

No. Dok : 7095

D2  
698.401  
Mal  
M

**METODE *BALANCED SCORE CARD* SEBAGAI  
STANDARISASI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
PADA CV CAHAYA KURNIA MANDIRI DI TANGERANG**

**TUGAS AKHIR**

**Untuk Memenuhi Sebagai Syarat-Syarat Penyelesaian**

**Program D-IV Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif Pada**

**Politeknik STMI Jakarta**



DATA BUKU PERPUSTAKAAN	
No. Terima	25/10/22
No Induk Buku	1023/ABO/PA/SB/22

**DISUSUN OLEH :**

**LUTHFY MAULANA MALIK**

**NIM. 1713010**

**POLITEKNIK STMI JAKARTA  
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI  
JAKARTA**

**SUMBANGAN ALUMNI**

JUDUL TUGAS AKHIR

**“METODE *BALANCED SCORE CARD* SEBAGAI STANDARISASI  
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA CV CAHAYA KURNIA  
MANDIRI DI TANGERANG”**

DISUSUN OLEH:

NAMA : LUTHFY MAULANA MALIK  
NIM : 1713010  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI BISNIS OTOMOTIF

Telah Diperiksa dan Disetujui Untuk Diajukan

dan Dipertahankan Dalam Tugas Akhir

Politeknik STMI Jakarta

Jakarta, 19 September 019

menyetujui,

Dosen Pembimbing



Drs. Pasti Immanuel Bangun, MM

NIP. 195806111987031002

POLITEKNIK STMI JAKARTA  
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI  
JAKARTA

# LEMBAR PENGESAHAN

## JUDUL TUGAS AKHIR

"METODE BALANCE SCORECARD SEBAGAI STANDARISASI PENGUKURAN  
KINERJA PADA PERUSAHAAN CV CAHAYA KURNIA MANDIRI"

DISUSUN OLEH:

NAMA : LUTHFY MAULANA MALIK

NIM : 1713010

PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI BISNIS OTOMOTIF

Telah Diuji oleh Tim Penguji Tugas Akhir Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif  
Politeknik STMI Jakarta pada Hari Senin Tanggal 16 September 2019

Jakarta, 19 September 2019

Menyetujui,

Penguji 1,



(Drs. Pasti Immanuel Bangun, MM)

Penguji 3,



(Bambang Gunadi, S.H, M.Si)

Penguji 2,



(Drs. Marison Sitorus, MM)

Penguji 4,



(Yulius Jatmiko, SE., MM.)

POLITEKNIK STMI JAKARTA  
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN R.I  
JAKARTA  
2019

**LEMBAR BIMBINGAN PENYUSUNAN LAPORAN TA**

Nama : Luheny Maulana Malik  
 NIM : 1713010  
 Judul TA : METODE BALANCE SCORECARD SEBAGAI STANDARISASI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA CV CAHAYA KURNIA MANDIRI DI TANGERANG  
 Pembimbing : Drs. Pasteri Immanuel Bangun, MM

Tanggal	Bab	Keterangan	Paraf
12-7-19	Bab I	Pendahuluan	
15-7-19	Bab II	Landasan Teori	
19-7-19	Bab II	Perbaikan Teori BSC	
22-7-19	Bab III	Metodologi penelitian	
26-7-19	Bab IV	Pengumpulan & pengolahan data	
29-7-19	Bab IV	Perbaikan	
2-8-19	Bab V	Analisis & pembahasan	
5-8-19	Bab V	Perbaikan Analisis & pembahasan	
9-8-19	Bab VI	Penutup	

Mengetahui,  
Ka Prodi Administrasi Bisnis Otomotif

Yuliant Intanika N. ST, MM  
NIP: 198607262014021001

Pembimbing  
  
Pasteri Immanuel Bangun  
NIP:

Saya mahasiswa Politeknik STMI Jakarta Kementerian Perindustrian RI

Nama : Luthfy Maulana Malik

NIM : 1713010

Jurusan : Administrasi Bisnis Otomotif

Dengan ini menyatakan bahwa hasil karya Tugas Akhir yang saya buat dengan judul **“METODEBALANCED SCORE CARD SEBAGAI STANDARISASI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA CV CAHAYA KURNIA MANDIRI DI TANGERANG”**

- Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan literatur hasil kuliah, survey lapangan, melalui angket, melalui buku-buku jurnal acuan yang tertera dalam referensi pada Tugas Akhir ini, serta konsultasi dengan dosen pembimbing.
- Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana sarjana di Universitas atau Perguruan Tinggi lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu digunakan sebagai referensi pendukung untuk melengkapi informasi dan sumber informasi dengan dicantumkan dalam sumber referensi yang semestinya.
- Bukan merupakan karya tulis terjemahan dari kumpulan buku atau judul acuan yang tertera dalam referensi pada kara Tugas Akhir saya.

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah saya nyatakan seperti diatas, maka karya Tugas Akhir saya dibatalkan

Jakarta, 12 September 20119

Yang Membuat Pernyataan

  
Luthfy Maulana Malik

## ABSTRAK

*Cahaya Kurnia Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri otomotif dalam bidang karoseri ambulance yang memproduksi mobil ambulance. CV Cahaya Kurnia Mandiri berlokasi di kampung Teriti RT 002/004 desa Karet Kecamatan Sepatan Kabupaten Tangerang, Banten. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan. Metode yang sesuai untuk menggambarkan kinerja perusahaan menggunakan Balance Score Card (BSC). Alat analisis ini terdiri dari empat perspektif di dalamnya. Yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.*

*Kata kunci : pengukuran kinerja, balance scorecard*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penyusun panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penyusun dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul Penerapan *Balanced Score Card* Sebagai Standarisasi Dalam Pengukuran Kinerja Pada Perusahaan Cv Cahaya Kurnia Mandiri. Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat akademis untuk menyelesaikan program pendidikan Diploma – IV Jurusan Administrasi Bisnis Otomotif pada Politeknik STMI Jakarta Kementerian Perindustrian RI.

Tugas Akhir ini ditulis berdasarkan hasil pengamatan dan praktek kerja lapangan secara langsung pada CV Cahaya Kurnia Mandiri sehingga diharapkan laporan ini dapat bermanfaat memberikan pengetahuan bagi penyusun dan mahasiswa pada umumnya.

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

- Bapak Dr. Mustofa, ST, MT selaku Direktur Politeknik STMI Jakarta d.h. Sekolah Tinggi Manajemen Industri.
- Bapak Yulius Jatmiko Nuryatno, SE, MM selaku ketua program studi Administrasi Bisnis Otomotif (ABO) beserta sekretaris program studi.
- Bapak Drs. Pasti Imanuel Bangun, MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan dan nasehat dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
- 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.
- Bapak Krishna Maulana, selaku pemilik CV Cahaya Kurnia Mandiri yang telah memberi izin kepada penyusun untuk melakukan

penelitian, memberikan motivasi dan ilmunya serta membantu dan mempermudah penyusun untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.

- Ibu Ijah Nurleny serta Ibu Dwi Septiani, selaku Staff Keuangan dan Staff Administrasi CV Cahaya Kurnia Mandiri yang telah memberi izin kepada penyusun untuk melakukan penelitian, serta membantu dan mempermudah penyusun untuk menyelesaikan laporan.
- Bapak Mangku Ginanjar dan Ibu Aris Susanti selaku orang tua penyusun, adikku Laksmi Asmarani, dan seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan doa, kasih sayang, semangat, dan dorongan moril maupun materiil sehingga penyusun dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.
- Karyawan CV Cahaya Kurnia Mandiri yang telah membantu dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam laporan ini.
- Kepada Alfina Meilinda yang telah menemani dan memberikan support sehingga bisa menyelesaikan tugas akhir ini.
- Rekan-rekan seperjuangan Manajemen Bisnis Industri (MBI) tingkat akhir yang telah memberikan semangat kepada penyusun dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.

Akhir kata penyusun mengucapkan terima kasih kepada semua pihak atas segala dukungan dan bantuan dalam penyusunan laporan ini. Semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, Agustus 2019

Penyusun,

LuthfyMaulana Malik

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Batasan Masalah.....	4
E. Manfaat Penelitian .....	5
F. Metodologi Penelitian .....	6
G. Sistematika Penelitian .....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Pengertian Kinerja.....	8
B. Pengukuran Kinerja.....	8
C. <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
D. Perspektif Finansial.....	11
E. Perspektif Pelanggan.....	13
F. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	14
G. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	15
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Jenis Data dan Sumber Data .....	17
B. Metode Pengumpulan Data.....	17
C. Metode Pengolahan Data .....	18
D. Populasi dan Sampel .....	19

E. Teknik Analisis .....	20
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA</b>	
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	23
1. Sejarah Perusahaan.....	23
2. Profil Perusahaan.....	24
3. Lokasi Perusahaan.....	24
4. Visi .....	24
5. Misi .....	25
6. Struktur Organisasi .....	25
7. Layout Perusahaan .....	30
8. Harga Jual Produk.....	31
9. Uraian Produk CV Cahaya Kurnia Mandiri.....	31
B. Pemasaran .....	37
1. Wilayah Pemasaran.....	37
2. Sementasi Pasar.....	37
3. Saluran Distribusi.....	38
4. Metode Pemasaran .....	39
C. Produksi .....	40
1. Proses Produksi Perusahaan.....	40
2. Bahan Baku .....	41
3. Bahan Baku Penolong.....	42
4. Mesin dan Peralatan .....	43
5. Alur Proses Produksi.....	44
6. Biaya Produksi CV Cahaya Kurnia Mandiri.....	47
D. Personalia .....	47
1. Ketenagakerjaan.....	48
2. Evaluasi Kinerja.....	50
3. Kesejahteraan Karyawan.....	50
4. Pemutusan Hubungan Kerja.....	50
E. Keuangan.....	51

<b>BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Pengukuran Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> .....	59
1. Perspektif Keuangan .....	59
2. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	63
3. Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran .....	65
4. Perspektif Pelanggan.....	66
<b>BAB IV PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	68
B. Saran.....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>71</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Keterangan Layout.....	30
Tabel 4.2 Harga Jual Produk Tahun 2017.....	31
Tabel 4.3 PenjualanTahun 2013-2017 .....	38
Tabel 4.4 Biaya Pemasaran Tahun 2013-2017 .....	40
Tabel 4.5 Daftar Mesin dan Peralatan.....	43
Tabel 4.6 Tabel Biaya Produksi.....	47
Tabel 4.7 Data Tenaga Kerja .....	49
Tabel 4.8 Data Tenaga Kerja Setiap Bagian .....	49
Tabel 4.9 Data Usia Tenaga Kerja.....	49
Tabel 4.10 Data Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja.....	50
Tabel 4.11 Biaya Investasi .....	53
Tabel 4.12 Biaya Penyusutan dari Tahun 2013-2017 .....	54
Tabel 4.13 Harga Pokok Produksi dari Tahun 2013-2017.....	55
Tabel 4.14 Laporan Laba Rugi dari Tahun 2013-2017.....	56
Tabel 4.15 Laporan Perubahan Modal dari Tahun 2013-2017 .....	56
Tabel 4.16 Laporan Arus Kas dari Tahun 2013-2017.....	57
Tabel 4.17 Laporan Neraca dari Tahun 2013-2017 .....	58
Tabel 5.1 <i>Return On Investmen</i> Tahun 2013-2017 .....	60
Tabel 5.2 <i>Return On Equity</i> Tahun 2013-2017.....	61
Tabel 5.3 <i>Net Profit Margin</i> Tahun 2013-2017 .....	63
Tabel 5.4 Waktu Pengolahan .....	64
Tabel 5.5 Waktu Penyelesaian .....	64
Table 5.6 Pengukuran Akuisisi 2013-2017.....	66
Table 5.7 Pengukuran Retensi 2013-2017 .....	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
Gambar 2.2 Value Chain Proses Bisnis Internal .....	15
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	25
Gambar 4.2 Layout Perusahaan.....	30
Gambar 4.3 <i>Ambulance Type Deluxe Strada Triton</i> .....	33
Gambar 4.4 <i>Interior Ambulance Type Deluxe Strada Triton</i> .....	34
Gambar 4.5 <i>Ambulance Type Standard Strada Triton</i> .....	36
Gambar 4.6 Alur Proses Produksi .....	44

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dengan organisasi lain dan berkembang mengikuti kemajuan pasar.

Kinerja atau *performance* hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam pengukuran kinerja, tolok ukur akan menjadi sangat penting, karena merupakan penentu baik atau buruknya kinerja. Tolok ukur merupakan suatu perbandingan antara target yang telah ditentukan oleh suatu perusahaan dengan hasil yang dicapai oleh karyawan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut dapat menjadi penilaian berhasil tidaknya perusahaan sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional yang hanya menitikberatkan pada sisi keuangan saja dan tidak melihat aspek lain sebagai dasar pengukuran.

Menilai kinerja perusahaannya dari sisi keuangan akan dapat membahayakan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang sebuah perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan.

Manajer yang mendapatkan tingkat keuntungan *Return Of Investment* (ROI) yang tinggi akan dianggap berhasil dan akan diberikan *reward* yang memuaskan. Pengukuran kinerja tradisional hanya berjangka pendek, yang umumnya mencakup satu tahun, maka pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek saja. Keadaan tersebut mengakibatkan para manajer perusahaan berusaha meningkatkan keuntungan dengan cara apapun dan hal ini menyebabkan mereka hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Return Of Investment* (ROI), *Return Of Equity* (ROE), dan *profit margin* ternyata memiliki kelemahan. Kelemahan pengukuran tersebut adalah ketidak mampuannya untuk mengukur kinerja harta tidak tampak (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual. Kelemahan lainnya adalah bahwa kinerja keuangan hanya mampu bercerita tentang masa lalu perusahaan dan hal ini berarti tidak mampu membawa perubahan kearah yang lebih baik. Penilaian terhadap suatu organisasi sebaiknya tidak hanya didasarkan pada aspek financial saja. Aspek-aspek lain

yang berkaitan dengan perusahaan juga harus dinilai, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, maka agar tercapai suatu pengukuran kinerja eksekutif yang komprehensif diperlukan perluasan ukuran kinerja eksekutif ke kinerja nonkeuangan. Salah satu alat manajemen kontemporer yang dapat mengukur kinerja dari dua aspek keuangan dan nonkeuangan secara berimbang adalah *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan. *Balances Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton mulai tahun 1992 sebagai koreksi atas berbagai kelemahan pengukuran kinerja yang hanya melihat aspek perusahaan. *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan kedalam tujuan-tujuan pengukuran berdasarkan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk meneliti penerapan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu tolok ukur dalam pengukuran kinerja. Penelitian akan dilakukan pada CV Cahaya Kurnia Mandiri yang bergerak dibidang otomotif, yaitu Karoseri Ambulance.

