

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
PO MDM MANDIRI MOTOR**

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 :

RANGGA SALAM

NIM. 1713018

**POLITEKNIK STMI JAKARTA
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI
JAKARTA**

DATA BUKU PERPUSTAKAAN	
Tgl Terima	17/09/2022
No Induk Buku	741/ABO/SB/TA/22

SUMBANGAN ALUMNI

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

JUDUL TUGAS AKHIR

**“ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD PADA PO MDM MANDIRI MOTOR”**

DISUSUN OLEH:

NAMA : RANGGA SALAM

NIM : 1713018

PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI BISNIS OTOMOTIF d.h.

MANAJEMEN BISNIS INDUSTRI

Telah Diperiksa dan Disetujui Untuk Diajukan

dan Dipertahankan Dalam Tugas Akhir

Politeknik STMI Jakarta

Jakarta, 18 September 2017

menyetujui,

Dosen Pembimbing



Dra. Sri Daryuni, MM.

NIP.195406291982032003

POLITEKNIK STMI JAKARTA

KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI

JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL TUGAS AKHIR

**“ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD PADA PO MDM MANDIRI MOTOR “**

DISUSUN OLEH :

NAMA : RANGGA SALAM
NIM : 1713018
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 di Politeknik STMI Jakarta pada
hari Kamis, 26 Oktober 2017.

Jakarta, 26 Oktober 2017

Penguji 1,



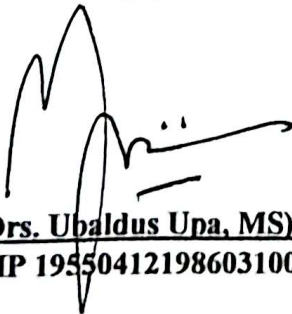
(Dra. Sri Daryuni, MM)
NIP 195406291982032003

Penguji 2,



(Drs. Parlindungan Pardosi, MM)
NIP 195311281980031005

Penguji 3,



(Drs. Ubaldus Upa, MS)
NIP 195504121986031003

Penguji 4,



(Dr. Sadar Sukma Adnan SE, MPd)
NIP 195703211984031005



LEMBAR BIMBINGAN PENYUSUNAN LAPORAN TA

Nama : Rangga Salam
 NIM : 1713018
 Judul TA : Analisis Kinerja perusahaan Menggunakan Metode
Balanced Scorecard Pada PT "MM Mandiri Motor"
 Pembimbing : Dra. Sri Daryuni, MM.

Tanggal	Bab	Keterangan	Paraf
4/07/2017	BAB I	Pembahasan Judul	Yh Yh
14/07/2017		Pembahasan bab I	Yh Yh
18/07/2017		Revisi bab I	Yh Yh
18/07/2017	BAB II	Pembahasan Bab II	Yh Yh
20/07/2017		Revisi bab II	Yh Yh
20/07/2017	BAB III	Pembahasan bab III	Yh Yh
26/07/2017		revisi bab III	Yh Yh
26/07/2017		Pembahasan kuisisioner	Yh Yh
11/08/2017	BAB IV	Pembahasan bab IV	Yh Yh
21/08/2017		revisi bab IV	Yh Yh
21/08/2017	BAB V	Pembahasan bab V	Yh Yh
6/09/2017		revisi bab V	Yh Yh
11/09/2017	BAB VI	Pembahasan bab VI	Yh Yh
18/09/2017		revisi bab VI	Yh Yh
18/09/2017		ACC	Yh

Mengetahui,
Ka Prodi Administrasi Bisnis Otomotif

Pembimbing

Drs. Mulyono . MM
NIP : 1953 09011983 031001

Dra. Sri Daryuni . MM
NIP : 195406291982032003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Rangga Salam

NIM : 1713018

Jurusan : Administrasi Bisnis Otomotif d.h. Manajemen Bisnis Industri

Dengan ini menyatakan bahwa hasil karya Tugas Akhir yang saya buat dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PO MDM Mandiri Motor”

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

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah saya nyatakan seperti diatas, maka Karya Tulis saya dibatalkan.

Jakarta, 18 September 2017



Rangga Salam

ABSTRAK

Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PO MDM Mandiri Motor

Perkembangan teknologi yang semakin pesat telah mengubah sistem manajemen di perusahaan. Perusahaan membutuhkan metode pengukuran kinerja yang mampu menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh. Balanced Scorecard merupakan pilihan yang terbaik untuk perusahaan. Balanced Scorecard memiliki empat metode dalam pengukurannya, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian dilakukan pada PO MDM Mandiri Motor. Penelitian ini menggunakan data tahun 2012-2016 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya menggunakan data perusahaan dan perhitungan kuisioner yang disebarkan kepada karyawan PO MDM Mandiri Motor. Hasil penelitian dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dari perspektif keuangan dari tahun 2012 s/d 2016 *gross profit margin* sebesar 41,11%, 43,82%, 53,07%, 53,01%, dan 60,75%. *Net profit margin* sebesar 6,23%, 12,66%, 29,95%, 28,59%, dan 42,07%. *Return on investment* sebesar 6,23%, 13,75%, 41,12%, 38,80%, dan 71,11%. Perspektif pelanggan dari tahun 2012 s/d 2016 sebesar 36, 30, 27, 20, dan 19. Perspektif proses bisnis internal dari tahun 2012 s/d 2016 MCE sebesar 0,20, 0,20, 0,20, 0,13 dan 0,13. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat di kategorikan sangat puas untuk penilaian kepuasan karyawan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Pengukuran Kinerja Perusahaan

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil'alamin, dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT, atas nikmat dan rahmat-Nya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PO MDM MANDIRI MOTOR** yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan diploma – IV Jurusan Administrasi Bisnis Otomotif d.h. Manajemen Bisnis Industri pada Politeknik STMI Jakarta Kementerian Perindustrian RI.

Tugas Akhir ini ditulis berdasarkan hasil pengamatan dan praktek kerja lapangan secara langsung pada PO MDM Mandiri Motor sehingga diharapkan tugas akhir ini dapat bermanfaat memberikan pengetahuan bagi penyusun dan mahasiswa pada umumnya.

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

1. Ayahanda Endang TSW dan Ibunda Cicih tercinta, yang selalu memberikan kasih sayangnya, serta dukungan materi juga doa tiada henti untuk ananda.
2. Bapak Drs. Mulyono, MM selaku ketua program studi Administrasi Bisnis Otomotif d.h. Manajemen Bisnis Industri. Terima kasih untuk bantuan, dorongan, dan bimbingan serta motivasi pada saya dalam proses penulisan tugas akhir ini.
3. Bapak Yulius Jatmiko, SE, MM selaku sekretaris program studi Administrasi Bisnis Otomotif d.h. Manajemen Bisnis Industri. Terima kasih untuk bantuan, dorongan, dan bimbingan serta motivasi pada saya dalam proses penulisan tugas akhir ini.
4. Ibu Dra. Sri Daryuni, MM selaku Dosen Pembimbing. Terima kasih untuk bantuan, dorongan, bimbingan, motivasi, dan waktu yang telah diluangkan untuk saya dalam proses penulisan tugas akhir ini.

5. Bapak Supriyadi, selaku pemilik PO MDM Mandiri Motor yang telah memberi izin kepada penyusun untuk melakukan penelitian, memberikan motivasi dan ilmunya serta membatu dan mempermudah penyusun untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
6. Kepada seluruh dosen Politeknik STMI Jakarta terima kasih atas ilmu yang telah diberikan selama pendidikan.
7. Seluruh karyawan dari PO MDM Mandiri Motor yang telah membantu penyusun mengajarkan bagaimana menjadi sebuah tim kerja yang baik di lokasi kerja.
8. Rekan-rekan seperjuangan Administrasi Bisnis Otomotif d.h Manajemen Bisnis Industri tingkat akhir yang telah memberikan semangat kepada penyusun dalam menyelesaikan laporan.

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

Jakarta, 14 Juli 2017

Penyusun

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by a horizontal line and the initials 'RS'.

