No. Urut. 5665
Copy : 1

D
658.401
Sar
P

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KARYANUSA TECHNINDO CEMERLANG

TUGAS AKHIR

Untuk Memenuhi Sebagai Syarat-Syarat Penyelesaian

Program D-IV Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif d.h Manajemen Bisnis Industri Pada Politeknik STMI Jakarta

DISUSUN OLEH :

RENSI PRADIAS SARI

NIM. 1713009

POLITEKNIK STMI JAKARTA

KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI

JAKARTA

2017

10/01/2020
29/ABOTA/56/20

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

JUDUL TUGAS AKHIR

"PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KARYANUSA TECHNINDO CEMERLANG"

DISUSUN OLEH:

NAMA	: RENSI PRADIAS SARI
NIM	: 1713009
PROGRAM STUDI	: ADMINISTRASI BISNIS OTOMOTIF d.h MANAJEMEN BISNIS INDUSTRI

Telah Diperiksa dan Disetujui Untuk Diajukan

dan Dipertahankan Dalam Tugas Akhir

Politeknik STMI Jakarta d.h Sekolah Tinggi Manajemen Industri

Jakarta, 29 Agustus 2017

menyetujui,

Dosen Pembimbing

Drs. Marison Sitorus, MM.

NIP. 196306201989031003

POLITEKNIK STMI JAKARTA

KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI

JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL TUGAS AKHIR:

"PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KARYANUSA TECHNINDO CEMERLANG"

DISUSUN OLEH:

Nama : Rensi Pradias Sari

NIM : 1713009

Program Studi : Administrasi Bisnis Otomotif d.h Manajemen Bisnis Industri

Telah diuji oleh Tim Penguji Sidang Tugas Akhir Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif d.h Manajemen Bisnis Industri Politeknik STMI Jakarta pada hari Jumat, 27 Oktober 2017.

Jakarta, 17 November 2017

Penguji 1,

(Drs. Marison Sitorus, MM.)

Penguji 2,

(Drs. Achmad Zawawi, MA, MM.)

Penguji 3,

(Dra. Sri Darwati, MM.)

Penguji 4,

(Drs. Parlindungan Pardosi, MM.)

Kementerian Perindustrian
REPUBLIK INDONESIA

POLITEKNIK STMI JAKARTA
d.h. SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INDUSTRI
Jl. Letjen Suprapto No. 26 Cempaka Putih, Jakarta 10510
Telp: (021) 42886064 Fax: (021) 42888206
www.stmi.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PENYUSUNAN LAPORAN TA

Nama : Rensi Pradias Sari
NIM : 1713009
Judul TA : Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan metode Balanced Scorecard pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

Pembimbing : Drs. Marison Sitorus, MM

Tanggal	Bab	Keterangan	Paraf
14/06/17	1	Pembahasan Judul	
19/06/17	2	Pembahasan Teori	
7/07/17	2	Pembahasan Bab 2	
14/07/17	2	Revisi Bab 2	
21/07/17	3	Pembahasan Bab 3	
28/07/17	3	Revisi Bab 3	
4/08/17	4	Pembahasan Bab 4	
11/08/17	4	Revisi Bab 4	
18/08/17	5	Pembahasan Bab 5	
22/08/17	5	Revisi Bab 5	
25/08/17	6	Pembahasan Bab 6	
29/08/17	6	Revisi Bab 6	

Mengetahui,
Ka Prodi Administrasi Bisnis Otomotif

Drs. Mulyono, MM
NIP : 195309011983031001

Pembimbing

Drs Marison Sitorus, MM
NIP : 196306201989031003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Politeknik STMI Jakarta d.h Sekolah Tinggi Manajemen Industri Kementerian Perindustrian R.I.

Nama : Rensi Pradias Sari

NIM : 1713009

Jurusan : Administrasi Bisnis Otomotif d.h Manajemen Bisnis Industri

Dengan ini menyatakan bahwa hasil karya Tugas Akhir yang saya buat dengan judul: **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. KARYANUSA TECHNINDO CEMERLANG**

- Dibuat dan diselesaikan, dengan menggunakan literature hasil kuliah, survei lapangan, dosen pembimbing, melalui tanya jawab serta buku-buku jurnal acuan yang tertera dalam referensi pada Tugas Akhir ini.
- Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana sains terapan/sarjana di Politeknik STMI Jakarta atau Universitas/Perguruan Tinggi lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu digunakan sebagai referensi yang semestinya.
- Bukan merupakan karya tulis terjemahan dari kumpulan buku atau judul acuan yang tertera dalam referensi pada karya Tugas Akhir saya.
- Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah saya nyatakan seperti diatas, maka karya Tugas Akhir saya ini dibatalkan.

Jakarta, 29 Agustus 2017

Yang Membuat Pernyataan

Rensi Pradias Sari

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja PT. Karyanusa Technindo Cemerlang. Dimana pengukuran menggunakan metode Balanced Scorecard, yang tidak hanya dilihat dari aspek keuangan tetapi juga dilihat dari aspek non keuangan, melalui empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada pelanggan dan karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dan dengan data keuangan Neraca serta Laporan Laba Rugi. Dari hasil pengukuran dapat disimpulkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan masih tergolong baik, hal ini dilihat dari perolehan NPM, ROI dan ROE pada tahun 2012-2015 cenderung naik terus. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari tingkat customer acquisition yang meningkat dan perusahaan memperoleh nilai puas dari pelanggan terhadap pelayanan, kualitas & harga produk yang diberikan oleh perusahaan. Pada perspektif proses bisnis intenal diketahui bahwa dalam perhitungan manufacture cycle effectiveness (MCE) diperoleh efektivitas produksi yang sudah cukup baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan cukup, hal ini dilihat dari menurunnya Rasio Laba terhadap jumlah karyawan dari periode sebelumnya, dan tingkat kepuasan karyawan atas perusahaan cukup puas. Berdasarkan pengukuran tersebut, belum terlihat adanya keseimbangan antara aspek keuangan maupun aspek non keuangan, hal ini terlihat dari kenaikan serta penurunan yang diperoleh pada setiap aspek.

Kata Kunci: Kinerja Perusahaan, Pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard*

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang. Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat akademis untuk menyelesaikan program pendidikan Diploma – IV Jurusan Administrasi Bisnis Otomotif (ABO) d.h Manajemen Bisnis Industri (MBI) pada Politeknik STMI Jakarta Kementerian Perindustrian RI.

Tugas Akhir ini ditulis berdasarkan hasil pengamatan dan praktek kerja lapangan secara langsung pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang sehingga diharapkan laporan ini dapat bermanfaat memberikan pengetahuan bagi penulis dan mahasiswa pada umumnya.

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

1. Bapak Dr. Mustofa, ST, MT selaku Direktur Politeknik STMI Jakarta.
2. Bapak Drs. Marison Sitorus, MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan dan nasehat dalam penulisan Tugas Akhir ini.
3. Bapak Drs. Mulyono, MM. selaku ketua program studi Administrasi Bisnis Otomotif (ABO) d.h Manajemen Bisnis Industri (MBI) Politeknik STMI Jakarta.
4. Para dosen dan karyawan Politeknik STMI Jakarta yang sudah membantu penulis selama menempuh pendidikan di Politeknik STMI Jakarta.
5. Bapak Setiyadi, selaku pemilik PT. Karyanusa Technindo Cemerlang yang telah memberi izin kepada penulis untuk melakukan penelitian,

memberikan motivasi dan ilmunya serta membantu dan mempermudah penulis untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.

6. Bapak Tursino dan Ibu Salyem selaku orang tua penulis, kakak, adik, dan seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan doa, kasih sayang, semangat, dan dorongan moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.
7. Karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang yang telah membantu dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam laporan ini.
8. Rekan-rekan seperjuangan Administrasi Bisnis Otomotif (ABO) d.h Manajemen Bisnis Industri (MBI) tingkat akhir yang telah memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan laporan praktek kerja lapangan.

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

Jakarta, 29 Agustus 2017

Penulis,

Rensi Pradias Sari

DAFTAR ISI

ABSTRAK i

KATA PENGANTAR ii

DAFTAR ISI iv

DAFTAR GAMBAR vii

DAFTAR TABEL viii

BAB I 1

PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Perumusan Masalah 3

1.3 Pembatasan Masalah 3

1.4 Tujuan Penelitian 4

1.5 Manfaat Penelitian 5

1.6 Sistematika Penyusunan 6

BAB II 7

LANDASAN TEORI 7

2.1 Pengukuran Kinerja 7

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja 7

2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja 8

2.1.3 Hambatan Pengukuran Kinerja 8

2.2 *Balanced Scorecard* 9

2.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard* 9

2.2.2 Komponen dalam *Balanced Scorecard* 12

2.2.2.1 Perspektif Keuangan 12

2.2.2.2 Perspektif Pelanggan 13

2.2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal 17

2.2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 20

2.2.3 Hubungan Antar Perspektif 23

2.2.4 Keunggulan Balanced Scorecard 24
BAB III 25
METODOLOGI PENELITIAN 25
3.1 Jenis Data yang Dibutuhkan 25
3.2 Sumber Data 25
3.3 Metode Pengumpulan Data 26
3.4 Metode Pengolahan Data 26
3.5 Teknik Pengukuran 28
BAB IV 34
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 34
4.1 Gambaran Umum Perusahaan 34
4.1.1 Sejarah Perusahaan 34
4.1.2 Profil Perusahaan 35
4.1.3 Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan 36
4.1.4 Tata Letak PT. Karyanusa Technindo Cemerlang (Layout) 42
4.2 Bidang Produksi 44
4.2.1 Produk PT. Karyanusa Technindo Cemerlang 44
4.2.2 Bahan Baku dan Bahan Penolong 46
4.2.3 Mesin dan Peralatan 47
4.2.4 Proses Produksi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang 48
4.2.5 Biaya Produksi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang 51
4.2.6 Limbah hasil Produksi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang 52
4.3 Bidang Pemasaran 52
4.3.1 Gambaran Umum Pemasaran 53
4.3.2 Fungsi Pemasaran 54
4.4 Bidang Personalia 59
4.4.1 Perekrutan Karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang 59
4.4.2 Kesejahteraan Karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang 60

4.4.3 Pemberhentian Kerja Karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang . 61
4.5 Bidang Keuangan 62
4.5.1 Biaya Investasi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang 62
4.5.2 Biaya Penyusutan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang 64
4.5.3 Laporan Keuangan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang 65
4.6 Pengolahan Data 69
4.6.1 Perspektif Keuangan 69
4.6.2 Perspektif Pelanggan 73
4.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal 78
4.6.4 Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan 80
BAB V 85
PENGUKURAN DAN PEMBAHASAN 85
5.1 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan 85
5.2 Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan 87
5.3 Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal 89
5.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 90
5.5 *Balanced Scorecard* PT. Karyanusa Technindo Cemerlang 94
BAB VI 97
KESIMPULAN DAN SARAN 97
6.1 Kesimpulan 97
6.2 Saran 99
DAFTAR PUSTAKA 101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama 16

Gambar 2.2 Proporsi Nilai Pelanggan 17

Gambar 2.3 Perspektif Proses Binis Internal - Model Rantai Generik 19

Gambar 2.4 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan 22

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. KTC 36

Gambar 4.2 *Layout* PT. KTC (Produksi) 43

Gambar 4.3 *Layout* PT. KTC (Kantor) 43

Gambar 4.4a *Accessories Ring Brake* 44

Gambar 4.4b *Accessories Ring Brake* diaplikasikan pada sepeda motor Kaisar ... 45

Gambar 4.5a Dudukan *Cover Body* Pendek 45

Gambar 4.5b Dudukan *Cover Body* Pendek diaplikasikan pada motor Kaisar 45

Gambar 4.6 Besi As 46

Gambar 4.7 Plat Besi 46

Gambar 4.8 Mur M6 46

Gambar 4.9 Alur Proses Produksi *Accessories Ring Brake* 48

Gambar 4.10 Alur Proses Produksi Dudukan *Cover Body* Pendek 49

Gambar 4.11 Saluran Distribusi PT. KTC 53

Gambar 4.12 Truck 6 Ban Box 56

Gambar 4.13 Truck Engkel 57

Gambar 4.14 Rak penyimpanan barang jadi 57

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Mesin 47

Tabel 4.2 Peralatan 47

Tabel 4.3 Biaya Produksi 51

Tabel 4.4 Pendapatan Limbah 53

Tabel 4.5 Produk yang di Pasarkan PT. KTC 53

Tabel 4.6 Kebutuhan Bahan Baku 54

Tabel 4.7 Pembelian Bahan Baku 55

Tabel 4.8 Pembelian Bahan Penolong 55

Tabel 4.9 Penjualan Produk 56

Tabel 4.10 Biaya Pengamasan Produk 58

Tabel 4.11 Biaya Pemasaran 59

Tabel 4.12 Tenaga Kerja berdasarkan Jenis Kelamin 60

Tabel 4.13 Tenaga Kerja Berdasarkan Posisi 60

Tabel 4.14 Upah Karyawan 61

Tabel 4.15 Biaya Investasi 63

Tabel 4.16 Biaya Penyusutan 64

Tabel 4.17 Harga Pokok Penjualan 65

Tabel 4.18 Laporan Laba Rugi 66

Tabel 4.19 Laporan Perubahan Modal 66

Tabel 4.20 Neraca 67

Tabel 4.21 Arus Kas 68

Tabel 4.22 Data Pelanggan PT. KTC 73

Tabel 4.23 Perhitungan *Customer Acquisition* dalam Persen (%) 75

Tabel 4.24 Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT. KTC 76

Tabel 4.25 Data Waktu Produksi PT. KTC (dalam detik) 78

Tabel 4.26 Jumlah Karyawan dan EAT PT. KTC 80

Tabel 4.27 Data Kuesioner Kepuasan Karyawan PT. KTC 82

Tabel 5.1 Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan 85

Tabel 5.2 Hasil Perhitungan Perspektif Pelanggan 87

Tabel 5.3 Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT. KTC 89

Tabel 5.4 Hasil Perhitungan MCE 90

Tabel 5.5 Hasil Perhitungan Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan 90

Tabel 5.6 Data Kuesioner Kepuasan Karyawan PT. KTC 92

Tabel 5.7 Skor Pengukuran Kinerja PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dengan menggunakan *Balanced Scorecard* 94

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. Karyanusa Technindo Cemerlang merupakan salah satu industri manufaktur berskala kecil yang berfokus pada bidang otomotif. Sejak berdiri pada tahun 1991, perusahaan ini bukan dikenal sebagai PT. Karyanusa Technindo Cemerlang. Berawal dengan nama PT. Sangga Cipta Nusacemerlang, dimana kepemilikan saham perusahaan dimiliki oleh Bapak Setiyadi (sekarang Direktur Utama PT. Karyanusa Technindo Cemerlang) beserta 20 orang lainnya. Pada tahun 2005, Bapak Setiyadi beserta keluarganya memutuskan untuk membeli perusahaan tersebut dan setelah melewati proses administrasi yang panjang, akhirnya PT. Sangga Cipta Nusacemerlang resmi berganti nama menjadi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang. Sehingga PT. Karyanusa Technindo Cemerlang menjadi usaha keluarga yang berskala kecil.

Semenjak menjadi perusahaan keluarga, perusahaan menjalankan usaha berdasarkan pesanan yang masuk (*by order*). Produk yang pernah diproduksi oleh PT. Karyanusa Technindo Cemerlang tidak hanya *spare part* kendaraan bermotor, tetapi berbagai produksi khusus logam dan bahan dari logam seperti *dies, stamping part & jig*. Pelanggannya pun beragam, mulai dari perusahaan kendaraan roda dua maupun roda empat, perusahaan alat-alat pertanian hingga perusahaan alat-alat musik.

Beberapa tahun terakhir, PT. Karyanusa Technindo Cemerlang bergabung pada Perkumpulan Industri Kecil Menengah Komponen Otomotif (PIKKO). Kerjasama ini diikuti oleh beberapa IKM komponen otomotif di Indonesia, tujuannya adalah untuk meningkatkan kreativitas dan kualitas IKM tersebut. Kerjasama tersebut menjadi suatu

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Ilmu

hal yang penting untuk meningkatkan daya saing IKM baik di pasar dalam negeri maupun luar negeri. Sehingga nantinya industri otomotif berskala besar dapat berkerja sama dengan IKM komponen otomotif.

Seperti diketahui bahwa industri otomotif di Indonesia sudah berkembang pesat. Kondisi ini menjadi peluang yang baik bagi industri komponen otomotif di Indonesia salah satunya PT. Karyanusa Technindo Cemerlang. Agar perusahaan dapat tetap berdiri di tengah-tengah persaingan yang ketat, pimpinan perusahaan perlu mengetahui kinerja perusahaan yang dipimpinnya, sehingga diperlukan sebuah ukuran kinerja. Dalam pengukuran kinerja tolok ukur yang umum digunakan adalah data historis dan perbandingan dengan perusahaan lain. Dengan pengukuran kinerja, seorang pemimpin perusahaan dapat mengetahui kelemahan ataupun kekurangan yang masih terdapat didalam perusahaan, untuk selanjutnya akan dilakukan perbaikan diwaktu yang akan datang.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Mengapa demikian? Karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya, maka kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, Rasio Laba terhadap jumlah karyawan dan sebagainya diabaikan oleh manajemen. Pengukuran kinerja perusahaan yang semata-mata diukur dari sisi keuangan juga memiliki beberapa kelemahan. Yaitu tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang, melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek. Dengan *Balanced Scorecard*, kelemahan tersebut dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, sehingga kelemahan tersebut dapat dikurangi. Dengan demikian penggunaan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001), diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek

keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya aspek non keuangan sebagai alau ukur kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis memilih judul "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang menjadi pokok penelitian adalah:

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang?
2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang?
3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang?
4. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang?

1.3 Pembatasan Masalah

Karena terbatasnya pengetahuan, waktu dan kemampuan penulis, maka penulis memberikan batasan-batasan, antara lain:

1. Penelitian dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dengan periode penelitian tahun 2012 s/d 2016.
2. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui keberlangsungan usaha pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard.*

3. Metode perhitungan yang digunakan adalah:
   a. Perspektif Keuangan
      - NPM
      - ROI
      - ROE
   b. Perspektif Pelanggan
      - *Customer acquisition*
      - Kepuasan Pelanggan.
   c. Perspektif Proses Bisnis Internal
      - Berdasarkan besarnya efektivitas produksi pada perusahaan dengan *manufacturing cycle effectiveness* (MCE).
   d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
      - Rasio Laba terhadap jumlah karyawan
      - Kepuasan Karyawan.
   e. Data penelitian yang digunakan adalah data keuangan yaitu laporan neraca dan laporan laba rugi serta data non keuangan yaitu kuesioner yang ditujukan untuk pelanggan dan karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang.
   f. Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu hanya memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kinerja PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dilihat dari perspektif keuangan yang diukur dengan NPM, ROI dan ROE tahun 2012 s.d 2016.

2. Untuk mengetahui kinerja PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dilihat dari perspektif pelanggan, yaitu *customer acquisition* dan seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.
3. Untuk mengetahui kinerja PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dilihat dari perspektif proses bisnis internal, yaitu seberapa besar efektivitas yang dicapai oleh perusahaan dengan *manufacturing cycle effectiveness* (MCE).
4. Untuk mengetahui kinerja PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dilihat dari perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu berapa besar Rasio Laba terhadap jumlah karyawan, dan seberapa besar kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

a. Bagi perusahaan, untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* serta memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.
b. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan.
c. Bagi pembaca, untuk dijadikan bacaan agar menambah wawasan ilmu pengetahuan dan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja manajemen.

1.6 Sistematika Penyusunan

Sistematika penulisan tugas akhir ini terdiri dari 6 (enam) bab dengan rincian sebagai berikut:

BAB I **PENDAHULUAN**

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

BAB II **LANDASAN TEORI**

Bab ini merupakan bagian yang berisi dasar-dasar teori atau konsep yang digunakan sebagai dasar pemikiran ilmiah yang relevan dengan masalah yang akan dibahas.

BAB III **METODOLOGI PENELITIAN**

Berisikan jenis data yang diperlukan metode dalam pengumpulan data metode pengolahan dan pengukuran data.

BAB IV **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Berisikan data yang dikumpulkan serta hasil olahan sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB V **ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Berisikan analisa dan pembahasan atas data yang telah dikumpulkan pada bab IV.