## B. 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 Score Card*.
2. Bagaimana tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan.
3. Bagaimana perencanaan yang harus diterapkan untuk setiap setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi perusahaan.

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kinerja perusahaan dilihat dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*.
2. Mengetahui tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan.
3. Mengetahui perencanaan strategis yang harus diterapkan untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan.

## D. 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 CahayaKurniaMandiri dengan periode penelitian tahun 2013 s/d 2017
2. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui keberlangsungan usaha pada CV CahayaKurniaMandiri berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.
3. Metode perhitungan yang digunakan adalah:
  - a. Perspektif keuangan
  - b. Perspektif Pelanggan
  - c. Perspektif Proses Bisnis Internal.
  - d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penulis mengharapkan penelitian ini memberikan manfaat, seperti:

1. Bagi pemilik usaha

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi perusahaan dalam menetapkan harga jual sehingga dapat 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 peneliti lain

Bagi peneliti lain pun memberikan manfaat dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam penelitian yang sejenis.

## F. Metodologi Penelitian

### 1. Jenis data

Untuk memperoleh data yang akurat penelitian ini menggunakan dua macam data yaitu data primer dan data sekunder.

#### a. Data Primer

Data primer merupakan hasil tabulasi dari jawaban responden. Datatersebut dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti yang diperoleh langsung dari responden. Data primer didapatkan dengan menggunakan instrument kuesioner.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah di kumpulkan oleh pihak-pihak lain bukan oleh periset sendiri untuk tujuan yang lain. Periset sekedar mencatat, mengakses atau meminta data yang sudah ada untuk penelitian. Data sekunder yaitu data yang bukan di usahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti.

### 2. Sumber data

Sumber data yang digunakan diperoleh dari CV Cahaya Kurnia Mandiri melakukan penelitian langsung, wawancara dan studi pustaka.

## **G. 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, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat tugas akhir, batasan masalah, dan 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 METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisikan jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, teknik analisis yang digunakan, serta kerangka pemecahan masalah.

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini berisi hasil pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk proses pengolahan data sesuai dengan metode yang dipilih.

## **BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan analisis data yang merupakan tindak lanjut dari pengumpulan serta pengolahan data yang dilakukan pada BAB IV, dan untuk menjawab rumusan masalah yang diutarakan pada BAB I.

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dari hasil analisis pembahasan dan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Putra Racing Sport.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Kinerja

Menurut Mulyadi (2007:363) kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu kesuksesan yang diperoleh/didapat oleh karyawan dalam menciptakan dan mewujudkan sasaran strategi pada empat perpektif dalam tumbuh kembang organisasi, yaitu perspektif keuangan, pelayanan pada pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Drucker (2002:134) kinerja adalah prestasi atau hasil nyata yang telah diperoleh dan hasilnya akan digunakan untuk hal-hal positif.

#### B. Pengukuran Kinerja

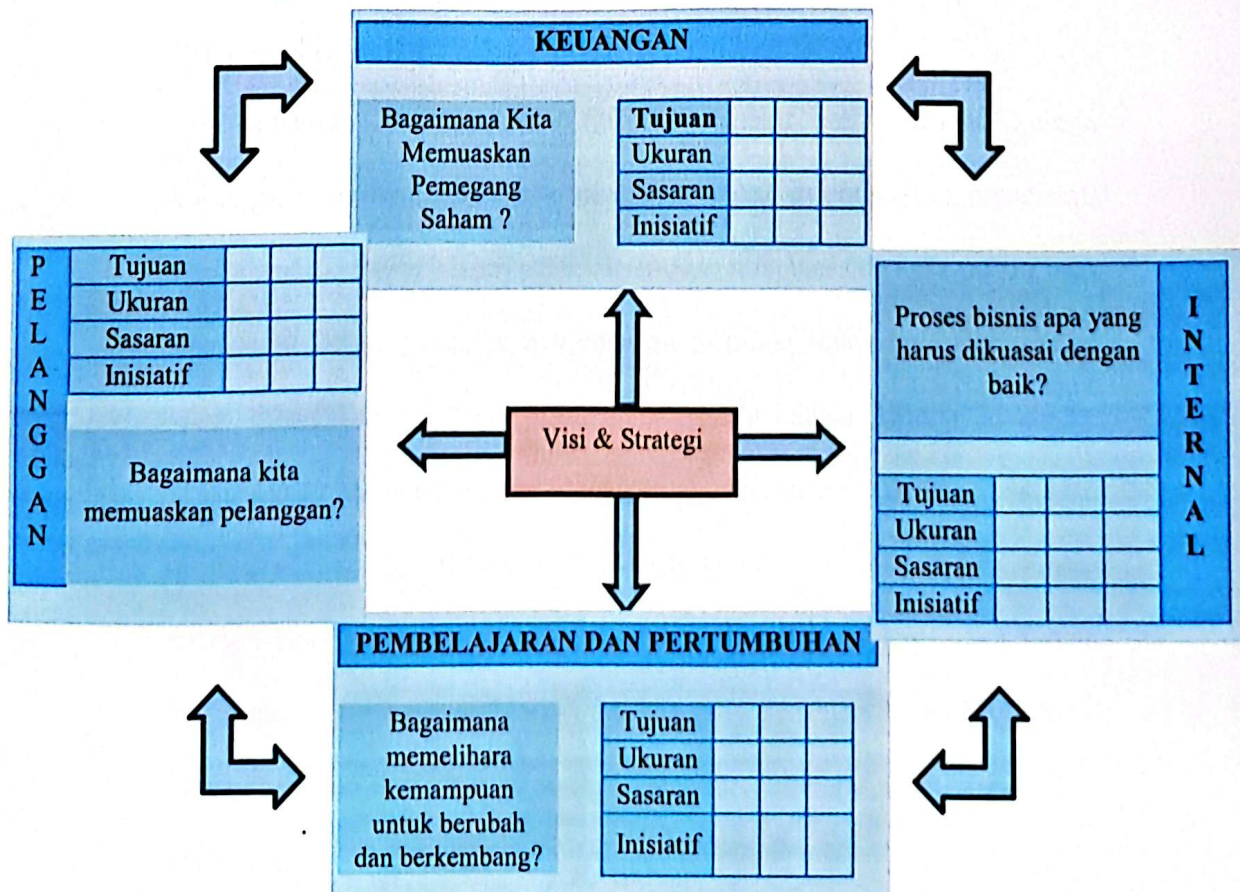
Menurut Koesomowidjojo (2017:13) kinerja merupakan suatu mekanisme, urutan-urutan yang akan memandu organisasi dalam mengimplementasikan strateginya dalam tumbuh kembang organisasi. Untuk dapat melakukannya dengan benar organisasi akan dapat melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Memberikan motivasi kepada karyawan
2. Menyusun dan membuat tujuan strategis bagi organisasi
3. Menjalin hubungan jauh lebih dekat dengan pelanggan
4. Mempermudah organisasi untuk dapat mengetahui dan mengidentifikasi hal-hal yang berhubungan dengan pengeluaran
5. Mengajak dan memberikan *reward* bagi karyawan

### C. Balance Scorecard

Menurut Koesomowidjojo (2017:27) *balance scorecard* merupakan salah satu model pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan pada tahun 1992, kemudian dikembangkan lagi oleh Norton pada tahun 1996. *Balance scorecard* ini merupakan kerangka agar organisasi dapat melaksanakan program-program yang memfokuskan pada strategi yang disusun oleh organisasi tersebut. Pengukuran ini memiliki empat perspektif yaitu :

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif internal
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan



Gambar 2. 1 Kerangka Kerja Balanced Scorecard

Menurut Ikhsan (2013:181) *balance scorecard* menekankan bahwa semua ukuran financial dan non financial menjadi bagian system informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Perusahaan menggunakan focus pengukuran *balance scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yang meliputi :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

#### **D. Perspektif Finansial**

Menurut Koesomowidjojo (2017:45) dalam perspektif ini, kinerja keuangan tetap digunakan untuk mengukur apakah dalam strategi organisasi, implementasi strategi hingga pelaksanaan akan membawa dampak positif bagi organisasi. Setiap pengukuran pasti akan memiliki hubungan sebab akibat yang diharapkan nantinya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Mempertahankan perspektif keuangan dalam *Balance scorecard* karena ukuran keuangan sangat berperan penting dalam proses tumbuh kembang organisasi hingga tindakan ekonomis yang diambil oleh organisasi. Perusahaan melakukan analisis rasio keuangan untuk memahami kelemahan dan kekuatan organisasi. Berikut beberapa rasio yang akan digunakan :

a. *Return Of Invesment*

*Return on Investment* adalah rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan dapat menghasilkan keuntungan. Dalam bahasa yang lebih populer disebut juga kinerja investasi.

Semakin besar nilai ROI yang diperoleh, semakin baik perusahaan tersebut dalam mengelola bisnisnya karena perusahaan dapat memanfaatkan setiap rupiah dari aktivanya untuk menghasilkan penjualan. Sebaliknya ROI yang rendah menunjukkan kemungkinan rendahnya tingkat penjualan dibandingkan biaya yang dikeluarkan dan adanya *over investment* dalam aktiva yang digunakan.

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

b. *Return on Equity*

Keuntungan atas modal sendiri disebut juga dengan *Return on Equity* (ROE). Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari investasi pemilik modal dan dihitung berdasarkan pembagian antara profit bersih, dengan modal sendiri. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

c. *Net Profit Margin*

*Net profit margin* merupakan perhitungan yang digunakan untuk mengukur jumlah laba bersih yang dihasilkan penjualan sesudah pajak dan mengukur semua pengeluaran, baik produksi, administrasi maupun pendanaan:

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

**E. Perspektif Pelanggan**

Menurut Ikhsan (2013:18) perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan financial perusahaan. Persepektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting, loyalitas, retensi, akuisisi, dan probabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar.

Menurut Koesomowidjojo (2017:62) perspektif pelanggan adalah salah satu faktor penting. Suatu organisasi memiliki suatu produk barang/jasa yang dapat memberikan keuntungan lebih bagi konsumen apabila manfaat yang diterimanya relative lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan produk tersebut.

## **F. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Menurut Koesomowidjojo (2017: 69) proses bisnis internal merupakan satu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis internal dan sering kali disebut dengan rantai nilai. Pada rantai nilai ini akan terjadi atas perencanaan, produksi, layanan purna jual, bahkan hingga jaminan keamanan dan kesehatan dari produksi sampai ke tangan konsumen.

Untuk mencapai rangkaian tersebut sehingga organisasi dapat mencapai nilai yang diinginkan oleh konsumen dan pada akhirnya akan memberikan kontribusi timbal balik secara finansial, terdapat tiga proses utama, yaitu :

### **1. Inovasi**

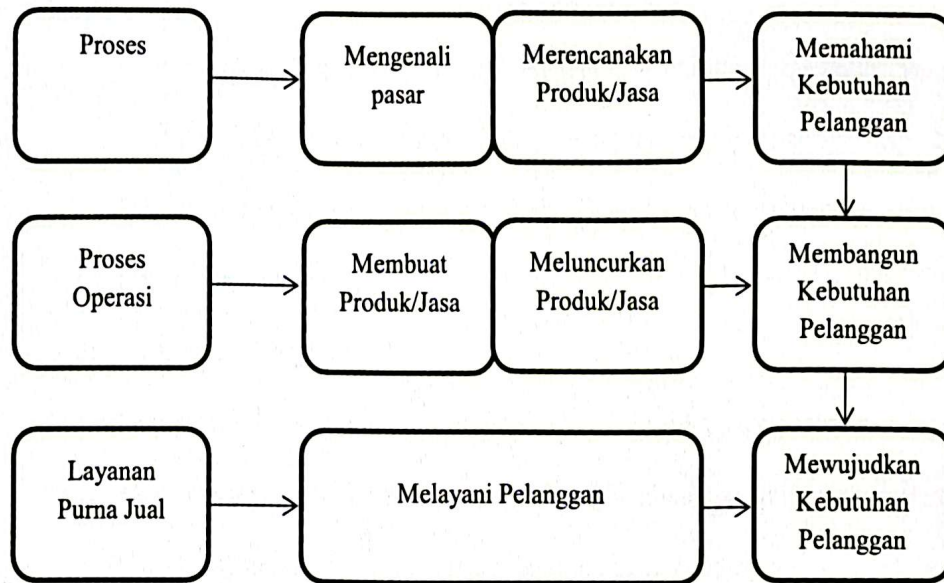
Pada proses ini organisasi akan menemukan gambaran nilai baru yang diinginkan oleh konsumen. Memahami kebutuhan pelanggan menjadi kunci dalam menciptakan inovasi produk/jasa.

### **2. Operasi**

Pada tahap ini organisasi akan mewujudkan keinginan dan kebutuhan konsumen terhadap produk/jasa dengan memulai proses produksi atau menyediakan jasa untuk kemudian meluncurkannya ke pasaran.

### **3. Layanan purna jual**

Layanan purna jual akan memberikan rasa aman kepada konsumen atau pelanggan setelah memanfaatkan produk atau jasa yang telah ditawarkan.



Gambar 2. 2 Value Chain Proses Bisnis Internal

### G. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut Koesomowidjojo (2017:73) perspektif ini akan menunjukkan bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal. Untuk mampu berubah, tumbuh dan berkembang, terdapat 3 kategori utama yang akan dianalisis dan diukur antara lain :

#### 1. Infrastruktur Teknologi

Tersedianya kualitas dan kuantitas karyawan yang unggul dari pada organisasi lainnya tidak akan dapat menjamin bahwa suatu organisasi dapat berubah, tumbuh dan berkembang tanpa memperhatikan tersedianya teknologi yang mendukung dan terbaik.