Rangga Salam

DAFTAR ISI

Lembar Judul	
Lembar Persetujuan Dosen Pembimbing	
Lembar Pengesahan	
Lembar Bimbingan	
Lembar Pernyataan Keaslian	
Abstrak	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Gambar	x

BAB I PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH	1
1.2 RUMUSAN MASALAH	2
1.3 TUJUAN PENULISAN	2
1.4 BATASAN MASALAH	3
1.5 SISTEMATIKA PENULISAN.....	4

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 DEFINISI KINERJA DAN PENGUKURAN KINERJA	5
2.1.1 FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA.....	6
2.1.2 ASPEK PENGUKURAN KINERJA.....	6
2.2 BALANCED SCORECARD.....	7
2.2.1 PERSPEKTIF KEUANGAN.....	9
2.2.2 PERSPEKTIF PELANGGAN	10
2.2.3 PERSPEKTIF PROSES INTERNAL BISNIS	13

2.2.4 PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN.....	14
2.3 KEUNGGULAN BALANCED SCORECARD.....	14
2.4 KERANGKA BERFIKIR.....	16

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Data.....	18
3.2 Sumber Data.....	18
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	18
3.4 Metode Pengolahan Data	19
1. Perspektif Keuangan	19
2. Perspektif Pelanggan.....	19
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	19
4. Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran	19
a. Uji Validitas	19
b. Uji Reliabilitas Data.....	20
c. Populasi dan Sampel	20
3.4 Teknik Analisis	21
1. Perspektif Keuangan	21
2. Perspektif Pelanggan.....	22
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	22
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	23

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Sejarah Singkat PO MDM Mandiri Motor	25
4.2 Profil PO MDM Mandiri Motor	26
4.3 Visi dan Misi.....	26
4.4 Struktur Organisasi dan Deskripsi PO MDM Mandiri Motor	26

4.4.1	Struktur Organisasi	26
4.4.2	Deskripsi Jabatan	27
4.5	Layout PO MDM Mandiri Motor	30
4.6	Aspek Pemasaran	30
4.6.1	Produk yang di Pasarkan.....	30
4.6.2	Fungsi Pemasaran	31
4.7	Manajemen Produksi	36
4.7.1	Uraian Produk PO MDM Mandiri Motor	36
4.7.2	Bahan Baku.....	37
4.7.3	Bahan Penolong	40
4.7.4	Mesin.....	42
4.7.5	Alur Proses Produk	44
4.7.6	Biaya Produksi	45
4.7.7	Limbah Produksi	47
4.8	Manajemen Sumber Daya Manusia	47
4.8.1	Perekrutan dan Penempatan Karyawan	47
4.8.2	Penilaian Kinerja.....	49
4.8.3	Kesejahteraan Karyawan	49
4.8.4	Pemberhentian Kerja.....	51
4.9	Manajemen Keuangan	51
4.9.1	Modal Awal	51
4.9.2	Data Penjualan	54
4.9.3	Laporan Keuangan	56
4.10	Pengolahan Data	60
4.10.1	Perspektif Keuangan	60
4.10.2	Perspektif Pelanggan.....	61
4.10.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	63
4.10.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	64

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard.....	71
5.1.1 Perspektif Keuangan	71
5.1.2 Perspektif Pelanggan.....	75
5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	76
5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	77

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan	85
6.2 Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	88

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Harga Jual Per 2016	31
Tabel 4.2 Pendapatan Penjualan	32
Tabel 4.3 Biaya Promosi	34
Tabel 4.4 Biaya Pembungkusan.....	34
Tabel 4.5 Biaya Pemaaran.....	35
Tabel 4.6 Persediaan Bahan Baku.....	38
Tabel 4.7 Biaya Bahan Baku.....	39
Tabel 4.8 Pembelian bahan Baku.....	40
Tabel 4.9 Biaya Bahan Penolong	41
Tabel 4.10 Biaya Tenaga Kerja Langsung	43
Tabel 4.11 Biaya Produksi	46
Tabel 4.12 Biaya Limbah Produksi.....	47
Tabel 4.13 Data Tenaga Kerja Berdasarkan Usia	48
Tabel 4.14 Data Tenaga Kerja Berdasarkan Pendidikan.....	48
Tabel 4.15 Data Jam Kerja Tenaga Kerja	49
Tabel 4.16 Gaji Karyawan	50
Tabel 4.17 Biaya THR	50
Tabel 4.18 Biaya Investasi.....	52
Tabel 4.19 Biaya Penyusutan.....	53
Tabel 4.20 Harga Pokok Penjualan.....	55
Tabel 4.21 Biaya Administrasi Umum.....	56
Tabel 4.22 Laporan Laba Rugi.....	57
Tabel 4.23 Perubahan Modal	58
Tabel 4.24 Arus Kas.....	58
Tabel 4.25 Neraca	59

Tabel 4.26 Laporan Pengaduan Pelanggan	62
Tabel 4.27 Data Waktu Produksi	63
Tabel 4.28 Data Kuisisioner Kepuasan Karyawan	65
Tabel 5.1 Tabel Perhitungan Profit Margin	71
Tabel 5.2 Tabel Perhitungan NPM.....	72
Tabel 5.3 Tabel Perhitunga ROI	73
Tabel 5.4 Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan	74
Tabel 5.5 Laporan Pengaduan Pelanggan	76
Tabel 5.6 <i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i>	76
Tabel 5.7 Gambaran Penyebaran Kuisisioner.....	78
Tabel 5.8 Karakteristik Responden	79
Tabel 5.9 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan.....	80
Tabel 5.10 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan.....	81
Tabel 5.11 Data Kuisisioner Kepuasan Karyawan	83
Tabel 5.12 Skor Pengukuran Kinerja	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir <i>Balanced Scorecard</i>	17
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PO MDM Mandiri Motor.....	27
Gambar 4.2 Layout PO MDM Mandiri Motor.....	30
Gambar 4.3 Knalpot Racing Matic	36
Gambar 4.4 Alur Produksi Knalpot.....	44

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Pada era globalisasi ini persaingan dunia industri semakin kompetitif di mana para pelaku bisnis berlomba-lomba meningkatkan daya saingnya. Untuk meningkatkan daya saingnya, perusahaan perlu memiliki manajemen yang baik. Dengan manajemen yang baik, perusahaan dituntut untuk membuat suatu desain manajemen yang sesuai dengan lingkungan usahanya. Untuk menilai kinerja itu baik atau tidak, perlu penilaian kinerja yang mencakup seluruh aspek tersebut, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1992 yang membahas kerangka berpikir komprehensif mengenai ukuran kinerja untuk mengimplementasikan strategi. *Balanced Scorecard* merupakan strategi bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan organisasi. Lebih dari itu, *Balanced Scorecard* dapat menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatannya di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

PO MDM Mandiri Motor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri knalpot yang memiliki usaha berskala kecil. PO MDM Mandiri Motor terletak di daerah kota Tangerang dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 5 orang dan rata-rata jumlah produksinya sebesar 494 pcs pertahun. Ketatnya persaingan dalam industri otomotif akibat dari perkembangan teknologi menuntut perusahaan untuk menentukan strategi dalam pengelolaan usahanya. Teknologi yang digunakan oleh PO MDM Mandiri Motor masih tradisional yaitu dengan

pembuatan tangan, ini dimaksudkan untuk menjaga kualitas produknya. Untuk itu, penentuan strategi ini akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Atas dasar itu, maka dipilihlah judul “ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PO MDM MANDIRI MOTOR”

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, mengidentifikasi masalah-malasa yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan cara menganalisa bagaimana kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard*. Berikut ini adalah rumusan masalah dari penelitian ini:

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan pada PO MDM Mandiri motor?
2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada PO MDM Mandiri Motor?
3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal pada PO MDM Mandiri Motor?
4. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PO MDM Mandiri Motor?

1.3 TUJUAN PENULISAN

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

1. Untuk mengetahui kinerja PO MDM Mandiri Motor dilihat dari perspektif keuangan yang di ukur dengan Gross Profit Margin, Net Profit Margin dan ROI
2. Untuk mengetahui kinerja PO MDM Mandiri Motor dilihat dari perspektif pelanggan, yaitu seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan.

3. Untuk mengetahui kinerja PO MDM Mandiri Motor dilihat dari perspektif proses bisnis internal yaitu dilihat dari *manufacturing cycle effectiveness* (MCE).
4. Untuk mengetahui kinerja PO MDM Mandiri Motor dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu seberapa besar kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

1.4 BATASAN MASALAH

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

1. Penelitian dilakukan untuk mengetahui kinerja pada PO MDM Mandiri Motor dengan periode penelitian tahun 2012 s/d 2016
2. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui keberlangsungan usaha pada PO MDM Mandiri Motor berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.
3. Metode perhitungan yang digunakan adalah:
 - a. Perspektif keuangan
 - Persentase laba kotor terhadap penjualan (Gross Profit Margin)
 - Persentase laba bersih terhadap pendapatan usaha (Net Profit Margin).
 - Kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan keuntungan bersih (Return on Investment).
 - b. Perspektif Pelanggan
 - Kepuasan Pelanggan = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat dari data pengaduan pelanggan perusahaan
 - c. Perspektif Proses Bisnis Internal.
 - *Manufacturing Cycle Effectiveness* = Pengukuran ini dilakukan untuk melihat seberapa besar efektivitas yang dicapai perusahaan.
 - d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
 - Berdasarkan tingkat kepuasan karyawan

- c. Data penelitian yang digunakan adalah data keuangan yaitu laporan neraca dan laporan laba rugi serta data non keuangan yaitu laporan pemasaran dan kuisioner yang ditujukan untuk karyawan PO MDM Mandiri Motor.
- f. Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu hanya memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

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 analisis 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.