BAB VI **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisikan kesimpulan dari penelitian, serta saran-saran yang dipandang perlu untuk diberikan kepada pihak perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Arini T. Soemohadiwidjojo dalam bukunya yang berjudul *Key Performance Indicator* Untuk Perusahaan Jasa (2017:14), kinerja (*performance*) adalah hasil yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam suatu periode tertentu, sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang digunakan untuk menilai kemajuan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, sekaligus sebagai referensi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengumpulkan, dan melaporkan berbagai informasi yang berhubungan dengan tingkat kinerja perusahaan.

Menurut Prof. Dr. Moeheriono, M.Si dalam bukunya yang berjudul Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (2010:60) Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa,

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Mulyadi dan Johny Setyawan dalam buku Sistem Perencanaan Pengendalian Manajemen (2001:353) menyebutkan manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.1.3 Hambatan Pengukuran Kinerja

Ada beberapa hambatan dan penyebab dalam pengukuran kinerja, adapun hambatan dan penyebabnya adalah sebagai berikut: (Moeheriono, 2001:89)

a. **Tidak memenuhi syarat kinerja yang baik.** Sistem evaluasi tersebut tidak mendorong para *manajer* untuk memberikan ukuran-ukuran yang terarah untuk memudahkan pembahasan hubungan dengan jabatan terbuka antara penyelia dan karyawan.
b. **Tidak diterapkan sistem evaluasi kinerja dengan baik.** Terjadi apabila sistem evaluasi kinerja tidak relevan dengan penetapan evaluasi dengan pendekatan yang tidak mendorong kinerja menjadi lebih baik karena bersifat ambisius dan subjektif.

c. **Tidak dikomunikasikan dengan baik.** Perusahaan merupakan suatu sistem dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan kinerja karyawan merupakan suatu fungsi dari faktor-faktor lingkungan daripada memotivasinya sendiri. Oleh karena itu, bila penilaian kinerja tidak dapat mengantisipasi konsekuensinya, karyawan akan terlihat buruk. Untuk menciptakan evaluasi yang efektif maka diusulkan untuk melakukan suatu pendekatan berdasarkan keberhasilan kinerja.

d. **Tidak cocok atau tidak tepat dengan organisasi yang bersangkutan.** Hal ini terjadi apabila sistem telah dilaksanakan tidak sesuai atas pendekatan evaluasi terhadap kinerja setiap karyawan dengan perkembangan organisasi yang memberikan karakter atau sifat penilaian yang terfokus pada pribadi individu dan bukan pada kinerja.

e. **Tidak didukung oleh seluruh SDM.** Hal ini terjadi apabila SDM yang bersangkutan tidak menguasai pendekatan sistem atas berbagai teknik evaluasi yang tidak didukung secara keseluruhan dan tidak terkait dengan semua tahap pengembangan terhadap evaluasi kinerja karyawan.

f. **Tidak terpantau dengan baik.** Sistem yang tidak terpantau (terabaikan) cenderung terfokus pada hasil, tanpa pemilihan atas konsep evaluasi kinerja yang terbaik dan sesuai dengan kultur dan struktur organisasai pada perusahaan.

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang diketuai oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang: "Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan" studi

ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul: *Balanced Scorecard -Measures That Drive Performance"*. Dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *Balanced Scorecard*, yang dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan (*sustainable*).

Menurut Mulyadi dalam bukunya yang berjudul Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard* (2014:3), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor akhir kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasakan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran jangka panjang.

Menurut Husein Umar dalam bukunya yang berjudul Evaluasi Kinerja Perusahaan (2005:168), *Balanced Scorecard* (BLC) terdiri atas dua kata, yaitu

balanced yang secara harfiah berarti seimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja sesorang dan /atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkannya. Pada tahap berikutnya, seseorang dan/atau kelompok ini akan dievaluasi kinerjanya dengan membandingkan antara apa yang telah dikerjakan dan apa yang telah direncanakan. Semenatara itu, pengertian *balanced* adalah bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang. Berimbang antara sisi internal dan eksternal perusahaan, dan berimbang pula antara perspektif proses dan orang.

Sistem *Balanced Scorecard* terdiri atas empat perspektif jika dilihat dari sisi internal dan eksternal perusahaan, yakni:

1. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang lebih berfokus ke internal perusahaan, dan
2. Perspektif pelanggan dan perspektif keuangan yang lebih berfokus ke eksternal perusahaan.

Sedangkan jika dilihat dari sisi proses dan *people*, perspketif-perspektif itu adalah:

1. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif pelanggan lebih berfokus ke orang (*people*), dan
2. Perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal lebih berfokus ke proses.

Balanced Scorecard menterjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. (Kaplan dan Norton, 2000:22)

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan

pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.2 Komponen dalam *Balanced Scorecard*

2.2.2.1 Perspektif Keuangan

Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran dari semua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Perspektif keuangan mencoba untuk menekankan pada hubungan keuangan dengan tujuan non keuangan yang pada akhirnya akan menciptakan *wealth* bagi perusahaan. Berdasarkan pengukuran kinerja keuangan ini dapat menunjukkan apakah implementasi strategi perusahaan dalam pelaksanaannya memberikan peningkatan atau perbaikan. Dalam perspektif ini sistem ukuran untuk bisnis adalah keuangan yang memegang peran penting dalam meraih sukses pertumbuhan yaitu berkaitan dengan profitabilitas. (Veithzal,2015:453)

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis. Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton (2000: 42) yaitu:

a. Tahap Bertumbuh (*growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan menghasilkan produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Untuk memanfaatkan potensi ini, manajemen harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan mengingkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas kapasitas produksi, membangun kemampuan operasi menanamkan investasi dalam sistem, insfrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan

memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Dalam tahap bertumbuh, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah.

b. Tahap Bertahan (*sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkan pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, peusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.

c. Tahap Menuai (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Sasaran keuangan pada tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur, adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2.2.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting, kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong, *lead indicator*, untuk ukuran pelanggan penting. Selain keinginan untuk memuaskan dan

menyenangkan pelanggan, para *manajer* juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Perusahaan yang berusaha menjadi segalanya untuk setiap orang biasanya berakhir menjadi bukan siapa-siapa untuk setiap orang (Kaplan dan Norton, 2000:55).

Oleh Kaplan dan Norton dalam bukunya yang berjudul *Balanced Scorecard* Menerapakan Strategi Menjadi Aksi (2000:59) ditemukan bahwa perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan yaitu: Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama dan Di Luar Kelompok Pelanggan Utama.

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

   Kelompok pengukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri atas:

   a. Pangsa Pasar

      Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Artinya perusahaan dapat mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dapat dikuasai oleh perusahaan.

   b. Retensi Pelanggan

      Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran, diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

   c. *Customer Acquisition*

      Secara umum, perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran.

Customer acquisition dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

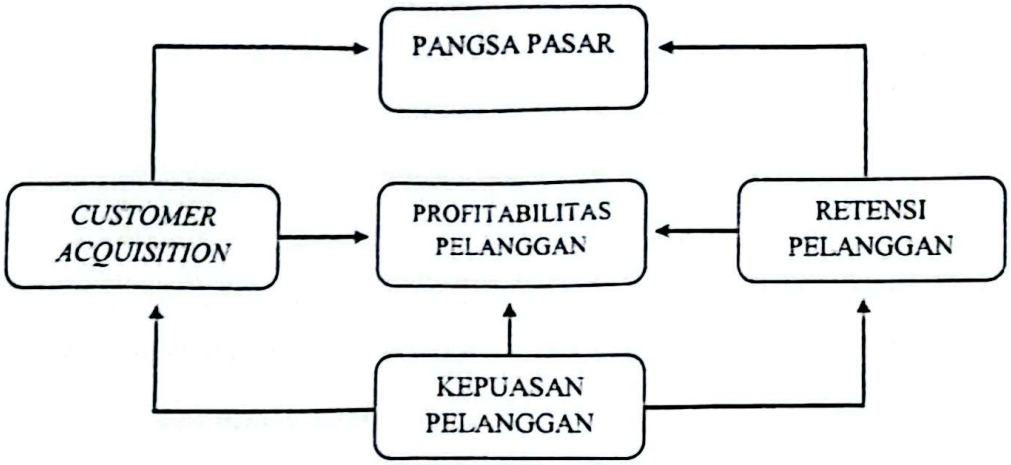
d. Kepuasan Pelanggan

Retensi dan *customer acquisition* ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e. Profitabilitas Pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari marjin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru. Profitabilitas seumur hidup menjadi dasar untuk mempertahankan atau melepas pelanggan yang saat ini tidak memberikan keuntungan. Pelanggan baru, walaupun saat ini tidak memberikan keuntungan tetap berharga karena potensi pertumbuhannya. Tetapi sebaliknya diperlukan tindakan yang eksplisit untuk mengubahnya menjadi aktiva tetap.

Gambar 2.1. Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama



Sumber: Kaplan & Norton, 2000:60

2. Di Luar Kelompok Utama: Mengukur Proporsi Nilai Pelanggan

Proporsi nilai merupakan konsep dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar. Kelompok pengukuran ini terdiri atas:

a. Atribut produk dan jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk dan jasa, harga, dan mutu. Dalam hal ini prioritas pelanggan bisa berbeda-beda, ada pelanggan yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga murah.

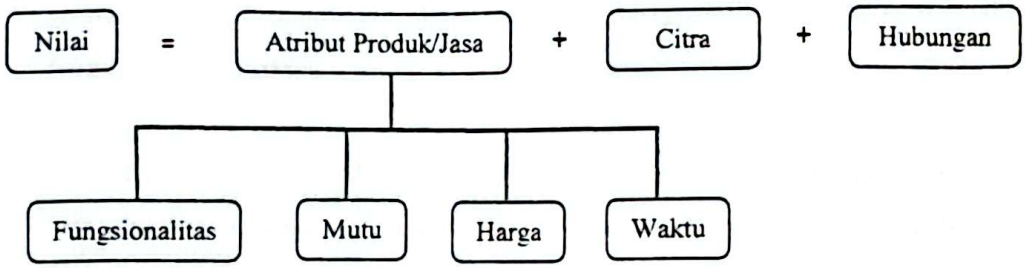
b. Hubungan Pelanggan

Hubungan pelanggan mencakup pencapaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan Reputasi

Citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan.

Gambar 2.2 Proporsi Nilai Pelanggan



Sumber: Kaplan & Norton, 2000:65

2.2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Berdasarkan identifikasi kebutuhan pelanggan, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton dalam bukunya yang berjudul *Balanced Scorecard* Menerapakan Strategi Menjadi Aksi (2000:83), setiap perusahaan memiliki rangkaian proses yang berbeda untuk meciptakan nilai bagi pelanggannya. Maka dari itu, secara umum Kaplan dan Norton membaginya dalam tiga proses bisnis utama, yaitu:

1. Inovasi

   Proses inovasi terdiri atas dua komponen, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

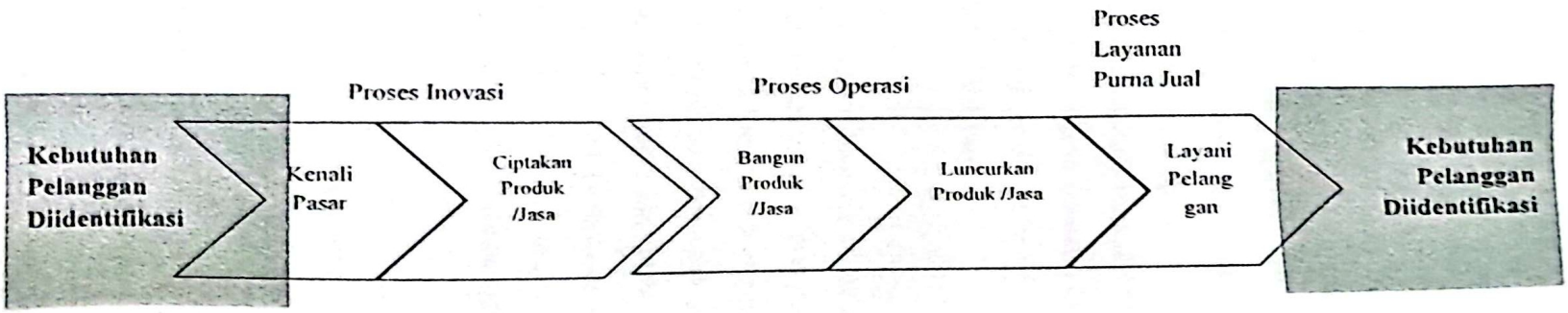
2. Operasi

   Pada proses ini dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

3. Layanan purna jual

Dalam proses ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya, yaitu berupa garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, pergantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayarannya.

Gambar 2.3 Prespektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik



Sumber: Kaplan & Norton, 2000:84

2.2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari pekerja, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga fakor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 2000: 110), yaitu:

1. Kapabilitas Pekerja

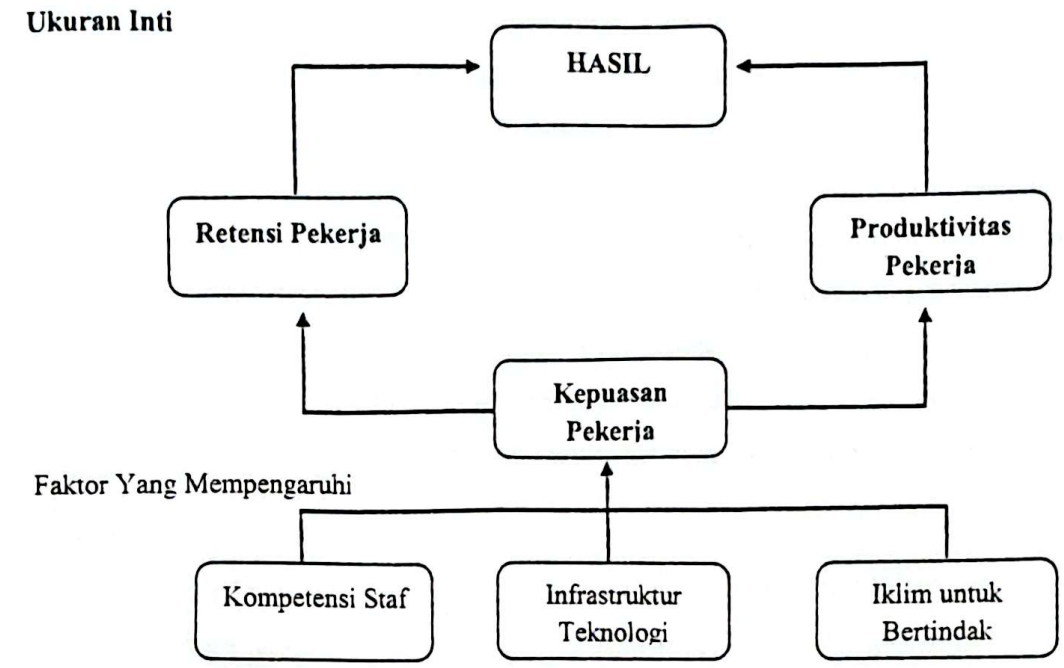
   Dewasa ini, hampir semua pekerjaan rutin dilakukan secara otomatis, operasi manufaktur yang dikendalikan komputer telah menggantikan para pekerja dalam melakukan pekerjaannya dan proses transaksi terhadap pelanggan melalui sistem komunikasi yang canggih. Selain itu, melakukan pekerjaan yang sama terus-menerus dengan tingkat efisiensi dan produktivitas yang sama, tidak lagi cukup untuk mencapai keberhasilan. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan pengukuran strategi. Salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

   Dalam kaitan dengan sumber daya manusia, ada tiga pengukuran utama dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu (Kaplan dan Norton, 2000:112):

   a. Mengukur Kepuasan Pekerja

      Kepuasan pelanggan merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Perusahaan yang menginginkan kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilanyani oleh perusahaan yang terpuaskan oleh perusahaannya. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

Gambar 2.4 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: Kaplan & Norton, 2000:112

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

2.2.3 Hubungan Antar Perspektif

Balanced Scorecard harus dapat mengidentifikasi apa saja yang menjadi hubungan sebab akibat diantara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualiatas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan *return*. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainya yaitu pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.

2.2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Menurut Mulyadi dalam bukunya yang berjudul *Balanced Scorecard*: Alat Manajemen Kontenporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan (2001:18) bahwa keunggulan *Balanced Scorecard* adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

   Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

   Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

3. Seimbang

   Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

4. Terukur

   Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran stratagik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Data yang Dibutuhkan

Untuk melakukan pengukuran kinerja yang ada pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang penulis memerlukan data keuangan yang terdiri dari Laporan Neraca dan Laporan Laba Rugi dari tahun 2012 s.d 2016. Serta data non keuangan yang terdiri dari data pelanggan, data kepuasan pelanggan, data karyawan dan data kepuasan karyawan.

3.2 Sumber Data

1. Data Primer

   Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual maupun kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer yaitu:

   a. Metode survei
   b. Metode observasi

   Data yang digunakan oleh penulis untuk melakukan penelitian bersumber dari perusahaan dan penyebaran kuesioner yang kemudian dilakukan pengolahan data.

2. Data Sekunder

   Data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Dalam hal ini, data sekunder yang diperoleh oleh peneliti yaitu:

   a. Referensi buku
   b. Arsip-arsip lainnya

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

3.3 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

   Penulis mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak terkait dalam penyajian data yang diperlukan sebagai bahan penelitian.

2. Meminta catatan yang sudah ada

   Penulis meminta catatan data keuangan dan pemasaran yang ada pada perusahaan

3. Kuesioner

   Penulis menyebar kuesioner kepada karyawan perusahaan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan karyawan

4. Observasi

   Teknik observasi dalam penelitian bisnis dapat dilakukan dengan observasi langsung oleh peneliti atau dengan bantuan peralatan mekanik. Teknik observasi yang dilakukan dengan bantuan peralatan mekanaik, antara lain: kamera foto.

3.4 Metode Pengolahan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data keuangan dan data non keuangan. Penulis mengolah data keuangan dan data pelanggan yang diperoleh dengan menggunakan Microsoft Excel. 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 variabel yang diteliti. Oleh karena itu, suatu alat pengukur perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat keaslihan) dan reliabilitas (tingkat keandalan).

A. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2009:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan.

Menurut Sugiyono (2008:80), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik *sampling* yang digunakan pada penelitian ini adalah *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan bila populasi relatif kecil, kurang dari sama dengan 30 orang.

B. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian adalah Skala Likert. Dengan Skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator ini dijadikan sebagai titik tolok untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif yang berupa kata-kata sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju.

C. Pengukuran Penelitian

1. Uji Validitas Data

   Pengukuran 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.

2. Uji Reliabilitas Data

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

dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *alpha cronbach's* dari masing-masing instrument.

3.5 Teknik Pengukuran

Data yang telah dihitung bisa dibandingkan dengan data masa lalu dan juga dengan data perusahaan lain agar diperoleh interpretasi yang lebih baik. Dalam penelitian ini, yang menjadi tolok ukur kinerjanya adalah dengan data historis dari periode sebelumnya, sehingga dapat diketahui kelemahan-kelemahan yang terdapat di perusahaan serta hasil yang dianggap cukup baik. Dengan mengetahui kelamahaan yang dimiliki, diusahakan agar dilakukan perbaikan untuk periode mendatang. Rumus-rumus yang digunakan penulis untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

1. Net Profit Margin **(NPM)**

Margin laba bersih merupakan ukuran keuntungan dengan membandingkan antara laba setelah bunga dan pajak dibandingkan dengan penjualan. Rasio ini menunjukkan pendapatan bersih perusahaan atas penjualan.

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{EAT}}{\text{Penjualan}}\ x\ 100\%$$

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.

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aktiva}}\ \text{x}\ 100\%$$

3. *Return on Equity* (ROE)

Return on Equity atau rentabilitas modal sendiri, merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Modal sendiri}} \text{ X } 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

1) *Customer Acquisition*

Customer acquisition dapat diukur dengan berapa jumlah *customer* baru atau total penjualan (Rp maupun Unit) dibanding dengan *customer* baru. Dimana yang menjadi *customer* PT. Karyanusa Technindo Cemerlang adalah perusahaan manufaktur industri otomotif.

