah sebuah alat yang digunakan untuk membengkokkan *coil* yang sudah dipotong sebelumnya sesuai dengan bentuk produk pada *drawing part* yang ditentukan. Alat ini digerakkan dengan menggunakan tenaga manusia (manual). Biasanya *benroll* digunakan untuk satu kali pembengkokan ataupun satu kali tahap produksi. Jika pada proses produksi terdapat produk yang melewati lebih dari satu kali tahap produksi maka dibutuhkan lebih dari satu alat *benroll*.

3. *Jig Inspection*

Jig inspection adalah alat yang digunakan sebagai *quality control*, alat ini berguna untuk memeriksa setiap produk yang dihasilkan agar sesuai dengan ukuran dan bentuk pada *drawing part*, serta mencegah terjadinya produk cacat produksi atau *NG* pada tahapan proses produksi masing-masing produk. Setiap jenis produk memiliki *Jig Inspection* yang berbeda. *Jig Inspection* dikirim langsung oleh *customer* yang memesan jenis produk tersebut.



Gambar 4.5 *Jig Inspection Guide Cable A*

b. Proses Produksi

Dalam proses produksinya *Guide Cable A* melewati enam tahapan proses produksi ditambah dengan proses *packing* menjadikan produk ini harus melewati tujuh tahapan untuk menjadi barang jadi yang siap dijual dan dikirim. Proses produksi *Guide Cable A* adalah sebagai berikut:

1. *Cutting*

Cutting adalah tahap pertama proses produksi GCA. Proses ini meliputi proses pelurusan dan pemotongan *coil* sebelumnya masih berbentuk kumparan besi seperti pada gambar 4.6. Proses pelurusan dan pemotongan dilakukan dengan menggunakan mesin *straighting*. Pemotongan yang dilakukan harus tepat sesuai dengan spesifikasi ukuran produk dan dalam jumlah yang tepat guna menghindari bahan baku yang terbuang sia-sia. Waktu yang dibutuhkan untuk memotong dan meluruskan satu buah *coil* adalah satu jam. Hasil dari proses ini adalah berupa batangan-batangan besi yang lurus dan siap untuk di *bending* pada tahap selanjutnya.



Gambar 4.6 *Coil* sebelum diluruskan dan dipotong



Gambar 4.7 *Coil* dalam proses pelurusan dan pemotongan

2. *Bending 1*

Tahapan selanjutnya adalah *bending 1* tahapan ini mulai dikerjakan dengan membengkokkan besi yang sudah dipotong dengan menggunakan alat *benroll*. Hasil akhir dari proses ini adalah seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.8.



Gambar 4.8 Proses *bending* tahap 1 *Guide Cable A*

3. *Bending 2*

Hasil akhir dari *bending 1* dilanjutkan pada *bending 2* dengan menggunakan alat *bendroll* yang berbeda dari *bending 1*. Hasil akhir dari tahap ini adalah seperti pada gambar 4.9.



Gambar 4.9 Proses *bending* tahap 2 *Guide Cable A*

4. *Bending 3*

Proses bending 3 tidak jauh berbeda dengan proses *bending 2* namun tetap menggunakan *benroll* yang berbeda. Dengan hasil akhir seperti pada gambar 4.10 berikut.



Gambar 4.10 Proses *bending* tahap 3 *Guide Cable A*

5. *Bending 4*

Proses bending 4 tidak jauh berbeda dengan proses *bending 3* namun tetap menggunakan *benroll* yang berbeda. Dengan hasil akhir seperti gambar 4.11 berikut.



Gambar 4.11 Proses *bending* tahap 4 *Guide Cable A*

6. *Bending 5*

Proses pada tahap ini adalah tahap akhir. Hasil dari proses ini adalah bentuk seutuhnya *Guide Cable A*. Hasil akhirnya seperti pada gambar 4.13 berikut.



Gambar 4.12 Proses *bending* tahap 5 *Guide Cable A*

7. *Checking* (pemeriksaan)

Tahap ini adalah tahap pemeriksaan yang dilakukan dengan menggunakan *jig* untuk memastikan apakah produk yang dihasilkan tidak mengalami kecacatan bentuk sebelum akhirnya *dipacking*. Produk yang sesuai dengan *jig* akan dimasukkan di *box good product*. Sedangkan untuk produk yang tidak sesuai dengan *jig* biasanya disebut dengan *NG product (not good product)* akan dimasukkan kedalam *box* yang terpisah guna menghindari tercampurnya dengan *good product*.

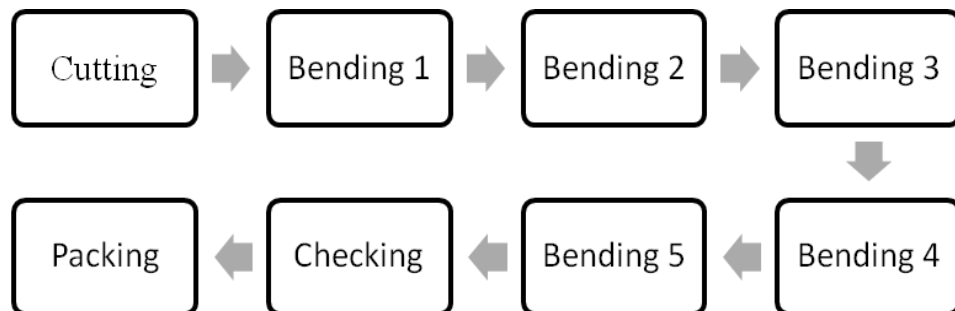


Gambar 4.13 *Jig Inspection Guide Cable A*

8. *Packing*

Tahap ini adalah tahap pengemasan untuk produk yang sudah lolos uji dengan *jig inspection*. *Guide Cable A* dikemas dalam plastik bening yang berukuran 20 x 35 x 0.5 dengan jumlah unit per kemasan adalah 100 *pcs*. Pada tahap ini kemasan akan diberikan label yang memuat informasi mengenai nama produk, jumlah unit perkemasan, dan tanggal produksi.

Tahapan tersebut secara singkat dapat digambarkan pada dalam bagan pada Gambar 4.14 berikut ini.



Gambar 4.14 Bagan Proses Produksi *Guide Cable A*

c. Biaya Produksi

Pada tabel 4.2 disajikan data biaya produksi selama 5 tahun yang dikeluarkan perusahaan untuk melakukan proses produksi.

Tabel 4.2 Biaya produksi tahun 2014-2018

Jenis Biaya	Tahun				
	2014	2015	2016	2017	2018
Pemakaian Bahan Baku					
Persediaan Bahan Baku	Rp -	Rp 8.261.517	Rp 8.261.517	Rp 8.261.517	Rp 8.261.517
Pembelian Bahan Baku	Rp 90.876.683	Rp 77.439.307	Rp 88.700.304	Rp 105.014.134	Rp 110.838.069
Bahan Baku Siap Produksi	Rp 90.876.683	Rp 85.700.823	Rp 96.961.821	Rp 113.275.651	Rp 119.099.585
Persediaan Bahan Baku Akhir	Rp 8.261.517	Rp 8.261.517	Rp 8.261.517	Rp 8.261.517	Rp 8.261.517
Total Pemakaian Bahan Baku	Rp 82.615.166	Rp 77.439.307	Rp 88.700.304	Rp 105.014.134	Rp 110.838.069
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 18.037.325	Rp 21.043.546	Rp 24.049.766	Rp 25.552.877	Rp 27.055.987
Biaya Overhead Pabrik					
- Biaya Listrik	Rp 3.600.000	Rp 3.600.000	Rp 3.600.000	Rp 3.600.000	Rp 3.600.000
- Biaya Pemeliharaan Mesin	Rp 1.690.000	Rp 1.690.000	Rp 1.690.000	Rp 1.690.000	Rp 1.690.000
- Biaya Penyusutan Mesin	Rp 9.000.000	Rp 9.000.000	Rp 9.000.000	Rp 9.000.000	Rp 9.000.000
- Biaya Penyusutan Peralatan	Rp 616.000	Rp 616.000	Rp 616.000	Rp 616.000	Rp 616.000
Total Biaya Overhead Pabrik	Rp 14.906.000	Rp 14.906.000	Rp 14.906.000	Rp 14.906.000	Rp 14.906.000
Total Biaya Pokok Produksi	Rp 115.558.491	Rp 113.388.852	Rp 127.656.070	Rp 145.473.011	Rp 152.800.056
Persediaan Barang Jadi Awal	Rp -	Rp 20.730.000	Rp 20.730.000	Rp 23.285.000	Rp 25.840.000
Barang Tersedia Untuk Dijual	Rp 115.558.491	Rp 134.118.852	Rp 148.386.070	Rp 168.758.011	Rp 178.640.056
Persediaan barang jadi Akhir	Rp 20.730.000	Rp 20.730.000	Rp 23.285.000	Rp 25.840.000	Rp 25.840.000
Total Harga Pokok Penjualan	Rp 94.828.491	Rp 113.388.852	Rp 125.101.070	Rp 142.918.011	Rp 152.800.056

Sumber : CV Sembada Era Perkasa (Data diolah)

4.2.2 Bidang Pemasaran

Pemasaran adalah salah satu bagian penting dalam pengelolaan usaha. Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk ataupun nilai. Secara singkat dapat dikatakan bahwa pemasaran bagaimana memenuhi kebutuhan dengan cara yang menguntungkan. Hal inilah yang dilakukan oleh CV Sembada Era Perkasa. Perusahaan menciptakan produk sesuai dengan kebutuhan *customernya*. Produk yang diciptakan ini memenuhi kebutuhan *customer* dan CV Sembada Era Perkasa mendapat keuntungan dari proses ini.