- c. Data penelitian yang digunakan adalah data keuangan yaitu laporan neraca dan laporan laba rugi serta data non keuangan yaitu laporan pemasaran dan kuisisioner yang ditujukan untuk karyawan PO MDM Mandiri Motor.
- f. Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu hanya memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

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 analisis 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 Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja

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 (Moeheriono,2014:95).

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi (Moeheriono,2014:96).

Kinerja menurut *The Scriber-Bantam English Dictionary* berasal dari kata... “*to perform*” dengan beberapa *entries* yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry of a execute*), (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil as now*), (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*), (4) melakukan suatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*) (Moeheriono,2014:96).

Menurut Moeheriono, definisi kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Moeheriono, 2014:96)

Pengukuran kinerja (*performance mearurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moeheriono,2014:96).

2.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner lawyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- Harapan mengenai imbalan
- Dorongan
- Kemampuan
- Kebutuhan
- Persepsi terhadap tugas
- Imbalan internal
- Eksternal
- Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

2.1.2 Aspek Pengukuran Kinerja

Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kerja dan ukuran kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk

keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).

3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

2.2 *Balanced Scorecard*

Pada awal perkembangannya, *balanced scorecard* ditunjukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an, eksekutif hanya hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan *customers*, produktifitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers*.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang diketahui 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 (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, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran jangka panjang.

Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial khusus; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakan oleh misi dan strategi unit bisnis.

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun kedalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.1 Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens /exogenous*). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat

investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, return on capital employed dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

3. Tahap Penuaian (*harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru.

Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting-kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu :

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

a. Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan – perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah di berikan oleh perusahaan- perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

b. Retensi Pelanggan

Jelas bahwa cara yang disukai untuk mempertahankan pelanggan 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

c. Akuisisi Pelanggan

Ukuran akuisisi pelanggan mengukur, dalam bentuk absolut dan relatif, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

d. Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Pentingnya kepuasan pelanggan bukanlah sesuatu yang dibesar-besarkan. Riset baru-baru ini menunjukkan bahwa sekedar memenuhi kepuasan pelanggan tidaklah cukup untuk mendapatkan loyalitas, retensi, atau profitabilitas yang tinggi. Hanya jika pelanggan menilai pengalaman pembelinya sebagai pengalaman yang amat 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 margin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

2. Kelompok Pengukuran Diluar Kelompok Utama

Atribut ini di bagi dalam tiga kategori yaitu :

a. Atribut Produk dan Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus.

b. Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian 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

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

2.2.3 Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Secara umum Kaplan dan Norton (2014) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

1. Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

2. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan 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

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih bersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan.

2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Tujuan di dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama. Dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga kategori utama yang diperhatikan, yaitu:

- a. Kapabilitas pekerja
- b. Kapabilitas sistem informasi
- c. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

2.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

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

1. Komprehensif

Balances Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain : pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
- b. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Kekomprehensivan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik keempat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks

2. Kohoren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*). Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik penyusunan program, dan penyusunan anggaran menjanjikan kecepatan respon perusahaan

terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu : (1) *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

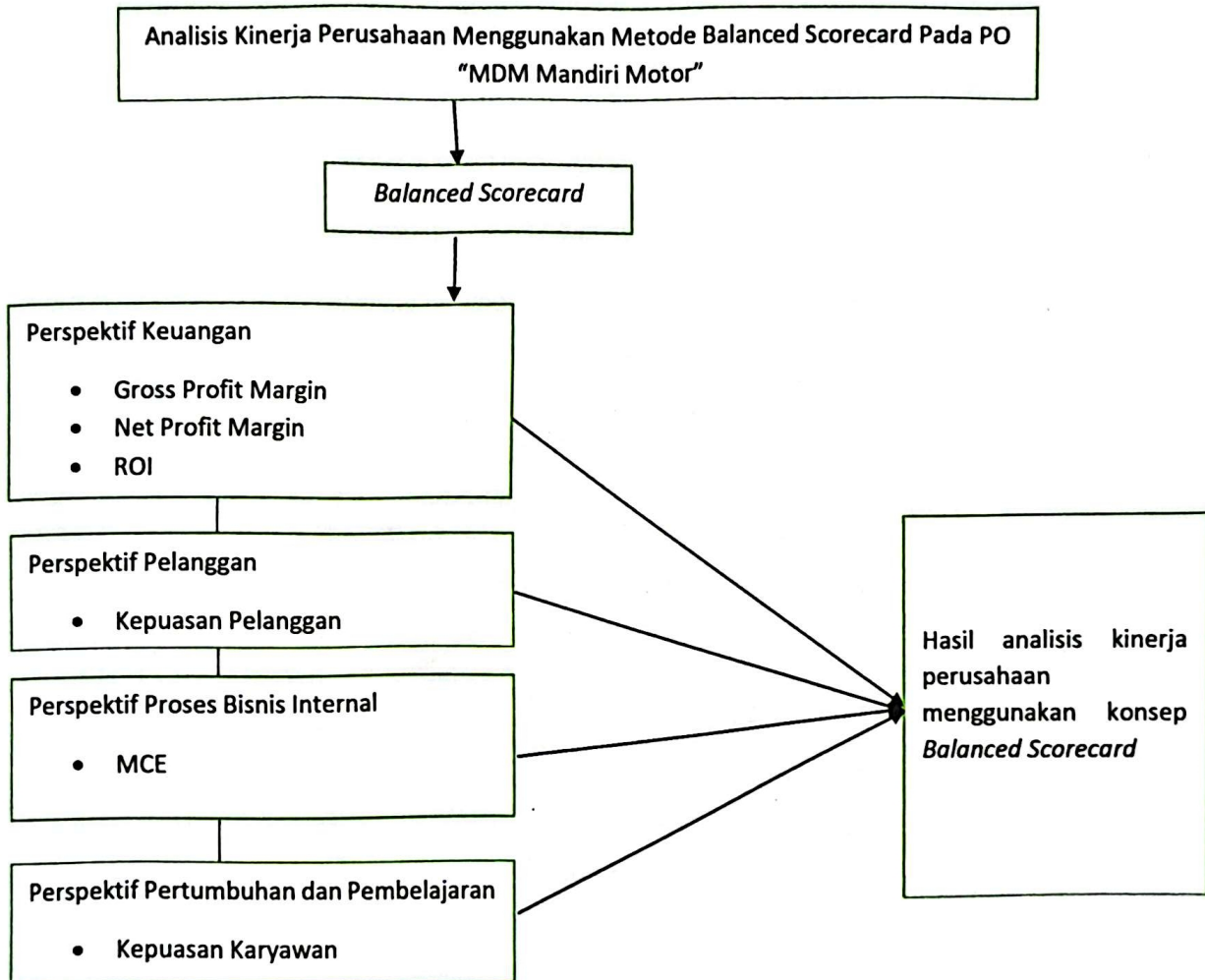
Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.4 Kerangka Berfikir

Untuk memudahkan penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.1

Kerangka Berfikir *Balanced Scorecard*



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Data

Untuk melakukan penelitian kinerja pada PO MDM Mandiri Motor penyusun 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 kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan.

3.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Data Primer

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

2. Data Sekunder

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

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berkompeten di PO MDM Mandiri Motor.

2. Kuisisioner

Yaitu melalui penyebaran kuisisioner untuk dapat mengetahui seberapa tingkat kepuasan karyawan PO MDM Mandiri Motor.

3. Dokumentasi

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

4. Studi Pustaka

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

3.4 Metode Pengolahan Data

1. Perspektif keuangan

- Persentase laba kotor terhadap penjualan (Gross Profit Margin).
- Persentase laba bersih terhadap pendapatan usaha (Net Profit Margin).
- Kemampuan modal yang di investasikan untuk menghasilkan keuntungan bersih (Return on Investment).

2. Perspektif Pelanggan

- Kepuasan Pelanggan = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat dari data laporan pengaduan pelanggan perusahaan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

- MCE = Pengukuran ini dilakukan untuk melihat seberapa efektivitas yang dicapai perusahaan dengan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE).

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- Berdasarkan tingkat kepuasan karyawan

a. Uji Validitas Data

Validitas atau kesahihan menurut Sofian Siregar (2013:46) adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (*a valid measure if it successfully the phenomenon*).

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

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

b. Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas menurut Sofian Siregar (2013:55) adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula.

Selain harus diuji validitas, suatu penelitian juga harus diuji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana semua alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung cronbach's alpha dari masing-masing instrument.

c. Populasi dan Sampel

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

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

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

Dalam hal ini populasi dan sampel yang digunakan untuk mendukung teknik pengukuran variable kepuasan karyawan dalam

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan dalam ke-3 perspektif lainnya, variabel-variabel diukur dengan menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah dikumpulkan (*non-sampling*). Kemudian untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan diukur melalui penyebaran kuesioner.