Rumus:

$$Customer\ Aquisition = \frac{Total\ unit\ penjualan\ ke\ pelanggan\ baru}{Total\ Pelanggan\ baru} = \ldots$$

2) **Tingkat Kepuasan Pelanggan**

Merupakan ukuran menilai seberapa jauh perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik kepada *customer*-nya. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, maka pengolahan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan Skala Linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2009:133) sebagai berikut:

- Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- Setuju (S) diberi skor 4
- Cukup Setuju (CS) diberi skor 3

- Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

b. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian kepuasan pelanggan.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima sebagai berikut:

IK maks	= R x P x Skor maks
IK min	= R x P x Skor min
Interval	= (IK maks – IK min) : 5

Dimana:

IK maks	= Indeks Kepuasan maksimal
IK min	= Indeks Kepuasan minimal
P	= Banyaknya Pertanyaan
R	= Jumlah Responden
Skor min	= Skor minimal yang bisa diberikan
Skor maks	= Skor maksimal yang bisa diberikan

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada pespektif ini peneliti mencoba untuk mengukur efektivitas produksi dengan *manufacturing cycle effectiveness* (MCE). Dimana MCE merupakan alat analisis terhadap aktivitas-aktivitas produksi, misalnya berapa lama waktu yang dikonsumsi oleh suatu aktivitas mulai dari penanganan bahan baku, produk dalam proses, hingga produk jadi.

Sebelum dilakukan pengukuran, *manufacturing cycle effectiveness* (MCE) dihitung dengan memanfaatkan data *cycle time* atau *throughput time* yang telah dikumpulkan. Pemilihan *cycle time* dapat dilakukan dengan

melakukan analisis aktivitas. *Cycle time* terdiri dari *Value Added Activity* yaitu waktu pengolahan, dan *Nonvalue Added Activity* terdiri dari waktu pemindahan, waktu pemeriksaan dan waktu menunggu.

Value Added Activities (aktivitas penambah nilai) merupakan aktivitas yang ditinjau dari pandangan *customer* menambah nilai dalam proses pengolahan masukan menjadi keluaran. *Nonvalue Added Activity* (aktivitas bukan penambah nilai) adalah aktivitas yang tidak diperlukan dan harus dihilangkan dalam proses bisnis karena menghambat kinerja perusahaan. Sehingga dalam pandangan *customer* aktivitas ini bukan penambah nilai.

Analisis aktivitas merupakan alat bantu bagi perusahaan untuk mengklarifikasikan berbagai aktivitas ke dalam aktivitas-aktivitas penambah nilai dan aktivitas bukan penambah nilai. Aktivitas dalam proses produksi manufaktur terdiri dari *processing time, inspection time, moving time, waiting time,* dan *storage time.* Dalam proses pembuatan produk diperlukan *cycle time* yang merupakan keseluruhan waktu yang diperlukan untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi.

- Waktu Pengolahan (*Processing Time)*

  Processing time merupakan seluruh waktu yang diperlukan dari setiap tahap yang ditempuh oleh bahan baku, produk dalam proses hingga menjadi barang jadi. Adapun semua waktu yang ditempuh dari bahan baku hingga menjadi produk jadi tidak semua merupakan bagaian dari *processing time.*
- Waktu Pemeriksaan (*Inspection Time)*

  Inspection time merupakan keseluruhan waktu yang dikonsumsi oleh aktivitas yang bertujuan untuk menjaga seluruh produk yang diproses tersebut dapat dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

- Waktu Pemindahan (*Moving Time)*

  Moving time merupakan aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan baku, produk dalam proses, dan produk jadi dari satu departemen ke departemen lainnya.

- Waktu Tunggu (*Waiting Time)*

  Waiting time merupakan aktivitas yang didalamnya bahan baku dan produk dalam proses menggunakan waktu dan sumber daya dalam menanti proses berikutnya.

- Waktu Penyimpanan (*Storage Time)*

  Storage time merupakan aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya selama produk dan bahan baku disimpan sebagai sediaan.

Rumus *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) adalah sebagai berikut:

$$\text{MCE} = \frac{Waktu\ Pengolahan}{Waktu\ Penyelesaian} = \cdots$$

Dalam hal ini rasio MCE = 1, suatu tujuan yang sama dengan tingkat kerusakan nol, yang tidak mungkin tercapai tetapi cukup berharga untuk diupayakan tercapai.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Rasio Laba terhadap jumlah karyawan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar Rasio Laba terhadap jumlah karyawan perusahaan dalam satu periode.

$$Rasio\ Laba\ terhadap\ jumlah\ karyawan = \frac{Laba\ Bersih}{Jumlah\ Karyawan} = \cdots$$

2) **Tingkat Kepuasan Karyawan**

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, maka pengolahan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan Skala Linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2009:133) sebagai berikut:
   - Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
   - Setuju (S) diberi skor 4
   - Cukup Setuju (CS) diberi skor 3
   - Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
   - Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

b. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima sebagai berikut:

IK maks = R x P x Skor maks
IK min = R x P x Skor min
Interval = (IK maks – IK min) : 5

Dimana:

IK maks = Indeks Kepuasan maksimal
IK min = Indeks Kepuasan minimal
P = Banyaknya Pertanyaan
R = Jumlah Responden
Skor min = Skor minimal yang bisa diberikan
Skor maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Karyanusa Technindo Cemerlang atau dikenal dengan KTC adalah salah satu perusahan industri manufaktur dibidang otomotif. Awalnya, sebelum berubah nama menjadi KTC, perusahaan ini bernama PT. Sanggar Cipta Nusacemerlang yang bergerak dibidang otomotif khususnya komponen mobil. Bapak Setiyadi memutuskan untuk mengganti nama menjadi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang pada tahun 2001. Sejak tahun 1981 hingga 2001 Bapak Setiyadi pernah bekerja disalah satu perusahaan industri otomotif tebesar di Indonesia. Pengalaman di perusahaan tempatnya bekerja memotivasi beliau untuk mendirikan perusahaan otomotif sendiri meskipun masih berskala kecil. Dibantu oleh istri dan anak sulungnya, Bapak Setiyadi menjalankan perusahaan ini sejak tahun 1991.

Hingga kini, Bapak Setiyadi mempekerjakan 30 orang karyawan yang ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing. Atas kualitas produk yang dihasilkan serta ketepatan waktu dalam pengiriman barang, PT. KaryanusaTechnindo Cemerlang hingga saat ini dipercaya oleh beberapa *customer* yang tersebar di wilayah Jabodetabek, diantaranya PT. Taruna Persada, PT. Kaisar Motorindo Industri, PT. Asalta Mandiri Agung, PT. Autoaccindo Jaya, PT. Laksana Tekhnik Makmur, PT. Karya Bahana Unigam dan PT. Posmi Steel Indonesia.

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

4.1.2 Profil Perusahaan

Nama Perusahaan	: PT. Karyanusa Technindo Cemerlang
Bidang Industri	: Produksi *Stamping Parts* dan *Dies*
Nama Pemilik	: Setiyadi
Jabatan	: Direktur Utama
Jenis Produk	: *Spareparts* kendaraan
Telepon Pemilik	: 0816755735
Telepon Perusahaan	: 021 4404771 / 021 440772
Alamat Perusahaan	: Jl. Madya Kebantenan No.28, RT.02/03 Kel. Semper Timur Kec. Cilincing Jakarta Utara.
Mulai Berdiri	: 1991
Jumlah Tenaga Kerja	: 30 orang
Nomor TDP	: 09.04.1.46.22271
NPWP	: 02.463.486.7-005.000
SIUP	: 079/24.1.1/31.72.04.0000/1.824.271/2015

Visi

1. Menjadi lebih baik dan bermanfaat bagi sesama.
2. Maju dan berkembang seiring dengan peningkatan kemampuan serta sesuai tuntutan dimasa depan.

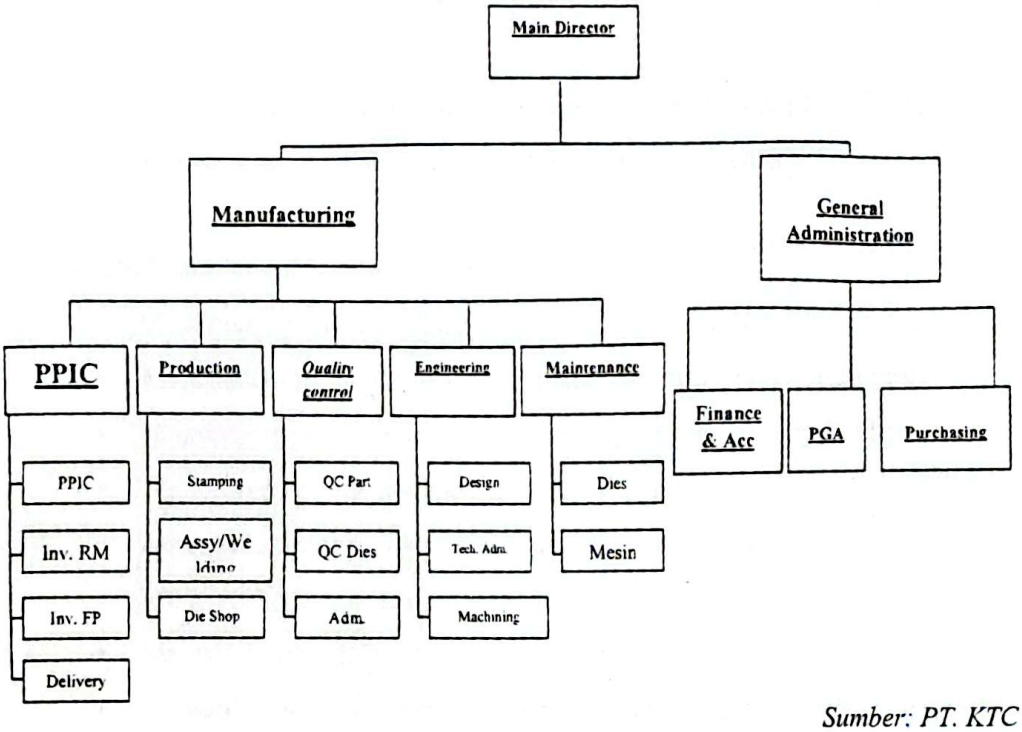
Misi

1. Berpikir dan bertindak cepat dalam merespon permasalahan yang timbul tanpa mengabaikan keselamatan dan kesejahteraan kerja.
2. Berbuat dan membuat sesuatu yang lebih baik untuk hasil yang lebih bermanfaat melalui: Q, C, D, S, M *(Quality, Cost, Delivery, Safety & Management)*
3. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, sehat dan berwawasan lingkungan melalui 5 S / 5 R & Sistem Manajemen LK3.

4.1.3 Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

Bentuk organisasi pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang adalah bentuk organisasi garis dengan struktur seperti dibawah ini:

Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. KTC



Sumber: PT. KTC

Dari struktur organisasi diatas, maka deskripsi jabatan dari masing-masing jabatan pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang adalah sebagai berikut:

1. **Main Director**
   - Memutuskan dan menentukan peraturan dan kebijakan tertinggi perusahaan.
   - Bertanggung jawab dalam memimpin dan menjalankan perusahaan.
   - Bertanggung jawab atas kerugian yang dihadapi perusahaan termasuk juga keuntungan perusahaan.

- Merencanakan serta mengembangkan sumber-sumber pendapatan dan pembelanjaan kekayaan perusahaan.
- Bertindak sebagai perwakilan perusahaan dalam hubungannya dengan dunia luar perusahaan.
- Menerapkan strategi-strategi strategis untuk mencapai visi dan misi perusahaan.
- Mengkoordinasikan dan mengawasi semua kegiatan di perusahaan.
- Mengangkat dan memberhentikan karyawan perusahaan.

2. Kepala Department Manufacturing

- Melakukan koordinasi aktivitas seksi PPIC, *Production* dan Teknik.
- Memastikan persiapan produksi produk baru dilakukan sesuai prosedur.
- Memastikan perencanaan dan pengendalian produksi berjalan lancar.
- Memastikan proses produksi sesuai dengan rencana.
- Memastikan aktivitas inspeksi dilakukan sesuai standar.
- Memastikan mesin dan peralatan terawat dengan baik.
- Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
- Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
- Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

3. Kepala Seksi PPIC

- Melakukan koordinasi aktivitas sub seksi *production plan & control*, *Inventory* RM, *Inventory* FP dan *Delivery*.
- Memastikan perencanaan dan pengendalian produksi berjalan lancar.
- Memastikan persediaan material cukup untuk mendukung rencana produksi.
- Memastikan persediaan barang jadi mencukupi untuk rencana pengiriman ke pelanggan.

- Memastikan pengiriman tepat waktu sesuai rencana.
- Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
- Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
- Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

4. **Kepala Sub – Seksi *Production Plan & Control***
   - Menerima *copy* PO, *Forecast* dan jadwal kirim bulanan dari departemen *marketing.*
   - Merencanakan kapasitas produksi.
   - Membuat jadwal produksi bulanan dan mingguan.
   - Membuat perencanaan kebutuhan material.
   - Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
   - Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
   - Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

5. **Kepala Sub – Seksi *Inventory Raw Material***
   - Menerima dan memeriksa jumlah material yang diterima disesuaikan dengan jadwal.
   - Menangani penyimpanan material agar tidak terjadi penurunan mutu.
   - Membuat rencana dan mendistribusikan material ke produksi.
   - Menjalankan sistem FIFO dalam penanganan material.
   - Mencatat semua transaksi material masuk dan keluar.
   - Menerima, mencatat, memonitor, dan melaporkan secara *periodic* material pasokan pelanggan.
   - Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
   - Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
   - Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

6. **Kepala Sub – Seksi *Inventory Finish Product***
    - Menerima, memeriksa dan menyimpan produk dari produksi.
    - Menangani penyimpanan produk agar tidak terjadi penurunan mutu.
    - Mempersiapkan produk yang akan dikirim ke pelanggan.
    - Menjalankan sistem FIFO dalam penanganan produk.
    - Mencatat semua transaksi produk masuk dan keluar.
    - Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
    - Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
    - Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

7. **Kepala Sub – Seksi *Delivery***
    - Memeriksa jadwal kirim dan *stock* barang.
    - Memberikan instruksi untuk menyiapkan barang yang akan dikirim ke pelanggan.
    - Membuat surat jalan.
    - Menyerahkan barang dan surat jalan ke ekspedisi.
    - Menerima dan mendistribusikan surat jalan yang sudah ditanda tangani oleh penerima ke *marketing*.
    - Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
    - Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
    - Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

8. **Kepala Seksi *Production***
    - Melakukan koordinasi aktivitas sub seksi *production* dan *dies maintenance*.
    - Memastikan perawatan *dies* dilakukan sesuai prosedur.
    - Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
    - Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
    - Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

9. **Kepala Seksi *Quality control***

- Melakukan pemantauan proses produksi dari awal proses sampai barang jadi.
- Menginformasikan keatasan apabila ada ketidaksesuaian proses.
- Memeriksa barang secara detail.
- Meluluskan produk jadi / *finish goods*.
- Melakukan pengambilan *sample* per tinggal *(Retain)*.
- Membuat laporan pengamatan proses harian.
- Memberikan instruksi untuk mengulang kembali pekerjaan apabila tidak sesuai dengan standar kualitas perusahaan.

10. **Kepala Seksi *Engineering***

- Bertanggung jawab atas profil dan kualitas dari produk yang di produksi.
- Melakukan pengawasan pada setiap kegiatan produksi.
- Melakukan evaluasi pada setiap kegiatan produksi.
- Memberikan arahan pada setiap kegiatan produksi.

11. **Kepala Seksi *Maintenance***

- Memastikan mesin, peralatan dalam lingkup kerja *maintenance* dalam keadaan baik, siap beroperasi sesuai standar.
- Memastikan stok suku cadang selalu tersedia dalam jumlah yang cukup.
- Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
- Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
- Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

12. **Kepala Departemen *General Administration***

- Melakukan koordinasi aktivitas seksi *finance & accounting, purchasing*, dan personalia & GA.

- Memastikan pengelolaan keuangan dan pencatatan dilakukan dengan baik.
- Memastikan proses pembelian dilakukan sesuai prosedur.
- Memastikan aktivitas kepersonaliaan dan umum dijalankan sesuai prosedur.
- Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
- Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
- Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

13. Kepala Seksi *Finance & Accounting*

- Membuat laporan akuntansi.
- Membuat laporan keuangan.
- Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
- Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
- Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

14. Kepala Seksi *Personalia & General Affair*

- Membuat perencanaan kebutuhan tenaga kerja.
- Melaksanakan proses rekrutmen.
- Mengidentifikasi kebutuhan *training* dan membuat jadwal *training*.
- Melaksanakan dan mengevaluasi efektivitas *training*.
- Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
- Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
- Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

15. Kepala Seksi *Purchasing*

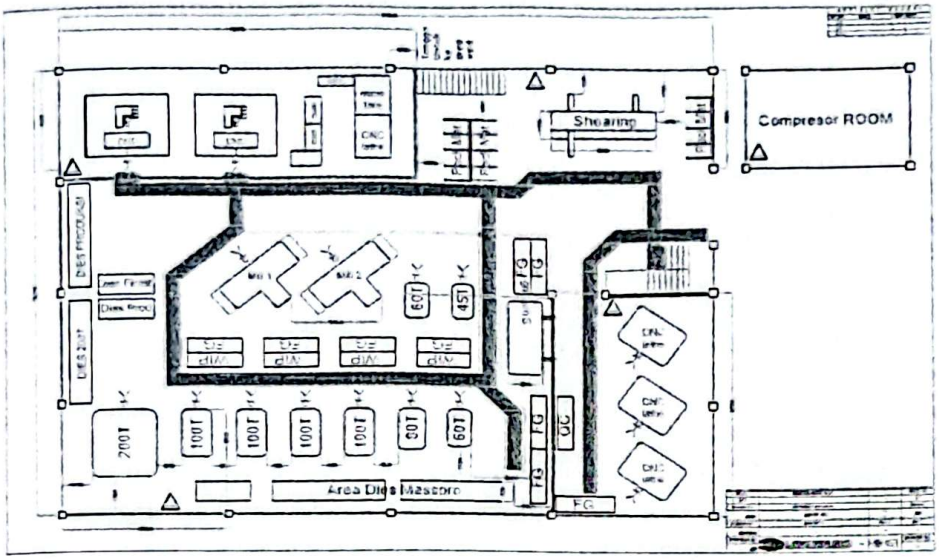
- Menerima dan memeriksa kelengkapan permintaan pembelian.
- Menerbitkan PO ke pemasok.
- Menggunakan pemasok yang ditunjuk pelanggan bila dipersyaratkan.

- Melakukan *assessment* dan seleksi pemasok.
- Mengendalikan dokumen dan catatan mutu.
- Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan dari masalah yang timbul.
- Identifikasi peluang dan pelaksanaan perbaikan berlanjut.