CV Sembada Era Perkasa memproduksi lebih dari 30 jenis produk otomotif. Produk yang diproduksi oleh CV Sembada Era Perkasa adalah produk otomotif yang dikenal dengan produk *Original Equipment Manufacture* (OEM) atau dalam bahasa Indonesia dikenal dengan istilah produsen peralatan asli. *Original Equipment Manufacturer* (OEM) adalah sebuah barang atau produk yang diproduksi dari sebuah perusahaan yang kemudian dijual kembali oleh perusahaan atau retail yang lainnya dengan menggunakan nama atau brand mereka sendiri. Umumnya terdapat tiga jenis istilah produk yang dijual dipasaran, yaitu original, OEM, dan KW. Tentu saja ketiga jenis produk tersebut memiliki latar belakang yang berbeda-beda. Produk original merupakan produk yang dijual langsung oleh produsen atau pembuatnya, sesuai dengan standarisasi dari perusahaannya. Sedangkan Produk OEM merupakan produk yang memiliki kualitas sama dengan produk originalnya tetapi memiliki standarisasi yang berbeda. Sedangkan produk KW atau biasa disebut replika merupakan produk yang dibuat semirip mungkin dengan produk originalnya. Oleh karena CV Sembada memproduksi produk OEM maka produk tersebut adalah produk asli yang dipasang langsung pada sepeda motor.

a. Pemasaran Produk

Produk-produk yang hasil produksi CV Sembada Era Perkasa dipasarkan tidak hanya pada wilayah jabodetabek namun juga sampai ke wilayah Cikarang dan Bandung.

Seperti yang sudah disinggung sebelumnya bahwa CV Sembada Era Perkasa adalah perusahaan yang memproduksi komponen otomotif OEM pada *Tier 3* dan yang menjadi *customer* CV Sembada Era Perkasa adalah perusahaan-perusahaan yang juga bergerak didalam bidang produksi otomotif yang kebanyakan bergerak pada *tier 2*. Hal ini karena produk yang diproduksi perusahaan dalam penggunaannya harus diproses kembali atau memerlukan proses lanjutan. Jumlah pelanggan CV Sembada Era Perkasa dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 Jumlah pelanggan tahun 2014-2018

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pelanggan baru	Bukan pelanggan lagi
2018	8	1	-
2017	7	1	-
2016	6	-	1
2015	7	-	-
2014	7	-	-

Sumber : CV Sembada Era Perkasa

Perusahaan yang menjadi *customer* tetap dari CV Sembada Era Perkasa adalah sebagai berikut:

- PT DCI
- PT BERDIKARI METAL ENGINEERING
- PT INTHA
- PT METALINDO
- PT KJS
- PT PMIJ
- PT TRI SUKSES MAKMUR
- PT TUNAS SUKSES PERSADA.

Terdapat juga beberapa perusahaan sejenis yang memproduksi produk jenis *wire bending* seperti yang diproduksi oleh CV Sembada Era Perkasa yang secara tidak langsung menjadi saingan CV Sembada Era Perkasa, seperti :

- PT Tosama
- PT Asianet
- PT Kemsutek

b. Distribusi Produk

Dalam mendistribusikan produknya perusahaan menggunakan saluran distribusi langsung yaitu CV Sembada Era Perkasa langsung yang menghantarkan produk ke *customer* untuk menjamin produk yang dikirimkan selalu dalam keadaan dan kondisi yang baik. CV Sembada Era Perkasa juga selalu memprioritaskan proses pengiriman yang tepat waktu. Oleh karenanya persentase ketepatan waktu pengiriman produk selalu pada tingkat yang baik serta mendapat respon yang baik dari *customer* dengan tidak adanya keluhan yang diterima perusahaan. Keterlambatan yang terjadi biasanya diakibatkan oleh hal-hal eksternal seperti kemacetan, penambahan produksi dan lain lain.

Tabel 4.4 Pengiriman produk

Tahun	Total Pengiriman	Pengiriman Tepat Waktu
2014	100	95
2015	100	95
2016	100	98
2017	100	98
2018	100	98

Sumber : CV Sembada Era Perkasa

c. Biaya Pemasaran

Dalam memasarkan produk perusahaan juga membutuhkan biaya pemasaran. Dapat dikatakan biaya pemasaran adalah biaya yang dikeluarkan untuk menjual produk sampai kepada tangan *customer*. Demikian juga CV Sembada Era Perkasa dalam memasarkan produknya, berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan pada tabel 4.5 dibawah ini dapat dilihat biaya pemasaran yang dikeluarkan CV Sembada Era Pekasa dari tahun 2014- 2018.

Tabel 4.5 Tabel Biaya Pemasaran CV Sembada Era Perkasa Tahun 2014 -2015

No	Keterangan	Tahun				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Biaya <i>Packing</i>					
	- Plastik	Rp2.496.000	Rp2.688.000	Rp2.880.000	Rp3.072.000	Rp3.072.000
	- Label	Rp2.555.000	Rp2.277.000	Rp2.510.000	Rp2.727.000	Rp2.657.500
	Total	Rp5.051.000	Rp4.965.000	Rp5.390.000	Rp5.799.000	Rp5.729.500
2	Biaya Distribusi					
	- Bahan Bakar	Rp400.000	Rp480.000	Rp480.000	Rp600.000	Rp600.000
	Total	Rp400.000	Rp480.000	Rp480.000	Rp600.000	Rp600.000
3	Biaya Promosi					
	- <i>Company Profile</i>	Rp100.000	Rp100.000	Rp100.000	Rp100.000	Rp100.000
	- Kartu Nama	Rp50.000	Rp50.000	Rp50.000	Rp50.000	Rp50.000
	Total	Rp150.000	Rp150.000	Rp150.000	Rp150.000	Rp150.000
	Total Biaya Pemasaran	Rp5.601.000	Rp5.595.000	Rp6.020.000	Rp6.549.000	Rp6.479.500

Sumber: CV Sembada Era Perkasa (data diolah)

4.2.3 Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

Tujuan utama didirikannya perusahaan adalah untuk memberikan kesejahteraan bagi *stakeholdernya*, yakni mereka yang terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan baik secara langsung maupun tidak. Agar perusahaan mampu memberikan kesejahteraan kepada para *stakeholdernya*, perusahaan harus mampu meningkatkan labanya dari waktu ke waktu. Untuk memperoleh laba seperti yang diinginkan, maka perusahaan harus didukung oleh sumber daya yang dimilikinya baik berupa aset (harta) maupun sumber daya manusia. Sumber daya manusia menjadi pendukung yang paling penting. Hal ini karena manusia merupakan motor penggerak seluruh aktivitas perusahaan.

a. Data karyawan

CV Sembada Era Perkasa dalam aktivitasnya didukung oleh beberapa tenaga kerja. Perusahaan dipimpin langsung oleh pemiliknya yakni Bapak Sudiono. Untuk level manager dan operator dapat dilihat pada Struktur Organisasi CV. Sembada Era Perkasa. Selebihnya bekerja sebagai staff produksi. CV Sembada Era Perkasa dalam merekrut calon karyawannya tidak terlalu mempersoalkan latar belakang pendidikan tetapi lebih kepada keterampilan dan keahlian dalam mengoperasikan mesin produksi. Selain itu menurut pihak operational, persyaratan lain yang dibutuhkan adalah adanya kemauan belajar, komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Jumlah karyawan dalam lima tahun terakhir yakni dari tahun 2014-2018 dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6 Jumlah Karyawan Tahun 2014- 2018

Tahun	Jumlah Karyawan
2014	12
2015	12
2016	13
2017	15
2018	15

Sumber : CV Sembada Era Perkasa

Untuk rentangan usia dan tingkat pendidikan yang bekerja di CV Sembada Era Perkasa dapat dilihat pada tabel 4.7 dan 4.8 berikut ini.