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

3.5 Teknik Analisis

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

1. Perspektif Keuangan

➤ Profit Margin (Profit Margin on Sales)

➤ Margin Laba Kotor

Merupakan salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba atas penjualan. Untuk mengukur rasio ini adalah dengan cara membandingkan laba bersih setelah pajak dengan penjualan.

$$\begin{aligned} \text{Gross Profit Margin} &= \frac{\text{Penjualan} - \text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Penjualan}} \\ &= \dots \text{ (jadikan \%)} \end{aligned}$$

➤ **Margin Laba Bersih**

Merupakan ukuran keuntungan dengan membandingkan antara laba setelah bunga dan pajak perbandingan dengan penjualan.

$$\begin{aligned}\text{Net Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \\ &= \dots \text{ (jadikan \%)}\end{aligned}$$

➤ **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.

$$\begin{aligned}\text{Return On Investment} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \\ &= \dots \text{ (jadikan \%)}\end{aligned}$$

2. Perspektif Pelanggan

➤ **Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

Kepuasan Pelanggan = Menggunakan data laporan pengaduan pelanggan PO MDM Mandiri Motor.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

➤ **MCE**

Merupakan alat ukur seberapa efektivitas yang dicapai perusahaan dengan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE).

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

Waktu Pengolahan = Lama waktu ketika produk benar-benar dikerjakan dari bahan mentah menjadi barang jadi.

Waktu Penyelesaian = Waktu Pengolahan + Waktu Pemindahan + Waktu Pemeriksaan + Waktu Menunggu (Seluruh waktu yang digunakan mulai dari penerimaan pesanan, pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi hingga barang diterima oleh pelanggan).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. 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:

- Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiono (2010:133) sebagai berikut:
 - Sangat Tidak Setuju (STP) diberi skor 1
 - Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
 - Cukup Setuju (CS) diberi skor 3
 - Setuju (S) diberi skor 4
 - Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan.
- Setelah diketahui IK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak setuju, b. tidak setuju, c. cukup setuju, d. setuju, e. sangat setuju.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan maksimal dan indeks kepuasan minimal, interval yang dapat

dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi menjadi lima sebagai berikut:

$$X_n = PP \times R \times \text{Skor Maksimal}$$

$$X_1 = PP \times R \times \text{Skor Minimal}$$

$$\text{Interval} = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Dimana:

PP = Banyaknya pertanyaan

R = Jumlah Responden

Skor Maksimal = Skor maksimal yang diberikan

Skor Minimal = Skor minimal yang diberikan

X_n = Indeks kepuasan maksimal

X_1 = Indeks kepuasan minimal

k = Banyaknya kelas

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Sejarah Singkat PO MDM Mandiri Motor

PO MDM Mandiri Motor berpusat di daerah Bogor dan beralamat di Jalan Pembangunan Gg Sindur Perumpung Bogor. PO MDM Mandiri Motor didirikan pada tahun 1995 oleh bapak Icing. Produksi pertama dari PO MDM Mandiri Motor adalah sebuah knalpot untuk motor Yamaha RX King. Awalnya bapak Icing membuat knalpot tanpa belajar, tanpa pengalaman, hanya bermodal ketekunan dan tekak yang kuat untuk membuat knalpot dengan suara dan settingan yang baik. Dengan ketekunan dan tekak yang kuat pak Icing membuat berbagai macam dan variasi knalpot dengan volume dan teknik kenteng yang halus. Dengan teknik yang dipelajarinya, suara dan performa tidak diragukan lagi untuk menciptakan *two stroke* yang dapat dirasakan oleh para konsumen dengan memakai knalpot produksi PO MDM Mandiri Motor. Dengan ke istimewaannya itu PO MDM Mandiri Motor berkembang sangat pesat dari tahun 1995-2017 atau selama 22 tahun, kini PO MDM Mandiri Motor memiliki 1 cabang di kota Tangerang.

Untuk cabang di Tangerang, PO MDM Mandiri Motor dikelola oleh anaknya yang bernama bapak Supriadi atau yang biasa dipanggil dengan nama bapak Upi. Bapak Upi mendapatkan keahlian membuat knalpot dari ayahnya, selama 8 tahun di Tangerang, PO MDM Mandiri Motor mengalami pasang surut dalam menjalankan bisnisnya. Namun itu tidak membuat bapak Upi patah arang dalam menjalankan bisnis yang di turunkan oleh bapaknya ini dan sekarang bisnis bapak Upi mengalami kemajuan yang pesat dalam hal menerima pesanan.

4.2 Profil PO MDM Mandiri Motor

- Nama Home Industry : MDM Mandiri Motor
- Tahun Berdiri : 1995
- SKU : 503/57-Pemb/2016
- Nama Pemilik : Supriadi
- Alamat Perusahaan : Jalan KH. Hasyim Ashari Rt 001/03
Kelurahan Poris Plawad Utara
Kecamatan Cipondoh Kota
Tangerang
- Bentuk Usaha : Perorangan
- Jenis Usaha : Industri Knalpot
- Jumlah Pekerja : 5 orang
- No.Tlp Pemilik : 08121873604
- Jenis Kegiatan Usaha : Perdagangan Knalpot Motor

4.3 Visi dan Misi

Visi

Menjadi produk knalpot unggulan yang digunakan dalam arena balap

Misi

- Mengurangi pengganguran
- Menghasilkan produk-produk berkualitas
- Memberikan variasi berbagai model knalpot

4.4 Struktur Organisasi dan Deskripsi PO MDM Mandiri Motor

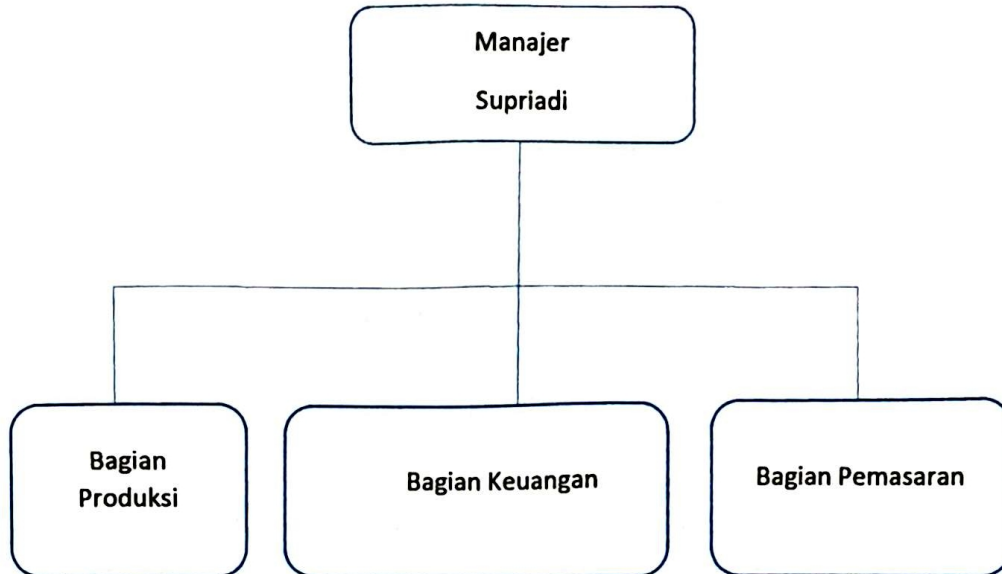
4.4.1 Struktur Organisasi

Suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya maka diperlukanlah suatu organisasi yang baik agar pendelegasian tugas dan wewenang dari atasan sampai bawahan terstruktur dengan jelas. Dengan demikian dibuatlah struktur organisasi

home industry yang bertujuan agar setiap bagian dapat menjalankan fungsinya masing – masing. Berikut struktur organisasi PO MDM Mandiri Motor :

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PO MDM Mandiri Motor



Sumber : PO MDM Mandiri Motor

4.4.2 Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan adalah sebuah kumpulan informasi jabatan dan disusun secara sistematis, yang dapat mengidentifikasi dan menguraikan suatu jabatan atau posisi tertentu sehingga membuat status jabatan menjadi jelas akan fungsi dan perannya, hasilnya serta tanggungjawabnya, Manfaat dari deskripsi jabatan adalah

membantu atasan dan bawahan mengerti mengapa suatu jabatan diadakan dan apa tujuannya.

Dapat kita lihat dari struktur organisasi sederhana diatas maka job description dari masing- masing pekerjaan adalah

1. Manajer

Manager adalah orang yang memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan yang baik yang diakui oleh organisasi untuk dapat memimpin, mengelola, mengendalikan, mengatur serta mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Atau definisi manajer yang lainnya adalah seseorang yang dapat mengarahkan orang lain dan mampu bertanggung jawab atas kegiatan atau pekerjaan tersebut.