#### 2. Kultur organisasi

Kultur organisasi akan membentuk karakter karyawan yang bekerja didalamnya. Sangat penting bagi organisasi yang menginginkan tetap

tumbuh dan berkembang untuk menciptakan kultur organisasi yang nyaman, memberikan motivasi dan inisiatif sebesar-besarnya kepada karyawan dengan tetap menyeimbangkan agar tetap selaras dengan tujuan organisasi.

### 3. Kompetensi karyawan

Kompetensi karyawan memiliki peran sangat penting untuk tetap menjaga agar organisasi berubah, tumbuh dan berkembang sehingga organisasi akan melakukan pengukuran yang berkaitan dengan kompetensi yang ada.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Jenis Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

##### 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 yang dilakukan oleh 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.

#### B. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Wawancara

Yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berkompeten di CV Cahaya Kurnia Mandiri.

##### 2. Kuesioner

Yaitu melalui penyebaran kuesioner untuk dapat mengetahui seberapa tingkat kepuasan karyawan CV Cahaya Kurnia Mandiri.

### 3. Dokumentasi

Yaitu berupa data laporan keuangan, serta data yang mencakup perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 4. Studi Pustaka

Yaitu merupakan teknik pengumpulan data berdasarkan sumber-sumber yang diperoleh dari literatur yang membahas mengenai pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

## C. 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 non keuangan berupa jawaban responden dari pernyataan-pernyataan yang diberikan merupakan suatu hal yang terpenting dalam penelitian ini, karena data dikumpulkan melalui kuesioner. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan untuk mengukur variable yang diteliti. Oleh karena itu, suatu alat pengukur perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat keaslian) dan reliabilitas (tingkat keandalan).

### 1. Uji Validitas Data

Analisis data diawali dengan validitas data. Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk

mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas pengukur menggunakan metode *person correlation*.

## 2. Uji Reliabilitas Data

Selain harus diuji validitas, suatu penelitian juga harus diuji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana semua alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

### D. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiono (2010:115), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Menurut Sugiono (2010:116), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Objek penelitian yang diteliti adalah CV Cahaya Kurnia Mandiri. Termasuk didalamnya kondisi keuangan perusahaan, jumlah produk yang ditawarkan, dan hal lain yang berhubungan dengan perusahaan serta karyawan yang bersangkutan, untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan.

Dalam hal ini populasi dan sampel yang digunakan untuk mendukung teknik pengukuran variable kepuasan karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan dalam ke-3 perspektif lainnya, variabel-variabel diukur dengan menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah dikumpulkan (*non sampling*). Kemudian untuk perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan diukur melalui penyebaran kuesioner.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering digunakan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil (Sugiono:2010.123).

#### E. Teknik Analisis

Dalam penelitian ini rumus-rumus yang digunakan penulis untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

##### a. Perspektif Keuangan

###### 1. Profit Margin

Rasio ini mengukur seberapa banyak keuntungan operasional bisa diperoleh dari setiap unit rupiah penjualan. Karena itu rasionya dinyatakan sebagai:

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

###### 2. Return on Investment (ROI)

Merupakan rasio yang menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelola investasinya.

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

### 3. ROE

Merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dengan menggunakan modal sendiri dan menghasilkan laba bersih yang tersedia bagi pemilik atau investor.

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Equitas}} \times 100\%$$

#### b. Perspektif Pelanggan

Dalam Perspektif pelanggan dalam BSC, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan seperti retensi dan akuisisi.

#### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Pada perspektif akan menggunakan pengukuran waktu proses dengan rumus Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE).

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu pengolahan}}{\text{Waktu penyelesaian}}$$

Waktu penyelesaian : Waktu pengolahan + waktu pemeriksaan + waktu pemindahan + waktu penyimpanan (seluruh waktu yang digunakan mulai dari pesanan diterima, pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi hingga barang diterima oleh pelanggan).

Waktu pengolahan : Lama waktu ketika produk benar-benar dikerjakan dari bahan mentah menjadi barang jadi.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Produktifitas Karyawan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar produktifitas karyawan perusahaan.

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan bersih}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perusahaan

Perusahaan CV Cahaya Kurnia Mandiri berlokasi di Kampung Teriti RT 002/004 Desa Karet Kecamatan Sepatan Kabupaten Tangerang, Banten. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 29 Desember 2010 yang didirikan oleh Bapak Edy Hermanto dengan modal awal Rp 1.000.000.000 (satu milyar rupiah) berdasarkan Akta Pendirian Nomor 04 yang disahkan oleh Amsori Hardyanto SH, MKn. kemudian dilakukan perubahan dalam susunan kepengurusan perusahaan pada tanggal 17 April 2013 Akta Pendirian Nomor 100 yang menjadikan Bapak Edy Hermanto menjadi komisaris dan posisi direktur digantikan oleh Bapak Krishna Maulana. Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham ( RUPS ) tanggal 10 November 2016 terjadi perubahan kembali. Perubahan ini dikarenakan Bapak Edy Hermanto megundurkan diri dari Komisaris dan digantikan oleh Bapak Agus Susilo sebagai Komisaris yang baru.

Pada awal berdiri, perusahaan ini memproduksi karoseri mobil box dan dump truk, namun pada tahun 2013 perusahaan karoseri ini melihat peluang akan permintaan mobil ambulance yang begitu besar.

Peluang ini dimanfaatkan oleh perusahaan ini untuk mulai memasuki dan mencoba memproduksi *body* karoseri spesialis ambulance serta alat kesehatan untuk memenuhi kebutuhan konsumen hingga saat ini.

## 2. Profil Perusahaan

Nama Perusahaan	: Cahaya Kurnia Mandiri
Tahun Berdiri	: 2010
TDP	:30.03.3.47.101
NPWP	: 31.269.411.0-418.000
SIUP	: 503/01041-BP2T/30-03/PM/V/2013
Nama Pemilik	: Krishna Maulana
Alamat Perusahaan	: KP. Teriti RT 002/004 Desa Karet Kecamatan Sepatan Kabupaten Tangerang
Bentuk Usaha	: CV
Jenis Usaha	: Karoseri Mobil dan Alat Kesehatan
Jumlah Pekerja	: 15 Orang

## 3. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan merupakan tempat dimana perusahaan melakukan aktivitasnya. Perusahaan CV Cahaya Kurnia Mandiri terletak di KP. Teriti RT 002/004, Desa Karet, Kecamatan Sepatan, Kabupaten Tangerang.

## 4. Visi

Memberikan solusi satu pintu bagi kebutuhan karoseri Ambulance dan peralatan kesehatan bagi anda.

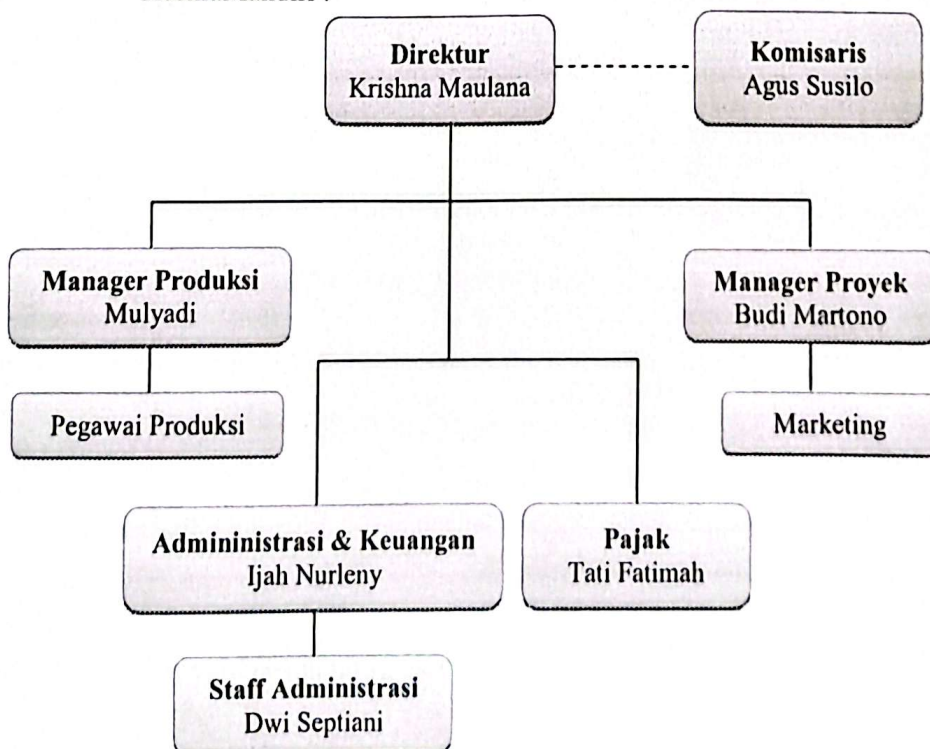
## 5. Misi

- a. Menghasilkan produk-produk terpercaya dengan harga yang kompetitif.
- b. Memberikan pelayanan yang terbaik.
- c. Memberikan variasi harga yang bisa disesuaikan dengan kapasitas klien serta spesifikasi yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhannya.
- d. Mewujudkan tanggung jawab sosial kepada masyarakat dengan memberikan pelayanan yang terbaik.
- e. Selalu menjaga kualitas dari produk-produk yang di produksi.

## 6. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

Berikut struktur organisasi lini dan staff perusahaan CV Cahaya

KurniaMandiri :



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi

Dapat kita lihat dari struktur organisasi sederhana diatas maka deskripsi pekerjaan dari masing-masing pekerjaan pada CV Cahaya Kurnia Mandiri adalah sebagai berikut :

**a. Direktur**

Tugas-tugas dari Direktur antara lain :

- 1) Sebagai koordinator, komunikator, pengambil keputusan, pemimpin, pengelola dan eksekutor dalam menjalankan dan memimpin perusahaan.
- 2) Memutuskan dan menentukan peraturan dan kebijakan tertinggi perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab dalam memimpin dan menjalankan perusahaan
- 4) Bertanggung jawab atas kerugian yang dihadapi perusahaan termasuk juga keuntungan perusahaan.
- 5) Merencanakan serta mengembangkan sumber-sumber pendapatan dan pembelanjaan kekayaan perusahaan.
- 6) Bertindak sebagai perwakilan perusahaan dalam hubungannya dengan dunia luar perusahaan.
- 7) Menetapkan strategi-strategi strategis untuk mencapai visi dan misi perusahaan.
- 8) Mengkoordinasikan dan mengawasi semua kegiatan di perusahaan, mulai bidang administrasi, kepegawaian hingga pengadaan barang.
- 9) Mengangkat dan memberhentikan karyawan perusahaan

**b. Manajer Produksi**

Tugas-tugas dari Manajer Produksi antara lain:

- 1) Menyiapkan jadwal pelaksanaan proses produksi.
- 2) Mengkoordinasi proses produksi apabila ada pesanan baru.
- 3) Menetapkan kebutuhan bahan baku untuk proses produksi .
- 4) Mengontrol serta bertanggung jawab atas jalannya proses produksi.
- 5) Memastikan produksi selesai sesuai target yang telah ditetapkan

**c. Manajer Proyek**

Tugas-tugas dari Manajer proyek antara lain :

- 1) Melakukan analisa terhadap bagian-bagian yang berhubungan langsung dengan user dalam hal ini proyek.
- 2) Memastikan dukungan teknik yang tersedia terhadap user dalam hal ini tim kerja.
- 3) Memfasilitasi sumber-sumber yang dibutuhkan user agar segera dan memastikan seorang user setuju serta menandatangani proyek perjanjian.
- 4) Setiap tanggung jawab mempunyai fokus dan peran yang sedikit berbeda. Salah satu yang paling nyata adalah, tanggung jawab terhadap proyek, Seorang Project Manager harus mengontrol proyek yang ditanganinya. Proyek harus selesai sesuai dengan *budget*, spesifikasi, dan waktu. Ketiga aspek itu harus dipenuhi oleh seorang Project Manager.

**d. Bagian Administrasi dan Keuangan**

Tugas-tugas dari Administrasi dan keuangan antara lain:

- 1) Membuat perencanaan keuangan, mulai dari perencanaan peminjaman, penerimaan, pengeluaran, dan pembayaran.
- 2) Menyusun laporan keuangan harian, mingguan, bulanan dan tahunan.
- 3) Mengelola uang kas, mulai dari membuka rekening, menentukan setoran, mengatur kas, menangani pembayaran atas kewajiban dan membuat catatan transaksi kas.
- 4) Mengelola kredit dengan mengatur tagihan-tagihan.
- 5) Mengurus surat berharga, salah satunya seperti menandatangani cek.
- 6) Bekerja sama dalam menyusun kebijakan administrasi keuangan dengan bagian lain yang terkait sesuai dengan visi dan misi perusahaan

**e. Bagian Pajak**

Tugas-tugas dari bagian pajak antara lain :

- 1) Menyusun rencana perpajakan untuk optimalisasi pajak.
- 2) Penginputan faktur pajak melalui sistem *e-faktur*.
- 3) Approval laporan pajak masa dan tahunan secara akurat dan tepat waktu.
- 4) Melakukan verifikasi transaksi perusahaan yang terkait aspek pajak.

**f. Bagian Staff Administrasi**

Tugas-tugas dari bagian staff administrasi :

- 1) Pemesanan ATK.
- 2) Sebagai operator *e-mail* masuk dan keluar.
- 3) Pembuatan penawaran harga dan konfirmasi order.
- 4) Sebagai *follow up* konsumen .
- 5) Membuat kwitansi, faktur dan surat jalan.
- 6) Memastikan pengiriman kepada konsumen tepat waktu.