Tabel 4.7 Usia Pekerja CV Sembada Era Perkasa tahun ditahun 2018

Usia (Tahun)	Jumlah Karyawan (Orang)
17-22	10
23-28	3
29-35	1
36-41	1

Sumber : CV Sembada Era Perkasa

Tabel 4.8 Jenjang Pendidikan Karyawan CV Sembada Era Perkasa 2018

Pendidikan terakhir	Jumlah karyawan
SMA/SMK	7
SMP	8

Sumber: CV Sembada Era Perkasa

CV Sembada Era Sendiri dalam struktur organisasi tidak memiliki bagian khusus yang menangani bagian sumber daya manusia yang sering disebut dengan HRD pada perusahaan perusahaan. Namun hal ini tidak membuat perusahaan tidak memperhatikan karyawannya. Jika terjadi sesuatu masalah antara karyawan baik itu dengan sesama karyawan ataupun masalah pribadi karyawan tersebut, para managerlah yang langsung bertindak sebagai HRD untuk mengatasinya dengan menggunakan metode pendekatan untuk menemukan akar permasalahan dan solusi yang tepat untuk menyelesaikannya.

Karyawan yang bekerja di CV Sembada Era Perkasa diberikan fasilitas mess (tempat penginapan) gratis yang dapat digunakan oleh karyawan yang berasal dari luar wilayah jakarta maupun bagi karyawan yang masih lajang. Selain mess, perusahaan juga menyediakan makanan tiga kali sehari untuk para karyawannya.

b. Jam Kerja Karyawan

CV Sembada Era Perkasa memulai jam operasional mereka pukul 07.00 WIB – 16.00 WIB (8 jam kerja) yang dilaksanakan setiap hari kerja yakni senin sampai dengan jumat. Pekerja diberikan waktu istirahat selama satu jam dari pukul 12.00 WIB – 13.00 WIB. Sebelum dilaksanakannya kegiatan perusahaan, para karyawan terlebih dahulu diberikan pengarahan dan pembagian tugas yang harus dikerjakan. Karyawan diberikan target minimal barang yang harus selesai pada hari itu. Apabila dibutuhkan waktu tambahan untuk mengerjakan produk, karyawan dapat mengambil waktu lembur yang dapat dimulai dari pukul 16.00 WIB – 19.00 WIB dengan maksimal waktu lembur adalah tiga jam dalam satu hari. Aktivitas lembur ini mendapat upah lembur dari perusahaan yang dihitung menurut ketentuan hukum ketenagakerjaan yang berlaku.

c. Upah Karyawan

Salah satu tujuan utama seseorang bekerja adalah karena ingin memperoleh sejumlah penghasilan yang lebih dikenal dengan nama gaji atau upah. Bagi perusahaan memberikan upah yang layak adalah suatu keharusan, hanya saja pemberian besarnya upah sangat tergantung dari kemampuan keuangan perusahaan. Pemberian upah terhadap karyawan juga tergantung dari kinerjanya masing-masing, artinya pemberian jumlah upah antar satu karyawan dengan karyawan lain berbeda.

CV Sembada Era Perkasa memberikan upah terhadap karyawannya secara rutin setiap akhir bulan. Setiap tahun perusahaan juga menaikkan nilai upah pokok karyawannya. Namun walaupun upah pokok yang ditetapkan sama, jumlah yang diberikan kepada setiap orang berbeda. Perbedaan ini berdasarkan penilaian perusahaan terhadap:

- *Skill*
- *Attitude*
- Absen

- Loyalitas
- Kualitas pekerjaan
- Target
- Rasa saling memiliki

Sehingga apabila seseorang tersebut memiliki penilaian yang bagus terhadap poin-poin diatas maka dia akan mendapat kenaikan upah sebanyak 10% dari upah pokoknya. Upah bulanan yang diterima oleh setiap karyawan dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Upah Bulanan Karyawan CV Sembada Era Perkasa

Upah Bulanan Karyawan CV Sembada Era Perkasa	
Tahun	Jumlah
2018	Rp 1.114.848
2017	Rp 1.052.912
2016	Rp 990.976
2015	Rp 867.104
2014	Rp 743.232

Sumber : CV Sembada Era Perkasa

Aktivitas lembur di CV Sembada Era Perkasa dilakukan minimal sebanyak dua kali dalam seminggu dengan batas lembur maksimal selama tiga jam sehari. Karyawan akan mendapatkan upah lembur yang dihitung dengan menggunakan ketentuan upah kerja lembur sesuai dengan keputusan Menakertrans No.102 Tahun 2004 pasal 8 yakni “perhitungan upah lembur didasarkan pada upah bulanan, dan cara perhitungan upah sejam adalah 1/173 upah sebulan.”. Selain ada upah dan upah lembur, karyawan juga mendapatkan tunjangan hari raya yang diberikan setiap menjelang Hari Raya Idul Fitri.

4.2.4 Bidang Keuangan

a. Data Penjualan

CV Sembada Era Perkasa memiliki sekitar 30 jenis produk wire bending yang diproduksi sesuai dengan jumlah yang dipesan oleh *customer*. Masing-

masing jenis produk ini memiliki data penjualan yang berbeda-beda. Data Penjualan yang dipakai pada bagian ini adalah data penjualan untuk produk *Guide Cable A* dan *Holder Wire 28 D* dalam kurun waktu 5 tahun yakni tahun 2014- 2015.

Pada tabel 4.10 dapat dilihat data penjualan untuk produk jenis *Guide Cable A* dari tahun 2014 – 2018 dan pada table 4.11 juga dapat dilihat data penjualan produk jenis *Holder Wire 28 D* dari Tahun 2014 -2015

Tabel 4.10 Penjualan produk *Guide Cable A* Tahun 2014-2018

Penjualan Produk Guide Cable A Tahun 2014-2018			
Tahun	Barang terjual	Harga Jual	Pendapatan
2018	257.500	Rp 600	Rp 154.500.000
2017	265.000	Rp 600	Rp 159.000.000
2016	247.000	Rp 550	Rp 135.850.000
2015	245.000	Rp 500	Rp 122.500.000
2014	270.000	Rp 500	Rp 135.000.000

Sumber : CV Sembada Era Perkasa

Tabel 4.11 Penjualan produk *Holder Wire 28 D* Tahun 2014-2018

Tahun	Penjualan Produk <i>Holder Wire 28 D</i>		
	Barang terjual	Harga Jual	Pendapatan
2018	137.000	Rp 800	Rp 109.600.000
2017	140.200	Rp 800	Rp 112.160.000
2016	127.500	Rp 700	Rp 89.250.000
2015	105.200	Rp 600	Rp 63.120.000
2016	120.500	Rp 600	Rp 72.300.000

Sumber : CV Sembada Era Perkasa

Pada tabel 4.12 dapat dilihat total unit yang dijual dan pendapatan yang diterima perusahaan dari penjualan produk *Guide Cable A* dan *Holder Wire 28 D*.

Tabel 4.12 Total unit terjual dari *Guide Cable A* dan *Holder Wire 28 D*
Tahun 2014-2018

Tahun	Total kuantitas terjual	Pendapatan
2018	394.500	Rp 264.100.000
2017	405.200	Rp 271.160.000
2016	374.500	Rp 225.100.000
2015	350.200	Rp 185.620.000
2014	390.500	Rp 207.300.000

b.Laporan Keuangan

Laporan keuangan yang digunakan pada bagian ini terdiri laporan keuangan laba- rugi dan neraca selama lima tahun. Laporan keuangan laba-rugi perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.13 dan neraca keuangan dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.13 Proyeksi Laporan laba Rugi Tahun 2014- 2018

Keterangan	Tahun				
	2014	2015	2016	2017	2018
Hasil Penjualan	Rp 207.300.000	Rp 185.620.000	Rp 225.100.000	Rp 271.160.000	Rp 264.100.000
Harga Pokok Penjualan	Rp 94.828.491	Rp 113.388.852	Rp 125.101.070	Rp 142.918.011	Rp 152.800.056
Laba Kotor	Rp 112.471.509	Rp 72.231.148	Rp 99.998.930	Rp 128.241.989	Rp 111.299.944
Biaya Usaha					
- Biaya Pemasaran	Rp 5.601.000	Rp 5.595.000	Rp 6.020.000	Rp 6.549.000	Rp 6.479.500
Biaya Adm & Umum					
Biaya telp	Rp 480.000	Rp 480.000	Rp 480.000	Rp 480.000	Rp 480.000
Biaya surat	Rp 1.200.000	Rp 1.200.000	Rp 1.200.000	Rp 1.200.000	Rp 1.200.000
Biaya penyusutan	Rp 17.522.000	Rp 17.522.000	Rp 17.522.000	Rp 17.522.000	Rp 17.522.000
Total Biaya Usaha	Rp 24.803.000	Rp 24.797.000	Rp 25.222.000	Rp 25.751.000	Rp 25.681.500
Laba Usaha	Rp 87.668.509	Rp 47.434.148	Rp 74.776.930	Rp 102.490.989	Rp 85.618.444
Biaya Bunga	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Laba Sebelum Pajak	Rp 87.668.509	Rp 47.434.148	Rp 74.776.930	Rp 102.490.989	Rp 85.618.444
Pajak					
PPh 1%	Rp 876.685	Rp 474.341	Rp 747.769	Rp 1.024.910	Rp 856.184
Laba Bersih Setelah Pajak	Rp 86.791.824	Rp 46.959.806	Rp 74.029.160	Rp 101.466.079	Rp 84.762.260