Tugas manajer antara lain :

1. Menyampaikan Visi, Misi kepada karyawan.
2. Menjamin berjalannya pelaksanaan home industry.
3. Menyusun, mengarahkan rencana strategis.
4. Melakukan pengambilan keputusan yang penting.
5. Memantau, mengevaluasi, mereview semua bagian terutama bagian penjualan yang merupakan ujung tombak.
6. Melakukan survey pasar, survey pesaing, survey lokasi.
7. Mencari permodalan demi stabilnya home industry.
8. Memberi motivasi kepada karyawan agar berbudaya 5R (Resik, Ringkas, Rapi, Rawat,Rajin).
Resik : lingkungan kerja bebas dari bau dan sampah
Ringkas : memilah-memilah mana yang perlu dan tidak perlu
Rapi : menempatkan semua hal pada tempatnya
Rawat : mempertahankan sesuatu menjadi lebih baik
Rajin : hal yang baik dijadikan sesuatu kebiasaan kerja
9. Mentargetkan pembukaan toko baru/ perluasan pasar.
10. Melakukan promosi agar brand image pesona kuat.
11. Memastikan produk yang dibuat berkualitas baik.

12. Memantau semua bagian berjalan sesuai Standar Operasional (SOp).
13. Memantau semua bagian-bagian seperti bagian produksi dan bagian pemasaran.

2. Bagian Produksi

Tugas-tugas bagian produksi antara lain:

- Menyediakan bahan baku yang diperlukan
- Memotong bahan baku sesuai ukuran
- Mendesign variasi-variasi knalpot
- Menghaluskan knalpot yang telah dicetak
- Mengyambungkan komponen-komponen knalpot
- Mengecat knalpot sesuai selera
- Mengchrome knalpot
- Memeriksa kembali kualitas knalpot

3. Bagian Keuangan

Tugas-tugas bagian keuangan antara lain:

- Menyusun laporan harian, bulanan, dan tahunan
- Mengelola uang kas home industry dan membuat catatan transaksi kas
- Membuat perencanaan mulai dari penerimaan dan pengeluaran

4. Bagian pemasaran

Tugas-tugas bagian pemasaran antara lain:

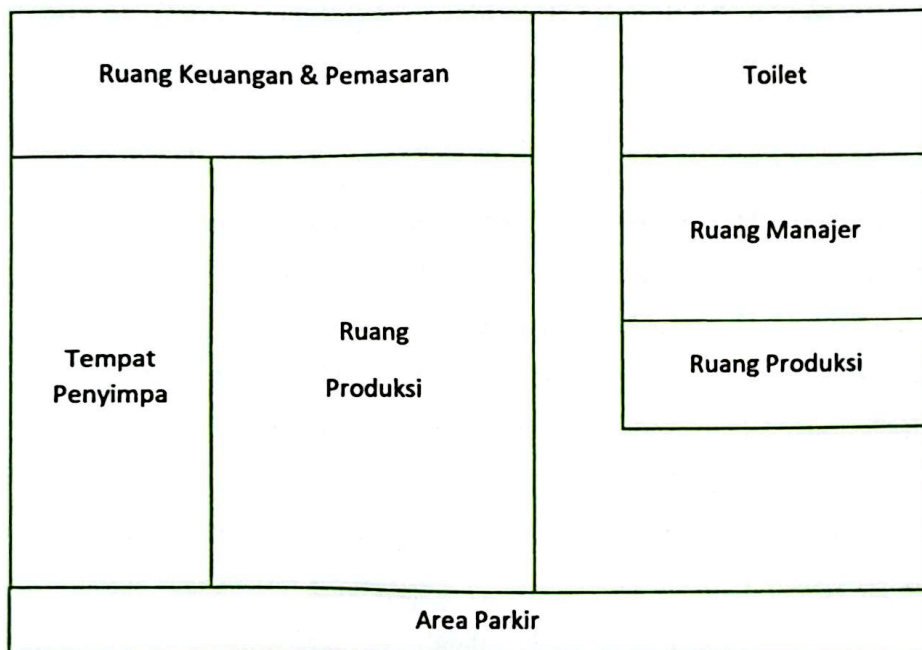
- Pemasaran produk
- Mempromosikan produk yang dijual
- Memastikan produk yang di inginkan

4.5 Layout PO MDM Mandiri Moto

Layout adalah tempat perusahaan melakukan kegiatan fisik atau pabrik, berikut ini gambar layout PO MDM Mandiri Motor:

Gambar 4.2

Layout PO MDM Mandiri Motor



Sumber : MDM Mandiri Motor

4.6 Aspek Pemasaran

4.6.1 Produk yang dipasarkan

Produk yang dipasarkan oleh PO MDM Mandiri Motor adalah knalpot jenis racing untuk motor matic:

Tabel 4.1

Data Harga Jual per 2016

Nama	Harga
Knalpot <i>Racing Motor Matic</i>	Rp. 350.000

Sumber : MDM Mandiri Motor

4.6.2 Fungsi Pemasaran

A. Penjualan

Dalam melakukan penjualan, PO MDM Mandiri Motor lebih sering menjual produknya kepada anak-anak muda yang memiliki semangat tinggi dan juga ada orang dewasa yang membelinya. Hal ini dikarenakan PO MDM Mandiri Motor menawarkan pembuatan *custem* atau pembuatan knalpot *racing* sesuai pesanan konsumen, baik itu model, suara atau yang lainnya. Penjualan PO MDM Mandiri Motor juga menggunakan akun media sosial sebagai tempat menawarkan produk knalpotnya dan setiap tahun mengalami peningkatan dalam penjualannya. Di bawah ini adalah tabel penjualan PO MDM Mandiri Motor dari tahun 2012-2016:

Tabel 4.2

Pendapatan Penjualan dari Tahun 2012-2016 Untuk Produk Knalpot Racing

Keterangan	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Jenis	Knalpot Racing Motor Matic				
Penjualan (pcs)	396	420	552	487	613
Harga (Rp)	250.000	270.000	290.000	320.000	350.000
Jumlah (Rp)	99.000.000	113.400.000	160.080.000	155.840.000	214.550.000

Sumber: Pengolahan Data

B. Periklanan

Periklanan merupakan salah satu alat yang paling umum digunakan perusahaan untuk mengarahkan komunikasi persuasif pada pembeli. Periklanan pada dasarnya adalah bagian dari kehidupan industri *modern*. Tanpa adanya iklan para produsen dan distributor tidak akan dapat menjual produknya, sedangkan disisi lain para pembeli tidak akan memiliki informasi yang memadai mengenai produk barang dan jasa yang tersedia dan apabila perusahaan ingin mempertahankan tingkat keuntungannya, maka ia harus melangsungkan kegiatan periklanan secara memadai dan terus menerus.

Dalam melakukan promosiya, PO MDM Mandiri Motor melakukan beberapa kegiatan yaitu sebagai berikut:

1. Telepon

Biaya yang digunakan oleh PO MDM Mandiri Motor dengan menghubungi *customers* untuk memastikan pesanan.

2. Internet

PO MDM Mandiri Motor menggunakan fasilitas internet untuk memasarkan produknya. Selain murah memasarkan produk melalui fasilitas internet jangkauannya sangat luas. Seperti, menggunakan akun blogspot, website online, diliput media, dan akun media sosial. Jadi, internet sangat mendukung dalam memasarkan produk dari PO MDM Mandiri Motor.

3. Dari Mulut ke Mulut

Word of mouth (WOM) atau biasa disebut dengan promosi dari mulut ke mulut adalah sebuah kegiatan promosi yang tidak memerlukan biaya sama sekali yang dilakukan oleh konsumen produk kita secara sukarela, dimana mereka menceritakan pengalamannya mengkonsumsi atau menggunakan produk kita dan menyarankan orang lain untuk mengkonsumsi atau menggunakan produk tersebut. WOM bisa memberikan input yang cukup berharga bagi suatu merek karena sering kali WOM adalah opini yang paling jujur dan apa adanya dari konsumen. Promosi ini sangat berpengaruh terhadap peningkatan penjualan produk PO MDM Mandiri Motor karena sebagian besar pelanggannya mengetahui produknya dari promosi ini.

Tabel 4.3

Biaya Promosi PO MDM Mandiri Motor tahun 2012-2016

No	Kegiatan Promosi	Tahun				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	Telepon	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
2	Internet	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Total		1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000

Sumber: Pengolahan Data

C. Pembungkusan Produk

Dalam pembungkusan produk, PO MDM Mandiri Motor menggunakan bungkus plastik segel atau plastik vakum. Hal ini bertujuan untuk menjaga produk dari goresan *mirror* yang terjadi saat penyimpanan produk.