**g. Bagian Marketing ( Sales )**

Tugas-tugas dari bagian Marketing/Sales :

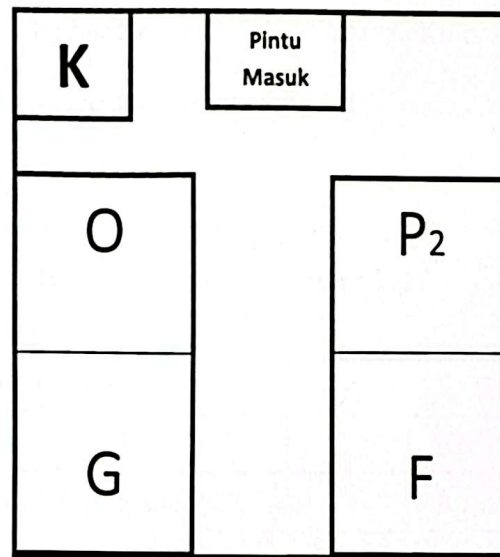
- 1) Pemasaran Produk.
- 2) Mempromosikan Produk yang dijual.
- 3) Memastikan produk yang ditawarkan sesuai dengan keinginan konsumen.

**h. Bagian Produksi**

Tugas-tugas dari bagian Produksi:

- 1) Melaksanakan proses produksi sesuai pesanan berdasarkan bagian masing masing.
- 2) Menjaga serta merawat peralatan produksi agar tidak terjadi kerusakan.
- 3) Menjaga kebersihan dan kenyamanan lokasi produksi.

## 7. Layout Perusahaan



Gambar 4.3 Layout Perusahaan

Tabel 4.18  
Keterangan Layout

NO	KETERANGAN
K	Kantin
P1	Tempat Parkir
O	Office
G	Gudang
P2	Perakitan
F	Finishing

## 8. Harga Jual Produk

Produk yang dipasarkan oleh CV. Cahaya Kurnia Mandiri adalah Ambulance Type Deluxe Strada Triton dan Ambulance Type Standar Strada Triton:

**Tabel 4.19**  
**Harga Jual Produk Tahun 2017**

No	Nama Produk	Harga/unit
1	Ambulance Type Deluxe	Rp. 130.000.000,-
2	Ambulance Type Standar	Rp. 120.000.000,-

Sumber : CV Cahaya Kurnia Mandiri

## 9. Uraian Produk CV Cahaya Kurnia Mandiri

### a. Ambulance Type Deluxe Strada Triton

#### Spesifikasi Karoseri Body

- 1) Jok Depan Orisinil.
- 2) Model atap kap High Roof.
- 3) Pembatas pengemudi dengan penumpang dibuatkan penyekat dengan kaca model sliding Rayban.
- 4) Kaca samping R/L model sliding rayban.
- 5) Kaca belakang model lebar mati tempere rayban.
- 6) Pintu samping kiri model swing.
- 7) Pintu belakang model hatchback.
- 8) Plafon bahan vinil model tarik.
- 9) Dekleding multiplek 4mm + kain imitasi.
- 10) Lantai orisinil (bak tetap dipakai).

- 11) Lantai bagian tengah dibuatkan rata rangka siku dilapis plat.
- 12) Lantai dicat hammertone.
- 13) Lampu plafon menggunakan neon/sejenisnya.
- 14) Lampu sorot belakang.
- 15) Footstep belakang.
- 16) Anti karat standard karoseri.
- 17) Cat oven warna putih solid Polyurethane

#### Interior Ambulance Type Deluxe

- 1) Lampu Rotary Light Bar Oval LTF 2000, Am- 02.
- 2) Sirene Multi suara lengkap dengan Mic.
- 3) Tempat duduk perawat dilengkapi dengan Box peralatan.
- 4) Tempat duduk dokter.
- 5) Landasan tandu dilengkapi dengan tempat Scoop Stretcher.
- 6) Tabung pemadam kebakaran kapasitas 1kg.
- 7) Lampu sorot model Spot Light.
- 8) 2 buah lampu operasi model digeser.
- 9) Modifikasi lantai dari Plywood dilapis dengan vinil antibakteri.
- 10) Logo dan Tulisan Standard dari bahan 3M.
- 11) Kaca film 60-80%.
- 12) Lemari peralatan dengan Finishing Acrylic.
- 13) Gantungan Infuse model geser terbuat dari bahan Stainless Steel.
- 14) Bumper belakang mobil dilapis plat Stainless Steel.
- 15) Extra DC.

16) Central Oxygen BSS System, CK - 201

# 2 buah Tabung Oxygen 1M3

# 2 buah Regulator Standard

# 1 set Selang Oxygen tekanan tinggi dengan sistem press

# 1 set Pengatur Oxygen dengan kran On / Off

# 1 buah Keluaran dinding dengan tulisan "OXYGEN"

# 1 set Flowmeter dan Humidifier

# 1 buah Nasal Cannula

# 1 buah Masker Oxygen.

17) Ambulance stretcher supra Cot model Roll in Chair konstruksi aluminium rangka alloy dan stainless steel lengkap dengan matras dan strap.



Gambar 4.4 Ambulance Type Deluxe Strada Triton



Gambar 4.5 Interior Ambulance Type Deluxe Strada Triton

b. *Ambulance Type Standar Strada Triton*

Spesifikasi Karoseri Body

- 1) Jok Depan Orisinil.
- 2) Model atap kap High Roof.
- 3) Pembatas pengemudi dengan penumpang dibuatkan penyekat dengan kaca model sliding Rayban.
- 4) Kaca samping R/L model sliding rayban.
- 5) Kaca belakang model lebar mati tempere rayban.
- 6) Pintu samping kiri model swing.
- 7) Pintu belakang model hatchback.
- 8) Plafon bahan vinil model tarik.
- 9) Dekleding multiplek 4mm + kain imitasi.
- 10) Lantai orisinil (bak tetap dipakai).
- 11) Lantai bagian tengah dibuatkan rata rangka siku dilapis plat.

- 12) Lantai dicat hammertone.
- 13) Lampu plafon menggunakan neon/sejenisnya.
- 14) Lampu sorot belakang.
- 15) Footstep belakang.
- 16) Anti karat standard karoseri.
- 17) Cat oven warna putih solid Polyurethane

#### Interior Ambulance Type Standar

- 1) Lampu Rotary Light Bar Oval LTF 2000, CK – 02.
- 2) Sirene Multi suara lengkap dengan Mic.
- 3) Tempat duduk perawat dilengkapi dengan Box peralatan.
- 4) Landasan tandu dilengkapi dengan tempat Scoop Stretcher.
- 5) Tabung pemadam kebakaran kapasitas 1kg.
- 6) Lampu sorot model Spot Light.
- 7) 2 buah lampu operasi model digeser.
- 8) Modifikasi lantai dari Plywood dilapis dengan vinil.
- 9) Logo dan Tulisan Standard dari bahan 3M / Sejenis.
- 10) Kaca film 60-80%.
- 11) Lemari peralatan dengan Finishing Duco.
- 12) Gantungan Infuse model geser terbuat dari bahan Stainless Steel.
- 13) Bumper belakang mobil dilapisi plat Stainless Steel.
- 14) Extra DC.

15) Central Oxygen BSS System, CK - 201

# 2 buah Tabung Oxygen 1M3

# 2 buah Regulator Standard

# 1 set Selang Oxygen tekanan tinggi dengan sistem press

# 1 set Pengatur Oxygen dengan kran On / Off

# 1 buah Keluaran dinding dengan tulisan "OXYGEN"

# 1 set Flowmeter dan Humidifier

# 1 buah Nasal Cannula

# 1 buah Masker Oxygen.

16) Ambulance stracher supra Cot model Roll inkontruksi aluminium

rangka alloy dan stainless steel lengkap dengan matres dan strap.



Gambar 4.6 *Ambulance Type Standard Strada Triton*

## **B. Pemasaran**

### **1. Wilayah Pemasaran**

CV. Cahaya Kurnia Mandiri menjual produknya ke wilayah Seluruh Indonesia. Untuk populasi penjualan pada setiap tahun berbeda-beda berdasarkan tingkat pemesanan dan kebutuhan dari setiap daerah masing-masing. Untuk wilayah penjualan terbesar didominasi oleh Pulau Jawa, Sumatra dan Sulawesi.

### **2. Segmentasi Pasar**

Segmentasi pasar dapat didefinisikan sebagai proses membagi pasar menjadi irisan-irisan konsumen yang khas mempunyai kebutuhan atau sifat yang sama dan kemudian memilih satu atau lebih segmen yang akan dijadikan sasaran bauran pemasaran yang berbeda.

Manfaat segmentasi pasar adalah sebagai berikut :

- a. Merencanakan produk yang dapat memenuhi permintaan pasar.
- b. Penjual dan produsen dapat menggunakan informasi terhadap respon pemasaran yang berbeda-beda untuk mengalokasikan anggaran secara lebih tepat pada berbagai segmen.
- c. Penjual dan produsen dapat menentukan cara-cara promosi yang paling efektif bagi perusahaan.

Segmentasi pasar yang dimiliki oleh CV. Cahaya Kurnia Mandiri adalah semua instansi baik instansi pemerintah maupun instansi swasta. Produk ini dikhususkan untuk seluruh instansi kesehatan yang membutuhkan kendaraan ambulance.

### 3. Saluran Distribusi

Setelah produk selesai dikerjakan maka produk tersebut dijual kepada produsen yang telah memesan kepada CV. Cahaya Kurnia Mandiri sesuai dengan produk yang diinginkan. Berikut saluran distribusi yang terdapat pada CV Cahaya Kurnia Mandiri diantaranya :

#### a. Produsen – Konsumen

Tipe ini berperan menyampaikan langsung produk. Konsumen bisa melakukan pemesanan awal ke CV Cahaya Kurnia Mandiri. Setelah pemesanan telah selesai akan dikonfirmasi ke konsumen dan bisa untuk mengambil produk ke KP. Teriti RT 002/004 Desa Karet, Kecamatan Sepatan, Kabupaten Tangerang. Atau pihak CKM akan mengantar langsung ke alamat konsumen.

#### b. Produsen – Pihak ke-2 – Konsumen

Tipe ini berperan menyampaikan produknya tidak langsung ke konsumen. Ada suatu mekanisme atau proses yang dilakukan terlebih dahulu untuk barang sampai pada konsumen.

**Tabel 4.20**  
**Penjualan Tahun 2013-2017**

Keterangan	Tahun				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ambulance Type Deluxe Strada Triton</b>					
Penjualan (unit)	3	6	7	6	10
Harga (Rp)	105.000.000	115.000.000	120.000.000	125.000.000	130.000.000
Jumlah (Rp)	315.000.000	690.000.000	840.000.000	750.000.000	1.300.000.000
<b>Ambulance Type Standar Strada Triton</b>					
Penjualan (unit)	2	9	8	11	9
Harga (Rp)	95.000.000	105.000.000	110.000.000	115.000.000	120.000.000
Jumlah (Rp)	190.000.000	945.000.000	880.000.000	1.265.000.000	1.080.000.000
<b>Total (Rp)</b>	<b>505.000.000</b>	<b>1.635.000.000</b>	<b>1.720.000.000</b>	<b>2.015.000.000</b>	<b>2.380.000.000</b>

Sumber: CV Cahaya Kurnia Mandiri

#### 4. Metode Pemasaran

##### a. Periklanan/Promosi

Promosi sering digunakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan permintaan atau penjualan akan produk yang ditawarkan, sehingga dapat meningkatkan laba yang diperoleh. Berikut adalah bentuk promosi yang dilakukan oleh CV Cahaya Kurnia Mandiri :

##### 1) Melalui internet

Salah satu cara promosi yang paling mudah, efektif dan tidak mengeluarkan banyak biaya adalah melalui internet. Dengan adanya internet CV Cahaya Kurnia Mandiri dapat memasarkan produknya secara lebih luas. CV Cahaya Kurnia Mandiri melakukan promosi produknya melalui website dengan nama **ambulancekaroseri.com** dan **ambulance.co.id**. Selain itu CV Cahaya Kurnia Mandiri melakukan promosi produk ambulance melalui media sosial seperti *facebook*.

##### 2) Mengikuti pameran

CV Cahaya Kurnia Mandiri juga rutin mengikuti pameran-pameran untuk memasarkan produk ambulance yang diadakan oleh beberapa instansi pemerintah maupun swasta seperti yang diadakan oleh kementerian perindustrian dan kementerian kesehatan. Melalui cara tersebut, perusahaan dapat memperkenalkan produknya kepada masyarakat secara lebih baik.

### 3) Brosur dan kartu nama

Brosur dan kartu nama dapat menjadi media promosi perusahaan yang murah dan efektif. Brosur dan kartu nama sering kali dibagikan pada acara pameran kesehatan yang diikuti oleh perusahaan. CV Cahaya Kurnia Mandiri melakukan promosi produknya melalui brosur yang berisi informasi lengkap spesifikasi produk ambulance serta kartu nama yang dapat dibagikan pada saat-saat tertentu, yaitu pameran atau saat kepentingan lain seperti kerja sama bisnis dengan perusahaan lain.

**Tabel 4.21**  
**Biaya Pemasaran Tahun 2013-2017**

No.	Keterangan	Tahun (Rp)				
		2013	2014	2015	2016	2017
1.	Gaji Pemasaran	1.500.000	6.000.000	14.400.000	24.000.000	36.000.000
	<b>Total</b>	<b>1.500.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>14.400.000</b>	<b>24.000.000</b>	<b>36.000.000</b>
2.	Biaya Promosi					
	a. Brosur	0	300.000	300.000	300.000	500.000
	b. Akses Internet	500.000	500.000	19.100.000	7.200.000	12.000.000
	c. Pameran	0	0	0	75.000.000	85.000.000
	<b>Total</b>	<b>500.000</b>	<b>800.000</b>	<b>19.400.000</b>	<b>82.500.000</b>	<b>97.500.000</b>
	<b>Total Biaya Pemasaran</b>	<b>2.000.000</b>	<b>6.800.000</b>	<b>33.800.000</b>	<b>106.500.000</b>	<b>133.500.000</b>

Sumber : CV cahaya Kurnia Mandiri

## C. Produksi

### 1. Proses Produksi Perusahaan

CV Cahaya Kurnia Mandiri mempunyai jenis *ambulance*. Dalam pelaksanaan produksinya CV Cahaya Kurnia Mandiri menggunakan strategi *make to order*. Maksudnya mereka memproduksi produk berdasarkan pesanan konsumen bukan berdasarkan persediaan produk.