4.1.4 Tata Letak PT. Karyanusa Technindo Cemerlang (*Layout*)

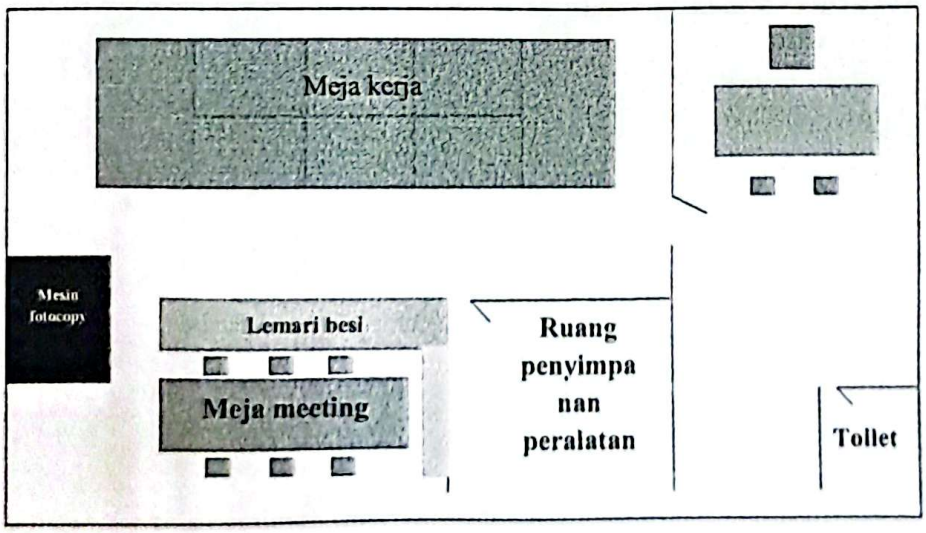
PT. Karyanusa Technindo Cemerlang setidaknya memiliki dua jenis tempat yang perlu diatur *layout* nya, yaitu pabrik dan kantor. Berikut adalah *Layout* PT. Karyanusa Technindo Cemerlang baik pabrik maupun kantor:

Gambar 4.2. Layout PT. KTC (Produksi)



Sumber : PT. KTC

Gambar 4.3. Layout PT. KTC (Kantor)



Sumber: PT. KTC

4.2 Bidang Produksi

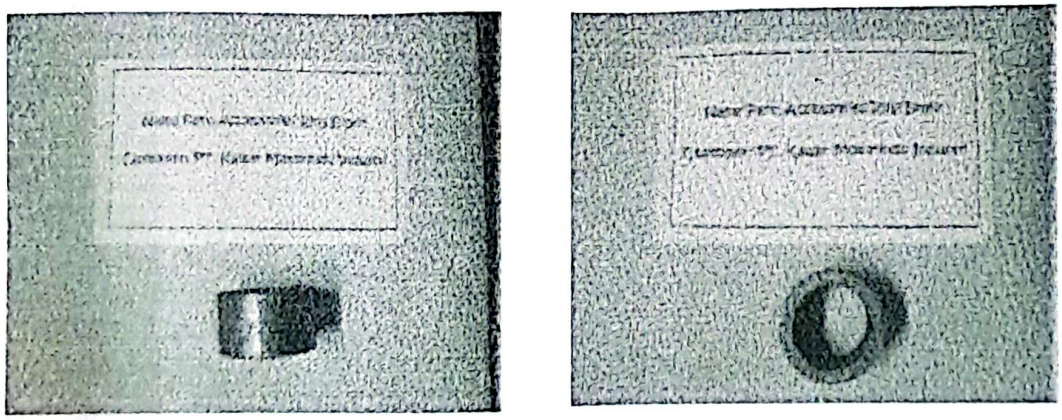
Secara umum produksi diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Dalam arti sempit, pengertian produksi hanya dimaksudkan sebagai kegiatan yang menghasilkan barang, baik barang jadi atau setengah jadi, barang industri, suku cadang (*spare parts*) maupun komponen-komponen penunjang. Dengan pengertian ini, poduksi dimaksudkan sebagai kegiatan pengolahan dalam pabrik. Hasil-hasil produksinya dapat berupa barang konsumsi maupun barang industri.

4.2.1 Produk PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

Beberapa jenis produk yang dihasilkan adalah antara lain sebagai berikut:

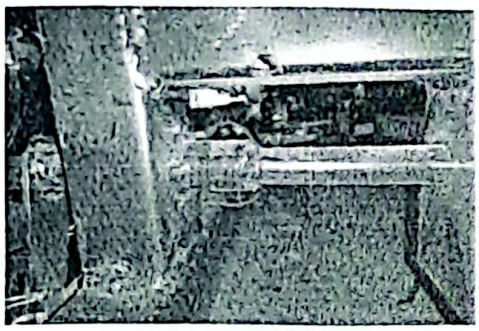
A. *Accessories Ring Brake*

Gambar 4.4a. Accessories Ring Brake



Sumber: PT. KTC

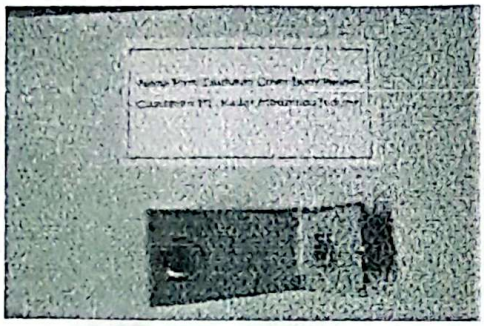
Gambar 4.4b. Accessories Ring Brake diaplikasikan pada sepeda motor Kaisar

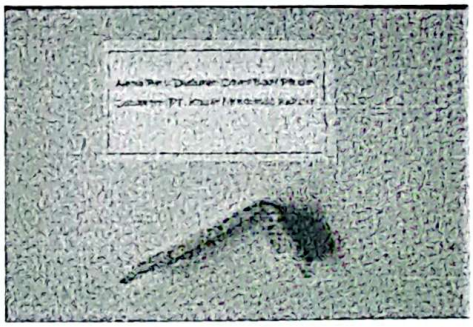


Sumber: PT. KTC

B. Dudukan *Cover Body* Pendek

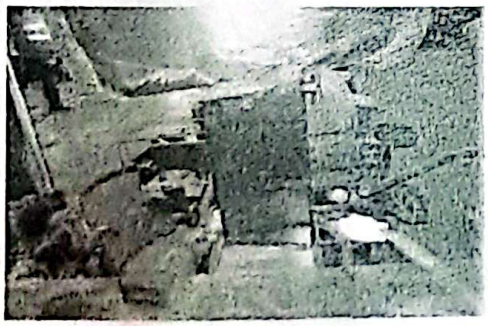
Gambar 4.5a. Dudukan Cover Body Pendek





Sumber: PT. KTC

Gambar 4.5b. Dudukan Cover Body Pendek diaplikasikan pada sepeda motor Kaisar



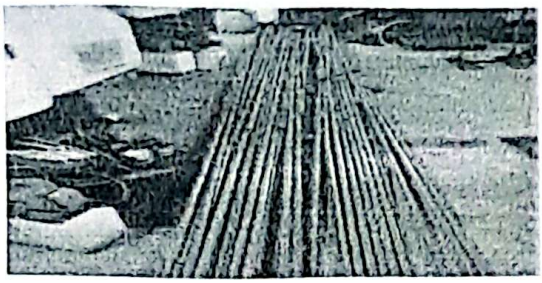
Sumber: PT. KTC

4.2.2 Bahan Baku dan Bahan Penolong

A) Bahan baku

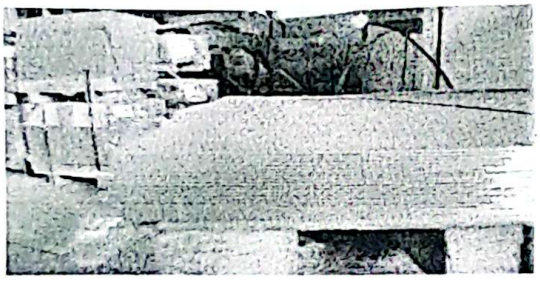
1) Besi As

Gambar 4.6 Besi As



2) Plat Besi

Gambar 4.7 Plat Besi



B) Bahan penolong

1) Mur M6

Gambar4.8 Mur M6

4.2.3 Mesin dan Peralatan

A. Mesin

Berikut adalah daftar mesin yang digunakan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang:

Tabel 4.1 Mesin

No	Mesin	Unit
1	Mesin Las CO2	6
2	Kompresor	3
3	CNC Milling	2
4	CNC Bubut	4
5	Spot Welding	2
6	Shearing	2

No	Mesin	Unit
7	Mesin Press 200 T	1
8	Mesin Press 110 T	2
9	Mesin Press 100 T	2
10	Mesin Press 80 T	1
11	Mesin Press 60 T	2
12	Mesin Press 45 T	1

Sumber: PT. KTC

B. Peralatan

Tabel 4.2 Peralatan

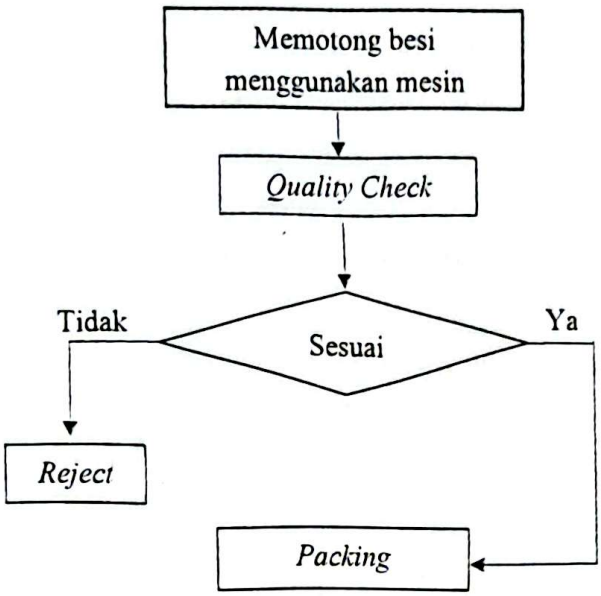
No.	Peralatan	Unit
1	Hand Lift	1
2	Truck Engkel Box	1
3	Truck 6 Ban Box	1
4	Forklift	2
5	Mobil Operasional	1

Sumber: PT. KTC

4.2.4 Proses Produksi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

A. Accessoris Ring Brake

Gambar 4.9. Alur Proses Produksi Accessories Ring Brake



Sumber: PT. KTC

Keterangan:

1. Memotong pipa besi

   Pipa besi yang berdiameter luar 25,46 mm dan diameter dalam 19,05 mm dipotong menggunkana mesin potong dengan tinggi 14,30 mm.

2. *Quality Check*

   Setelah pipa besi dipotong menjadi beberapa bagian, dilakukan pengecekan pada ruang *quality check* untuk mengetahui apakah *part* sudah sesuai *standart* atau belum.

3. Sesuai *standart*

   Part yang sesuai *standart* adalah part yang tidak mengalami kerusakan atau cacat serta ukuran tinggi yang pas yaitu 14,30mm.

   a. Part yang sudah sesuai *standart* akan segera di *packing*.

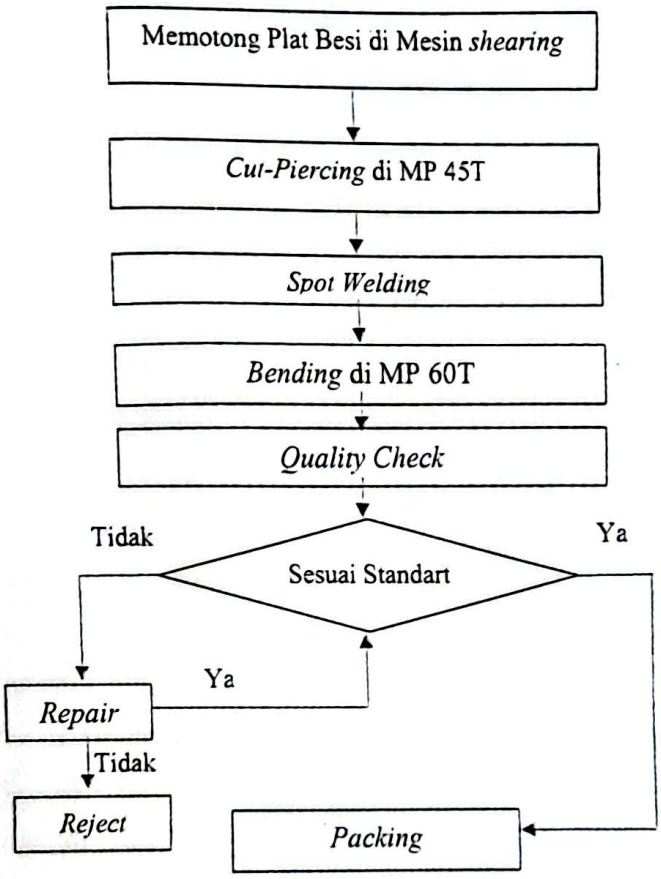
b. Part yang tidak sesuai *standart*, seperti pipa besi pecah atau ukuran tinggi tidak sesuai akan disimpan oleh perusahaan untuk didata bahwa *part* tersebut *reject.*

4. *Packing*

Part yang sudah melalui tahap *quality check* dan dianggap sudah ok akan segera di *packing.*

B. Dudukan Cover Body Pendek

Gambar 4.10. Alur Proses Produksi Dudukan Cover Body Pendek



Sumber: PT. KTC

Keterangan:

1. Memotong Plat Besi

   Plat besi yang masih berupa lembaran dengan ukuran 1200mm x 2400mm dipotong menggunkan mesin *shearing* untuk memudahkan proses selanjutnya. Dalam pembuatan Dudukan Cover Body Pendek plat besi dipotong dengan ukuran 2,8mm x 80mm x 1200mm untuk memudahkan proses selanjutnya.

2. *Cut – Piercing*

   Plat besi yang sudah dipotong sesuai dengan ukuran selanjutnya di *cut-piercing* pada mesin press dengan tonase 45 Ton. *Cut-Piercing* adalah memotong kembali plat besi namun dengan ukuran yang lebih kecil serta membuat lubang pada plat besi.

3. *Spot Welding*

   Proses selanjutnya adalah *spot welding*, yaitu menggabungkan bahan penolong Mur M6 dengan mengaliri aliran listrik supaya Mur M6 dapat menempel pada lubang yang sudah dibuat tadi.

4. *Bending*

   Setelah Mur M6 terpasang, selanjutnya adalah proses *bending*. *Bending* adalah proses untuk membuat tekukan pada sebuah *part.* Proses ini dilakukan pada mesin press dengan tonase 60 Ton.

5. *Quality Check*

   Setelah pipa besi dipotong menjadi beberapa bagian, dilakukan pengecekan pada ruang *quality check* untuk mengetahui apakah *part* sudah sesuai *standart* atau belum.

6. Sesuai *standart*

   Part yang sesuai *standart* adalah *part* yang tidak mengalami kerusakan atau cacat serta ukuran yang pas.

   a. *Part* yang sudah sesuai *standart* akan segera di *packing.*
   b. *Part* yang tidak sesuai *standart*, seperti ukuran panjang yang tidak sesuai *standart* dan mur yang kendur atau terlepas dari plat besi. *Part* ini

selanjutnya akan diperbaiki apabila masih memungkinkan atau akan disimpan perusahaan untuk didata bahwa *part* tersebut *reject.*

7. *Packing*

   Part yang sudah melalui tahap *quality check* dan dianggap sudah *ok* akan segera di *packing.*

4.2.5 Biaya Produksi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

Berikut ini merupakan biaya produksi yang ditetapkan oleh PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dan realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dari tahun 2012-2016 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3. Biaya Produksi

No.	Jenis Biaya	Tahun									
		2012		2013		2014		2015		2016	
1	**Biaya Bahan Baku Langsung**										
	ACC Ring Brake	Rp	9,460,894.61	Rp	19,051,390.51	Rp	25,681,216.81	Rp	55,469,678.70	Rp	38,820,988.21
	Dudukan Cover Body Pendek	Rp	10,944,000.00	Rp	10,968,000.00	Rp	28,629,580.00	Rp	33,883,380.00	Rp	30,741,800.00
	TOTAL	**Rp**	**20,404,894.61**	**Rp**	**30,019,390.51**	**Rp**	**54,310,796.81**	**Rp**	**89,353,058.70**	**Rp**	**69,562,788.21**
2	**Biaya Tenaga Kerja Langsung**	**Rp**	**18,165,840.00**	**Rp**	**19,459,440.00**	**Rp**	**20,753,040.00**	**Rp**	**22,046,640.00**	**Rp**	**23,340,240.00**
3	**Biaya Overhead Pabrik**										
	Biaya Bahan Penolong										
	ACC Ring Brake	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
	Dudukan Cover Body Pendek (M6)	Rp	3,168,000.00	Rp	3,168,000.00	Rp	8,251,320.00	Rp	9,744,240.00	Rp	8,821,560.00
	TOTAL	**Rp**	**3,168,000.00**	**Rp**	**3,168,000.00**	**Rp**	**8,251,320.00**	**Rp**	**9,744,240.00**	**Rp**	**8,821,560.00**
	Biaya Listrik	Rp	17,733,146.56	Rp	18,333,146.56	Rp	18,933,146.56	Rp	20,133,146.56	Rp	19,533,146.56
	Biaya Air	Rp	4,703,286.64	Rp	4,763,286.64	Rp	4,823,286.64	Rp	4,943,286.64	Rp	4,883,286.64
	Biaya Pemeliharaan Mesin	Rp	11,910,539.64	Rp	12,510,539.64	Rp	13,110,539.64	Rp	14,310,539.64	Rp	13,710,539.64
	TOTAL	**Rp**	**34,346,972.84**	**Rp**	**35,606,972.84**	**Rp**	**36,866,972.84**	**Rp**	**39,386,972.84**	**Rp**	**38,126,972.84**
4	**Total Biaya Produksi**	**Rp**	**76,085,707.44**	**Rp**	**88,253,803.35**	**Rp**	**120,182,129.65**	**Rp**	**160,530,911.53**	**Rp**	**139,851,561.04**

Sumber: Data Diolah

4.2.6 Limbah hasil Produksi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

Berikut ini pendapatan yang dihasilkan dari limbah produksi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang:

Tabel 4.4. Pendapatan Limbah

KETERANGAN	TAHUN									
	2012		2013		2014		2015		2016	
ACC Ring Brake										
Kebutuhan bahan baku (pipa)	65		130		174		373		259	
Limbah per pipa	0.020125		0.020125		0.020125		0.020125		0.020125	
Jumlah limbah (kg)	1.308125		2.61625		3.50175		7.506625		5.212375	
Harga	Rp	4.960.00	Rp	4.970.00	Rp	4.980.00	Rp	4.990.00	Rp	5.000.00
Jumlah	**Rp**	**6.488.30**	**Rp**	**13.002.76**	**Rp**	**17.438.72**	**Rp**	**37.458.06**	**Rp**	**26.061.88**
Dudukan Cover Body Pendek										
Kebutuhan bahan baku (lembar)	24		24		63		74		67	
Limbah per lembar	2.07		2.07		2.07		2.07		2.07	
Jumlah limbah (kg)	49.68		Rp	49.68	130.41		153.18		138.69	
Harga	Rp	4.960.00	Rp	4.970.00	Rp	4.980.00	Rp	4.990.00	Rp	5.000.00
Jumlah	**Rp**	**246.412.80**	**Rp**	**246.909.60**	**Rp**	**649.441.80**	**Rp**	**764.368.20**	**Rp**	**693.450.00**
TOTAL	**Rp**	**252.901.10**	**Rp**	**259.912.36**	**Rp**	**666.880.52**	**Rp**	**801.826.26**	**Rp**	**719.511.88**

Sumber: Data Diolah

4.3 Bidang Pemasaran

Menurut Philip Kotler, kegiatan pemasaran suatu produk adalah kegiatan merencanakan, melaksanakan dan mengawasi seluruh program yang telah dirancang sebelumnya agar terjadi pertukaran nilai secara sukarela (dengan konsumen), sehingga tercapai tujuan perusahaan. Disamping itu, kegiatan pemasaran berkaitan pula dengan merancang lembaga yang mempunyai kegiatan untuk menawarkan produk untuk memenuhi kebutuhan pasar yang telah ditargetkan. Penawaran dilakukan dengan menggunakan harga yang efektif, komunikasi dan distribusi yang baik, menyampaikan, mendorong, dan memberikan pelayanan yang baik kepada kosumen.

4.3.1 Gambaran Umum Pemasaran

A. Produk

Produk yang dipasarkan oleh PT. Karyanusa Technindo Cemerlang adalah *Accessories Ring Brake* dan Dudukan *Cover Body* Pendek.

Tabel 4.5. Produk yang dipasarkan PT. KTC

No	Nama Produk	Keterangan
1	*Accessories Ring Brake*	Berbahan dasar pipa besi dengan diameter luar 25,46 mm dan diameter dalam 19,05 mm, serta memiliki tinggi 14,30 mm.
2	Dudukan *Cover Body* Pendek	Berbahan dasar plat besi. Dudukan *Cover Body* Pendek memiliki ukuran tinggi 2,8 mm, panjang 30 mm dan lebar 80 mm.

Sumber: PT. KTC

B. Wilayah Pemasaran

Wilayah pemasaran produk PT. Karyanusa Technindo Cemerlang meliputi wilayah Jabodetabek.

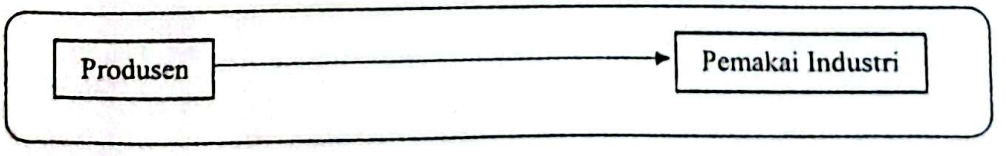
C. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar PT. Karyanusa Technindo Cemerlang yaitu perusahaan otomotif.

D. Saluran Distribusi

Setelah produk selesai di produksi maka produk langsung diantarkan ke *customer*.