Sumber: CV Sembada Era Perkasa (Data Diolah)

Tabel 4.14 Proyeksi Neraca Keuangan Tahun 2014 – 2018

KETERANGAN	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA					
AKTIVA LANCAR					
KAS	Rp 84.615.166	Rp 79.439.307	Rp 91.200.304	Rp 108.014.134	Rp 113.838.069
PERSEDIAAN BAHAN BAKU AKHIR	Rp 8.261.517	Rp 8.261.517	Rp 8.261.517	Rp 8.261.517	Rp 8.261.517
PERSEDIAAN BARANG JADI AKHIR	Rp 20.730.000	Rp 20.730.000	Rp 23.285.000	Rp 25.840.000	Rp 25.840.000
JUMLAH AKTIVA LANCAR	Rp 113.606.683	Rp 108.430.823	Rp 122.746.821	Rp 142.115.651	Rp 147.939.585
AKTIVA TETAP					
TANAH	Rp 200.000.000	Rp 200.000.000	Rp 200.000.000	Rp 200.000.000	Rp 200.000.000
BANGUNAN PABRIK	Rp 100.000.000	Rp 100.000.000	Rp 100.000.000	Rp 100.000.000	Rp 100.000.000
AKUMULASI PENYUSUTAN	Rp 9.000.000	Rp 18.000.000	Rp 27.000.000	Rp 36.000.000	Rp 45.000.000
NILAI BUKU	Rp 91.000.000	Rp 82.000.000	Rp 73.000.000	Rp 64.000.000	Rp 55.000.000
MESIN PABRIK	Rp 100.000.000	Rp 100.000.000	Rp 100.000.000	Rp 100.000.000	Rp 100.000.000
AKUMULASI PENYUSUTAN	Rp 9.000.000	Rp 18.000.000	Rp 27.000.000	Rp 36.000.000	Rp 45.000.000
NILAI BUKU	Rp 91.000.000	Rp 82.000.000	Rp 73.000.000	Rp 64.000.000	Rp 55.000.000
PERALATAN PABRIK	Rp 3.850.000	Rp 3.850.000	Rp 3.850.000	Rp 3.850.000	Rp 3.850.000
AKUMULASI PENYUSUTAN	Rp 616.000	Rp 1.232.000	Rp 1.848.000	Rp 2.464.000	Rp 3.080.000

KETERANGAN	2014	2015	2016	2017	2018
NILAI BUKU	Rp 3.234.000	Rp 2.618.000	Rp 2.002.000	Rp 1.386.000	Rp 770.000
KENDARAAN PABRIK	Rp 69.000.000	Rp 69.000.000	Rp 69.000.000	Rp 69.000.000	Rp 69.000.000
AKUMULASI PENYUSUTAN	Rp 6.210.000	Rp 12.420.000	Rp 18.630.000	Rp 24.840.000	Rp 31.050.000
NILAI BUKU	Rp 62.790.000	Rp 56.580.000	Rp 50.370.000	Rp 44.160.000	Rp 37.950.000
INVENTARIS KANTOR	Rp 14.450.000	Rp 14.450.000	Rp 14.450.000	Rp 14.450.000	Rp 14.450.000
AKUMULASI PENYUSUTAN	Rp 2.312.000	Rp 4.624.000	Rp 6.936.000	Rp 9.248.000	Rp 11.560.000
NILAI BUKU	Rp 12.138.000	Rp 9.826.000	Rp 7.514.000	Rp 5.202.000	Rp 2.890.000
JUMLAH AKTIVA TETAP	Rp 560.162.000	Rp 533.024.000	Rp 505.886.000	Rp 478.748.000	Rp 451.610.000
TOTAL AKTIVA	Rp 673.768.683	Rp 641.454.823	Rp 628.632.821	Rp 620.863.651	Rp 599.549.585
PASIVA					
MODAL	Rp 404.261.210	Rp 384.872.894	Rp 377.179.692	Rp 372.518.190	Rp 359.729.751
UTANG USAHA	Rp 269.507.473	Rp 256.581.929	Rp 251.453.128	Rp 248.345.460	Rp 239.819.834
TOTAL PASIVA	Rp 673.768.683	Rp 641.454.823	Rp 628.632.821	Rp 620.863.651	Rp 599.549.585

Sumber : CV Sembada Era Perkasa (data diolah)

4.3 Survei Kepuasan Kerja Karyawan

Survei kepuasan karyawan dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan pada CV Sembada Era Perkasa. Survei dilakukan dengan membagikan angket atau koesioner kepada setiap karyawan yang ada di perusahaan.

Koesioner disusun berdasarkan 5 indikator kepuasan kerja karyawan yang disusun berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan (Bintoro & Daryanto, 2017:92) seperti:

- a. Faktor psikologik
- b. Faktor sosial
- c. Faktor fisik
- d. Faktor finansial

Oleh karena itu indikator yang dapat di turunkan adalah sebagai berikut:

1. Hubungan dengan atasan
2. Upah
3. Kemanan dan keselamatan kerja
4. Hubungan antar karyawan
5. Motivasi

Masing-masing indikator dilengkapi dengan 4 pertanyaan dengan skala yang digunakan adalah skala likert.

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Kurang Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

Koesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan CV Sembada Era Perkasa yang berjumlah 15 orang. Koesioner dibagikan sebanyak 15 koesioner dan yang kembali sebanyak 12 koesioner. Uraian pertanyaan pada koesioner dapat dilihat pada lampiran.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Penentuan Sasaran Strategis dan KPI

Visi dari CV Sembada Era Perkasa adalah Menciptakan QCDSM dalam bentuk penyajian yang bersifat terus menerus untuk mencapai kepuasan *customer*.

Visi dari CV Sembada Era Perkasa ini menitikberatkan pada usaha perusahaan dalam memberikan pelayanan yang memuaskan para pelanggannya. Oleh karena itu tujuan dan cara perusahaan dalam mencapai visi tertuang dalam misi perusahaan sebagai berikut :

Q: *Qualitas* adalah yang utama dalam mencapai kepuasan *customer*.

C: *Cost* yang kompetitif adalah suatu alat bagi kami untuk bersaing dan bertahan.

D: *Delivery* yang *ontime* adalah jaminan kami untuk memenuhi kepuasan *customer*.

S: *Service* yang baik kepada *customer* dengan memberikan respon yang cepat dan melakukan action dan perbaikan.

M: Moral yang baik dengan menciptakan karyawan yang beretika, sopan santun dalam bersosialisasi dan beragama.

Berdasarkan visi dan misi perusahaan tersebut maka dirumuskan sasaran strategis yang selaras dengan visi misi perusahaan.

Tabel 5.1 Sasaran Strategik CV Sembada Era Perkasa

Sasaran Strategis	
Perspektif keuangan <ul style="list-style-type: none">• Meningkatkan pendapatan dari penggunaan aktiva• Meningkatkan pendapatan dari segi penjualan	Perspektif pelanggan <ul style="list-style-type: none">• Meningkatkan kepercayaan pelanggan• Perluasan pangsa pasar
Perspektif proses bisnis internal <ul style="list-style-type: none">• Meningkatkan kecepatan	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Sasaran Strategis	
siklus produksi <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kecepatan pengiriman 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan produktifitas karyawan • Meningkatkan kepuasan kerja karyawan

Sasaran strategis yang telah dirumuskan tersebut kemudian ditetapkan ukuran pencapaiannya. Penentuan KPI (*Key Performance Indicators*) merupakan bagian yang sangat penting pengukuran kinerja. Oleh karena itu dalam penentuan KPI didasarkan pada visi dan misi CV Sembada Era Perkasa. Penetapan target ditentukan sendiri oleh pihak manajemen perusahaan. Berikut tabel KPI CV Sembada Era Perkasa.

Tabel 5.2 KPI CV Sembada Era Perkasa

Perspektif	Sasaran strategis	KPI	Target
Keuangan	Meningkatkan pendapatan dari segi penggunaan aktiva	ROI	Realisasi tahun lalu + 5%
	Meningkatkan pendapatan bersih dari penjualan	NPM	Realisasi tahun lalu + 5%
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan	Retensi Pelanggan	Pelanggan tetap 100%
	Perluasan pangsa pasar	Akuisisi pelanggan	Bertumbuh 3% setiap tahun. (bertambah satu pelanggan baru setiap tahun)
Proses bisnis internal	meningkatkan kecepatan siklus produksi	<i>Manufacturing cycle effectiveness</i> (MCE)	Mencapai 90% nilai MCE
	Meningkatkan kecepatan pengiriman produk	Persentase ketepatan dalam pengiriman	Ketepatan pengiriman 100%
Pertumbuhan dan	Meningkatkan	Produktivitas	Produktivitas

Perspektif	Sasaran strategis	KPI	Target
Pembelajaran	produktivitas kerja karyawan	karyawan	mencapai 100%
	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	Survei kepuasan kerja karyawan	Nilai Kepuasan karyawan 90%

Sumber : hasil wawancara dengan CV Sembada Era Perkasa (2018)

5.2 Pengukuran Kinerja

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perusahaan dari sisi keuangan dapat diukur dengan menggunakan rasio profitabilitas dengan menggunakan indikator ROI (*Return on Investment*) dan NPM (*Net Profit Margin*).