## 2. Bahan Baku

Bahan baku adalah bahan mentah yang digunakan sebagai dasar untuk pembuatan suatu produk, dimana bahan baku diolah kembali melalui proses tertentu untuk dijadikan bentuk yang lain. Bahan baku sangatlah penting dalam menunjang keberhasilan kegiatan proses produksi. Hal ini disebabkan karena bahan baku sangat mempengaruhi bentuk atau komposisi produk jadi baik secara kuantitas maupun kualitas serta harga jual produk.

Terdapat komponen bahan utama, yaitu:

### a. Triplek

Triplek adalah bahan baku yang digunakan untuk membuat lantai mobil ambulance, lemari peralatan, washtafel.

### b. Stainless

Stainless adalah bahan baku untuk landasan trencher, gantungan infus, roofrack, pelindung bumper mobil, dudukan alat kesehatan, list lantai pinggir mobil, dan selang washtafel.

### c. Busa dan Kulit

Busa dan kulit digunakan untuk jok mobil dokter dan perawat.

### d. Kaca Film

Digunakan untuk melindungi kaca mobil dari panas sinar matahari dan juga untuk menyamarkan segala bentuk tindakan yang terdapat dalam unit ambulance

e. Karpet Vinyl

Karpet Vinyl digunakan untuk melapisi lantai mobil sebagai anti bakteri khusus ambulance tipe deluxe

f. Sticker

Untuk sticker yang terdapat dalam interior mobil ambulance digunakan sebagai tanda keselamatan dan juga sebagai petunjuk tambahan terhadap alat kesehatan yang dipasang dalam ambulance tersebut. Karena sticker tersebut dapat menyala kondisi gelap . Sedangkan untuk sticker yang terdapat pada eksterior ambulance digunakan sebagai identitas ambulance dan juga digunakan sebagai bahan promosi terhadap konsumen sebagai bentuk sumbangsih CSR (Corporate Social and Responbility) konsumen terhadap masyarakat umum.

### 3. Bahan Baku Penolong

Bahan baku penolong merupakan barang yang dimanfaatkan dalam proses produksi, namun bukan merupakan bagian dari bahan baku utama untuk produk yang dihasilkan. Bahan baku penolong merupakan bahan yang dapat meningkatkan efisiensi atau keamanan produksi tetapi bukan menjadi bagian dari bagian utama produk jadi.

Terdapat komponen bahan baku penolong, yaitu:

a. Lem

Lem digunakan sebagai perekat interior mobil.

b. Paku

Paku digunakan sebagai penyambung triplek pada lemari kesehatan.

c. Baut dan Mur

Baut dan Mur digunakan sebagai penyambung rangka stainless steel.

d. Bahan Las Argon

Las Argon digunakan sebagai media penyambung rangka mobil.

e. Cat

Cat digunakan sebagai warna dasar dan warna mobil ambulance.

#### 4. Mesin dan Peralatan

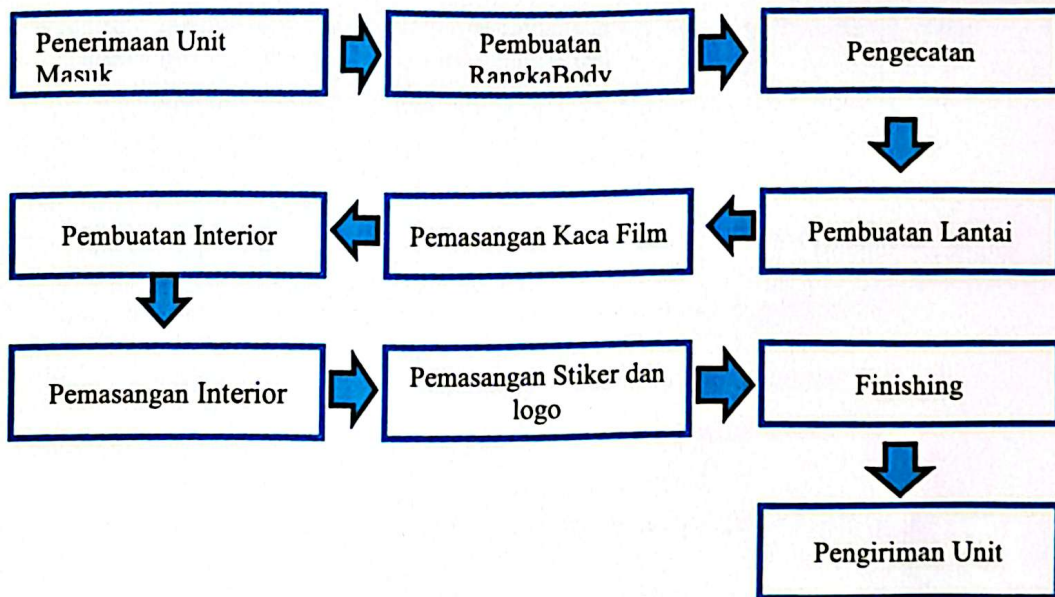
Berikut adalah daftar mesin dan peralatan yang digunakan :

**Tabel 4. 22**  
**Daftar Mesin dan Peralatan**

No	Mesin	Jumlah Unit
1	Bor Duduk Kecil	1
2	Bor Tangan	1
3	Genset	1
4	Gerinda	1
5	Pengering Sticker	1
6	Gergaji	2
7	Kompresor	1
8	Mesin Poles Modern	1
9	Mesin Amplas	1
10	Tang Paku Tembak	1
11	Mesin LAS	1
12	Pipe Role	1
13	Kunci Shock	1

*Sumber : CV Cahaya Kurnia Mandiri*

## 5. Alur Proses Produksi



Sumber: CV Cahaya Kurnia Mandiri

Gambar 4.7 Alur Proses Produksi

Berdasarkan gambar alur produksi diatas, dapat dijelaskan alur produksi tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

### a. Penerimaan Unit Masuk

Proses dimana unit masuk/datang ke workshop CV Cahaya Kurnia Mandiri, disini unit diperiksa segala kelengkapan surat-surat kendaraan dan kondisi unit secara keseluruhan. Baik dari kondisi mesin, ban dan body kendaraan.

### b. Pembentukan rangka body ambulance

Dalam tahap ini dilakukan pembentukan rangka body berdasarkan SPK/Kontrak yang telah sepakati bersama. Pembentukan rangka body menggunakan teknologi Monocoque yang mempunyai tingkat

keselamatan yang lebih tinggi serta kenyamanan yang lebih baik, dan penggunaan bahan-bahan ringan dan kuat seperti aluminium, kaca serat termasuk serat arang.

c. Pengecatan

Pengecatan dilakukan di ruang terpisah karena masih menggunakan bahan kimia. Warna ambulance pada dasarnya warna putih solid namun dapat juga disesuaikan dengan permintaan konsumen.

d. Pembuatan Lantai

Lantai dibuat dengan menggunakan triplek yang dilapisi karet serta vinyl anti bakteri sesuai dengan standar karoseri.

e. Pemasangan Kaca Film

Kaca film dipasang pada setiap kaca mobil dengan tingkat kegelapan 60 %- 80%,

f. Pembuatan Interior

Interior yang dibuat diantaranya lemari peralatan, washtafel, gantungan infus, jok dokter, jok perawat, landasan stretcher, landasan tandu, tempat scoop stretcher serta pelindung bumper.

g. Perakitan Interior

Setelah bagian interior perlengkapan ambulance dikerjakan tahap selanjutnya adalah proses pemasangan. Pemasangan dilakukan secara teliti dan hati-hati agar mendapatkan hasil maksimal.

h. Pemasangan stiker dan logo

Pada tahap ini dilakukan pemasangan stiker ambulance baik untuk interior dan eksterior. Untuk sticker yang terdapat dalam interior mobil ambulance digunakan sebagai tanda keselamatan dan juga sebagai petunjuk tambahan terhadap alat kesehatan yang dipasang dalam ambulance tersebut. Karena sticker tersebut dapat menyala kondisi gelap . Sedangkan untuk sticker yang terdapat pada eksterior ambulance digunakan ssebagai identitas ambulance dan juga digunakan sebagai bahan promosi terhadap konsumen sebagai bentuk sumbangsih CSR (Corporate Social and Responbility) konsumen terhadap masyarakat umum.

i. Finishing

Pada proses ini dilakukan dilakukan pengecekan semua bagian mobil ambulance baik eksterior ambulance maupun interior ambulance. Setelah itu dilakukan tes kelayakan pakai untuk memastikan produk sudah sesuai dengan prosedur dan standard karoseri yang ditetapkan.

j. Pengiriman unit

Untuk pengiriman unit tergantung dari kesepakatan saat penandatanganan kontrak. Apakah unit akan dikirim dengan ekspedisi atau akan diambil langsung oleh konsumen. Apabila dikirim melalui ekspedisi akan dikenakan biaya tambahan.

## 6. Biaya Produksi CV Cahaya Kurnia Mandiri

Berikut ini merupakan biaya produksi yang ditetapkan CV Cahaya Kurnia

Mandiri dari tahun 2013 – 2017 sebagai berikut:

**Tabel 4.23**  
**Tabel Biaya Produksi**

No.	Jenis Biaya	Tahun				
		2013	2014	2015	2016	2017
1.	<b>Biaya Bahan Baku</b>					
	<b>Biaya Bahan Baku Utama</b>					
	Ambulance Type Deluxe	45.000.000	425.000.000	525.000.000	635.000.000	875.000.000
	Ambulance Type Standar	70.000.000	635.000.000	615.000.000	641.000.000	700.000.000
	<b>Total</b>	<b>115.000.000</b>	<b>1.060.000.000</b>	<b>1.140.000.000</b>	<b>1.276.000.000</b>	<b>1.575.000.000</b>
2.	<b>Biaya Tenaga Kerja Langsung</b>	<b>14.500.000</b>	<b>62.500.000</b>	<b>65.500.000</b>	<b>68.500.000</b>	<b>75.000.000</b>
3.	<b>Biaya Overhead Pabrik</b>					
	<b>Bahan Baku Penolong</b>					
	Ambulance Type Deluxe	3.575.000	28.600.000	31.500.000	32.350.000	36.355.000
	Ambulance Type Standar	4.875.000	39.000.000	36.500.000	41.485.000	44.175.000
	<b>Total</b>	<b>8.450.000</b>	<b>67.600.000</b>	<b>68.000.000</b>	<b>73.835.000</b>	<b>80.530.000</b>
	Biaya Listrik	2.100.000	3.950.000	4.350.000	4.657.000	5.400.000
	Biaya Air	360.000	720.000	900.000	1.260.000	1.560.000
	Biaya Telepon	750.000	1.800.000	1.944.000	1.956.000	2.000.000
	Biaya Pemeliharaan Mesin	2.350.000	5.750.000	6.250.000	6.675.000	7.000.000
	<b>Total</b>	<b>5.560.000</b>	<b>12.220.000</b>	<b>13.444.000</b>	<b>14.548.000</b>	<b>15.960.000</b>
4.	<b>Total Biaya Produksi</b>	<b>143.510.000</b>	<b>1.202.320.000</b>	<b>1.286.944.000</b>	<b>1.432.883.000</b>	<b>1.746.490.000</b>

Sumber: CV Cahaya Kurnia Mandiri

### D. Personalia

Dalam pelaksanaannya CV Cahaya Kurnia Mandiri dikelola langsung oleh pemilik perusahaan. Dalam hal ini pemilik mampu melakukan proses analisis jabatan, perekrutan karyawan, penempatan posisi, pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, hingga pemutusan hubungan kerja.

## 1. Ketenagakerjaan

Undang-undang RI Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan masalah tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja. Ketenagakerjaan merupakan masalah yang berhubungan erat dengan pengelolaan ketenagakerjaan dan kepegawaian dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk serta berhasil tidaknya pelaksanaan bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan. Tenaga kerja CV. Cahaya Kurnia Mandiri merupakan tenaga kerja tetap. Tenaga kerja tetap maksudnya yang setiap hari bekerja di perusahaan. Ketenagakerjaan pada CV Cahaya Kurnia Mandiri mencakup :

### a. Perekrutan

Perekrutan merupakan kegiatan untuk mencari calon tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan. Perusahaan CV Cahaya Kurnia Mandiri dalam merekrut tenaga kerja memiliki persyaratan bahwa calon tenaga kerja memiliki keterampilan dan keahlian sesuai posisi yang dibutuhkan perusahaan, serta kemauan dan kedisiplinan kerja yang baik.

### b. Waktu Kerja dan Jumlah Karyawan

Waktu kerja di CV Cahaya Kurnia Mandiri sebagai berikut:

Senin – Jumat : 08.00 – 17.00

Sabtu dan Minggu : Libur

Jumlah karyawan di “Cahaya Kurnia Mandiri” yang ada hingga saat ini sebanyak 15 orang.

**Tabel 4. 24**  
**Data Tenaga Kerja**

Keterangan	Laki-laki	Perempuan	Total
Pekerja	11 orang	4 orang	15 orang

Sumber : CV Cahaya Kurnia Mandiri

**Tabel 4. 25**  
**Data Tenaga Kerja Setiap Bagian**

Data Jumlah Karyawan	
Keterangan	Jumlah
Pemimpin Perusahaan	1
Manager Operasional	1
Manager Project	1
Bagian Administrasi & keuangan	3
Bagian Pemasaran	2
Bagian Produksi	
- Pemotongan & Las	1
- Pengecatan	1
- Perakitan	3
- Finishing	2
<b>Jumlah</b>	<b>15</b>

Sumber : CV Cahaya Kurnia Mandiri

**Tabel 4.26**  
**Data Usia Tenaga Kerja**

Usia	Jumlah
18-24	1 orang
25-30	1 orang
31-35	2 orang
36-50	11 orang

Sumber : CV Cahaya Kurnia Mandiri

**Tabel 4. 27**  
**Data Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>
D3/S1	4 orang
SMA	9 orang
SMP	2 orang

*Sumber : CV Cahaya Kurnia Mandiri*

## **2. Evaluasi Kinerja**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi kesalahan, atau penyimpangan yang menghambat pencapaian tujuan perusahaan supaya segera diperbaiki.