Berikut ini adalah biaya pembungkusan produk dari tahun 2012-2016:

Tabel 4.4

Biaya Pembungkusan dari Tahun 2012-2016

Keterangan	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Plastik Segel	4	5	6	3	7
Harga (Rp)	63.500	65.500	68.000	72.000	75.000
Jumlah (Rp)	254.000	325.000	408.000	216.000	525.000

Sumber: Pengolahan Data

D. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran adalah total biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk kegiatan pemasaran dalam periode tertentu. Biaya pemasaran adalah biaya promosi, dibawah ini rincian biaya pemasaran dari tahun 2012-2016:

Tabel 4.5

Data Perkembangan Biaya Pemasaran dari Tahun 2012-2016

No.	Keterangan	Tahun				
		2012	2013	2014	2015	2016
1.	Gaji Sales Marketing	8.400.000	9.000.000	9.000.000	9.600.000	9.600.000
2.	Biaya Pengemasan	254.000	325.000	408.000	216.000	525.000
	Total	8.654.000	9.325.000	9.408.000	9.816.000	10.125.000
3	Biaya Promosi					
	a. Telepon	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
	b. Internet	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
	Total	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000
	Total Biaya Pemasaran	9.974.000	10.645.000	10.728.000	11.136.000	11.445.000

Keterangan: Tenaga Kerja pada bagian sales marketing terdapat 1 orang dengan gaji perbulan sekitar Rp 700.000

4.7 Manajemen Produksi

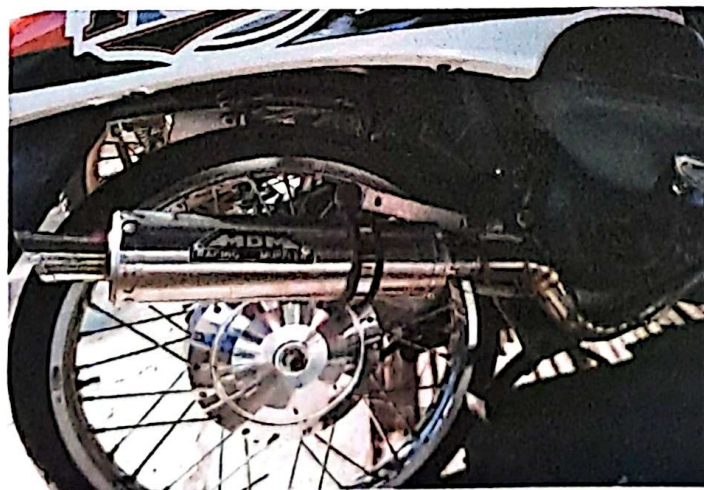
4.7.1 Uraian Produk PO MDM Mandiri Motor

Knalpot Racing Motor Matic

Knalpot *Racing Motor Matic* adalah produk yang terbuat dari pipa galvanis dan plat aluminium yang diproduksi dengan menggunakan alat pemotong pipa untuk memotong pipanya, las karbit untuk menyambungkan bahan-bahan, mesin roll untuk membentuk plat, dan gurinda untuk menghaluskan.

Gambar 4.3

Knalpot Racing Matic



4.7.2 Bahan Baku

Bahan baku adalah bahan yang digunakan dalam membuat produk dimana bahan tersebut secara menyeluruh tampak pada produk jadinya (atau merupakan bagian terbesar dari bentuk barang). Bahan baku sangatlah penting dalam menunjang keberhasilan kegiatan proses produksi. Hal ini disebabkan karena bahan baku sangat mempengaruhi bentuk atau komposisi produk jadi baik secara kuantitas maupun kualitas serta harga jual produk..

Terdapat komponen bahan utama, yaitu:

- **Galvanis**

Galvanis adalah suatu proses pelapisan seng pada lembaran baja agar baja tidak mudah berkarat dengan menggunakan 98% unsur seng/zink dan 2% nya unsur aluminium.

- **Plat Aluminium**

Plat aluminium adalah bahan logam yang berbentuk lembaran yang ringan dan kuat serta mudah dalam pengerjaan dan perawatan, plat aluminium juga merupakan bahan yang memancarkan estetika sedap di pandang, mudah dibentuk dan dikerjakan, dan karena sifatnya yang mudah menyesuaikan bentuk dengan keadaan setempat, plat aluminium telah menjadi pilihan utama sebagai material yang sangat dibutuhkan dibanyak bidang industry serta harganya yang lebih murah dibandingkan dengan *stainless steel*.

- **Saringan/Muffler**

Saringan/Muffler adalah perangkat yang digunakan untuk mengurangi noise atau kebisingan suara yang muncul dari proses pembakaran dimesin. Saringan ini terbuat dari bahan logam yang berbentuk lembaran yang ringan dan berlubang-lubang.

Berikut ini Persediaan Bahan Baku dari Tahun 2012-2016:

Tabel 4.6

Persediaan Bahan Baku dari Tahun 2012-2016

Keterangan	Tahun					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Knalpot Racing Motor Matic						
Pipa Galvanis 6 m	0,55	0,6	0,85	1,35	1,2	1,43
Harga (Rp)	38.000	38.500	38.500	41.000	41.000	42.500
Jumlah (Rp)	20.900	23.100	32.725	55.350	49.200	60.775
Plat Aluminium 1x1 m	4,64	4,76	5,16	5,6	5,2	5,56
Harga (Rp)	8.000	8.000	8.500	8.500	9.000	9.000
Jumlah (Rp)	37.120	38.080	43.860	47.600	46.800	50.040
Saringan 1,2 m	5,15	4,72	4,84	4,49	4,35	4,85
Harga (Rp)	118.000	118.000	120.000	120.000	125.000	125.000
Jumlah (Rp)	607.700	556.960	580.800	538.800	543.750	606.250
Total (Rp)	665.720	618.140	657.385	641.750	639.750	717.065

Sumber: Pengolahan Data

Berikut ini tabel Biaya Bahan Baku pada Tahun 2012-2016:

Tabel 4.7

Biaya Bahan Baku dari Tahun 2012-2016

Keterangan	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Knalpot Racing Motor Matic					
Pipa Galvanis 6 m	8,25	8,75	11,5	10,14	12,77
Harga (Rp)	38.500	38.500	41.000	41.000	42.500
Jumlah (Rp)	317.625	336.875	471.500	415.740	542.725
Plat Alumunium 1x1 m	2486,88	2637,6	3466,56	3014,4	3849,64
Harga (Rp)	8.000	8.500	8.500	9.000	9.000
Jumlah (Rp)	19.895.040	22.419.600	29.465.760	27.129.600	34.646.760
Saringan 1,2 m	7,43	7,88	10,35	9,14	11,5
Harga (Rp)	118.000	120.000	120.000	125.000	125.000
Jumlah (Rp)	876.740	945.600	1.242.000	1.142.500	1.437.500
Total (Rp)	21.089.405	23.702.075	31.179.260	28.687.840	36.626.985

Sumber: Pengolahan Data

Berikut ini tabel Pembelian Bahan Baku pada Tahun 2012-2016:

Tabel 4.8

Pembelian Bahan Baku dari Tahun 2012-2016

Keterangan	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Knalpot Racing Motor Matic					
Pipa Galvanis 6 m	8	9	12	10	13
Harga (Rp)	38.500	38.500	41.000	41.000	42.500
Jumlah (Rp)	308.000	346.500	492.000	410.000	552.500
Plat Stainless 1x1 m	2.487	2.638	3.467	3.014	3.850
Harga (Rp)	8.000	8.500	8.500	9.000	9.000
Jumlah (Rp)	19.896.000	22.423.000	29.469.500	27.126.000	34.650.000
Saringan 1,2 m	7	8	10	9	12
Harga (Rp)	118.000	120.000	120.000	125.000	125.000
Jumlah (Rp)	826.000	960.000	1.200.000	1.125.000	1.500.000
Total (Rp)	21.030.000	23.729.500	31.161.500	28.661.000	36.702.500

Sumber: Pengolahan Data

4.7.3 Bahan Penolong

Bahan penolong merupakan barang yang dimanfaatkan dalam proses produksi, namun bukan merupakan bagian dari bahan baku utama untuk produk yang dihasilkan. Beberapa ahli berpendapat bahwa bahan pembantu merupakan item yang dapat meningkatkan efisiensi atau keamanan produksi tetapi bukan menjadi bagian dari bagian utama produk jadi. Tanpa adanya bahan ini, produk

masih bisa dihasilkan meskipun hasil jadi tidak sesuai dengan harapan atau fungsinya.

Bahan penolong yang digunakan oleh PO MDM Mandiri Motor adalah Kawat dan *Glasswool*. Yang dimaksud dengan Kawat adalah benda yang terbuat dari logam yang panjang dan lentur, kawat digunakan untuk menghantar listrik. *Glasswool* adalah sebuah bahan isolasi yang terbuat dari *fiberglass* dan disusun menjadi sebuah tekstur yang mirip dengan wol.