- ROI (*Return on Investment*)

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Pada tabel 5.3 dapat dilihat perhitungan ROI pada CV Sembada Era Perkasa tahun 2014 sampai 2018.

Tabel 5.3 Perhitungan ROI Tahun 2014-2018

TAHUN	LABA BERSIH	AKTIVA	ROI
2018	Rp 84.762.260	Rp 599.549.585	14,14%
2017	Rp 101.466.079	Rp 620.863.651	16,34%
2016	Rp 74.029.160	Rp 628.632.821	11,78%
2015	Rp 46.959.806	Rp 641.454.823	7,32%
2014	Rp 86.791.824	Rp 673.768.683	12,88%

Dari perhitungan tabel tersebut dapat dilihat bahwa ROI pada tahun 2014 lebih tinggi jika dibandingkan dengan tahun 2015 yang mengalami penurunan dari 12,88% turun menjadi 7,32% , ROI perusahaan kembali mengalami peningkatan pada tahun 2016 dan 2017 yakni 11,78% dan 16,34% namun kembali mengalami penurunan menjadi 14,14% pada tahun 2018. Maka nilai kinerja ROI adalah C dengan skor indikator 2.

- NPM (*Net Profit Margin*)

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

Tabel 5.4 dapat dilihat perhitungan NPM pada CV Sembada Eera Perkasa dari tahun 2014 sampai 2018.

Tabel 5.4 Perhitungan NPM dari tahun 2014-2015

Tahun	LABA BERSIH	PENJUALAN	NPM
2018	Rp 84.762.260	Rp 264.100.000	32%
2017	Rp 101.466.079	Rp 271.160.000	37%
2016	Rp 74.029.160	Rp 225.100.000	33%
2015	Rp 46.959.806	Rp 185.620.000	25%
2014	Rp 86.791.824	Rp 207.300.000	42%

Dari tabel NPM tersebut dapat dilihat bahwa NPM pada tahun 2014 menjadi NPM tertinggi dengan nilai NPM 42% dan terendah pada tahun 2015 dengan nilai NPM 25%. Nilai NPM kemudian mulai mengalami peningkatan selama dua tahun yakni tahun 2016-2017 yaitu 33% dan 37% namun pada tahun 2018 kembali lagi mengalami penurunan menjadi 32%. Dengan demikian nilai kinerja untuk NPM adalah C dengan skor indikator 2.

b. Perspektif Pelanggan

pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan.

- Retensi pelanggan = $\frac{\text{Jumlah pelanggan lama yang bertahan}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$

Tabel 5.5 Retensi Pelanggan

Tahun	Jumlah pelanggan lama bertahan	Total pelanggan	Retensi pelanggan
2018	7	8	88%
2017	7	7	100%
2016	7	7	100%

Tahun	Jumlah pelanggan lama bertahan	Total pelanggan	Retensi pelanggan
2015	7	7	100%
2014	5	7	71%

Yang menjadi pelanggan dari CV Sembada Era Perkasa adalah perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang otomotif. Dari tabel 5.5 dapat dilihat bahwa tingkat kemampuan retensi pelanggan di CV Sembada Era Perkasa berada pada nilai 71% dan meningkat menjadi 100% pada tahun 2015-2016. Pada tahun 2018 retensi pelanggan berada pada nilai 88% dengan bertambahnya total karyawan. Nilai yang didapat dari retensi adalah B dengan skor indikator 3.

- Akuisisi pelanggan = (Jumlah pelanggan/ Total pelanggan) x 100%

Tabel 5.6 Akuisisi Pelanggan

Tahun	Jumlah pelanggan baru	Total pelanggan	akuisisi pelanggan
2018	1	8	13%
2017	0	7	0%
2016	0	7	0%
2015	0	7	0%
2014	2	7	29%

Berdasarkan data pdari tabel diatas dapat dilihat bahwa tingkat akuisisi pelanggan pada tahun 2014 memiliki persentase nilai akuisisi tertinggi selama lima tahun sebesar 29%. Tahun 2015 dan 2016 akuisisi pelanggan tidak terjadi sama sekali, kemudian pada tahun 2018 dengan masuknya pelanggan baru, tingkat akuisisi kembali meningkat sebesar 13%. Nilai akuisisi perusahaan adalah A dengan nilai indikator 4.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja dari sisi perpektif proses bisnis internal dilihat dari *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)* dan persentase ketepatan waktu pengiriman produk.

- $MCE = \text{Waktu pengolahan} / \text{Waktu Penyelesaian}$

Tabel 5.7 waktu penyelesaian produk

Proses Pengolahan Produk			
No	Keterangan Proses	Waktu Yang Dibutuhkan	
		Detik	Menit
1	Pemotongan Bahan Baku	7.200	120
	Pembengkokan/Unit		
2	Bending 1	5	
3	Bending 2	5	
4	Bending 3	5	
5	Bending 4	5	
6	Bending 5	5	
	Total / Unit	25	
	100 Unit/Pack	2500	42
Total Waktu Proses		9700	162
Proses Penyelesaian Produk			
No	Keterangan Proses	Waktu Yang Dibutuhkan	
1	Waktu Pengolahan	9700	162
2	Waktu Pemeriksaan	600	10
3	Waktu Packing	120	3
4	Waktu Tunggu	7200	120
Total Waktu Penyelesaian Produk			295

$$MCE = 162 \text{ menit} / 295 \text{ menit}$$

Dapat diketahui dari hasil perhitungan MCE bahwa waktu yang dibutuhkan untuk produksi ialah 0.55 dari proses penyelesaian. MCE dikatakan ideal apabila $MCE=1$ atau mendekati 100% dan target perusahaan adalah 90 %. Nilai untuk MCE adalah B dengan indikator 3.

- Persentase ketepatan waktu pengiriman

Persentase pengiriman tepat waktu = $(\text{Total pengiriman} / \text{Pengiriman tepat waktu}) \times 100\%$.

Tabel 5.8 Persentase ketepatan waktu pengiriman

Tahun	Total Pengiriman	Pengiriman Tepat Waktu	Persentase
2014	100	95	95%
2015	100	95	95%
2016	100	98	98%
2017	100	98	98%
2018	100	98	98%

Dapat dilihat dari tabel persentase ketepatan waktu pengiriman bahwa yang terjadi sejak tahun 2014 hingga 2015 performa ketepatan waktu pengiriman adalah 94% kemudian pada tahun 2016 hingga tahun 2018 performa ketepatan naik menjadi 98%.Maka nilai yang dimiliki adalah A dengan skor indikator = B.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran perpektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui survei kepuasan kerja karyawan dan produktifitas kerja

- Produktifitas kerja = $(\text{output}/\text{Input}) \times 100\%$

Tabel 5.9 Produktivitas Karyawan

Tahun	output (unit)	Input		Nilai produktivitas (%)
		TKL	Jam Kerja (Menit)	
2018	394.500	4	115200	85,61
2017	405.200	4	115200	87,93
2016	374.500	4	115200	81,27
2015	350.200	4	115200	76,00
2014	390.500	4	115200	84,74

Produktifitas kerja CV Sembada Era Perkasa selama lima tahun terakhir sudah dapat dikatakan baik, hal ini karena rata-rata nilai produktivitas adalah 83, 11%. Dan target perusahaan adalah mencapai 100% sehinggann nilai untuk produktivitas karyawan perusahaan adalah B dengan skor indikator 3.

- Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan diukur dengan cara melakukan survei dengan memberikan kuesioner kepada para karyawan di CV Sembada Era Perkasa. Kuesioner diberikan kepada 12 karyawan yang hadir .

Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2009:133), sebagai berikut:

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Sangat tidak setuju (STS) | 1 |
| 2. Tidak setuju (TS) | 2 |
| 3. Kurang setuju (R) | 3 |
| 4. Setuju (S) | 4 |
| 5. Sangat setuju (SS) | 5 |

Kuesioner terdiri dari 20 pertanyaan yang terdiri dari 5 indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan. Masing- masing indikator terdiri dari 4 butir pernyataan. Dari 15 kuesioner yang direncanakan, 12 diantaranya diisi dengan baik oleh responden sedangkan sisanya 3 kuesioner tidak diisi dikarenakan responden yang ditunjukan berhalangan hadir.

Untuk pengujian validitas dengan menggunakan Microsoft Excel. Setelah dilakukan pengujian validitas didapati bahwa dari seluruh pertanyaan dianggap valid.