Gambar 4.11. Saluran Distribusi PT. KTC



4.3.2 Fungsi Pemasaran

A. Pembelian Bahan Baku

PT. Karyanusa Technindo Cemerlang melakukan fungsi pembelian apabila terdapat *Purchase Order* yang masuk. Pembelian dilakukan berdasarkan jumlah yang tertera didalam *Purchase Order*, sehingga nantinya tidak ada material yang terbuang. Karena dalam industri otomotif, material yang digunakan adalah material yang rawan berkarat sehingga dapat mengurangi kualitas material dan juga produk yang dihasilkan. PT. Karyanusa Technindo Cemerlang biasa melakukan pembelian bahan baku maupun bahan penolong kepada s*upplier* yang terdapat di Pasar Glodok.

Tabel 4.6. Kebutuhan Bahan Baku

KETERANGAN	TAHUN									
	2012		2013		2014		2015		2016	
ACC Ring Brake										
Pipa Besi (buah)	64.80064801		129.601296		173.5217352		372.2797228		258.8065881	
Harga	Rp	146,000.00	Rp	147,000.00	Rp	148,000.00	Rp	149,000.00	Rp	150,000.00
Jumlah	Rp	9,460,894.61	Rp	19,051,390.51	Rp	25,681,216.81	Rp	55,469,678.70	Rp	38,820,988.21
Dudukan Cover Body Pendek										
Plat Besi (lembar)	24		24		62.51		73.82		66.83	
Harga	Rp	456,000.00	Rp	457,000.00	Rp	458,000.00	Rp	459,000.00	Rp	460,000.00
Jumlah	Rp	10,944,000.00	Rp	10,968,000.00	Rp	28,629,580.00	Rp	33,883,380.00	Rp	30,741,800.00
TOTAL	Rp	20,404,894.61	Rp	30,019,390.51	Rp	54,310,796.81	Rp	89,353,058.70	Rp	69,562,788.21

Sumber: Data Diolah

4.3.2 Fungsi Pemasaran

A. Pembelian Bahan Baku

PT. Karyanusa Technindo Cemerlang melakukan fungsi pembelian apabila terdapat *Purchase Order* yang masuk. Pembelian dilakukan berdasarkan jumlah yang tertera didalam *Purchase Order*, sehingga nantinya tidak ada material yang terbuang. Karena dalam industri otomotif, material yang digunakan adalah material yang rawan berkarat sehingga dapat mengurangi kualitas material dan juga produk yang dihasilkan. PT. Karyanusa Technindo Cemerlang biasa melakukan pembelian bahan baku maupun bahan penolong kepada s*upplier* yang terdapat di Pasar Glodok.

Tabel 4.6. Kebutuhan Bahan Baku

KETERANGAN	TAHUN									
	2012		2013		2014		2015		2016	
ACC Ring Brake										
Pipa Besi (buah)	64.80064801		129.601296		173.5217352		372.2797228		258.8065881	
Harga	Rp	146,000.00	Rp	147,000.00	Rp	148,000.00	Rp	149,000.00	Rp	150,000.00
Jumlah	Rp	9,460,894.61	Rp	19,051,390.51	Rp	25,681,216.81	Rp	55,469,678.70	Rp	38,820,988.21
Dudukan Cover Body Pendek										
Plat Besi (lembar)	24		24		62.51		73.82		66.83	
Harga	Rp	456,000.00	Rp	457,000.00	Rp	458,000.00	Rp	459,000.00	Rp	460,000.00
Jumlah	Rp	10,944,000.00	Rp	10,968,000.00	Rp	28,629,580.00	Rp	33,883,380.00	Rp	30,741,800.00
TOTAL	Rp	20,404,894.61	Rp	30,019,390.51	Rp	54,310,796.81	Rp	89,353,058.70	Rp	69,562,788.21

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.7. Pembelian Bahan Baku

KETERANGAN	TAHUN									
	2012		2013		2014		2015		2016	
ACC Ring Brake										
Pipa Besi (buah)	65		130		174		373		259	
Harga	Rp	146,000.00	Rp	147,000.00	Rp	148,000.00	Rp	149,000.00	Rp	150,000.00
Jumlah	**Rp**	**9,490,000.00**	**Rp**	**19,110,000.00**	**Rp**	**25,752,000.00**	**Rp**	**55,577,000.00**	**Rp**	**38,850,000.00**
Dudukan Cover Body Pendek										
Plat Besi (lembar)	24		24		63		74		67	
Harga	Rp	456,000.00	Rp	457,000.00	Rp	458,000.00	Rp	459,000.00	Rp	460,000.00
Jumlah	Rp	10,944,000.00	Rp	10,968,000.00	Rp	28,854,000.00	Rp	33,966,000.00	Rp	30,820,000.00
TOTAL	**Rp**	**20,434,000.00**	**Rp**	**30,078,000.00**	**Rp**	**54,606,000.00**	**Rp**	**89,543,000.00**	**Rp**	**69,670,000.00**

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.8. Pembelian Bahan Penolong

KETERANGAN	TAHUN									
	2012		2013		2014		2015		2016	
Dudukan Cover Body Pendek										
M6	28,800		28,800		75,012		88,584		80,196	
Harga	Rp	110.00	Rp	110.00	Rp	110.00	Rp	110.00	Rp	110.00
Jumlah	**Rp**	**3,168,000.00**	**Rp**	**3,168,000.00**	**Rp**	**8,251,320.00**	**Rp**	**9,744,240.00**	**Rp**	**8,821,560.00**
TOTAL	**Rp**	**3,168,000.00**	**Rp**	**3,168,000.00**	**Rp**	**8,251,320.00**	**Rp**	**9,744,240.00**	**Rp**	**8,821,560.00**

Sumber: Data Diolah

B. Penjualan

Dalam melakukan penjualan, PT. Karyanusa Technindo Cemerlang menjual produknya langsung kepada pemakai industri, hal ini disebabkan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang membuat produk sesuai dengan pesanan yang masuk dari pemakai industri. Penjualan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang setiap tahunnya mengalami fluktuasi tergantung seberapa banyak jumlah permintaan. Dibawah ini adalah hasil penjualan tahun 2012-2016:

Tabel 4.9. Penjualan Produk

KETERANGAN	TAHUN									
	2012		2013		2014		2015		2016	
ACC Ring Brake										
Penjualan (pcs)	21,600		43,200		57,840		124,092		86,268	
Harga	Rp	4,960.00	Rp	4,970.00	Rp	4,980.00	Rp	4,990.00	Rp	5,000.00
Jumlah	**Rp**	**107,136,000.00**	**Rp**	**214,704,000.00**	**Rp**	**288,043,200.00**	**Rp**	**619,219,080.00**	**Rp**	**431,340,000.00**
Dudukan Cover Body Pendek										
Penjualan (pcs)	28,800		28,800		75,012		88,584		80,196	
Harga	Rp	8,460.00	Rp	8,470.00	Rp	8,480.00	Rp	8,490.00	Rp	8,500.00
Jumlah	**Rp**	**243,648,000.00**	**Rp**	**243,936,000.00**	**Rp**	**636,101,760.00**	**Rp**	**752,078,160.00**	**Rp**	**681,666,000.00**
TOTAL	**Rp**	**350,784,000.00**	**Rp**	**458,640,000.00**	**Rp**	**924,144,960.00**	**Rp**	**1,371,297,240.00**	**Rp**	**1,113,006,000.00**

Sumber: Data Diolah

C. Promosi

Dalam *marketing*, promosi berarti upaya meningkatkan penjualan produk yang ditawarkan. Caranya dengan memberikan informasi kepada calon *customer* tentang suatu produk yang memiliki daya guna tertentu untuk memenuhi kebutuhan. Dalam melakukan kegiatan promosi, PT. Karyanusa Technindo Cemerlang melakukan komunikasi langsung dengan calon pelanggannya menggunakan telepon maupun tatap muka langsung.

D. Pengiriman Produk

Dalam melakukan pengiriman produk, PT. Karyanusa Technindo Cemerlang menggunakan truk 6 ban box dan truk engkel box.

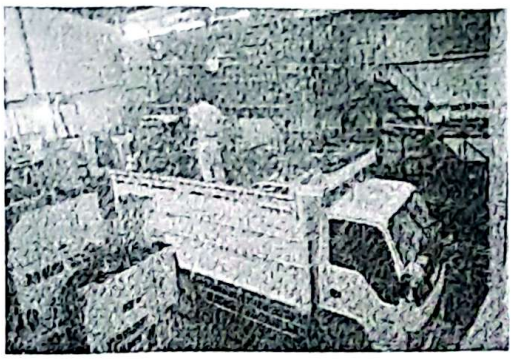
1) Truck 6 Ban Box

Gambar 4.12 Truck 6 Ban Box

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

2) Truck Engkel Box

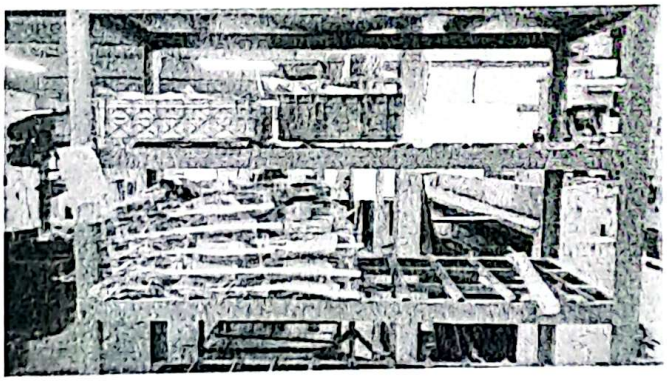
Gambar 4.13 Truck Engkel Box



E. Penyimpanan

Produk yang sudah melalui proses produksi maka selanjutnya akan dilakukan pengecekan di *quality control* dan langsung disimpan pada rak penyimpanan.

Gambar 4.14. Rak penyimpanan Barang jadi



F. Pengemasan Produk

PT. Karyanusa Technindo Cemerlang mengemas produknya kedalam plastik dengan berbagai macam ukuran. Berikut adalah biaya pengemasan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang.

Tabel 4.10. Biaya Pengemasan Produk

KETERANGAN	TAHUN									
	2012		2013		2014		2015		2016	
ACC Ring Brake										
Kebutuhan pack	36		72		97		207		144	
Harga	Rp	6,000.00	Rp	6,250.00	Rp	6,500.00	Rp	6,750.00	Rp	7,000.00
Jumlah	**Rp**	**216,000.00**	**Rp**	**450,000.00**	**Rp**	**630,500.00**	**Rp**	**1,397,250.00**	**Rp**	**1,008,000.00**
Dudukan Cover Body Pendek										
Kebutuhan pack	48		48		126		148		134	
Harga	Rp	6,000.00	Rp	6,250.00	Rp	6,500.00	Rp	6,750.00	Rp	28,000.00
Jumlah	**Rp**	**288,000.00**	**Rp**	**300,000.00**	**Rp**	**819,000.00**	**Rp**	**999,000.00**	**Rp**	**3,752,000.00**
TOTAL	**Rp**	**504,000.00**	**Rp**	**750,000.00**	**Rp**	**1,449,500.00**	**Rp**	**2,396,250.00**	**Rp**	**4,760,000.00**

Sumber: Data Diolah

G. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran adalah total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk kegiatan pemasaran dalam periode tertentu. Biaya pemasaran terdiri dari biaya promosi dan pengiriman barang, di bawah ini rincian biaya pemasaran dari tahun 2012-2016:

Tabel 4.11. Biaya Pemasaran

No.	Keterangan	Tahun									
		2012		2013		2014		2015		2016	
1	Gaji sales marketing	Rp	2,125,200.00	Rp	2,217,600.00	Rp	2,310,000.00	Rp	2,402,400.00	Rp	2,494,800.00
2	Gaji Driver	Rp	1,108,800.00	Rp	1,201,200.00	Rp	1,293,600.00	Rp	1,386,000.00	Rp	1,478,400.00
3	Biaya Packaging	Rp	504,000.00	Rp	750,000.00	Rp	1,449,500.00	Rp	2,396,250.00	Rp	4,760,000.00
4	Biaya Distribusi										
	a. Bahan Bakar	Rp	8,700,000.00	Rp	9,300,000.00	Rp	9,900,000.00	Rp	11,100,000.00	Rp	10,500,000.00
	b. Service Kendaraan	Rp	7,103,000.00	Rp	7,163,000.00	Rp	7,223,000.00	Rp	7,343,000.00	Rp	7,283,000.00
	Total	**Rp**	**19,541,000.00**	**Rp**	**20,631,800.00**	**Rp**	**22,176,100.00**	**Rp**	**24,627,650.00**	**Rp**	**26,516,200.00**
5	Biaya Promosi										
	a. Kartu nama	Rp	300,000.00	Rp	318,000.00	Rp	336,000.00	Rp	372,000.00	Rp	390,000.00
	b. Telepon	Rp	424,372.03	Rp	814,372.03	Rp	1,204,372.03	Rp	1,282,372.03	Rp	892,372.03
	c. Akses Internet	Rp	78,000.00	Rp	468,000.00	Rp	858,000.00	Rp	936,000.00	Rp	420,000.00
	Total	**Rp**	**802,372.03**	**Rp**	**1,600,372.03**	**Rp**	**2,398,372.03**	**Rp**	**2,590,372.03**	**Rp**	**1,702,372.03**
	Total Biaya Pemasaran	**Rp**	**20,343,372.03**	**Rp**	**22,232,172.03**	**Rp**	**24,574,472.03**	**Rp**	**27,218,022.03**	**Rp**	**28,218,572.03**

Sumber: Data Diolah

4.4 Bidang Personalia

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

4.4.1 Perekrutan Karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

PT. Karyanusa Technindo Cemerlang melakukan perektutan karyawan berdasarkan kebutuhan perusahaan, seperti terdapat posisi yang kosong dan apabila terjadi peningkatan order produksi. Untuk mendapatkan calon karyawan, PT. Karyanusa Technindo Cemerlang bekerja sama dengan yayasan penyalur tenaga kerja.

Berikut adalah rincian tenaga kerja yang ada di PT. Karyanusa Tecnindo Cemerlang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.12 Tenaga Kerja berdasarkan Jenis Kelamin

No	Keterangan	Tahun				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	Laki- laki	24	24	26	30	27
2	Perempuan	1	2	3	3	3
TOTAL		25	26	29	33	30

Sumber: PT. KTC

Tabel 4. 13 Tenaga Kerja berdasarkan Posisi

No	Posisi	Tahun				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	Leader	4	5	5	4	3
2	Staff	7	8	8	9	9
3	Driver	2	2	2	2	2
4	Operator	8	10	12	16	14
5	Quality Check	3	1	2	2	2
	TOTAL	25	26	29	33	30

Sumber: PT. KTC

4.4.2 Kesejahteraan Karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

A. Upah

PT. Karyanusa Technindo Cemerlang memberikan upah berdasarkan jabatan. Berikut ini adalah data upah dari tahun 2012-2016 :

Tabel 4.14 Upah Karyawan

Keterangan	Tahun									
	2012		2013		2014		2015		2016	
Gaji kepala	Rp	8.500.800.00	Rp	8.870.400.00	Rp	9.240.000.00	Rp	9.609.600.00	Rp	9.979.200.00
Staff	Rp	14.784.000.00	Rp	15.708.000.00	Rp	16.632.000.00	Rp	17.556.000.00	Rp	18.480.000.00
Pemasaran	Rp	2.125.200.00	Rp	2.217.600.00	Rp	2.310.000.00	Rp	2.402.400.00	Rp	2.494.800.00
Driver	Rp	1.108.800.00	Rp	1.201.200.00	Rp	1.293.600.00	Rp	1.386.000.00	Rp	1.478.400.00
Operator	Rp	9.979.200.00	Rp	10.810.800.00	Rp	11.642.400.00	Rp	12.474.000.00	Rp	13.305.600.00
Welder	Rp	2.956.800.00	Rp	3.141.600.00	Rp	3.326.400.00	Rp	3.511.200.00	Rp	3.696.000.00
Quality Control	Rp	3.696.000.00	Rp	3.880.800.00	Rp	4.065.600.00	Rp	4.250.400.00	Rp	4.435.200.00
Shearing	Rp	1.533.840.00	Rp	1.626.240.00	Rp	1.718.640.00	Rp	1.811.040.00	Rp	1.903.440.00
TOTAL	Rp	44.684.640.00	Rp	47.456.640.00	Rp	50.228.640.00	Rp	53.000.640.00	Rp	55.772.640.00

Sumber: Data Diolah

4.4.3 Pemberhentian Kerja Karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

Pemberhentian kerja pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang yang sering terjadi adalah karena dari keinginan karyawan itu sendiri dengan berbagai macam alasan. Namun terkadang juga terdapat karena keinginan perusahan, yaitu apabila karyawan sudah dianggap tidak mematuhi peraturan yang berlaku pada perusahaan.

4.5 Bidang Keuangan

4.5.1 Biaya Investasi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

Tabel 4.15. Biaya Investasi

No.	Jenis Investasi	Unit	Harga Per Unit (Rp)		Jumlah (Rp)	
1	**Aktiva Berwujud**					
	Gedung	1	Rp	512,922,089.00	**Rp**	**512,922,089.00**
	Mesin:					
	MP 200 T	1	Rp	15,820,000.00	Rp	15,820,000.00
	MP 110 T	2	Rp	14,210,000.00	Rp	28,420,000.00
	MP 100 T	2	Rp	12,180,000.00	Rp	24,360,000.00
	MP 80 T	1	Rp	9,660,000.00	Rp	9,660,000.00
	Mesin Las CO2	6	Rp	161,000.00	Rp	966,000.00
	Compresor	3	Rp	224,000.00	Rp	672,000.00
	Mesin CNC Milling	2	Rp	105,000.00	Rp	210,000.00
	Mesin CNC Bubut	4	Rp	105,000.00	Rp	420,000.00
	Mesin Cutting	1	Rp	70,000.00	Rp	70,000.00
	Spot Welding	2	Rp	525,000.00	Rp	1,050,000.00
	Shearing	2	Rp	12,250,000.00	Rp	24,500,000.00
	MP 60 T	2	Rp	6,650,000.00	Rp	13,300,000.00
	MP 45 T	1	Rp	5,040,000.00	Rp	5,040,000.00
Total					**Rp**	**124,488,000.00**
Peralatan:						
	Timbangan Digital	1	Rp	59,500.00	Rp	59,500.00
	Box Pallet	120	Rp	3,500.00	Rp	420,000.00
	Hand Lift	1	Rp	105,000.00	Rp	105,000.00
	Forklift	2	Rp	8,050,000.00	Rp	16,100,000.00
	Trolley	1	Rp	56,000.00	Rp	56,000.00
Total					**Rp**	**16,740,500.00**
Inventaris Kantor:						
	Komputer	10	Rp	115,500.00	Rp	1,155,000.00

	Meja Kayu	10	Rp	31,500.00	Rp	315,000.00
	Bangku	15	Rp	11,900.00	Rp	178,500.00
	Lemari Besi	7	Rp	59,500.00	Rp	416,500.00
	Dispenser	1	Rp	11,900.00	Rp	11,900.00
	AC	2	Rp	105,000.00	Rp	210,000.00
	TV	1	Rp	105,000.00	Rp	105,000.00
	Mesin fotocopy	1	Rp	91,000.00	Rp	91,000.00
	Printer Blanko	1	Rp	38,500.00	Rp	38,500.00
	Printer	2	Rp	56,000.00	Rp	112,000.00
	Scanner	1	Rp	21,000.00	Rp	21,000.00
Total					**Rp**	**2,654,400.00**
Kendaraan:						
	Truk 6 Ban box	1	Rp	8,750,000.00	Rp	8,750,000.00
	Truk Engkel Box	1	Rp	15,400,000.00	Rp	15,400,000.00
	Minibus	3	Rp	7,350,000.00	Rp	22,050,000.00
Total					**Rp**	**46,200,000.00**
2	**Aktiva Tak Berwujud**					
	SIUP		Rp	500,000.00	Rp	500,000.00
	TDP		Rp	500,000.00	Rp	500,000.00
TOTAL					**Rp**	**1,000,000.00**
TOTAL AKTIVA					**Rp**	**704,004,989.00**