## **3. Kesejahteraan Karyawan**

Agar mencapai kesejahteraan karyawannya, perusahaan ini melakukan pemberian gaji yang berbeda masing-masing bidang, sesuai dengan tingkat kesulitan untuk bagian karyawan produksi, dan sesuai tingkat pendidikan serta pengalaman kerja untuk karyawan bagian kantor. CV Cahaya Kurnia Mandiri juga sudah mendaftarkan karyawannya Mengikuti Jaminan kesehatan berupa BPJS kesehatan untuk menanggung segala biaya pengobatan baik karyawan maupun keluarga karyawan.

## **4. Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemutusan hubungan kerja yang diterapkan oleh CV Cahaya Kurnia Mandiri adalah bila ada karyawan yang melakukan kesalahan kerja, melalaikan tugas dan sering melanggar perjanjian yang telah disepakati

antara karyawan dengan perusahaan selama masa kerja berlangsung. Pemutusan hubungan kerja dilakukan melalui beberapa tahap sebelumnya, Tahapan-tahapan tersebut berupa surat peringatan pertama, surat peringatan kedua dan surat peringatan ketiga.

#### **E. Keuangan**

Manajemen Keuangan adalah aktivitas yang terkait dengan perencanaan dan pengendalian perolehan serta pendistribusian aset-aset keuangan perusahaan.

Analisis laporan keuangan merupakan salah satu cara untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam suatu periode. Oleh karena itu, sebelum kita menganalisis laporan keuangan, maka terlebih dahulu kita harus memahami hal-hal yang berkaitan dengan laporan keuangan, pemahaman tentang laporan keuangan mulai dari pengertian, jenis komponen yang terkandung, tujuan maupun sifat laporan keuangan sangat penting sehingga dalam melakukan analisis lebih mudah untuk menginterpretasikannya. Secara umum dikatakan bahwa laporan keuangan adalah laporan yang menunjukkan kondisi keuangan perusahaan pada saat ini atau dalam suatu periode tertentu.

Intidari laporan keuangan adalah menggambarkan pos-pos keuangan perusahaan yang diperoleh dalam suatu periode, dalam praktiknya kita mengenal beberapa macam laporan keuangan seperti:

##### **1. Laporan rugi/laba**

Suatu bagian dari laporan keuangan yang memuat dan menyediakan informasi tentang ukuran keberhasilan operasi perusahaan selama

periodewaktu tertentu. Unsurunsur yang terkandung dalam laporan laba rugi meliputi semua transaksi pendapatan, beban, keuntungan, dan kerugian.

2. Laporan perubahan modal

Merupakan salah satu dari laporan keuangan yang harus dibuat oleh perusahaan yang menggambarkan peningkatan atau penurunan aktiva bersih atau kekayaan selama periode yang bersangkutan berdasarkan prinsippengukuran tertentu yang dianut.

3. Laporan arus kas

Suatu laporan keuangan yang berisikan pengaruh kas dari kegiatan operasi, kegiatan transaksi investasi dan kegiatan transaksi pembiayaan/pendanaan serta kenaikan atau penurunan bersih dalam kas suatu perusahaan selama satu periode.

4. Neraca

Suatu bagian dari laporan keuangan suatu perusahaan atau entitas bisnis yang dihasilkan dalam suatu periode akuntansi dimana menunjukkan posisi atas keuangan perusahaan atau entitas bisnis tersebut pada akhir periode akuntansi tersebut yang bisa menjadi dasar dalam menghasilkan keputusan bisnis.

**Tabel 4.28**  
**Biaya Investasi**

No.	Jenis Investasi	Unit	Harga Per Unit (RP)	Jumlah (RP)
1.	<b>Aktiva Berwujud</b>			
	<b>Mesin :</b>			
	Mesin Las	4	2.500.000	10.000.000
	Kompresor	2	2.750.000	5.500.000
	Bor Duduk Kecil	1	700.000	700.000
	Bor Tangan	1	450.000	450.000
	Gerinda	1	350.000	350.000
	Mesin Poles Modern	1	810.000	810.000
	<b>Total</b>			<b>17.810.000</b>
	<b>Peralatan:</b>			
	Tool Kit Set	2	154.000	308.000
	Penggaris Besi	3	50.000	150.000
	Meteran	3	35.000	105.000
	Kunci Shock	1	250.000	250.000
	Gergaji	2	230.000	460.000
	Pengering Sticker	1	220.000	220.000
	Pipe Role	1	2.500.000	2.500.000
	<b>Total</b>			<b>3.993.000</b>
	<b>Inventaris Kantor:</b>			
	Meja+Kursi	2	500.000	1.000.000
	Laptop	1	4.000.000	4.000.000
	Komputer	1	4.000.000	4.000.000
	Printer All In One	1	1.200.000	1.200.000
	Kipas Angin	1	200.000	200.000
	Dispenser	1	300.000	300.000
	<b>Total</b>			<b>10.700.000</b>
	<b>Kendaraan:</b>			
Mobil Operasional	1	111.130.000	111.130.000	
Mobil Operasional 2	1	336.583.636	336.583.636	
<b>Total</b>			<b>447.713.636</b>	
2.	<b>Aktiva Tak Berwujud</b>			
	SIUP	1	500.000	500.000
	TDP	1	500.000	500.000
	<b>Total</b>			<b>1.000.000</b>
	<b>Total Aktiva</b>			<b>481.216.636</b>

*Sumber : Pengolahan Data*

**Tabel 4. 29**  
**Biaya Penyusutan dari Tahun 2013-2017**

No.	Aktiva	Umur Ekonomis	Nilai Penyusutan (Rp)				
			2013	2014	2015	2016	2017
1.	Mesin-Mesin	8 tahun	17.810.000	17.810.000	17.810.000	17.810.000	17.810.000
	Biaya Penyusutan		2.226.250	2.226.250	2.226.250	2.226.250	2.226.250
	Akm. Penyusutan		2.226.250	4.452.500	6.678.750	8.905.000	11.131.250
	<b>Nilai Buku</b>		<b>15.583.750</b>	<b>13.357.500</b>	<b>11.131.250</b>	<b>8.905.000</b>	<b>6.678.750</b>
2.	Peralatan	4 tahun	3.993.000	3.993.000	3.993.000	3.993.000	3.993.000
	Biaya Penyusutan		998.250	998.250	998.250	998.250	-
	Akm. Penyusutan		998.250	1.996.500	2.994.750	3.993.000	-
	<b>Nilai Buku</b>		<b>2.994.750</b>	<b>1.996.500</b>	<b>998.250</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
3.	Inventaris Kantor	4 tahun	10.700.000	10.700.000	10.700.000	10.700.000	10.700.000
	Biaya Penyusutan		2.675.000	2.675.000	2.675.000	2.675.000	-
	Akm. Penyusutan		2.675.000	5.350.000	8.025.000	10.700.000	-
	<b>Nilai Buku</b>		<b>8.025.000</b>	<b>5.350.000</b>	<b>2.675.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
4.	Kendaraan	8 tahun	447.713.636	447.713.636	447.713.636	447.713.636	447.713.636
	Biaya Penyusutan		55.964.205	55.964.205	55.964.205	55.964.205	55.964.205
	Akm. Penyusutan		55.964.205	111.928.409	167.892.614	223.856.818	279.821.023
	<b>Nilai Buku</b>		<b>391.749.432</b>	<b>335.785.227</b>	<b>279.821.023</b>	<b>223.856.818</b>	<b>167.892.615</b>
<b>Total Penyusutan</b>			<b>61.863.705</b>	<b>123.727.409</b>	<b>185.591.114</b>	<b>247.454.818</b>	<b>290.952.273</b>

*Sumber: pengolahan data*

### **Penjualan CV Cahaya Kurnia Mandiri**

Penjualan merupakan aktivitas utama perusahaan. Besarnya pendapatan perusahaan sangat ditentukan oleh besar kecilnya penjualan. Berikut adalah data harga pokok penjualan mobil ambulance pada tahun 2013-2017:

Tabel 4. 30  
**Harga Pokok Produksi dari Tahun 2013-2017**

	Keterangan	Tahun				
		2013	2014	2015	2016	2017
<b>1</b>	<b>Pemakaian bahan baku</b>					
	Persd Bahan Baku Awal Tahun	-	20.000.000	31.250.000	38.500.000	45.500.000
	Pembelian Bahan Baku	135.000.000	1.071.250.000	1.146.750.000	1.283.000.000	1.588.600.000
	Bahan Baku Siap Produksi	135.000.000	1.091.250.000	1.178.500.000	1.321.500.000	1.634.100.000
	Persediaan bahan baku akhir	20.000.000	31.250.000	38.500.000	45.500.000	59.100.000
	<b>Total pemakaian bahan baku</b>	<b>115.000.000</b>	<b>1.060.000.000</b>	<b>1.140.000.000</b>	<b>1.276.000.000</b>	<b>1.575.000.000</b>
<b>2</b>	<b>Biaya Tenaga Kerja Langsung</b>	<b>14.500.000</b>	<b>62.500.000</b>	<b>65.500.000</b>	<b>68.500.000</b>	<b>75.000.000</b>
<b>3</b>	<b>Biaya Over Head Pabrik</b>					
	Biaya Bahan Baku Penolong	8.450.000	67.600.000	68.000.000	73.835.000	80.530.000
	Biaya Listrik, Air, & Telp	3.210.000	6.470.000	7.194.000	7.873.000	8.960.000
	Biaya Pemeliharaan mesin	2.350.000	5.750.000	6.250.000	6.675.000	7.000.000
	Biaya Penyusutan Mesin	2.226.250	2.226.250	2.226.250	2.226.250	2.226.250
	Biaya Penyusutan Peralatan	998.250	998.250	998.250	998.250	0
	<b>Total biaya overhead pabrik</b>	<b>17.234.500</b>	<b>83.044.500</b>	<b>84.668.500</b>	<b>91.607.500</b>	<b>98.716.250</b>
<b>4</b>	<b>Total Biaya Produksi</b>	<b>146.734.500</b>	<b>1.205.544.500</b>	<b>1.290.168.500</b>	<b>1.436.107.500</b>	<b>1.748.716.250</b>
	Persediaan barang dalam proses awal	0	0	0	0	0
	Jumlah persediaan barang dalam proses	146.734.500	1.205.544.500	1.290.168.500	1.436.107.500	1.748.716.250
	Persediaan barang dalam proses akhir	0	0	0	0	0
<b>5</b>	<b>Total harga pokok produksi</b>	<b>146.734.500</b>	<b>1.205.544.500</b>	<b>1.290.168.500</b>	<b>1.436.107.500</b>	<b>1.748.716.250</b>
	Persediaan barang jadi awal	0	0	0	0	0
	Barang tersedia untuk dijual	146.734.500	1.205.544.500	1.290.168.500	1.436.107.500	1.748.716.250
	Persediaan barang jadi akhir	0	0	0	0	0
	<b>Total harga pokok penjualan</b>	<b>146.734.500</b>	<b>1.205.544.500</b>	<b>1.290.168.500</b>	<b>1.436.107.500</b>	<b>1.748.716.250</b>

Sumber: pengolahan data

**a. Laporan Keuangan**

**Tabel 4. 31**  
**Laporan Laba Rugi dari Tahun 2013-2017**

No	Keterangan	Tahun				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Penjualan	505.000.000	1.635.000.000	1.720.000.000	2.015.000.000	2.380.000.000
2	(Harga Pokok Penjualan)	146.734.500	1.205.544.500	1.290.168.500	1.436.107.500	1.748.716.250
3	a. Laba Kotor (1-2)	358.265.500	429.455.500	429.831.500	578.892.500	631.283.750
	Biaya Usaha :					
	Biaya Pemasaran	2.000.000	6.800.000	33.800.000	106.500.000	133.500.000
	Biaya administrasi dan umum	75.989.205	126.889.205	130.433.205	133.752.205	138.364.205
	b. Jumlah Biaya Usaha	77.989.205	133.689.205	164.233.205	240.252.205	271.864.205
4	Laba Sebelum Pajak (a-b)	280.276.295	295.766.295	265.598.295	338.640.295	359.419.545
5	Pajak					
	Pajak Pendapatan (10%)	28.027.630	29.576.630	26.559.830	33.864.030	35.941.955
6	Laba Setelah Pajak (EAT)	252.248.666	266.189.666	239.038.466	304.776.266	323.477.591

Sumber: pengolahan data

**b. Laporan Perubahan Modal**

**Tabel 4. 32**  
**Laporan Perubahan Modal dari Tahun 2013-2017**

No	Keterangan	Tahun				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Modal Awal	1.000.000.000	1.232.248.666	1.478.438.331	1.697.476.797	1.982.253.062
2	Laba Setelah Pajak	252.248.666	266.189.666	239.038.466	304.776.266	323.477.591
3	Modal Setelah Penambahan	1.252.248.666	1.498.438.331	1.717.476.797	2.002.253.062	2.305.730.653
4	Prive	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
5	Modal Akhir	1.232.248.666	1.478.438.331	1.697.476.797	1.982.253.062	2.285.730.653

Sumber: pengolahan data

## c. Laporan Arus Kas

Tabel 4.33  
Laporan Arus Kas dari Tahun 2013-2017

No	Keterangan	Tahun				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Arus Kas Masuk					
	Penjualan	505.000.000	1.635.000.000	1.720.000.000	2.015.000.000	2.380.000.000
2	Arus Kas Keluar					
	Harga Pokok Penjualan	146.734.500	1.205.544.500	1.290.168.500	1.436.107.500	1.748.716.250
	Biaya Usaha	77.989.205	133.689.205	164.233.205	240.252.205	271.864.205
	Pajak	28.027.630	29.576.630	26.559.830	33.864.030	35.941.955
	Prive	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
	<b>Total Arus Kas Keluar</b>	<b>281.751.335</b>	<b>272.751.335</b>	<b>1.388.810.335</b>	<b>1.500.961.535</b>	<b>1.730.223.735</b>
3	Selisih Arus Kas	13.248.665	706.689.665	819.038.465	1.370.776.265	2.091.477.590
	Saldo Kas Awal	350.000.000	363.248.665	1.473.310.335	1.600.961.535	1.884.223.735
	<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>281.751.335</b>	<b>363.248.665</b>	<b>1.473.310.335</b>	<b>1.600.961.535</b>	<b>1.884.223.735</b>