Tabel 5.10 Tabulasi Jawaban Koisioner Kepuasan Karyawan

JAWABAN	PERTANYAAN																				TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
STS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
R	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	8	9	10	8	7	8	10	5	8	7	7	6	8	5	7	6	9	10	9	8	8	155
SS	4	3	2	4	5	4	2	7	4	5	5	6	4	7	5	6	3	2	3	4	4	85

Dari data tabulasi tersebut diperoleh total skor adalah sebesar

Skor : Total jumlah responden yang memilih x pilihan angka skor likert

$$STS = 0 \times 1 = 0$$

$$TS = 0 \times 2 = 0$$

$$R = 0 \times 3 = 0$$

$$S = 155 \times 4 = 620$$

$$SS = 85 \times 5 = 425$$

Total skor koisioner adalah 1045.

Interpretasi skor tertinggi adalah $5 \times 12 \times 20 = 1200$ dan intrepretasi skor adalah

0 % - 19,99% = sangat tidak puas

20 % - 39,99% = Tidak puas

40% - 59,99% = Cukup puas

60% - 79,99% = Puas

80% - 100% = Sangat Puas

Penilaian responden adalah hasil nilai yang dihasilkan dengan menggunakan rumus index %.

Rumus index % = (Total skor/ interpretasi nilai tertinggi) x 100%

$$= (1045/ 1200) \times 100\% = 87\%$$

Dengan rumus hasil index 87% maka dapat dikatakan bahwa karyawan CV Sembada Era Perkasa merasa sangat puas. Oleh karena itu nilai untuk kepuasan karyawan adalah A dengan indikator 4.

5.3 Menghitung Bobot Dan Skor Menggunakan Nilai Rata-Rata Jumlah Indikator

Tahap 1 : Mengukur Bobot dan Bobot Indikator

Tabel 5.11 mengukur bobot dan bobot indikator

NO	Perpektif (1)	KPI (2)	Jumlah Indikator (3)	Bobot (4)	Bobot Indikator (3/4)
1	Keuangan	ROI	2	25	12.5
		NPM			
2	Pelanggan	Retensi pelanggan	2	25	12.5
		Akuisisi pelanggan			
3	Proses Bisnis Internal	MCE	2	25	12.5
		Ketepatan waktu pengiriman			
4	Pertumbuhan dan pembelajaran	Produktifitas kerja	2	25	12.5
		Survei kepuasan karyawan			
	TOTAL			100	

Tahap 2: Mengukur Skor Tertimbang Maksimum

Tabel 5.12 Mengukur Skor Tertimbang Maksimum

Perspektif (1)	Jumlah Indikator (2)	Skor Indikator Maks (3)	Bobot Indikator (4)	Skor Tertimbang Maks (2x3x4)
Keuangan	2	4	12.5	100
Konsumen	2	4	12.5	100
Proses Bisnis	2	4	12.5	100
Pembelajaran pertumbuhan	2	4	12.5	100
Total				400

Tahap 3 : Mengukur Jumlah Indikator

Pemberian nilai A=4 ,B=3, C=2,dan D=1 untuk masing-masing indikator adalah berdasarkan empat kriteria masing-masing indikator dengan menggunakan interval kelas dan rumus:

$$\text{Rumus interval kelas (I)} = \frac{(\text{nilai target} - \text{nilai minimum})}{\text{skor maksimum}}$$

- ROI

$$(I) = \frac{(21,34\% - 7,32\%)}{4} = 3,5$$

$$A = 17,84\% - > 21,34\%$$

$$B = 14,34\% - < 17,84\%$$

$$C = 10,84\% - < 14,34\%$$

$$D = < 10,84\%$$

- NPM

$$(I) = \frac{(42\% - 25\%)}{4} = 4$$

A= 38% - > 42%

B= 34% - < 38%

C= 30% - < 34%

D= < 30%

- Retensi pelanggan

$$(I) = \frac{(100\% - 71\%)}{4} = 7,25$$

A= 92,75% - 100%

B= 85,5% - < 92,75%

C= 78,25% - < 85,5%

D= < 78,25%

- Akusisi Pelanggan

$$(I) = \frac{(16\% - 0\%)}{4} = 4$$

A= 12% - 16%

B= 8% - < 12%

C= 4% - < 8%

D= < 4%

- MCE

Nilai ideal untuk MCE adalah 1 atau pun 100%, menggunakan target perusahaan sebesar 90% interval kelas yang dipakai adalah

A= 67,5% -> 90%

B= 45% - < 67,5%

C= 22,5% - < 45%

D= > 22,5%

- Persentase ketepatan pengiriman

$$(I) = \frac{(100\% - 95\%)}{4} = 1,25$$

$$A = 98,75\% - 100\%$$

$$B = 97,5\% - < 98,75\%$$

$$C = 96,25\% - < 97,5\%$$

$$D = < 96,25\%$$

- Produktivitas kerja

$$(I) = \frac{(100\% - 71\%)}{4} = 7,25$$

$$A = 92,75\% \rightarrow 100\%$$

$$B = 85,5\% - < 92,75\%$$

$$C = 78,25\% - < 85,5\%$$

$$D = < 78,25\%$$

- Survei Kepuasan Karyawan

$$(I) = \frac{(90\% - 0\%)}{4} = 22,5$$

$$A = 67,5\% - > 90\%$$

$$B = 45\% - < 67,5\%$$

$$C = 22,5\% - < 45\%$$

$$D = > 22,5\%$$

Tabel 5.13 Mengukur Skor Indikator

Perspektif (1)	KPI (2)	Nilai (3)	Skor Indikator
Keuangan	ROI	C	2
	NPM	C	2
	Total		4
Konsumen	Retensi pelanggan	B	3
	Akuisisi pelanggan	A	4
	Total		7
Proses Bisnis Internal	MCE	B	3
	Ketepatan pengiriman	B	3
	Total		6
Pembelajaran pertumbuhan	Produktivitas karyawan	B	3
	Survei Kepuasan karyawan	A	4
	Total		7

Tahap 4 : Mengukur Nilai Akhir Per Komponen

Mengukur nilai akhir perkomponen = (skor tertimbang/skor tertimbang maksimum) 100%.

Tabel 5.14 Mengukur Nilai Akhir Per Komponen

Perspektif	Skor Tertimbang maksimum	Skor tertimbang	Nilai Akhir Komponen
Keuangan	100	50	50%
Pelanggan	100	87,5	87,5%
Proses bisnis internal	100	75	75%

Perspektif	Skor Tertimbang maksimum	Skor tertimbang	Nilai Akhir Komponen
Pertumbuhan dan pengembangan	100	87,5	87,5%

Tahap 5 : Menghitung Nilai Akhir Total (Total Score)

Menghitung nilai akhir total dengan menggunakan rumus

$$(\text{Jumlah skor tertimbang} / \text{Jumlah skor tertimbang maksimum}) \times 100\%$$

Tabel 5.15 Menghitung Nilai Akhir

Perspektif	Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Keuangan	4	12,5	50
Pelanggan	7	12,5	87,5
Proses bisnis internal	6	12,5	75
Pertumbuhan dan pengembangan	7	12,5	87,5
Jumlah skor tertimbang			300

Selanjutnya dengan menggunakan kriteria standar :

Tabel 5.16 Kriteria Standar

Kondisi	Kategori	Total Skor
SANGAT SEHAT	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$

Kondisi	Kategori	Total Skor
	CC	10 < TS < 20
	C	TS < 10

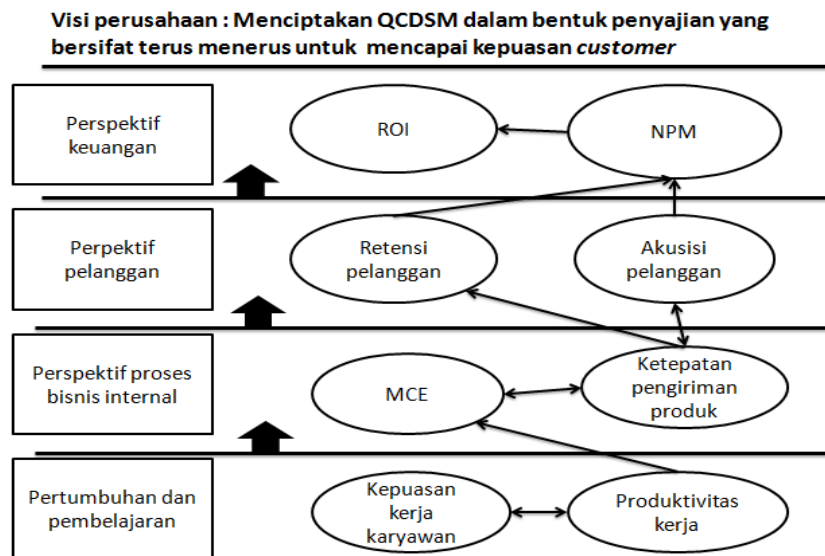
Sumber : Buku SWOT Balanced Scorecard Tahun 2017, hlm 147.