Sumber: Data Diolah

4.5.2 Biaya Penyusutan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

Tabel 4.16. Biaya Penyusutan

No.	Aktiva	Umur Ekonomis	Nilai Penyusutan				
			2012	2013	2014	2015	2016
1	Gedung	25 thn	Rp 512,922,089.00	Rp 512,922,089.00	Rp 512,922,089.00	Rp 512,922,089.00	Rp 512,922,089.00
	by.penyusutan		Rp 20,516,883.56	Rp 20,516,883.56	Rp 20,516,883.56	Rp 20,516,883.56	Rp 20,516,883.56
	ak.by.penyusutan		Rp 20,516,883.56	Rp 41,033,767.12	Rp 61,550,650.68	Rp 82,067,534.24	Rp 102,584,417.80
	Nilai sisa		**Rp 492,405,205.44**	**Rp 471,888,321.88**	**Rp 451,371,438.32**	**Rp 430,854,554.76**	**Rp 410,337,671.20**
2	Mesin	15 thn	Rp 124,488,000.00	Rp 124,488,000.00	Rp 124,488,000.00	Rp 124,488,000.00	Rp 124,488,000.00
	by.penyusutan		Rp 8,299,200.00	Rp 8,299,200.00	Rp 8,299,200.00	Rp 8,299,200.00	Rp 8,299,200.00
	ak.by.penyusutan		Rp 8,299,200.00	Rp 16,598,400.00	Rp 24,897,600.00	Rp 33,196,800.00	Rp 41,496,000.00
	Nilai sisa		**Rp 116,188,800.00**	**Rp 107,889,600.00**	**Rp 99,590,400.00**	**Rp 91,291,200.00**	**Rp 82,992,000.00**
3	Peralatan	10thn	Rp 16,740,500.00	Rp 16,740,500.00	Rp 16,740,500.00	Rp 16,740,500.00	Rp 16,740,500.00
	by.penyusutan		Rp 1,674,050.00	Rp 1,674,050.00	Rp 1,674,050.00	Rp 1,674,050.00	Rp 1,674,050.00
	ak.by.penyusutan		Rp 1,674,050.00	Rp 3,348,100.00	Rp 5,022,150.00	Rp 6,696,200.00	Rp 8,370,250.00
	Nilai sisa		**Rp 15,066,450.00**	**Rp 13,392,400.00**	**Rp 11,718,350.00**	**Rp 10,044,300.00**	**Rp 8,370,250.00**
4	Inv.Kantor	10thn	Rp 2,654,400.00	Rp 2,654,400.00	Rp 2,654,400.00	Rp 2,654,400.00	Rp 2,654,400.00
	by.penyusutan		Rp 265,440.00	Rp 265,440.00	Rp 265,440.00	Rp 265,440.00	Rp 265,440.00
	ak.by.penyusutan		Rp 265,440.00	Rp 530,880.00	Rp 796,320.00	Rp 1,061,760.00	Rp 1,327,200.00
	Nilai sisa		**Rp 2,388,960.00**	**Rp 2,123,520.00**	**Rp 1,858,080.00**	**Rp 1,592,640.00**	**Rp 1,327,200.00**
5	Kendaraan	10thn	Rp 46,200,000.00	Rp 46,200,000.00	Rp 46,200,000.00	Rp 46,200,000.00	Rp 46,200,000.00
	by.penyusutan		Rp 4,620,000.00	Rp 4,620,000.00	Rp 4,620,000.00	Rp 4,620,000.00	Rp 4,620,000.00
	ak.by.penyusutan		Rp 4,620,000.00	Rp 9,240,000.00	Rp 13,860,000.00	Rp 18,480,000.00	Rp 23,100,000.00
	Nilai sisa		**Rp 41,580,000.00**	**Rp 36,960,000.00**	**Rp 32,340,000.00**	**Rp 27,720,000.00**	**Rp 23,100,000.00**
TOTAL PENYUSUTAN			**Rp 667,629,415.44**	**Rp 632,253,841.88**	**Rp 596,878,268.32**	**Rp 561,502,694.76**	**Rp 526,127,121.20**

Sumber: Data Diolah

4.5.3 Laporan Keuangan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

Berikut ini adalah laporan keuangan dari PT Karyanusa Technindo Cemerlang selama tahun 2012-2016:

A. Harga Pokok Penjualan

Tabel 4.17. Harga Pokok Penjualan

No.	Jenis Biaya	Tahun									
		2012		2013		2014		2015		2016	
1	Pemakaian Bahan Baku										
	Persediaan Bahan Baku Awal (a	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
	Pembelian Bahan Baku (b)	Rp	20.434.000.00	Rp	30.078.000.00	Rp	54.606.000.00	Rp	89.543.000.00	Rp	69.670.000.00
	Bahan Baku Siap Produksi (a+b)	Rp	20.434.000.00	Rp	30.078.000.00	Rp	54.606.000.00	Rp	89.543.000.00	Rp	69.670.000.00
	Persediaan Bahan Baku Akhir	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Total Pemakaian Bahan Baku		**Rp**	**20.434.000.00**	**Rp**	**30.078.000.00**	**Rp**	**54.606.000.00**	**Rp**	**89.543.000.00**	**Rp**	**69.670.000.00**
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp	16.165.840.00	Rp	19.459.440.00	Rp	20.753.040.00	Rp	22.046.640.00	Rp	23.340.240.00
3	Biaya overhead pabrik:										
	a. Biaya bahan baku penolong	Rp	3,168,000.00	Rp	3,168,000.00	Rp	8,251,320.00	Rp	9,744,240.00	Rp	8,821,560.00
	b. Biaya listrik	Rp	17,733,146.56	Rp	19,333,146.56	Rp	18,933,146.56	Rp	20,133,146.56	Rp	15,533,146.56
	c. Biaya air	Rp	4,703,286.64	Rp	4,763,286.64	Rp	4,523,286.64	Rp	4,643,286.64	Rp	4,883,286.64
	d. Biaya pemeliharaan mesin	Rp	11,910,539.64	Rp	12,510,539.64	Rp	13,110,539.64	Rp	14,310,539.64	Rp	13,710,539.64
	e. Biaya penyusutan mesin	Rp	8,299,200.00	Rp	8,299,200.00	Rp	8,299,200.00	Rp	8,299,200.00	Rp	8,299,200.00
	f. Biaya penyusutan peralatan	Rp	1,674,050.00	Rp	1,674,050.00	Rp	1,674,050.00	Rp	1,674,050.00	Rp	1,674,050.00
TOTAL BOP		**Rp**	**47,488,222.84**	**Rp**	**48,748,222.84**	**Rp**	**55,091,542.84**	**Rp**	**59,104,462.84**	**Rp**	**56,921,782.84**
4	HARGA POKOK PRODUKSI (1+2+3)	Rp	86,088,062.84	Rp	98,285,662.84	Rp	130,450,582.84	Rp	170,694,102.84	Rp	149,932,022.84
Persediaan Barang											
	Pers. barang jadi awal	Rp	1,952,610.00	Rp	2,562,610.00	Rp	3,162,610.00	Rp	4,362,610.00	Rp	3,762,610.00
	Barang tersedia untuk dijual	Rp	88,050,672.84	Rp	100,848,272.84	Rp	133,613,192.84	Rp	175,056,712.84	Rp	153,694,632.84
	Pers barang jadi akhir	Rp	2,562,610.00	Rp	3,162,610.00	Rp	4,362,610.00	Rp	3,762,610.00	Rp	4,262,610.00
HARGA POKOK PENJUALAN		**Rp**	**85,488,062.84**	**Rp**	**97,685,662.84**	**Rp**	**129,250,582.84**	**Rp**	**171,294,102.84**	**Rp**	**149,432,022.84**

Sumber: Data Diolah

B. Laporan Laba Rugi

Tabel 4.18. Laporan Laba Rugi

No.	Keterangan	Tahun (Rp)									
		2012		2013		2014		2015		2016	
1	Penjualan										
	ACC Ring Brake	Rp	107,136,000.00	Rp	214,704,000.00	Rp	288,043,200.00	Rp	619,219,080.00	Rp	431,340,000.00
	Dudukan Cover Body Pendek	Rp	243,648,000.00	Rp	243,936,000.00	Rp	636,101,760.00	Rp	752,078,160.00	Rp	681,666,000.00
	Lainnah	Rp	252,901.10	Rp	259,912.36	Rp	666,880.52	Rp	801,826.26	Rp	719,511.88
	Total Penjualan	**Rp**	**351,036,901.10**	**Rp**	**458,899,912.36**	**Rp**	**924,811,840.52**	**Rp**	**1,372,099,066.26**	**Rp**	**1,113,725,511.88**
2	Harga Pokok Penjualan	Rp	85,488,062.84	Rp	97,685,662.84	Rp	129,250,582.84	Rp	171,294,102.84	Rp	149,432,022.84
	Laba Kotor (1-2)	Rp	265,548,838.27	Rp	361,214,249.53	Rp	795,561,257.68	Rp	1,200,804,963.42	Rp	964,293,489.04
3	Biaya Usaha										
	a. Biaya Pemasaran	Rp	20,343,372.03	Rp	22,232,172.03	Rp	24,574,472.03	Rp	27,218,022.03	Rp	28,218,572.03
	b. Biaya Administrasi dan Umum	Rp	140,301,773.67	Rp	148,315,773.67	Rp	157,245,473.67	Rp	166,519,773.67	Rp	173,027,373.67
	Total Biaya Usaha	**Rp**	**160,645,145.70**	**Rp**	**170,547,945.70**	**Rp**	**181,819,945.70**	**Rp**	**193,737,795.70**	**Rp**	**201,245,945.70**
4	Laba Usaha (2-3)	Rp	104,903,692.57	Rp	190,666,303.83	Rp	613,741,311.99	Rp	1,007,067,167.73	Rp	763,047,543.35
5	Biaya Bunga	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
6	Laba Sebelum Pajak (4-5)	Rp	104,903,692.57	Rp	190,666,303.83	Rp	613,741,311.99	Rp	1,007,067,167.73	Rp	763,047,543.35
7	Pajak										
	a. Pajak Penghasilan 1%	Rp	10,490,369.26	Rp	19,066,630.38	Rp	61,374,131.20	Rp	100,706,716.77	Rp	76,304,754.33
	Total Pajak	**Rp**	**10,490,369.26**	**Rp**	**19,066,630.38**	**Rp**	**61,374,131.20**	**Rp**	**100,706,716.77**	**Rp**	**76,304,754.33**
8	Laba Bersih Setelah Pajak (6-7)	Rp	94,413,323.31	Rp	171,599,673.45	Rp	552,367,180.79	Rp	906,360,450.96	Rp	686,742,789.01

Sumber: Data Diolah

C. Laporan Perubahan Modal

Tabel 4.19. Laporan Perubahan Modal

No	Keterangan	Tahun									
		2012		2013		2014		2015		2016	
1	Modal Awal	Rp	500,000,000.00	Rp	544,413,323.31	Rp	637,222,339.51	Rp	1,115,927,012.78	Rp	1,968,034,966.23
2	Laba Setelah Pajak	Rp	94,413,323.31	Rp	152,809,016.20	Rp	553,704,673.27	Rp	952,107,953.45	Rp	719,420,705.31
3	Modal Setelah Penambahan	Rp	594,413,323.31	Rp	697,222,339.51	Rp	1,190,927,012.78	Rp	2,068,034,966.23	Rp	2,687,455,671.54
4	Prive	Rp	50,000,000.00	Rp	60,000,000.00	Rp	75,000,000.00	Rp	100,000,000.00	Rp	110,000,000.00
5	Modal Akhir	Rp	544,413,323.31	Rp	637,222,339.51	Rp	1,115,927,012.78	Rp	1,968,034,966.23	Rp	2,577,455,671.54

Sumber: Data Diolah

D. Neraca

Tabel 4.20. Neraca

No	Keterangan	Tahun									
		2012		2013		2014		2015		2016	
1	Aktiva										
	Aktiva Lancar										
	Kas	Rp	307,424,177.78	Rp	419,023,851.23	Rp	896,391,032.02	Rp	1,702,751,482.97	Rp	2,279,494,271.99
	Persediaan barang jadi	Rp	2,562,610.00	Rp	3,162,610.00	Rp	4,362,610.00	Rp	3,762,610.00	Rp	4,262,610.00
	Jumlah aktiva lancar	Rp	309,986,787.78	Rp	422,186,461.23	Rp	900,753,642.02	Rp	1,706,514,092.97	Rp	2,283,756,881.99
	Aktiva Tetap										
	Gedung	Rp	512,922,089.00	Rp	512,922,089.00	Rp	512,922,089.00	Rp	512,922,089.00	Rp	512,922,089.00
	ak.peny.gedung	Rp	20,516,883.56	Rp	41,033,767.12	Rp	61,550,650.68	Rp	82,067,534.24	Rp	102,584,417.80
	Nilai Sisa	Rp	492,405,205.44	Rp	471,888,321.88	Rp	451,371,438.32	Rp	430,854,554.76	Rp	410,337,671.20
	Mesin	Rp	124,488,000.00	Rp	124,488,000.00	Rp	124,488,000.00	Rp	124,488,000.00	Rp	124,488,000.00
	ak.peny.mesin	Rp	8,299,200.00	Rp	16,598,400.00	Rp	24,897,600.00	Rp	33,196,800.00	Rp	41,496,000.00
	Nilai Sisa	Rp	116,188,800.00	Rp	107,889,600.00	Rp	99,590,400.00	Rp	91,291,200.00	Rp	82,992,000.00
	Peralatan	Rp	16,740,500.00	Rp	16,740,500.00	Rp	16,740,500.00	Rp	16,740,500.00	Rp	16,740,500.00
	ak.peny.pralatan	Rp	1,674,050.00	Rp	3,348,100.00	Rp	5,022,150.00	Rp	6,696,200.00	Rp	8,370,250.00
	Nilai Sisa	Rp	15,066,450.00	Rp	13,392,400.00	Rp	11,718,350.00	Rp	10,044,300.00	Rp	8,370,250.00
	Inv. Kantor	Rp	2,654,400.00	Rp	2,654,400.00	Rp	2,654,400.00	Rp	2,654,400.00	Rp	2,654,400.00
	ak.peny.inv kantor	Rp	265,440.00	Rp	530,880.00	Rp	796,320.00	Rp	1,061,760.00	Rp	1,327,200.00
	Nilai Sisa	Rp	2,388,960.00	Rp	2,123,520.00	Rp	1,858,080.00	Rp	1,592,640.00	Rp	1,327,200.00
	Kendaraan	Rp	46,200,000.00	Rp	46,200,000.00	Rp	46,200,000.00	Rp	46,200,000.00	Rp	46,200,000.00
	ak.peny.kendaraan	Rp	4,620,000.00	Rp	9,240,000.00	Rp	13,860,000.00	Rp	18,480,000.00	Rp	23,100,000.00
	Nilai Sisa	Rp	41,580,000.00	Rp	36,960,000.00	Rp	32,340,000.00	Rp	27,720,000.00	Rp	23,100,000.00
	Jumlah aktiva tetap	Rp	667,629,415.44	Rp	632,253,841.88	Rp	596,878,268.32	Rp	561,502,694.76	Rp	526,127,121.20
	Jumlah Aktiva	Rp	977,616,203.22	Rp	1,054,440,303.11	Rp	1,497,631,910.34	Rp	2,268,016,787.73	Rp	2,809,884,003.19
2	Pasiva										
	Utang usaha	Rp	433,202,879.91	Rp	417,217,963.60	Rp	381,704,897.56	Rp	299,981,821.50	Rp	232,428,331.64
	Modal sendiri	Rp	544,413,323.31	Rp	637,222,339.51	Rp	1,115,927,012.78	Rp	1,968,034,966.23	Rp	2,577,455,671.54
	Jumlah Pasiva	Rp	977,616,203.22	Rp	1,054,440,303.11	Rp	1,497,631,910.34	Rp	2,268,016,787.73	Rp	2,809,884,003.19

Sumber: Data Diolah

E. Laporan Arus Kas

Tabel 4.21. Arus Kas

No	Keterangan	Tahun									
		2012		2013		2014		2015		2016	
1	Arus kas masuk										
	Arus kas awal	Rp	351,036,901.10	Rp	458,899,912.36	Rp	924,811,840.52	Rp	1,372,099,066.26	Rp	1,113,725,511.88
	Total arus kas masuk	**Rp**	**351,036,901.10**	**Rp**	**458,899,912.36**	**Rp**	**924,811,840.52**	**Rp**	**1,372,099,066.26**	**Rp**	**1,113,725,511.88**
2	Arus kas keluar										
	HPP	Rp	85,488,062.84	Rp	97,685,662.84	Rp	129,250,582.84	Rp	171,294,102.84	Rp	149,432,022.84
	Biaya usaha	Rp	160,645,345.70	Rp	170,547,945.70	Rp	181,819,945.70	Rp	193,737,795.70	Rp	201,245,945.70
	Pajak	Rp	10,490,569.26	Rp	19,066,630.38	Rp	61,374,131.20	Rp	100,706,716.77	Rp	76,304,754.33
	Prive	Rp	50,000,000.00	Rp	60,000,000.00	Rp	75,000,000.00	Rp	100,000,000.00	Rp	110,000,000.00
	Total arus kas keluar	**Rp**	**306,623,577.79**	**Rp**	**347,300,238.91**	**Rp**	**447,444,659.73**	**Rp**	**565,738,615.30**	**Rp**	**536,982,722.86**
3	Selisih arus kas	Rp	44,413,323.31	Rp	111,599,673.45	Rp	477,367,180.79	Rp	806,360,450.96	Rp	576,742,789.01
	Saldo kas awal	Rp	263,010,854.47	Rp	307,424,177.78	Rp	419,023,851.23	Rp	896,391,032.02	Rp	1,702,751,482.97
	Saldo kas akhir	**Rp**	**307,424,177.78**	**Rp**	**419,023,851.23**	**Rp**	**896,391,032.02**	**Rp**	**1,702,751,482.97**	**Rp**	**2,279,494,271.99**

Sumber: Data Diolah

4.6 Pengolahan Data

4.6.1 Perspektif Keuangan

1. *Net Profit Margin* (NPM)

Margin laba bersih merupakan ukuran keuntungan dengan membandingkan antara laba setelah bunga dan pajak dibandingkan dengan penjualan. Rasio ini menunjukkan pendapatan bersih perusahaan atas penjualan. Semakin tinggi nilai net profit margin berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{EAT}}{\text{Penjualan}}\ x\ 100\%$$

Tahun 2012

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Rp 94,413,323.31}}{\text{Rp 351,036,901.10}}\ x\ 100\% = 26{,}89\%$$

Artinya, pada tahun 2012 setiap Rp 1 penjualan dapat menghasilkan Rp 0,2689 atau 26,89% laba bersih.

Tahun 2013

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Rp 171,599,673.45}}{\text{Rp 458,899,912.36}}\ x\ 100\% = 37{,}39\%$$

Artinya, pada tahun 2013 setiap Rp 1 penjualan dapat menghasilkan Rp 0,3739 atau 37,39% laba bersih.

Tahun 2014

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Rp } 552{,}367{,}180.79}{\text{Rp } 924{,}811{,}840.52} x\ 100\% = 59{,}72\%$$

Artinya, pada tahun 2014 setiap Rp 1 penjualan dapat menghasilkan Rp 0,5972 atau 59,72% laba bersih.

Tahun 2015

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Rp } 906{,}360450.96}{\text{Rp } 1{,}372{,}099{,}066.26} x\ 100\% = 66{,}05\%$$

Artinya, pada tahun 2015 setiap Rp 1 penjualan dapat menghasilkan Rp 0,6605 atau 66,05% laba bersih.

Tahun 2016

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Rp } 686{,}742{,}789.01}{\text{Rp } 1{,}113{,}725{,}511.88} x\ 100\% = 61{,}66\%$$

Artinya, pada tahun 2016 setiap Rp 1 penjualan dapat menghasilkan Rp 0,6166 atau 61,66% laba bersih.

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.

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aktiva}} \text{ x } 100\%$$

Tahun 2012

$$ROI = \frac{Rp\ 94{,}413{,}323.31}{Rp\ 977{,}616{,}203.22} x\ 100\% = 9{,}656\%$$

Artinya, tingkat pengembalian investasi pada tahun 2012 sebesar 9,65%.

Tahun 2013

$$ROI = \frac{Rp\ 171{,}599{,}673.45}{Rp\ \ 1{,}054{,}440{,}303.11} x\ 100\% = 16{,}27\%$$

Artinya, tingkat pengembalian investasi pada tahun 2013 sebesar 16,27%.

Tahun 2014

$$ROI = \frac{Rp\ 552{,}367{,}180.79}{Rp\ \ 1{,}497{,}631{,}910.34} x\ 100\% = 36{,}88\%$$

Artinya, tingkat pengembalian investasi pada tahun 2014 sebesar 36,88%.