Berikut ini tabel Biaya Bahan Penolong pada Tahun 2012-2016:

Tabel 4.9

Biaya Bahan Penolong dari Tahun 2012-2016

Keterangan	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Knalpot Racing Motor Matic					
Kawat (Kg)	18	20	25	23	30
Harga (Rp)	12.000	12.300	12.300	12.500	12.500
Jumlah (Rp)	216.000	246.000	307.500	287.500	375.000
<i>Glasswool</i>	40	42	56	49	62
Harga (Rp)	118.000	120.000	120.000	125.000	125.000
Jumlah (Rp)	4.720.000	5.040.000	6.720.000	6.125.000	7.750.000
Paku Rivet	3	3	4	3	4
Harga (Rp)	42.000	45.000	45.000	47.000	47.000
Jumlah (Rp)	126.000	135.000	180.000	141.000	188.000
Total (Rp)	5.062.000	5.421.000	7.207.500	6.553.500	8.313.000

Sumber: Pengolahan Data

4.7.4 Mesin

Sarana dan prasarana merupakan variabel penting dalam menunjang kegiatan proses produksi. Sarana dan prasarana yang memadai dengan kapasitas yang cukup dan standar merupakan bagian penting untuk menghasilkan produk yang baik dari segi kualitas dan kuantitas. Berikut ini mesin yang digunakan untuk memproduksi Knalpot *Racing Motor Matic*.

a. Tenaga kerja langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang dapat melakukan konversi bahan baku langsung menjadi produk jadi dan biayanya dapat dibebankan secara layak ke produk tertentu. Tenaga kerja pada PO MDM Mandiri Motor untuk bagian yang memproduksi Knalpot *Racing Motor Matic* yaitu satu pekerja las karbit. Biaya tenaga kerja langsung adalah bagian dari upah atau gaji yang dapat secara khusus dan konsisten ditugaskan atau berhubungan dengan pembuatan produk, urutan pekerjaan tertentu, atau penyediaan layanan. Berikut ini Biaya Tenaga Kerja Langsung:

Tabel 4.10

Biaya Tenaga Kerja Langsung dari Tahun 2012-2016

Keterangan	Tenaga Kerja	Tahun (Rp)				
		2012	2013	2014	2015	2016
Bagian Pembuatan Pola dan Pematangan	1	7.200.000	7.800.000	8.400.000	8.700.000	9.000.000
Bagian Pembentukan dan Penghalusan	2	14.400.000	15.600.000	16.800.000	17.400.000	18.000.000
Bagian Penyambungan	1	7.800.000	8.400.000	8.700.000	9.000.000	9.300.000
Total Biaya Tenaga Kerja Langsung	4	29.400.000	31.800.000	33.900.000	35.100.000	36.300.000

Sumber: Pengolahan Data

b. Sistem Pemesanan

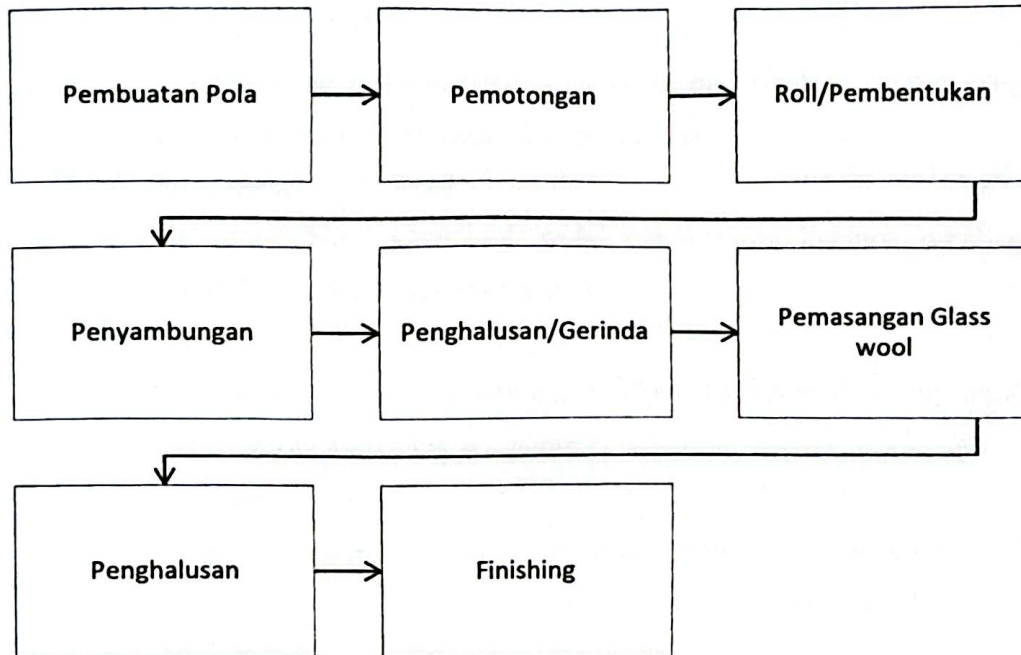
Sistem Pemesanan PO MDM Mandiri Motor dengan cara by order, berikut ini adalah sistem pemesanan yang dilakukan oleh PO MDM Mandiri Motor:

1. Pelanggan menghubungi PO MDM Mandiri Motor dan menjelaskan design yang diinginkan.
2. Lalu pelanggan datang untuk mengkonfirmasi pesanan serta memberikan uang pembayaran.
3. Selanjutnya PO MDM Mandiri Motor menyediakan tanda bukti pembelian kepada pelanggan.
4. Setelah proses administrasi selesai barang akan dibuat dan dikirim berdasarkan perjanjian

4.7.5 Alur Proses Produk

Gambar 4.4

Alur Produksi Knalpot Racing Matic PO MDM Mandiri Motor



Sumber: MDM Mandiri Motor

1. Pembuatan Pola

Menggambar pola produk yang akan diproduksi sesuai dengan pesanan.

2. Pemotongan

Potong bahan menjadi beberapa bagian sesuai dengan kebutuhan dari panjang dan diameter knalpot yang akan diproduksi.

3. Roll/Pembentukan

Dalam pembentukan pipa knalpot membutuhkan tenaga yang sangat kuat karena pembentukan ini menggunakan tenaga manusia.

4. Penyambungan

Untuk penyambungan membutuhkan konsentrasi dan keahlian khusus untuk mendapatkan hasil yang sempurna, dianjurkan untuk menggunakan pelindung mata demi menjaga keselamatan.

5. Penghalusan/Gerinda

Menghaluskan sisa-sisa pengelasan untuk mendapatkan tekstur yang halus pada permukaan yang telah disambung.

6. Pemasangan *Glass wool*

Melilitkan busa *glasswool* pada penyaringan knalpot sebelum dimasukkan kebagian dalam knalpot.

7. Penghalusan

Hal ini adalah proses terpenting sebelum dilakukan finishing untuk mendapatkan hasil yang sempurna.

8. Finishing

Ini adalah proses terakhir dalam pembuatan knalpot sebelum hasil produksi dipasarkan, dalam proses ini sangat diperlukan ketelitian untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.

4.7.6 Biaya Produksi PO Mandiri Motor

Biaya produksi adalah akumulasi dari semua biaya-biaya yang dibutuhkan dalam proses produksi dengan tujuan untuk menghasilkan suatu produk atau barang. Berikut ini merupakan biaya produksi yang ditetapkan PO MDM Mandiri Motor dan realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh PO MDM Mandiri Motor dari tahun 2012-2016 sebagai berikut:

Tabel 4.11

Biaya Produksi dari Tahun 2012-2016

No.	Jenis Biaya	Tahun (Rp)				
		2012	2013	2014	2015	2016
1.	Biaya Bahan Baku Langsung					
	Pipa Galvanis	317.625	336.875	471.500	415.740	542.725
	Plat Alumunium	19.895.040	22.419.600	29.465.760	27.129.600	34.646.760
	Saringan	876.740	945.600	1.242.000	1.142.500	1.437.500
	Total	21.089.405	23.702.075	31.179.260	28.687.840	36.626.985
2.	Biaya Tenaga Kerja Langsung	29.400.000	31.800.000	33.900.000	35.100.000	36.300.000
3.	Biaya Overhead Pabrik					
	Biaya Bahan Penolong					
	Kawat	216.000	246.000	307.500	287.500	375.000
	<i>Glass wool</i>	4.720.000	5.040.000	6.720.000	6.125.000	7.750.000
	Paku Rivet	126.000	135.000	180.000	141.000	188.000
	Total	5.062.000	5.421.000	7.207.500	6.553.500	8.313.000
	Biaya Listrik	1.600.000	1.650.000	1.700.000	1.750.000	1.800.000
	Biaya Telepon	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
	Total	2.200.000	2.250.000	2.300.000	2.350.000	2.400.000
4.	Total Biaya Produksi	52.689.405	57.752.075	67.379.260	66.137.840	75.326.985

Sumber: Pengolahan Data

4.7.7 Limbah Hasil Produksi

PO MDM Mandiri Motor merupakan perusahaan yang fokus untuk memproduksi Knalpot Racing Motor Matic. Limbah yang dihasilkan dari produksi ini berupa sisa-sisa plat yang biasanya dibuang oleh perusahaan dan kemudian dibeli oleh perusahaan perorangan yang mempunyai usaha besi.