Sumber: pengolahan data

## d. Laporan Neraca

Tabel 4.34  
Laporan Neraca dari Tahun 2013-2017

No	Keterangan	Tahun				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Aktiva					
	Aktiva Lancar					
	Kas	363.248.665	1.473.310.335	1.600.961.535	1.884.223.735	2.308.522.410
	Piutang Usaha	496.397.070	13.706.270	68.029.786	17.486.001	14.136.557
	Persediaan Bahan Baku	0	20.000.000	31.250.000	38.500.000	45.500.000
	<b>Jumlah Aktiva Lancar</b>	<b>594.895.735</b>	<b>859.645.735</b>	<b>1.507.016.605</b>	<b>1.700.241.321</b>	<b>1.940.209.736</b>
	Aktiva Tetap					
	Mesin	17.810.000	17.810.000	17.810.000	17.810.000	17.810.000
	Akumulasi Penyusutan Mesin	2.226.250	4.452.500	6.678.750	8.905.000	11.131.250
	Nilai Buku Mesin	15.583.750	13.357.500	11.131.250	8.905.000	6.678.750
	Peralatan	3.993.000	3.993.000	3.993.000	3.993.000	3.993.000
	Akumulasi Penyusutan Peralatan	998.250	1.996.500	2.994.750	3.993.000	4.991.250
	Nilai Buku Peralatan	2.994.750	1.996.500	998.250	0	0
	Inventaris Kantor	10.700.000	10.700.000	10.700.000	10.700.000	10.700.000
	Akumulasi Penyusutan Inventaris Kantor	2.675.000	5.350.000	8.025.000	10.700.000	13.375.000
	Nilai Buku Inventaris Kantor	8.025.000	5.350.000	2.675.000	0	0
	Kendaraan	447.713.636	447.713.636	447.713.636	447.713.636	447.713.636
	Akumulasi Penyusutan Kendaraan	55.964.205	111.928.410	112.926.660	113.924.910	114.923.160
	Nilai Buku Kendaraan	391.749.431	335.785.226	334.786.976	333.788.726	332.790.476
	<b>Jumlah Aktiva Tetap</b>	<b>418.352.931</b>	<b>418.352.931</b>	<b>356.489.226</b>	<b>349.591.476</b>	<b>342.693.726</b>
	<b>Jumlah Aktiva</b>	<b>1.013.248.666</b>	<b>1.277.998.666</b>	<b>1.863.505.831</b>	<b>2.049.832.797</b>	<b>2.282.903.462</b>
2	Pasiva					
	Utang usaha	45.750.000	385.067.500	352.356.000	300.650.400	421.897.540
	Modal Sendiri	1.232.248.666	1.478.438.331	1.697.476.797	1.982.253.062	2.285.730.653
	<b>Jumlah Pasiva</b>	<b>1.013.248.666</b>	<b>1.277.998.666</b>	<b>1.863.505.831</b>	<b>2.049.832.797</b>	<b>2.282.903.462</b>

Sumber: pengolahan data

## BAB V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### A. Pengukuran kinerja berdasarkan Balanced Scorecard

##### 1. Perspektif Keuangan

Untuk mengukur kinerja keuangan pada CV Cahaya Kurnia Mandiri digunakan Return On Investment (ROI), Net Profit Margin (NPM), dan Return On Equity (ROE) sebagai tolok ukurnya.

##### a. Return on Investment (ROI)

Return on Investment adalah rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan dapat menghasilkan keuntungan. Dalam bahasa yang lebih populer disebut juga kinerja investasi.

Semakin besar nilai ROI yang diperoleh, semakin baik perusahaan tersebut dalam mengelola bisnisnya karena perusahaan dapat memanfaatkan setiap rupiah dari aktiva untuk menghasilkan penjualan. Sebaliknya ROI yang rendah menunjukkan kemungkinan rendahnya tingkat penjualan dibandingkan biaya yang dikeluarkan dan adanya *over investment* dalam aktiva yang digunakan.

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

Dari hasil pengumpulan data pada CV Cahaya Kurnia Mandiri, dihasilkan Return on Investment untuk tahun 2013-2017 sebagai berikut:

$$\text{ROI 2013} = \frac{252.248.666}{1.013.248.666} \times 100\% = 24,90\%$$

$$\text{ROI 2014} = \frac{266.189.666}{1.277.998.666} \times 100\% = 20,83\%$$

$$\text{ROI 2015} = \frac{239.038.466}{1.863.505.831} \times 100\% = 12,83\%$$

$$\text{ROI 2016} = \frac{304.776.266}{2.049.832.797} \times 100\% = 14,87\%$$

$$\text{ROI 2017} = \frac{323.477.591}{2.282.903.462} \times 100\% = 14,17\%$$

**Tabel 5. 6**  
**Return On Investmen tahun 2013-2017**

<b>Tahun</b>	<b>Laba bersih (Rp)</b>	<b>Total Aktiva (Rp)</b>	<b>ROI (%)</b>
2013	252.248.666	1.013.248.666	24,90
2014	266.189.666	1.277.998.666	20,83
2015	239.038.466	1.863.505.831	12,83
2016	304.776.266	2.049.832.797	14,87
2017	323.477.591	2.282.903.462	14,17

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa Return on Investment (ROI) CV Cahaya Kurnia Mandiri pada tahun 2012 sebesar 24,90%, tahun 2013 sebesar 20,83%, tahun 2014 sebesar 12,83%, tahun 2015 sebesar 14,87% dan pada tahun 2017 sebesar 14,17%. Terjadi fluktuasi sepanjang tahun 2013 hingga 2017. Dari tahun 2013 ke 2014 terjadi penurunan, dari tahun 2014 ke 2015 terjadi penurunan, dari tahun 2015 ke 2016 terjadi kenaikan dan pada tahun 2016 ke tahun 2017 terjadi kenaikan.

b. Return on Equity

Keuntungan atas modal sendiri disebut juga dengan *Return on Equity* (ROE). Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari investasi pemilik modal dan dihitung berdasarkan pembagian antara profit bersih, dengan modal sendiri. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

$$ROE\ 2013 = \frac{252.248.666}{1.232.248.666} \times 100\% = 20,47\%$$

$$ROE\ 2014 = \frac{266.189.666}{1.478.438.331} \times 100\% = 18,00\%$$

$$ROE\ 2015 = \frac{239.038.46}{1.697.476.797} \times 100\% = 14,08\%$$

$$ROE\ 2016 = \frac{304.776.266}{1.982.253.062} \times 100\% = 15,38\%$$

$$ROE\ 2017 = \frac{323.477.591}{2.285.730.653} \times 100\% = 14,15\%$$

**Tabel 5. 7**  
Return On Equity tahun 2013-2017

Tahun	Laba bersih (Rp)	Modal (Rp)	ROE (%)
2013	252.248.666	1.232.248.666	20,47
2014	266.189.666	1.478.438.331	18,00
2015	239.038.466	1.697.476.797	14,08
2016	304.776.266	1.982.253.062	15,38
2017	323.477.591	2.285.730.653	14,15

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa Return on Equity (ROI) CV Cahaya Kurnia Mandiri pada tahun 2013 sebesar 20,47%, tahun 2014 sebesar 18,00%, tahun 2015 sebesar 14,08%, tahun 2016 sebesar 15,38% dan pada tahun 2017 sebesar 14,15%. Terjadi fluktuasi sepanjang tahun 2013 sampai 2017. Tahun 2013 sampai dengan 2014 terjadi penurunan, 2014 ke 2015 mengalami penurunan, 2015 ke 2016 terjadi kenaikan, dari 2016 ke 2017 terjadi penurunan.

c. Net Profit Margin (NPM)

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio bersih setelah pajak dibagi dengan total penjualan. Keunggulan rasio ini yaitu dapat mengukur tingkat pengembalian penjualan. Rasio ini sangat berguna untuk mengetahui penyebab suksesnya perusahaan. Rumus yang digunakan adalah:

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

$$\text{NPM 2013} = \frac{252.248.666}{505.000.000} \times 100\% = 49,95\%$$

$$\text{NPM 2014} = \frac{266.189.666}{1.635.000.000} \times 100\% = 16,28\%$$

$$\text{NPM 2015} = \frac{239.038.466}{1.720.000.000} \times 100\% = 13,90\%$$

$$\text{NPM 2016} = \frac{304.776.266}{2.015.000.000} \times 100\% = 15,13\%$$

$$\text{NPM 2017} = \frac{468.569.252}{2.380.000.000} \times 100\% = 19,69\%$$

**Tabel 5. 8**  
**Net Profit Margin tahun 2013-2017**

<b>Tahun</b>	<b>Laba bersih (Rp)</b>	<b>Penjualan (Rp)</b>	<b>NPM (%)</b>
2013	252.248.666	505.000.000	49,95
2014	266.189.666	1.635.000.000	16,28
2015	239.038.466	1.720.000.000	13,90
2016	304.776.266	2.015.000.000	15,13
2017	468.569.252	2.380.000.000	19,69

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa Net Profit Margin (NPM) CV Cahaya Kurnia Mandiri pada tahun 2013 sebesar 49,49%, tahun 2014 sebesar 16,28%, tahun 2015 sebesar 13,90%, tahun 2016 sebesar 15,13% dan pada tahun 2017 sebesar 19,69%. Terjadi fluktuasi sepanjang tahun 2013 hingga 2017. Dari tahun 2013 ke 2014 terjadi penurunan, dari tahun 2014 ke 2015 terjadi penurunan, dari tahun 2015 ke 2016 terjadi kenaikan dan pada tahun 2016 ke tahun 2017 terjadi kenaikan.

## **2. Perspektif proses bisnis internal**

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Pada perspektif akan menggunakan pengukuran waktu proses dengan rumus Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE).

$$MCE = \frac{\text{Waktu pengolahan}}{\text{Waktu penyelesaian}}$$

Waktu penyelesaian : Waktu pengolahan + waktu s + waktu pemindahan + waktu penyimpanan (seluruh waktu yang digunakan mulai dari pesanan diterima, pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi hingga barang diterima oleh pelanggan.)

Waktu pengolahan : Lama waktu ketika produk benar-benar dikerjakan dari bahan mentah menjadi barang jadi.

**Tabel 5. 9**  
**Waktu Pengolahan**

Proses pengolahan	Waktu yang dibutuhkan
Pembuatan Rangka	600 Menit
Pengecatan	60 Menit
Pembuatan Lantai	60 Menit
Pemasangan Kaca Film	30 Menit
Pembuatan dan Pemasangan Interior	600 Menit
Pemasangan Stiker dan Logo	15 Menit
Finishing	30 Menit
<b>Total</b>	<b>1395 Menit</b>

**Tabel 5. 5**  
**Waktu Penyelesaian**

Proses penyelesaian	Waktu yang dibutuhkan
Waktu Pengolahan	1395 Menit
Waktu Pemeriksaan	30 Menit
Waktu Pemindahan	30 Menit
Waktu Penyimpanan	8.400 Menit
<b>Total</b>	<b>9.795 Menit</b>

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu pengolahan}}{\text{Waktu penyelesaian}}$$

$$\text{MCE} = \frac{1395 \text{ menit}}{9.795 \text{ menit}}$$

$$\text{MCE} = 0,1424$$

Perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) dengan membandingkan waktu pengolahan terhadap waktu penyelesaian didapat angka 0,1424 yang mana angka yang ideal dalam MCE adalah satu. Dari hasil perhitungan tersebut bisa kita katakan buruk karena hasil menunjukkan tidak mencapai setengah dari angka ideal MCE.

### 3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tingkat produktivitas karyawan akan sangat berpengaruh pada pertumbuhan organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang memfokuskan pada sumber daya manusia. Dalam perspektif ini produktivitas karyawan yang diharapkan dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi dengan rumus berikut.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{pendapatan bersih}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Produktivitas karyawan 2013} = \frac{252.248.666}{13} \times 100\% = 19\%$$

$$\text{Produktivitas karyawan 2014} = \frac{266.189.666}{15} \times 100\% = 17\%$$

$$\text{Produktivitas karyawan 2015} = \frac{239.038.466}{15} \times 100\% = 15\%$$

$$\text{Produktivitas karyawan 2016} = \frac{304.776.266}{15} \times 100\% = 20\%$$

$$\text{Produktivitas karyawan 2017} = \frac{323.477.591}{15} \times 100\% = 21\%$$

#### 4. Perspektif Pelanggan

##### a. Akuisisi pelanggan

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

**Table 5.6**  
**Pengukuran Akuisisi 2013-2017**

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pelanggan Baru	Akuisisi
2013	5	-	
2014	15	10	66,6%
2015	15	0	0%
2016	17	2	11,7%
2017	19	2	10,5%

Dari tabel diatas diketahui bahwa terjadi peningkatan pelanggan dari tahun 2013 ke tahun 2014 sebanyak 66,6%. Tetapi dari 2014 ke 2015 tidak ada peningkatan pelanggan. Pada tahun 2015 ke tahun 2016 terjadi peningkatan pelanggan sebanyak 11,7%. Dan pada tahun 2016 ke tahun 2017 terjadi peningkatan lagi sebanyak 10,5%.

##### b. Retensi Pelanggan

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan tahun berjalan}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

**Table 5.7**  
**Pengukuran Retensi 2013-2017**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pelanggan Tahun Berjalan</b>	<b>Jumlah Pelanggan Tahun Lalu</b>	<b>Retensi</b>
2013	5	-	-
2014	15	5	300%
2015	15	15	100%
2016	17	15	113,3%
2017	19	17	111,7%

Dari tabel diatas diketahui terjadi peningkatan dalam perusahaan mempertahankan pelanggannya. Pada tahun 2013 ke 2014 perusahaan meningkatkan retensi pelanggan hingga 300%. Sedangkan pada tahun 2014 ke tahun 2015 tingkat retensi tetap dipersentase 100%. Pada tahun 2015 ke 2016 terjadi peningkatan di angka 113,3%. Namun pada tahun 2016 ke 2017 terjadi penurunan persentase menjadi 111,7%.