Nilai akhir total yang diperoleh adalah sebesar 75%, melalui perhitungan:

Nilai akhir total = $(300/400)100\% = 75\%$,kesimpulan yang diperoleh adalah perusahaan dengan total skor 75 % termasuk dalam kondisi sehat kategori A.

5.4 Perencanaan Strategis Perusahaan

Setelah dilakukan pengukuran, selanjutnya dilakukan penjabaran strategik berlandaskan pengukuran kinerja *balanced scorecard* melauai *strategy map* yang menggambarkan keselarasan antara visi dan misi serta tujuan dan sasaran perusahaan yang dituangkan dalam bentuk rantai sebab akibat sebagai berikut.



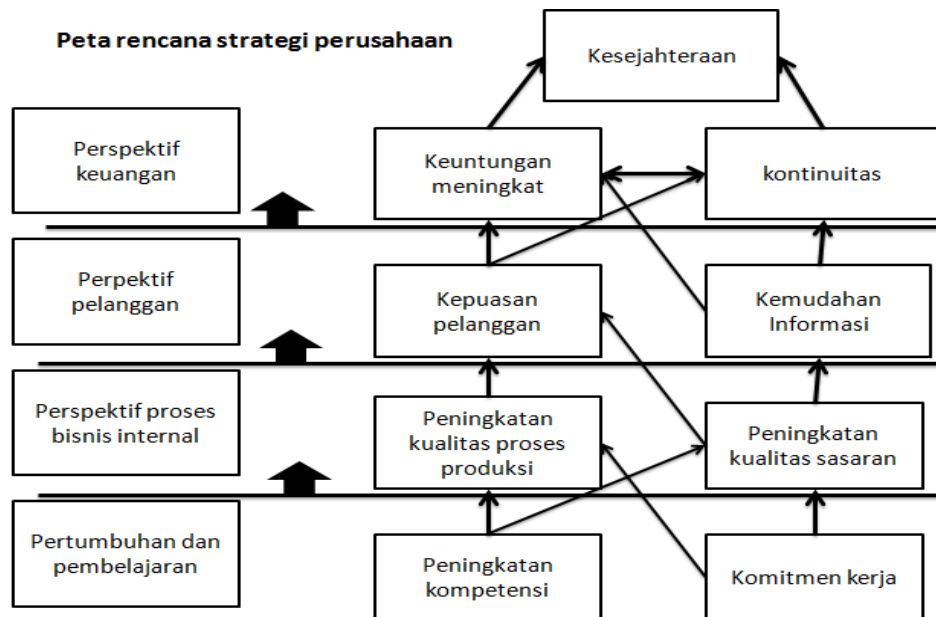
Gambar 5.1 Penjabaran *balanced scorecard*

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan dapat dilihat kembali kinerja masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 5. 18 Hasil Pengukuran kinerja indikator masing-masing perspektif

Perspektif	KPI	Nilai
Keuangan	ROI	C
	NPM	C
Konsumen	Retensi pelanggan	B
	Akuisisi pelanggan	A
Proses Bisnis Internal	MCE	B
	Ketepatan pengiriman	B
Pembelajaran pertumbuhan	Produktivitas karyawan	B
	Survei Kepuasan karyawan	A

Berdasarkan pengukuran kinerja yang dilakukan, maka perencanaan strategis yang dapat disusun untuk perusahaan adalah sebagai berikut:



Gambar 5.2 Peta Rencana Strategi Perusahaan

Perencanaan strategis untuk masing-masing perspektif :

1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian terhadap perspektif ini menunjukkan nilai yang baik, sehingga perencanaan yang dapat dilakukan perusahaan adalah melakukan pelatihan kemampuan baik dalam keahlian dan keilmuan hal ini didasari pada banyaknya karyawan yang berada pada usia produktif sehingga memiliki nilai yang potensial bagi perusahaan dimasa depan .

Selain itu juga perlu diadakan kegiatan seperti *gathering* , dan diskusi bersama yang melibatkan seluruh karyawan dalam upaya peningkatan komitmen kerja.

Perencanaan ini akan mendukung kinerja perspektif proses bisnis internal.

2. Perspektif proses bisnis internal

Berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan, perspektif ini juga menunjukkan kinerja yang baik sehingga perencanaan yang dapat dilakukan agar lebih meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan mengevaluasi kembali *layout* produksi yang dapat meningkatkan kualitas produksi semakin efisien dan mendukung peningkatan sasaran pengiriman produk

yang tepat waktu. Perencanaan ini akan mendukung kinerja perspektif pelanggan.

3. Perspektif pelanggan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja, perspektif pelanggan juga menunjukkan nilai yang baik. Perencanaan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dimasa mendatang adalah dengan mengembangkan sistem informasi yang masih belum di miliki oleh perusahaan. Hal ini membuat pelanggan ataupun calon pelanggan cukup kesulitan dalam menemukan informasi yang menyebabkan kelambatan dalam akuisisi pelanggan. sehingga dengan pengembangan sistem informasi ini dapat memudahkan perusahaan dalam memantau pelanggannya dan menarik pelanggan baru.

4. Perspektif keuangan

Perencanaan ketiga perspektif sebelumnya menjadi pemicu kinerja keuangan perusahaan. Sehingga apabila berjalan dengan baik maka akan meningkatkan kesuksesan perusahaan dan dapat bertahan dalam dunia bisnis. Hal ini memberikan kesejahteraan kepada para pemangku kepentingan perusahaan.

Berdasarkan pengukuran kinerja, nilai yang ditunjukkan adalah kurang baik yang diakibatkan oleh pergerakan penjualan, investasi mesin dan pengendalian bahan baku. Oleh karena itu perlu dilakukan perencanaan terhadap pengendalian atas biaya operasional serta peningkatan jaringan kerja sama dengan perusahaan atau pemasok bahan baku lain untuk mendukung visi dan misi perusahaan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

a. Kinerja perusahaan

1. Perspektif Keuangan

Dari perhitungan perspektif dengan menggunakan ROI (*Return on investment*) dan NPM (*Net Profit Margin*) diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan ROI pada tahun 2014 ROI perusahaan sebesar 15%, kemudian mengalami penurunan nilai ROI pada tahun 2015 menjadi 10,03% penurunan terjadi akibat menurunnya laba bersih sebagai dampak dari tingkat penjualan yang turun pada tahun tersebut. ROI perusahaan kembali naik selama dua tahun yakni 14,54% pada tahun 2016 dan 19,14% ditahun 2017. Pada Tahun 2018 ROI mengalami penurunan menjadi 17,03% akibat terjadinya penurunan penjualan. Nilai untuk ROI tahun 2018 adalah C .

Untuk hasil perhitungan NPM (*Net Profit Margin*) perusahaan juga mengalami fluktuasi seperti pada ROI. NPM tertinggi yakni 50% terjadi pada tahun 2015 dan yang terendah adalah pada tahun 2016 yakni 35%. Tahun 2017 mengalami kenaikan yang cukup bagus yakni naik 17% dari 35% menjadi 41% dan menjadi 44% di tahun 2017. Pada Tahun 2018 NPM perusahaan adalah sebesar 39% menurun sebanyak 11% dari tahun sebelumnya. nilai yang diberikan untuk kinerja NPM adalah C .

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan diukur melalui retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. pengukuran dengan menggunakan hal tersebut adalah untuk melihat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan serta menarik pelanggan baru.

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap retensi pelanggan, CV Sembada Era Perkasa memiliki kemampuan yang bagus untuk mempertahankan pelanggannya, hal ini dapat dilihat dari persentase retensi pelanggan pada tahun 2014 adalah sebesar 71%, dimana dari tujuh pelanggan perusahaan lima diantaranya adalah perusahaan yang menjadi pelanggan tetap sedangkan dua lainnya adalah pelanggan yang baru bergabung. Walaupun jumlah pelanggan CV Sembada Era Perkasa hanya sebanyak tujuh perusahaan, namun CV Sembada Era Perkasa dapat mempertahankan seluruhnya menjadi pelanggan tetap hal ini dapat dilihat dari retensi perusahaan sebesar 100% selama tiga tahun berturut-turut yakni tahun 2015, 2016, 2017. Pada tahun 2018 retensi pelanggan turun menjadi 88%, hal ini bukan disebabkan perusahaan kehilangan pelanggan tetapnya, namun karena bertambahnya pelanggan baru pada tahun 2018. Penilaian retensi pelanggan berdasarkan score adalah B yang berarti kinerja baik. Berdasarkan data retensi tersebut dapat dikatakan bahwa para pelanggan CV Sembada Era Perkasa merasa puas atas pelayanan yang diberikan, hal ini dibuktikan dengan kembalinya perusahaan-perusahaan tersebut menjadi pelanggan tetap CV Sembada Era Perkasa.