Tahun 2015

$$ROI = \frac{Rp\ 906{,}360450.96}{Rp\ \ 2{,}268{,}016{,}787.73} x\ 100\% = 39{,}96\%$$

Artinya, tingkat pengembalian investasi pada tahun 2015 sebesar 39,96%.

Tahun 2016

$$ROI = \frac{Rp\ 686{,}742{,}789.01}{Rp\ \ 2{,}809{,}884{,}003.19} x\ 100\% = 24{,}44\%$$

Artinya, tingkat pengembalian investasi pada tahun 2016 sebesar 24,44%.

3. *Return on Equity* (ROE)

Return on Equity atau rentabilitas modal sendiri, merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Modal sendiri}} \text{ X } 100\%$$

Tahun 2012

$$\text{ROE} = \frac{\text{Rp } 94{,}413{,}323.31}{\text{Rp } 544{,}413{,}323.31} x\ 100\% = 17{,}34\%$$

Artinya, pada tahun 2012 perusahaan mampu menghasilkan laba 17,34% dari modal.

Tahun 2013

$$\text{ROE} = \frac{\text{Rp } 171{,}599{,}673.45}{\text{Rp } 637{,}222{,}339.51} x\ 100\% = 26{,}92\%$$

Artinya, pada tahun 2013 perusahaan mampu menghasilkan laba 26,92% dari modal.

Tahun 2014

$$\text{ROE} = \frac{\text{Rp } 552{,}367{,}180.79}{\text{Rp } 1{,}115{,}927{,}012.78} x\ 100\% = 49{,}49\%$$

Artinya, pada tahun 2014 perusahaan mampu menghasilkan laba 49,49% dari modal.

Tahun 2015

$$ROE = \frac{Rp\ 906{,}360450.96}{1{,}968{,}034{,}966.23} x\ 100\% = 46{,}05\%$$

Artinya, pada tahun 2015 perusahaan mampu menghasilkan laba 46,05% dari modal.

Tahun 2016

$$ROE = \frac{Rp\ 686{,}742{,}789.01}{Rp\ 2{,}577{,}455{,}671.54} x\ 100\% = 26{,}64\%$$

Artinya, pada tahun 2016 perusahaan mampu menghasilkan laba 26,64% dari modal.

4.6.2 Perspektif Pelanggan

Adapun pengukuran kinerja perspektif pelanggan yang digunakan adalah *customer acquisition*, dan tingkat kepuasan pelanggan.

Sebelum dilakukan pengukuran terhadap cu*stomer acquisition,* berikut ini akan disajikan total unit penjualan kepada pelanggan baru beserta total pelanggan yang diperoleh oleh PT. Karyanusa Technindo Cemerlang.

Tabel 4.22 Data Pelanggan Baru PT. KTC

Keterangan	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Penjualan kepada Pelanggan Baru (qty)	956,024	66,983	414	4,246	79,743
Jumlah Pelanggan Baru	9	4	4	4	7

Sumber: PT. KTC

Pengukuran perspektif pelanggan pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang sebagai berikut:

1. *Customer acquisition*

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk memperoleh pelanggan baru. Dimana yang menjadi *customer* PT. Karyanusa Technindo Cemerlang adalah perusahaan manufaktur industri otomotif.

Berikut ini adalah perhitungan *Customer acquisition* PT. Karyanusa Technindo Cemerlang pada tahun 2012-2016:

Rumus:

$$Customer\ Aquisition = \frac{Total\ unit\ penjualan\ ke\ pelanggan\ baru}{Total\ Pelanggan\ baru} = \ldots$$

Tahun 2012

$$Customer\ acquisition = \frac{956{,}024}{9} = 106{,}224.89 = 0{,}7838$$

Artinya, perusahaan berhasil memperoleh *customer acquisition* pada tahun 2012 sebesar 0,7838 atau sebesar 78.38%

Tahun 2013

$$Customer\ acquisition = \frac{66983}{4} = 16{,}745.75 = 0{,}1236$$

Artinya, perusahaan berhasil memperoleh *customer acquisition* pada tahun 2013 sebesar 0,1236 atau sebesar 12.36%

Tahun 2014

$$Customer\ acquisition = \frac{414}{4} = 103.50 = 0{,}0008$$

Artinya, perusahaan berhasil memperoleh *customer acquisition* pada tahun 2014 sebesar 0,0008 atau sebesar 0.08%

Tahun 2015

$$Customer\ acquisition = \frac{4,246}{4} = 1,061.50 = 0,0078$$

Artinya, perusahaan berhasil memperoleh *customer acquisition* pada tahun 2015 sebesar 0,0078 atau sebesar 0.78%

Tahun 2016

$$Customer\ acquisition = \frac{79,743}{7} = 11,391.86 = 0,0841$$

Artinya, perusahaan berhasil memperoleh *customer acquisition* pada tahun 2016 sebesar 0,0841 atau sebesar 8.41%

Jika dimasukkan dalam tabel maka sebagai berikut:

Tabel 4.23 Perhitungan Customer Acquisition dalam Persen (%)

Tahun	Total Unit Penjualan ke Pelanggan Baru	Jumlah *Customer* Baru	*Customer Acquisition* dalam unit	Total *Customer Acquisition*	*Customer Acqiusition* dalam %
2012	956,024	9	106,224.89	135,527.50	78.38%
2013	66,983	4	16,745.75		12.36%
2014	414	4	103.50		0.08%
2015	4,246	4	1,061.50		0.78%
2016	79,743	7	11,391.86		8.41%

Sumber: Data Diolah

2. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa jauh perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggannya

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

1. Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Setuju (S) diberi skor 4
3. Cukup Setuju (CS) diberi skor 3
4. Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Jumlah kuesioner yang dikirimkan kepada pelanggan sebanyak 8, yang menanggapi sebanyak 8 dan semuanya memenuhi syarat untuk dilakukan pengolahan, sedangakan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 12 pertanyaan.

Tabel 4.24 Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT. KTC

Responden	Nilai Kuesioner untuk nomor pertanyaan												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	35
2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	35
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
7	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	40
8	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	50
TOTAL NILAI													329

Sumber: Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT. KTC

Untuk pengujian validitas dengan menggunakan Microsoft Excel. Setelah dilakukan pengujian validitas, didapati bahwa dari total keseluruhan 12 pertanyaan dianggap valid.

Hasil uji reabilitas untuk 12 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *alpha cronbach's* sebesar 0,98055 ini menunjukan bahwa kuesioner sangat realiable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukan tidak berbeda.

Dari 8 kuesioner yang terdiri 12 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

IKmaks = P x R x Skor maks
= 12 x 8 x 5
= 480

IKmin = P x R x Skor min
= 12 x 8 x 1
= 96

Interval = (480 – 96) : 5
= 76.8 (pembulatan menjadi 77)

96 – 172 → dikategorikan sangat tidak puas
173 – 249 → dikategorikan tidak puas
250 – 326 → dikategorikan cukup puas
327 – 403 → dikategorikan puas
404 – 480 → dikategorikan sangat puas

4.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran pada pespektif ini adalah peneliti mencoba mengukur efektivitas produksi dengan *manufacturing cycle effectiveness* (MCE). Dimana MCE merupakan alat analisis terhadap aktivitas-aktivitas produksi, misalnya berapa lama waktu yang dikonsumsi oleh suatu aktivitas mulai dari penanganan bahan baku, produk dalam proses, hingga produk jadi.

Sebelum dilakukan pengukuran, *manufacturing cycle effectiveness* (MCE) dihitung dengan memanfaatkan data *cycle time* atau *throughput time* yang telah dikumpulkan. Pemilihan *cycle time* dapat dilakukan dengan melakukan *activity analysis*. *Cycle time* terdiri dari *Value Added Activity* yaitu waktu pengolahan, dan *Nonvalue Added Activity* terdiri dari waktu pemindahan, waktu pemeriksaan dan waktu menunggu.

Berikut ini akan disajikan total waktu pengolahan dan total waktu penyelesaian proses produksi PT. Karyanusa Technindo Cemerlang terhadap dua produk yaitu *Accessories Ring Brake* dan Dudukan *Cover Body* Pendek.

Tabel 4.25 Data Waktu Produksi PT. KTC (DALAM DETIK)

Tahun	Waktu Pengolahan (VAA)	Waktu Penyelesaian (Throughput Time)				Jumlah Throughput Time
		Waktu Pengolahan	Waktu Pemindahan	Waktu Pemeriksaan	Waktu Menunggu	
2012	3,686.400	3.686,400	510,420	756.000	482,400	5.435.220
2013	4.334.400	4.334.400	542.760	849.600	365.760	6.092.520
2014	9,711,000	9.711.000	1.308.720	1.396.800	664.030	13.080.550
2015	13,091,160	13.091,160	1.561.690	2.482.980	218.200	17.354.030
2016	11.070.240	11.070.240	1.443,780	1.856.820	864.000	15.234.840

Sumber: Data Diolah

Pengukuran *manufacturing cycle effectiveness* (MCE) pada perspektif proses bisnis internal pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang sebagai berikut:

Rumus *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) adalah sebagai berikut:

$$\text{MCE} = \frac{Waktu\ Pengolahan}{Waktu\ Penyelesaian} = \cdots$$

Tahun 2012

$$\text{MCE} = \frac{3{,}686{,}400}{5{,}435{,}220} = 0{,}68$$

Artinya, efektivitas produksi perusahaan pada tahun 2012 adalah sebesar 0,68

Tahun 2013

$$\text{MCE} = \frac{4{,}334{,}400}{6{,}092{,}520} = 0{,}71$$

Artinya, efektivitas produksi perusahaan pada tahun 2013 adalah sebesar 0,71

Tahun 2014

$$\text{MCE} = \frac{9{,}711{,}000}{13{,}080{,}550} = 0{,}74$$

Artinya, efektivitas produksi perusahaan pada tahun 2014 adalah sebesar 0,74

Tahun 2015

$$\text{MCE} = \frac{13{,}091{,}160}{17{,}354{,}030} = 0{,}75$$

Artinya, efektivitas produksi perusahaan pada tahun 2015 adalah sebesar 0,75

Tahun 2016

$$\text{MCE} = \frac{11{,}070{,}240}{15{,}234{,}840} = 0{,}73$$

Artinya, efektivitas produksi perusahaan pada tahun 2016 adalah sebesar 0,73

4.6.4 Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif ini adalah tingkat Rasio Laba terhadap jumlah karyawan dan kepuasan karyawan. Sebelum dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, terlebih dahulu akan disajikan data karyawan yang diperoleh dari PT. Karyanusa Technindo Cemerlang sebagai berikut:

Tabel 4.26 Jumlah Karyawan dan EAT PT. KTC

Keretangan	Tahun				
	2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Total Jumlah Karyawan	25	26	29	33	30
EAT	Rp 94,413,323.31	Rp 171,599,673.45	Rp 552,367,180.79	Rp 906,360,450.96	Rp 686,742,789.01

Sumber: PT. KTC & Data Diolah

Berikut akan disajikan pengukuran pada perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang sebagai berikut:

1. **Rasio Laba terhadap jumlah karyawan**

   Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar Rasio Laba terhadap jumlah karyawan.

$$Rasio\ laba\ terhadap\ jumlah\ karyawan = \frac{Laba\ Bersih}{Jumlah\ Karyawan} = \cdots$$

Tahun 2012

$$Rasio\ laba\ terhadap\ jumlah\ karyawan = \frac{\text{Rp } 94{,}413{,}323.31}{25} = Rp\ \ 3{,}776{,}532.93$$

Jadi, pada tahun 2012 Rasio Laba terhadap jumlah karyawan sebesar Rp 3,776,532.93

Tahun 2013

$$Rasio\ laba\ terhadap\ jumlah\ karyawan = \frac{\text{Rp } 171{,}599{,}673.45}{26} = \text{Rp } \ 6{,}599{,}987.44$$

Jadi, pada tahun 2013 Rasio Laba terhadap jumlah karyawan sebesar Rp 6,599,987.44

Tahun 2014

$$Rasio\ laba\ terhadap\ jumlah\ karyawan = \frac{\text{Rp } 552{,}367{,}180.79}{29} = \text{Rp } 19{,}047{,}144.17$$

Jadi, pada tahun 2014 Rasio Laba terhadap jumlah karyawan sebesar Rp 19,047,144.17

Tahun 2015

$$Rasio\ laba\ terhadap\ jumlah\ karyawan = \frac{\text{Rp } 906{,}360{,}450.96}{33} = \text{Rp } 27{,}465{,}468.21$$

Jadi, pada tahun 2015 Rasio Laba terhadap jumlah karyawan sebesar Rp 27,465,468.21

Tahun 2016

$$Rasio\ laba\ terhadap\ jumlah\ karyawan = \frac{\text{Rp } 686{,}742{,}789.01}{30} = \text{Rp } 22{,}891{,}426.30$$

Jadi, pada tahun 2016 Rasio Laba terhadap jumlah karyawan sebesar Rp 22,891,426.30

2. Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap pelanggan. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui.

Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada seluruh karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang. Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan Skala Linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2009:133), sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Setuju (S) diberi skor 4
3. Cukup Setuju (CS) diberi skor 3
4. Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Jumlah kuesioner yang diberikan kepada karyawan perusahaan sebanyak 30, yang menanggapi sebanyak 30 dan semuanya memenuhi syarat untuk dilakukan pengolahan, sedangakn total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 14 pertanyaan.

Tabel 4.27 Data Kuesioner Kepuasan Karyawan PT. KTC

Responden	Nilai Kuesioner untuk nomor pertanyaan														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL
1	4	3	3	3	3	4	4	4	1	4	3	2	2	2	42
2	3	4	2	4	4	2	5	4	2	4	3	2	2	2	43
3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	2	2	41
4	2	3	3	5	3	3	5	4	3	5	3	3	2	3	47
5	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	44
6	4	3	3	3	3	3	5	4	2	5	3	2	2	2	44
7	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	52
8	2	3	2	2	2	1	5	3	1	4	2	3	2	1	33
9	3	3	2	2	2	1	2	4	1	4	3	2	2	1	32
10	5	5	4	3	5	4	4	5	3	5	5	3	3	3	57
11	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	3	4	3	4	59
12	3	3	2	3	4	3	4	3	2	4	4	2	2	2	41

13	3	5	3	5	5	3	5	5	1	5	4	3	1	1	49
14	3	3	2	3	3	2	3	2	1	4	3	3	1	3	36
15	4	3	3	4	3	3	5	4	2	4	3	3	3	3	47
16	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	35
17	4	4	3	4	5	5	5	5	3	5	4	4	3	4	58
18	3	3	3	3	4	3	5	5	3	4	3	3	2	3	47
19	3	4	3	3	3	4	5	5	2	5	3	3	3	3	49
20	4	4	3	2	4	3	5	4	3	5	4	2	2	2	47
21	3	3	2	4	3	3	5	4	3	5	3	3	3	3	47
22	4	3	3	3	5	5	4	5	3	4	3	4	3	4	53
23	3	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	50
24	3	3	2	4	2	3	5	3	2	5	3	2	4	2	43
25	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	3	2	3	46
26	4	3	2	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	48
27	4	3	2	3	5	4	5	5	3	4	4	3	3	3	51
28	3	4	2	3	4	3	4	5	2	5	4	2	3	2	46
29	2	3	3	4	3	5	5	4	3	4	3	2	3	2	46
30	3	3	2	3	3	4	4	4	2	5	3	3	3	1	43
TOTAL															**1376**

Sumber: Kuesioner Kepuasan Karyawan PT. KTC

Untuk pengujuan validitas dengan menggunakan Microsoft Excel. Setelah dilakukan pengujian validitas, didapati bahwa dari total keseluruhan 14 pertanyaan dianggap valid.

Hasil uji reabilitas untuk 14 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *alpha cronbach's* sebesar 0,844 ini menunjukan bahwa kuesioner sangat realiable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukan tidak berbeda.

Dari 30 kuesioner yang terdiri 14 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

[illegible]

BAB V

PENGUKURAN DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan perhitungan pada bab IV, selanjutnya adalah melakukan pengukuran dan pembahasan terhadap hasil perhitungan tersebut. Pengukuran dilakukan dengan data historis, yaitu dengan membandingkan kinerja pada periode sebelumnya dimasing prespektif. Untuk mempermudah pengukuran dan pembahasan, hasil perhitungan pada Bab IV akan disajikan kembali dalam bentuk tabel.

5.1 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan dilakukan pengukuran terhadap 3 rasio, yaitu rasio *Net Profit Margin,* ROI dan ROE. Ketiga rasio tersebut diuji ke PT. Karyanusa Technindo Cemerlang, hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1 Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan

UKURAN	TAHUN					KETERANGAN
	2012	2013	2014	2015	2016	
NPM	26.89%	37.39%	59.72%	66.05%	61.66%	Baik
ROI	9.65%	16.27%	36.88%	39.96%	24.44%	Baik
ROE	17.34%	26.92%	49.49%	46.05%	36.64%	Baik

Sumber: Perhitungan Perspektif Keuangan PT. KTC

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui rasio NPM mengalami peningkatan secara berturut-turut pada tahun 2013 s.d 2015 sebesar 37.39%, 9.72% dan 66.05%. Peningkatan ini terjadi karena volume penjualan yang meningkat setiap tahunnya. Namun, pada tahun 2016 NPM mengalami penurunan sebesar 4,39% sehingga perolehan NPM pada tahun 2016 menjadi 61.66%. Penurunan ini terjadi karena volume penjualan perusahaan menurun dari tahun sebelumnya, sehingga pendapatan perusahaan ikut menurun. Faktor penyebab menurunnya volume penjualan

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

dipengaruhi oleh pelanggan. Dimana PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dalam menjalankan usahanya berdasarkan pada pesanan yang masuk (*by order*). NPM tahun 2016 PT. Karyanusa Technindo Cemerlang jika dibandingkan dengan tahun 2015 dapat dikatakan buruk karena mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan ketidakmampuan perusahaan untuk meningkatkan laba bersih penjualan dari tahun sebelumnya.

Pada rasio ROI, mengalami peningkatan secara berturut-turut pada tahun 2013 s.d 2015 sebesar 16.27%, 36.88% dan 39.96%. Hal ini menunjukkan peningkatan pengembalian investasi. Namun, pada tahun 2016 ROI mengalami penurunan sebesar 15.52% sehingga perolehan ROI pada tahun 2016 menjadi 24.44%. Menurunnya pengembalian investasi ini terjadi karena menurunnya pendapatan yang diperoleh perusahaan. Penyebabnya adalah berkurangnya pesanan yang masuk dari pelanggan sehingga mempengaruhi pendapatan perusahaan. Dimana PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dalam menjalankan usahanya berdasarkan pada pesanan yang masuk (*by order*). ROI tahun 2016 PT. Karyanusa Technindo Cemerlang jika dibandingkan dengan tahun 2015 dapat dikatakan buruk karena mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan ketidakmampuan perusahaan untuk memperoleh ROI.

Pada rasio ROE, mengalami peningkatan secara berturut-turut pada tahun 2013 s.d 2014 sebesar 26.92% dan 49.49%. Hal ini menunjukkan peningkatan laba yang dihasilkan perusahaan dari modal. Namun, ROI mengalami penurunan pada tahun 2015 dan tahun 2016 sebesar 3.44% dan 9.41% sehingga perolehan ROI pada tahun 2015 menjadi 46.05% dan tahun 2016 menjadi 36.64%. Menurunnya laba dari modal ini terjadi karena menurunnya pendapatan yang diperoleh perusahaan. Penyebabnya adalah berkurangnya pesanan yang masuk dari pelanggan sehingga mempengaruhi pendapatan perusahaan. Dimana PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dalam menjalankan usahanya berdasarkan pada pesanan yang masuk (*by order*). ROE tahun 2016 PT. Karyanusa Technindo Cemerlang jika dibandingkan dengan tahun 2015 dapat dikatakan buruk karena mengalami penurunan.

Meskipun NPM, ROI dan ROE mengalami penurunan pada tahun 2016, secara keseluruhan kinerja keuangan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang masih tergolong baik, karena pada tahun 2012 s.d 2015 NPM, ROI dan ROE cenderung naik terus.