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

##### 1. Perspektif Keuangan

Dari perhitungan yang dilakukan pada perspektif keuangan digunakan Return on Investment (ROI), Return on Equity (ROE) dan Net Profit Margin (NPM).

Perhitungan untuk Return on Investment (ROI) didapati pada tahun 2016 menunjukkan angka 14,87% dan pada tahun 2017 menunjukkan angka 14,17%, maka bisa kita katakan bahwa ROI dikatakan tidak bagus karena pada tahun 2016 ke tahun 2017 mengalami penurunan meskipun tidak signifikan.

Perhitungan untuk Return on Equity (ROE) didapati pada tahun 2016 menunjukkan angka 15,38% dan pada tahun 2017 menunjukkan angka 14,15%. Dari hasil perhitungan tersebut bisa kita simpulkan bahwa ROE kurang baik, karena mengalami penurunan.

Hasil perhitungan untuk Net Profit Margin (NPM) didapati pada tahun 2016 menunjukkan angka 15,13% dan pada tahun 2017 menunjukkan angka 19,69%. Bisa dikatakan Net Profit Margin baik karena mengalami kenaikan.

## 2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran yang dilakukan pada perspektif proses bisnis internal menggunakan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE). Dari hasil pengukuran dengan membandingkan antara waktu pengolahan dengan waktu penyelesaian (*throughput time*) produk Cahaya Kurnia Mandiri didapat angka 0,1424 yang jika kita ubah dalam persentase menjadi 14,24%, yang artinya dari total keseluruhan penggunaan waktu dalam menyelesaikan produk hanya 14,24% saja waktu yang digunakan untuk proses pengolahan dan sisanya adalah waktu pemeriksaan, waktu pemindahan dan waktu penyimpanan. Nilai ideal dari MCE sendiri adalah 1 atau 100%. Maka dari itu bisa disimpulkan MCE Cahaya Kurnia Mandiri masih buruk.

## 3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini pengukuran yang dilakukan dengan mengukur tingkat produktivitas karyawan. Dalam pengukuran tingkat produktivitas karyawan masih sangat rendah dikarenakan CV Cahaya Kurnia Mandiri hanya melakukan pekerjaan dari permintaan saja.

## 4. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini pengukuran yang dilakukan dengan mengukur tingkat akuisisi dan retensi pelanggan. Terjadi kenaikan meskipun tidak signifikan.

## B. Saran

Dari kesimpulan diatas bisa disampaikan beberapa saran yang bisa memberikan dampak positif pada Cahaya Kurnia Mandiri.

### 1. Perspektif Keuangan

- a. Cahaya Kurnia Mandiri harus mengoptimalkan segala sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya
- b. Memperluas pasar sehingga bias memberikan hasil yang lebih maksimal

### 2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Cahaya Kurnia Mandiri harus mengoptimalkan waktu penyelesaian dengan baik. Waktu untuk penyimpanan terlalu lama sehingga produk sampai ke tangan konsumen juga lama.

### 3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Mencoba untuk melakukan metode penjualan lain sehingga karyawan dapat lebih produktif dan keuntungan bisa meningkat.

### 4. Perspektif pelanggan

Pada pengukuran ini didapatkan hasil sangat bagus, untuk itu Cahaya Kurnia Mandiri harus mempertahankan dan meningkatkan hal tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

Ikhsan, Arfan dan I.B Teddy Priantara.2013. *Akuntansi Untuk Manajer*.  
Yogyakarta:Graha Ilmu.

Koesomowidjojo, Suci R.M. 2017. *Balance Scorecard Model Pengukuran  
Kinerja Organisasi Dalam Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.

Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan  
Strategis*. Jakarta: Erlangga



**PEMERINTAH KABUPATEN TANGERANG**  
**KECAMATAN SEPATAN TIMUR**  
**DESA LEBAK WANGI**

Jl. Manunggal 29-31 Lebak Wangi Kec, Sepatan Timur

**SURAT KETERANGAN DOMISILI USAHA**

Nomor : 503.1 / *24* / Ds. Lbw / V / 2016

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Desa Lebak Wangi Kecamatan Sepatan Timur Kabupaten Tangerang menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : KRISHNA MAULANA  
Tempat/Tgl Lahir : Jakarta, 07-06-1986  
Warga Negara : Indonesia  
Pekerjaan : Wiraswasta  
No. KTP : 3275080706860012  
Alamat : Jl. Rambutan No. 11 Rt.003/011 Kel. Jatimakmur  
Kec. Pondok Gede, Kota Bekasi

Benar nama tersebut saat ni mempunyai usaha sebagaimana tersebut di bawah ini :

Nama Perusahaan/Usaha : CV. CAHAYA KURNIA MANDIRI  
Jenis Usaha Klasifikasi : Karoserie Ambulance ALKES  
Jumlah Karyawan : 8 Orang  
Penanggung Jawab : KRISHNA MAULANA  
Alamat Usaha/ Perusahaan : Kp. Bayur Kali Rt.004/004 Ds. Lebakwangi  
Kec. Sepatan Timur Kab. Tangerang

**Catatan :**

1. Ikut membantu program K-3 di wilayah
2. Berpartisipasi dan ikut membantu program penertiban wilayah
3. Surat keterangan ini bukan merupakan surat keterangan ijin usaha

**Surat Keterangan Domisili ini berlaku s/d : 24 Mei 2017**

Demikian surat Keterangan Domisili Usaha ini dibuat untuk diketahui dan serta dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui:  
An. KECAMATAN SEPATAN TIMUR  
  
MUHAMMAD DEDI  
NIP: 19740404200801 1 005

Lebak Wangi, 24 Mei 2016  
An. KEPALA DESA LEBAK WANGI  
  
CECER LS  
SEKRETARIAT DESA LEBAKWANGI  
KECAMATAN SEPATAN TIMUR



**PEMERINTAH KABUPATEN TANGERANG  
BADAN PELAYANAN PERIJINAN TERPADU**

**SURAT IZIN USAHA PERDAGANGAN (SIUP) MENENGAH**

NOMOR : 503/01041/BP2T/30-03/PM/V/2013

- |   |   |
|---|---|
| 1. Nama Perusahaan  | CV. CAHAYA KURNIA MANDIRI   |
| 2. Alamat Kantor Perusahaan   | KP. TERITI RT. 002/004 DESA KARET<br>KECAMATAN SEPATAN KABUPATEN TANGERANG 15520<br>Telp. :-        |
| 3. Nama Penanggung Jawab & Jabatan  | <b>KRISHNA MAULANA ( Direktur )</b>   |
| 4. Alamat Penanggung Jawab  | JL. RAMBUTAN NO 11 RT 003/011 KELURAHAN JATIMAKMUR<br>KECAMATAN PONDOK GEDE KOTA BEKASI<br>Telp. :- |
| 5. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)   | 31.269.411.0-418.000  |
| 6. Nilai Modal dan Kekayaan Bersih Perusahaan seluruhnya tidak termasuk Tanah dan Bangunan Tempat Usaha | Rp. 1.000.000.000,- ( SATU MILYAR RUPAH )   |
| 7. Kegiatan Usaha   | PERDAGANGAN BARANG  |
| 8. Kelembagaan  | PEDAGANG MENENGAH   |
| 9. Bidang Usaha   | 477   |
| 10. Jenis Barang / Jasa Dagangan Utama  | KAROSERI MOBIL, DAN ALAT KESEHATAN  |
| 11. Masa Berlaku  |   |

Ditetapkan di Tangerang

Pada tanggal



BADAN PELAYANAN PERIJINAN TERPADU  
KABUPATEN TANGERANG

*(Handwritten Signature)*

**Dr. H. MOCH. MAESYAL RASYID, M.Si**  
NIP. 196505171986031014



**PEMERINTAHAN KABUPATEN TANGERANG  
BADAN PELAYANAN PERIJINAN TERPADU**

**TANDA DAFTAR PERUSAHAAN  
PERSEKUTUAN KOMANDITER (CV)**

BERDASARKAN  
UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 3 TAHUN 1982  
TENTANG WAJIB DAFTAR PERUSAHAAN

NOMOR TDP <b>30,03,3,47,10153</b>	BERLAKU S/D TANGGAL <b>10 MAY 2018</b>	PENDAFTARAN : BARU PEMBAHARUAN :
NAMA PERUSAHAAN : <b>CAHAYA KURNIA MANDIRI, CV</b>		STATUS : <b>KANTOR TUNGGAL</b>
PENGURUS UTAMA / PENGURUS CABANG : <b>KRISHNA MAULANA</b>		
ALAMAT : <b>KP. TERITI RT.002/004 DESA KARET KECAMATAN SEPATAN KABUPATEN TANGERANG 15520</b>		
NPWP : <b>31,269,411,0-418,000</b>		
NOMOR TELEPON : <b>--</b>		FAX : <b>--</b>
KEGIATAN USAHA POKOK : <b>PERDAGANGAN ECERAN LAINNYA</b>		KBLI : <b>47729</b>

Tangerang, 10 MEI 2013  
BADAN PELAYANAN PERIJINAN TERPADU  
KABUPATEN TANGBRANG

Kepala  
  


**Drs. H. MOCH. MAESYAL RASYID, M.SI**  
NIP. 196505171986031014



**PEMERINTAH KABUPATEN TANGERANG**  
**KECAMATAN SEPATAN**  
Jl.Raya Mauk KM.11 Telp. 59371810  
Tangerang ( Kode Pos 15520 )

**SURAT IJIN TEMPAT USAHA**

Nomor: 503 . 3 / / Kec.Sept / XII / 2013

Camat Sepatan Kabupaten Tangerang atas nama Bupati Tangerang dengan Perda Nomor 01 Tahun 2000 dan Surat Keputusan Bupati Tangerang Nomor 03 Tahun 2002, Peraturan Bupati Tangerang Nomor 46 Tahun 2007 Tanggal 25 Oktober 2007, Memberikan Surat Ijin Tempat Usaha Kerja kepada :

- a. Nama Perusahaan : CV. CAHAYA KURNIA MANDIRI
- b. Alamat Perusahaan : Kp. Teriti Rt.02/04 Desa Karet  
Kec.Sepatan Kab.Tangerang
- c. Jenis Perusahaan : Bidang Perdagangan dan Jasa
- d. Bentuk Perusahaan : Perseroan
- e. Luas Bangunan / Tempat Usaha : 200M<sup>2</sup> (Dua Ratus Meter Persegi)
- f. Nama Pemilik / Pengusaha : EDI HERMANTO KURNIAWAN, SE

Bagi Pemegang Ijin Tempat Usaha, harus memperhatikan hal – hal / ketentuan sebagai berikut :

1. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tangerang Nomor 01 Tahun 2000, bahwa terhadap setiap orang atau badan hukum yang mengadakan kegiatan usaha dengan menggunakan tempat atau ruang tertentu baik yang menimbulkan gangguan maupun yang tidak menimbulkan gangguan di wilayah Kabupaten Tangerang diwajibkan memiliki Surat Ijin Tempat Usaha ( SITEU ).
2. Wajib memiliki / menyediakan alat pemadam kebakaran, senantiasa menjaga Ketertiban, Kebersihan, Keindahan, ( K3 ) dilingkungan kegiatan usaha anda.
3. Masa berlaku Surat Ijin Tempat Usaha selama 3 ( tiga ) tahun dan berlaku sejak keluarnya Surat Ijin tersebut, serta wajib mendaftarkan ulang / her registrasi kembali selama kegiatan usaha masih berjalan.
4. Barang siapa lalai / sengaja melanggar Perda Nomor 01 Tahun 2000 dikenakan sanksi kurungan 3 ( tiga ) bulan atau denda perusahaan ditutup, ijin dicabut.
5. Surat Ijin Tempat Usaha berlaku sejak tanggal dikeluarkan, dan akan diadakan perubahan atau perbaikan sebagaimana mestinya apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan / kesalahan didalamnya.



Tembusan : disampaikan kepada :

1. Yth. Bupati Kabupaten Tangerang ( Sebagai Laporan )
2. Yth. Kepala Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Tangerang
3. Kepala Desa / Kelurahan ..... KARET .....



Jl. Pemuda Kemerdekaan II  
Tangerang  
TANGERANG

**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK**

**KANTOR WILAYAH DJP BANTEN  
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KOSAMBI**

Telepon : (021) 5523000  
55787303-55787304  
Fax : (021) 5532025

**SURAT PENGUKUHAN PENGUSAHA KENA PAJAK**

No : PEM-01194WPJ 08/KP 0603/2012

Sesuai dengan Pasal 2 ayat (2)/Pasal 2 ayat (4) \*) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 dan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-44/PJ/2008, dengan ini diterangkan bahwa:

1 Nama	:	CV CAHAYA KURNIA MANDIRI
2 Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)	:	31 269 411 0-418 000
3 Klasifikasi Lapangan Usaha (KLU)	:	51100 - PERDAGANGAN BESAR BERDASARKAN BALAS JASA (FEE) ATAU KONTRAK
4 Alamat	:	KP. TERITI, TANGERANG SEPATAN KABUPATEN TANGERANG BANTEN -
5 Merek/Akronim	:	-
6 Status Modal	:	SWASTA
7 Status Usaha	:	PUSAT
8 Kewajiban Pajak	:	<input checked="" type="checkbox"/> PPN <input type="checkbox"/> PPnBM

telah dikukuhkan pada tata usaha kami sebagai Pengusaha Kena Pajak.

Tangerang, 09 Juli 2012

A n Kepala Kantor  
Kepala Seksi Pelayanan,

  
IKHWANUDIN  
NIP/ 197505281999031001



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

NPWP : 31.269.411.0-418.000

**CV. CAHAYA KURNIA MANDIRI**

KP. TERITI RT 002 RW 004

KARET - SEPATAN

TANGERANG - BANTEN

TERDAFTAR : 19-01-2011