Berdasarkan akuisisi pelanggan hasil yang diperoleh pada tahun 2018 adalah sebesar 13% ini adalah kenaikan setelah tiga tahun sebelumnya tidak ada perusahaan baru yang menjadi pelanggan perusahaan yaitu 2015, 2016, dan 2017. Jika dilihat berdasarkan data pelanggan selama 5 tahun yakni tahun 2014-2018, kriteria skor indikator untuk kenaikan ini adalah nilai A pada akuisisi yang berarti sangat baik bagi perusahaan untuk kembali menarik pelanggan baru setelah selama 3 tahun tidak adanya pelanggan baru.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran pada proses bisnis internal digunakan MCE untuk mengukur waktu yang digunakan oleh suatu aktivitas produksi dimulai dari bahan baku produk sampai menjadi produk jadi. Berdasarkan hasil perhitungan MCE CV Sembada Era Perkasa untuk produksi *Guide Cable A* adalah

sebesar 0.56% untuk aktivitas penambah nilai dan termasuk dalam kategori B atau baik sedangkan 0.44% lainnya adalah aktivitas yang tidak termasuk aktivitas penambah nilai.

Dari data persentase ketepatan waktu pengiriman bahwa yang terjadi sejak tahun 2014 hingga 2015 performa ketepatan waktu pengiriman adalah sebesar menjadi 94%, kemudian pada tahun 2015 hingga tahun 2018 terjadi peningkatan persentase ketepatan pengiriman menjadi 98%. Skor indikator yang didapat adalah B. Hal ini dapat dikatakan bahwa ketepatan pengiriman yang dilakukan oleh CV Sembada Era Perkasa sangat baik.

4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan menggunakan pengukuran produktivitas dan survei yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan para karyawan CV Sembada Era Perkasa.

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan produktivitas perusahaan tertinggi untuk tahun 2014-2018 terjadi pada tahun 2017 yakni sebesar 87,93% dan yang terendah adalah 76% pada tahun 2015. Pada tahun 2018 produktivitas kerja karyawan adalah 85,61%. Berdasarkan penilaian dengan menggunakan interval kelas ,produktivitas karyawan diberi nilai B yang berarti baik, dimana perusahaan dinilai masih cukup efisien dalam menjalankan proses produksi.

Selanjutnya adalah hasil survei yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan yang bekerja di CV Sembada Era Perkasa, dari hasil survei yang dilakukan semua karyawan merasa puas bekerja di perusahaan. Mulai dari sisi pemberian upah bulanan, hubungan dengan atasan dan sesama karyawan, fasilitas serta motivasi dijawab dengan rata-rata jawaban puas. Berdasarkan indeks kepuasan nilai yang diperoleh untuk kepuasan pelanggan adalah A.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan nilai akhir total yang dilakukan diperoleh kesimpulan akhir bahwa perusahaan memiliki performa

kinerja yang baik berdasarkan kriteria standar dengan skor 78% menempatkan posisi perusahaan pada kondisi yang sehat dengan kategori A.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini maka diajukanlah saran-saran untuk melengkapi penelitian ini sehingga dapat memberikan dampak yang untuk kepada CV Sembada Era Perkasa maupun penelitian selanjutnya.

1. Perspektif Keuangan.

Berdasarkan hasil penilaian terhadap ROI dan NPM sepertinya perusahaan perlu untuk mengevaluasi biaya operasional perusahaan. Berdasarkan hasil hitung ROI dalam kinerjanya mengejar target perusahaan sepertinya perusahaan perlu mengevaluasi mengenai aktiva yang digunakan. Untuk hasil perhitungan NPM cara mengefisienkan penggunaan biaya operasional perusahaan, disarankan salah satunya dengan mencari supplier bahan baku yang lebih murah dengan mutu yang sama ataupun dapat dengan menjalin kerja sama dengan pemasok bahan baku. Namun tetap tidak mengurangi kualitas produk. Dapat juga dilakukan dengan meminimalkan beban pemasaran.

2. Perspektif Pelanggan

Melihat data hasil perhitungan, nilai retensi pelanggan sudah baik sehingga perusahaan diharapkan dapat terus mempertahankan kualitas dan komitmen kerja sama yang baik dengan pelanggan. Sedangkan untuk akuisisi pelanggan, perusahaan dapat meningkatkannya dengan memuat informasi mengenai perusahaan melalui internet hal ini karena masih cukup sulit untuk menemukan informasi perusahaan ini melalui internet sehingga dapat menarik calon pelanggan yang baru.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal nilai MCE sudah pada kategori yang baik, perusahaan dapat lebih mengoptimalkan waktu penyelesaian. Salah satu proses penyelesaian yang dapat di efisienkan adalah proses

pengecekan dengan menempatkan *jig inspection* setelah bending 6 sehingga saat proses bending ke 6 selesai produk yang sudah jadi dapat langsung di cek dengan menggunakan jig, dengan ini diharapkan akan mengurangi waktu penyelesaian sehingga dapat meningkatkan nilai MCE.

4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Memberikan Pelatihan Kepada Karyawan Agar Memiliki Pengetahuan Yang Lebih Terhadap Pekerjaannya, terlebih lagi sebagian besar karyawan perusahaan adalah pada usia 20-an tahun sehingga dengan adanya pelatihan dapat mendorong munculnya keaktifitas dan inovasi yang lebih baik lagi serta memacu semangat untuk mengembangkan diri sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih baik lagi dalam memajukan perusahaan dan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

5. Untuk penelitian selanjutnya

Penelitian ini masih menggunakan data yang terbatas, sehingga penelitian berikutnya diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Karyawan*. Malang: Penerbit Gava Media.
- Heri. (2017). *Balanced Scorecard For Business*. Jakarta: PT Grasindo.
- Kasmir. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Mulyadi. (2018). *Sistem terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nuraini, F. D. (2018). *Panduan Menyusun Key Performance Indicator*. Yogyakarta: Quadrant.
- Nuraini, F. D. (2018). *Teknik Analisis SWOT; Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif Dan Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan Dan Ancaman*. Yogyakarta: Quadrant.
- Nuraini, F. (2016). *Teknis Analisis SWOT Pedoman Menyusun Strategi yang efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancaman*. Yogyakarta: QUADRANT.
- Purwana, D., & dkk. (2017). *Pengantar Ilmu Organisasi*. Jakarta: In Media.
- Rangkuti, F. (2017). *SWOT BALANCED SCORECARD; Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja Risiko*. Jakarta: Gramedia.
- Soemohadiwijoyo, A. T. (2017). *Panduan Praktis Menyusun KPI*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- T, A. (2018). *KPI Untuk Perusahaan Industri*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Wahyuni, E. (2005). *Balanced Scorecard Untuk Manajemen Publik*. Yogyakarta: YPAPI.
- Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja edisi ke lima*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.

KUESIONER KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA CV SEMBADA ERA PERKASA

Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan yang berada dilingkungan CV Sembada Era Perkasa. Kami sangat berharap kerjasama dari saudara sekalian untuk mengisi atau menjawab setiap pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner ini.

Atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terimakasih.

Identitas Responden

Nama :

Umur:

Jabatan:

Lama bekerja :

Petunjuk pengisian

1. Mohon kuesioner ini diisi secara lengkap dari seluruh pertanyaan yang disediakan.
2. Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang tersedia.
3. Terdapat 5 (lima) alternatif jawaban yaitu:

- STS : Sangat tidak setuju
- TS : tidak setuju
- R : kurang setuju
- S : setuju
- SS : sangat setuju

No	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
1	Atasan memberikan perintah secara jelas.					
2	Atasan memberikan bantuan ketika saya sedang bermasalah.					
3	Saya merasa puas atas kinerja saya.					
4	Saya merasa nyaman bekerja diperusahaan ini					

5	Saya menerima upah secara rutin setiap bulan.					
6	Perusahaan memberikan upah sesuai dengan kinerja saya.					
7	Saya merasa cukup dengan upah yang diberikan perusahaan.					
8	Saya menerima tunjangan hari raya sesuai dengan waktu yang ditentukan.					
9	Perusahaan selalu memperhatikan keselamatan karyawan.					
10	Perusahaan selalu memperhatikan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja.					
11	Perusahaan menyediakan tempat untuk beristirahat sejenak.					
12	Perusahaan memiliki fasilitas dan peralatan kerja yang mendukung.					
13	Saya mengenal atasan dan sesama rekan kerja diperusahaan.					
14	Hubungan dengan atasan berlangsung baik.					
15	Hubungan dengan sesama karyawan berlangsung baik.					
16	Waktu kerja selalu berjalan tepat waktu.					
17	Saya termotivasi dengan adanya pemberian tunjangan dan bonus					
18	Saya merasa termotivasi setelah mendapatkan penghargaan atau pujian dari atasan.					
19	Saya termotivasi bekerja setelah mendapatkan saran dan nasihat dari atasan.					
20	saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.					