5.2 Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dilakukan pengukuran terhadap *customer acquisition* dan tingkat kepuasan pelanggan. Hasil pengukurannya adalah sebagai

Tabel 5.2 Hasil Perhitungan Perspektif Pelanggan

UKURAN	TAHUN					KETERANGAN
	2012	2013	2014	2015	2016	
Customer acquisition	78.38%	12.36%	0.08%	0.78%	8.41%	Baik
Kepuasan Pelanggan	*data tahun berjalan					Puas

Sumber: Perhitungan Perspektif Pelanggan PT. KTC

Berdasarkan tabel diatas, hasil pengukuran *customer acquisition* pada perspektif pelanggan mengalami turun naik. Hal ini disebabkan oleh menurunnya volume pembelian. *Customer acquisition* pada tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 66.02%. Sehingga perolehan *customer acquisition* menjadi 12.36% karena volume penjualan perusahaan menurun dari tahun sebelumnya. Begitu juga pada tahun 2014 mengalami penurunan yang cukup besar sebesar 12.28%. Sehingga perolehan *customer acquisition* menjadi 0.08%, meskipun jumlah pelanggan baru yang diperoleh perusahaan sama dengan tahun sebelumnya, akan tetapi jumlah pesanan yang masuk ke perusahaan lebih sedikit. *Customer acquisition* pada tahun 2015 mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya sebesar 0.7%. Sehingga perolehan *customer acquisition* menjadi 0.78%. Kenaikan ini disebabkan oleh volume penjualan kepada pelanggan baru yang meningkat dari tahun sebelumnya. Dan *customer acquisition* pada tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 7.63%. Sehingga perolehan *customer*

acquisition menjadi 8.41%, hal ini terjadi karena jumlah volume penjualan kepada pelanggan baru meningkat diiringi dengan jumlah pelanggan baru yang juga meningkat dari tahun sebelumnya.

Penurunan dan kenaikan jumlah pelanggan baru ini disebabkan oleh permintaan dari pelanggan tersebut. Apabila PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya, maka perusahaan akan memperoleh pelanggan baru. Karena PT. Karyanusa Technindo Cemerlang menjalankan usahanya berdasarkan pada pesanan yang masuk (*by order*).

Untuk tingkat kepuasan pelanggan, berdasarkan kuesioner yang telah disebar kepada 8 pelanggan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang tahun 2017 diperoleh hasil sebagai berikut:

- Jumlah kuesioner yang dikirimkan kepada pelanggan sebanyak 8, yang menanggapi sebanyak 8 dan semuanya memenuhi syarat untuk dilakukan pengolahan, sedangakan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 12 pertanyaan.
- Hasil uji reabilitas untuk 12 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *alpha cronbach's* sebesar 0,98055 ini menunjukan bahwa kuesioner sangat realiable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukan tidak berbeda.
- Dari 8 kuesioner yang terdiri 12 pertanyaan yang dianggap valid. Hasil pengolahan data tersebut pada bab sebelumnya dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.
- Berdasarkan interval data yang didapatkan, maka lima kategori telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan pelanggan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang.

Tabel 5.3 Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT. KTC

Responden	Nilai Kuesioner untuk nomor pertanyaan												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	35
2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	35
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
7	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	40
8	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	50
TOTAL NILAI													329

Sumber: Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT. KTC

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 329, sehingga pelanggan dapat dikategorikan puas atas produk serta pelayanan yang diberikan oleh PT. Karyanusa Technindo Cemerlang. Hal ini berarti perusahaan mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan merasa puas, atau berada dalam interval antara 327 – 403.

5.3 Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal dilakukan pengukuran terhadap tingkat efektivitas produksi dengan *manufacturing cycle effectiveness* (MCE) untuk mengetahui seberapa besar efektivitas yang tercapai pada PT Karyanusa Technindo Cemerlang. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.4 Hasil Perhitungan MCE

UKURAN	TAHUN					KETERANGAN
	2012	2013	2014	2015	2016	
MCE	0.68	0.71	0.74	0.75	0.73	Baik

Sumber: Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Intenal PT. KTC

Berdasarkan hasil perhitungan MCE diperoleh efektivitas produksi secara berturut-turut pada tahun 2012 s.d 2016 sebesar 0.68, 0.71, 0.74, 0.75, dan 0.73. Hasil pengukuran tersebut menunjukkan bahwa tingkat efektivitas baik, namun perlu dilakukan perbaikan untuk mencapai tingkat efektivitas 1. Karena semakin tinggi tingkat efektivitas produksi akan meningkatkan produktivitas.

5.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan pengukuran terhadap Rasio Laba terhadap jumlah karyawan dan kepuasan karyawan. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.5 Hasil Perhitungan Perspektif Pembelajaran doan Pertumbuhan

UKURAN	TAHUN					KETERANGAN
	2012	2013	2014	2015	2016	
Rasio laba terhadap jumlah karyawan	Rp 3,776,532.93	Rp 6,599,987.44	Rp 19,047,144.17	Rp 27,465,468.21	Rp 22,891,426.30	Buruk
Kepuasan Karyawan	*data tahun berjalan					Cukup Puas

Sumber: Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. KTC

Berdasarkan tabel diatas, Rasio Laba terhadap jumlah karyawan setiap tahunnya mengalami peningkatan secara berturut-turut pada tahun 2013 s.d 2015 sebesar Rp 6,599,987.44, Rp 19,047,144.17 dan Rp 27,465,468.21 Peningkatan ini terjadi karena volume penjualan yang meningkat setiap tahunnya serta pendapatan perusahaan

yang meningkat. Namun pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar Rp 4,574,041.91 sehingga Rasio Laba terhadap jumlah karyawan pada tahun 2016 menjadi Rp 22,891,426.30. Penurunan ini terjadi karena volume penjualan perusahaan menurun dari tahun sebelumnya, sehingga pendapatan perusahaan ikut menurun. Faktor penyebab menurunnya volume penjualan dipengaruhi oleh pelanggan. Dimana PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dalam menjalankan usahanya berdasarkan pada pesanan yang masuk (*by order*).

Untuk tingkat kepuasan karyawan, berdasarkan kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang tahun 2017 diperoleh hasil sebagai berikut:

- Jumlah kuesioner yang diberikan kepada karyawan perusahaan sebanyak 30 orang, yang menanggapi sebanyak 30 orang dan semuanya memenuhi syarat untuk dilakukan pengolahan, sedangakan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 14 pertanyaan.
- Hasil uji reabilitas untuk 14 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *alpha cronbach's* sebesar 0,844 ini menunjukan bahwa kuesioner sangat realiable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukan tidak berbeda.
- Dari 30 kuesioner yang terdiri 14 pertanyaan yang dianggap valid. Hasil pengolahan data tersebut pada bab sebelumnya dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.
- Berdasarkan interval data yang didapatkan, maka lima kategori telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang.

Tabel 5.6 Data Kuesioner Kepuasan Karyawan PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

Responden	Nilai Kuesioner untuk nomor pertanyaan														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL
1	4	3	3	3	3	4	4	4	1	4	3	2	2	2	42
2	3	4	2	4	4	2	5	4	2	4	3	2	2	2	43
3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	2	2	41
4	2	3	3	5	3	3	5	4	3	5	3	3	2	3	47
5	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	44
6	4	3	3	3	3	3	5	4	2	5	3	2	2	2	44
7	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	52
8	2	3	2	2	2	1	5	3	1	4	2	3	2	1	33
9	3	3	2	2	2	1	2	4	1	4	3	2	2	1	32
10	5	5	4	3	5	4	4	5	3	5	5	3	3	3	57
11	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	3	4	3	4	59
12	3	3	2	3	4	3	4	3	2	4	4	2	2	2	41
13	3	5	3	5	5	3	5	5	1	5	4	3	1	1	49
14	3	3	2	3	3	2	3	2	1	4	3	3	1	3	36
15	4	3	3	4	3	3	5	4	2	4	3	3	3	3	47
16	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	35
17	4	4	3	4	5	5	5	5	3	5	4	4	3	4	58
18	3	3	3	3	4	3	5	5	3	4	3	3	2	3	47
19	3	4	3	3	3	4	5	5	2	5	3	3	3	3	49
20	4	4	3	2	4	3	5	4	3	5	4	2	2	2	47
21	3	3	2	4	3	3	5	4	3	5	3	3	3	3	47
22	4	3	3	3	5	5	4	5	3	4	3	4	3	4	53
23	3	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	50
24	3	3	2	4	2	3	5	3	2	5	3	2	4	2	43
25	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	3	2	3	46
26	4	3	2	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	48
27	4	3	2	3	5	4	5	5	3	4	4	3	3	3	51
28	3	4	2	3	4	3	4	5	2	5	4	2	3	2	46
29	2	3	3	4	3	5	5	4	3	4	3	2	3	2	46
30	3	3	2	3	3	4	4	4	2	5	3	3	3	1	43
TOTAL															1376

Sumber: Kuesioner Kepuasan Karyawan PT. KTC

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1376, sehingga karyawan dapat dikategorikan cukup puas atas gaji serta motivasi yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini berarti perusahaan mampu mencapai indeks kepuasan karyawan merasa cukup puas, atau berada dalam interval antara 1092 – 1427.

5.5 *Balanced Scorecard* PT. Karyanusa Technindo Cemerlang

Tabel 5.7 Skor Pengukuran Kinerja PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dengan menggunakan Balanced Scorecard

PERSPEKTIF	TAHUN					KETERANGAN
	2012	2013	2014	2015	2016	
1. Perspektif Keuangan						
a. NPM	26,89%	37,39%	59,72%	66,05%	61,66%	Baik
b. ROI	9,65%	16,27%	36,88%	39,96%	24,44%	Baik
c. ROE	17,34%	26,92%	49,49%	46,05%	36,64%	Baik
2. Perspektif Pelanggan						
a. *Customer Acquisition*	78.38%	12.36%	0.08%	0.78%	8.41%	Baik
b. Kepuasan Pelanggan	*data tahun berjalan					Puas
3. Perspektif Proses Bisnis Internal						
a. MCE	0,68	0,71	0,74	0,75	0,73	Baik
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
a. Rasio laba terhadap jumlah karyawan	Rp 3,776,532.93	Rp 6,599,987.44	Rp 19,047,144.17	Rp 27,465,468.21	Rp 22,891,426.30	Buruk
b. Kepuasan Karyawan	*data tahun berjalan					Cukup Puas

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PT. Karyanusa Technindo Cemerlang yang diukur berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperolehlah hasil pada tabel 5.7 diatas.

Pada perspektif keuangan rasio NPM, dan ROI mengalami peningkatan secara berturut – turut pada tahun 2013 s.d 2015 sedangkan rasio ROE mengalami peningkatan pada tahun 2013 s.d 2014. Peningkatan ini disebabkan oleh meningkatnya volume penjualan serta pendapatan perusahaan, begitu juga penurunan yang terjadi pada NPM, ROI dan ROE. Dimana PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dalam menjalankan usahanya berdasarkan pada pesanan yang masuk (*by order*) sehingga pelanggan memiliki peran yang cukup besar atas berlangsungnya proses produksi PT. Karyanusa Technindo Cememrlang.

Pada perspektif pelanggan, pengukuran *customer acquisition* mengalami penurunan dan kenaikan setiap tahunnya. Jika dibandingkan dengan perspektif keuangan, pengukuran *customer acquisition* tidak memiliki hubungan dengan data yang digunakan pada perspektif keuangan. Data yang digunakan untuk mengukur *customer acquisition* adalah banyaknya penjualan kepada pelanggan baru, sedangkan pada perspektif keuangan digunakan data penjualan terhadap *Accessories Ring brake* dan Dudukan *cover body* pendek. Kenaikan dan penurunan jumlah pelanggan baru ini disebabkan oleh permintaan dari pelanggan tersebut. Apabila PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya, maka perusahaan akan memperoleh pelanggan baru.

Untuk tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa pelanggan puas terhadap perusahaan dilihat dari pelayanan, kualitas & harga produk serta ketepatan waktu pengiriman.

Pada perspektif proses bisnis internal, pengukuran MCE dilakukan untuk mengetahui efektivitas produksi. Maka diperoleh hasil pada tabel 5.4 diatas, hasil

perhitungan tersebut menunjukkan bahwa tingkat efektivitas produksi sudah cukup baik. Dimana PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dapat mengurangi waktu dari aktivitas bukan penambah nilai (*moving time dan waiting time*) dan mengoptimalkan waktu dari aktivitas penambah nilai (*processing time*)

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengukuran Rasio Laba terhadap jumlah karyawan mengalami peningkatan secara berturut – turut pada tahun 2013 s.d 2015. Peningkatan ini disebabkan oleh meningkatnya volume penjulan serta pendapatan perusahaan. Menurunnya volume penjualan serta menurunnya pendapatan perusahaan menyebabkan terjadi penurunan Rasio Laba terhadap jumlah karyawan pada tahun 2016. Dimana PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dalam menjalankan usahanya berdasarkan pada pesanan yang masuk (*by order*)

Untuk tingkat kepuasan karyawan, menunjukkan bahwa karyawan cukup puas terhadap perusahaan dilihat dari motivasi dan gaji yang diberikan. Tingkat kepuasan karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan karena karyawan merupakan faktor pendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya.

Setelah dilakukan pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard pada PT. Karyanusa Technindo Cemerlang belum adanya keseimbangan antara aspek keuangan maupun aspek non keuangan, hal ini terlihat dari kenaikan serta penurunan yang diperoleh pada setiap aspek.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengukuran dan pembahasan, pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard,* maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini diukur dengan empat perspektif, yaitu: (a) perspektif keuangan yang diukur dengan NPM, ROI dan ROE; (b) perspektif pelanggan yang diukur dengan tingkat *customer acquisition* dan kepuasan pelanggan; (c) perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan *manufacturing cycle effectiveness* (MCE); serta (d) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan Rasio Laba terhadap jumlah karyawan, dan kepuasan karyawan. Hasil pengukuran perspektif keuangan yang diukur dengan NPM dan ROI mengalami kenaikan secara berturut-turut pada tahun 2013 s.d 2015, sedangkan ROE mengalami peningkatan pada tahun 2013 s.d 2014. Meskipun terjadi penurunan dari tahun 2015 ke 2016 namun secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan masih tergolong baik, karena dari tahun 2012 s.d 2015 NPM, ROI dan ROE cenderung naik terus. Penyebab terjadinya penurunan NPM, ROI dan ROE karena permintaan dari perusahaan yang menggunakan jasa PT. Karyanusa Technindo Cemerlang menurun. Dimana PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dalam menjalankan usahanya berdasarkan pada pesanan yang masuk (*by order*).
2. Hasil pengukuran perspektif pelanggan, terhadap *customer acquisition* mengalami penurunan dan kenaikan dalam lima tahun terakhir. Penurunan dan kenaikan ini disebabkan oleh menurunnya atau meningkatnya volume

penawaran (pembeliannya). Apabila PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dapat memenuhi permintaan pelanggannya, maka perusahaan akan memperoleh pelanggan baru. Untuk tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa pelanggan puas terhadap perusahaan dilihat dari pelayanan, kualitas & harga produk serta ketepatan waktu pengiriman.

3. Hasil pengukuran proses bisnis internal dengan *manufacturing cycle effectiveness* (MCE) menunjukkan hasil secara berturut-turut pada tahun 2012 s.d 2016 sebesar 0,68, 0,71, 0,74, 0,75 dan 0,73. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa tingkat efektivitas produksi sudah cukup baik. Dimana PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dapat mengurangi waktu dari aktivitas bukan penambah nilai (*moving time dan waiting time*) dan mengoptimalkan waktu dari aktivitas penambah nilai (*processing time*). namun perlu dilakukan perbaikan untuk mencapai tingkat efektivitas sebesar 1. Karena semakin tinggi efektivitas produksi maka akan meningkatkan produktivitas.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengukuran Rasio Laba terhadap jumlah karyawan mengalami peningkatan secara berturut – turut pada tahun 2013 s.d 2015. Peningkatan ini disebabkan oleh meningkatnya volume penjualan serta pendapatan perusahaan. Menurunnya volume penjualan serta menurunnya pendapatan perusahaan menyebabkan terjadi penurunan Rasio Laba terhadap jumlah karyawan pada tahun 2016. Dimana PT. Karyanusa Technindo Cemerlang dalam menjalankan usahanya berdasarkan pada pesanan yang masuk (*by order*). Untuk tingkat kepuasan karyawan, menunjukkan bahwa karyawan cukup puas terhadap perusahaan dilihat dari motivasi dan gaji yang diberikan oleh perusahaan.

6.2 Saran

Dari hasil pengukuran dan kesimpulan diatas, maka saran yang diberikan oleh penulis adalah:

1. Pada perspektif keuangan, perlu adanya peningkatan penjualan dengan cara melakukan promosi agar memperoleh perusahaan pelanggan baru, menjaga pelanggan yang sudah ada supaya tidak lari ke perusahaan lain dan menciptakan produk baru. Karena pada saat ini perusahaan akan memproduksi barang berdasarkan pesanan saja (*by order*).
2. Pada perspektif pelanggan, perusahaan harus mempertahankan apa yang sudah dicapai saat ini, yaitu tetap menjaga pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya dengan memberikan informasi secara keseluruhan mengenai perusahaan maupun produk yang dihasilkan kepada calon pembeli. Menjaga kualitas produk yang dihasilkan serta ketepatan waktu pengerjaan & pengiriman produk kepada pelanggannya supaya indeks kepuasan pelanggan tetap berada pada kategori puas dan diharapkan mengalami peningkatan pada tahun yang akan datang sehingga terciptanya loyalitas pelanggan.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan perlu mengkaji ulang penetapan *standart* waktu pada setiap proses produksi agar target produksi dapat tercapai, memperbaiki tata letak mesin produksi, dimana dalam pengukuran MCE, banyak waktu yang terbuang untuk proses pemindahan (*moving)* serta mempercepat waktu pengiriman.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan perlu memperhatikan kepuasan karyawannya. Dilihat dari poin-poin yang ada pada kuesioner, diharapkan perusahaan dapat memberikan motivasi dan kompensasi yang layak serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.
5. Untuk menyeimbangkan pengukuran perspektif keuangan, perusahaan perlu meningkatkan lagi perspektif non keuangan meskipun dalam pengukuran

sudah dikatakan baik. Karena dengan meningkatnya perspektif non keuangan maka secara otomatis akan meningkatkan kinerja keuangan.

6. Perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerjanya, namun sebelumnya perusahaan perlu menetapkan parameter keberhasilan yang hendak dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

Agnes, Sawir. 2008. Pengukuran Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Askhabul Ansori, Rindra Yusianto, dan Rudi Tjahyono. Penerapan Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE) Sebagai Upaya Perbaikan Efktivitas Produksi Pada CV. Niaga Manunggal. Semarang: Jurnal Teknik Industri.

Firdaus Maulana Adi. 2016. "Pengukuran Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepubish CV. Budi Utama Yogyakarta". Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta.

Istijanto. 2005. RISET SUMBER DAYA MANUSIA: Cara Praktis Mangukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja & Aspek-aspek Kerja Karyawan Lainnya. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kaplan Robert S dan Norton David P, 2001. *Balanced Scorecard*: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Jakarta: Erlangga.

Moeheriono. 2014. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Cetakan Kedua, Depok: PT Rajagrafindo Persada.

Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecar*; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan, Cetakan Kesatu, Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi, 2014. Sistem Terpadu Pengolahan Kinerja Personel erbasis *Balanced Scorecard*, Cetakan Ketiga, Yogyakarta, Penerbit: Unit Penerbit dan Percetakan.

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

Mulyadi dan Setyawan Johny. 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan, Edisi Kedua, Jakarta: Salemba Empat.

Nurjaman, Kadar. 2014. Manajemen Personalia, Cetakan Kesatu, Bandung: CV Pustaka Setia.

Prasetiyatno, Rachmad Hidayat, dan Issa Dyah Utami. 2011. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard*. Madura: Jurnal Teknik Industri. Vol. 10, No. 2: 71 – 82.

Siregar, Syofian. 2013. METODE PENELITIAN KUANTITATIF: Dilengkai Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenadamedia Grup.

Soenohadiwidjojo T. Arini, 2017. Key Performance Indicator untuk Perusahaan Jasa, Cetakan Kesatu, Jakarta: Raih Asa Sukses, Jakarta.

Sugiyono. 2000. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: CV Alfabeta.

Supranto, J. 2016. STATISTIK: Teori dan Aplikasi Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga.

Umar, Husein. 2005. Evaluasi Kinerja Perusahaan. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Veithzal Rivai Zainal dkk. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Cetakan Ketujuh, Depok: PT. Rajagrafindo Persada.