Tabel 4.12

Biaya Limbah Produksi dari Tahun 2012-2016

No.	Keterangan	Tahun (Rp)				
		2012	2013	2014	2015	2016
1.	Limbah Produk	270.000	297.000	378.000	337.500	405.000

Sumber: Pengolahan Data

4.8 Manajemen Sumber Daya Manusia

4.8.1 Perekrutan dan Penempatan Karyawan

Dalam melakukan kegiatan perekrutan karyawan baru, Manajer PO MDM Mandiri Motor melakukan pemasangan pengumuman lowongan kerja didepan toko PO MDM Mandiri Motor agar pelanggan atau orang yang melihat dapat memberitahukan kepada orang lain ataupun langsung melamar di PO tersebut.

Dilihat dari Total keseluruhan data tenaga kerja pada PO MDM Mandiri Motor adalah 5 orang, yang terdiri dari 5 orang laki-laki. Memang semua yang bekerja di PO MDM Mandiri Motor adalah laki-laki karena laki-laki dinilai lebih memiliki potensi dibagian otomotif.

Tabel 4.13

Data Tenaga Kerja Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah
18 – 30 Tahun	4 Orang
31 – 40 Tahun	1 Orang

Sumber: MDM Mandiri Motor

Jika dilihat dari data tenaga kerja berdasarkan usia, sebagian besar tenaga kerja pada PO MDM Mandiri Motor berusia berada dibawah 30 tahun, ini adalah umur produktif, karena yang mempunyai semangat kerja dan kompetensi yang tinggi.

Tabel 4.14

Data Tenaga Kerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah
SMA/SMK	5 Orang

Sumber: MDM Mandiri Motor

Dalam melakukan perekrutan karyawan baru, PO MDM Mandiri Motor tidak mempermasalahkan tingkat pendidikan calon karyawannya, tetapi beliau melihat dari segi keahlian yang dimiliki oleh calon karyawan tersebut dan disesuaikan dengan bagian pekerjaan yang sedang dibutuhkan.

Tabel 4.15

Data Jam Kerja Tenaga Kerja

Keterangan	Mulai	Istirahat	Selesai
Normal	07:00	12:00 - 13:00	16:00

Sumber: MDM Mandiri Motor

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2013 tentang ketenagakerjaan, pasal 77 ayat (1) yaitu *“setiap pengusaha wajib melaksanakan ketentuan waktu kerja”* dan ayat (2) yaitu *“waktu kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) meliputi : a. 7 (tujuh) jam 1 (hari) dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu; atau b. 8 (delapan) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu”*. PO MDM Mandiri Motor menerapkan jam kerja bagi karyawannya yaitu 7 jam kerja selama satu hari dan enam hari kerja dalam satu minggu yaitu dari hari senin sampai dengan hari sabtu dan libur pada hari minggu.

4.8.2 Penilaian Kinerja

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

4.8.3 Kesejahteraan Karyawan

1. Gaji

Dalam memberikan upah, PO MDM Mandiri Motor melihat berdasarkan bagian pekerjaan dan tergantung gaji yang telah ditetapkan.

Tabel 4.16
Gaji Karyawan dari Tahun 2012-2016

No.	Keterangan	Tenaga Kerja	Tahun (Rp)				
			2012	2013	2014	2015	2016
1.	Manajer	1	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000
Total Gaji Karyawan			14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000

Sumber: MDM Mandiri Motor

2. Insentif

Di dalam *home industry* tersebut, terdapat jenis-jenis insentif yang diberikan *home industry* kepada para karyawannya guna meningkatkan motivasi dalam bekerja. Untuk bagian produksi, insentif diberikan jika diberlakukan jam lembur. Penambahan jam lembur diberikan jika jumlah permintaan sedang meningkat.

3. Tunjangan Hari Raya

Setiap menjelang hari raya Idul Fitri *home industry* memberikan bonus kepada tiap-tiap karyawannya, berikut ini adalah tabel Biaya THR yang diperoleh karyawan pada tahun 2012-2016:

Tabel 4.17
Biaya THR yang diperoleh Karyawan dari Tahun 2012-2016

Keterangan	Tenaga Kerja	Tahun (Rp)				
		2012	2013	2014	2015	2016
THR Bag. Manajer	1	80.000	80.000	80.000	100.000	100.000
THR Bag. Operator	4	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.600.000	2.600.000
Total Biaya THR		2.080.000	2.080.000	2.080.000	2.700.000	2.700.000

Sumber: MDM Mandiri Motor

4.8.4 Pemberhentian Kerja

PO MDM Mandiri Motor memberhentikan karyawan apabila karyawan tersebut mengundurkan diri, meninggal, dan di PHK oleh perusahaan karena kinerjanya yang kurang baik dan karyawan tidak mengikuti SOP yang telah ditetapkan.

4.9 Manajemen Keuangan

4.9.1 Modal Awal PO MDM Mandiri Motor

Modal awal adalah biaya yang harus dikeluarkan pada awal memulai usaha, dan biasanya dipakai untuk jangka panjang, tetapi modal ini akan mengalami penyusutan dari tahun ke tahun bahkan bisa dari bulan ke bulan. Pada saat mendirikan PO MDM Mandiri Motor, modal yang digunakan serta dikeluarkan berasal dari modal pribadi (modal sendiri) yang besarnya sebagai berikut

Tabel 4.18
Biaya Investasi

No.	Jenis Investasi	Unit	Harga Per Unit (Rp)	Jumlah (Rp)
1.	Aktiva Berwujud			
	Gedung	1	800.000	800.000
	Mesin:			
	Bor Duduk	1	700.000	700.000
	Las Karbit	1	2.500.000	2.500.000
	Gerinda	1	450.000	450.000
	Total			4.450.000
	Peralatan:			
	Palu Khusus	4	37.000	148.000
	Gergaji Besi	2	50.000	100.000
	Ragum/Catok	1	475.000	475.000
	Gunting Kawat	2	32.000	64.000
	Tang Rivet	2	47.000	94.000
	Cutter	2	15.000	30.000
	Penggaris Besi	2	14.500	29.000
	Total			940.000
	Inventaris Kantor:			
	Meja Kayu	1	350.000	350.000
	Bangku	6	50.000	300.000
	Kipas Angin	2	155.000	310.000
	Dispenser	1	160.000	160.000
	Total			1.120.000
	Total Aktiva			6.510.000

Modal awal yang dikeluarkan oleh Bapak Supriyadi dalam mendirikan PO Mandiri Motor yaitu sebesar Rp. 96.257.600 (*Sembilan Puluh Enam Juta Dua Ratus Lima Puluh Tujuh Ribu Enam Ratus Rupiah*). Modal tersebut merupakan modal sendiri tanpa ada pinjaman dari bank manapun pihak ketiga. Penentuan/pemberian nilai pada masing-masing investasi merupakan nilai yang berlaku pada saat pendirian PO MDM Mandiri Motor (bukan nilai sekarang).

Tabel 4.19

Biaya Penyusutan dari Tahun 2012-2016

No.	Aktiva	Umur Ekonomis	Nilai Penyusutan (Rp)				
			2012	2013	2014	2015	2016
1.	Mesin-Mesin	8 tahun	4.450.000	4.450.000	4.450.000	4.450.000	4.450.000
	Biaya Penyusutan		556.250	556.250	556.250	556.250	556.250
	Akm. Penyusutan		556.250	1.112.500	1.668.750	2.225.000	2.781.250
	Nilai sisa		3.893.750	3.337.500	2.781.250	2.225.000	1.668.750
2.	Peralatan	6 tahun	940.000	940.000	940.000	940.000	940.000
	Biaya Penyusutan		156.667	156.667	156.667	156.667	156.667
	Akm. Penyusutan		156.667	313.333	470.000	626.667	783.333
	Nilai sisa		783.333	626.667	470.000	313.333	156.667
3.	Inventaris Kantor	6 tahun	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000
	Biaya Penyusutan		186.667	186.667	186.667	186.667	186.667
	Akm. Penyusutan		186.667	373.333	560.000	746.667	933.333
	Nilai sisa		933.333	746.667	560.000	373.333	186.667
Total Penyusutan			899.583	1.799.167	2.698.750	3.598.333	4.497.917

Sumber: Pengolahan Data

4.9.2 Data Penjualan PO MDM Mandiri Motor

Penjualan merupakan aktivitas utama perusahaan, besarnya pendapatan perusahaan sangat ditentukan oleh besar kecilnya penjualan. Dalam proses penjualan, penjual atau penyedia barang atau jasa memberikan kepemilikan suatu komoditas kepada pembeli untuk suatu harga tertentu. Berikut ini adalah data harga pokok penjualan Knalpot Racing Motor Matic pada tahun 2012-2016:

Tabel 4.20

Harga Pokok Penjualan dari Tahun 2012-2016

No.	Jenis Biaya	Tahun (Rp)				
		2012	2013	2014	2015	2016
1.	Pemakaian Bahan Baku					
	Persediaan Bahan Baku	665.720	618.140	657.385	641.750	639.750
	Pembelian Bahan Baku	21.030.000	23.729.500	31.161.500	28.661.000	36.702.500
	Bahan Baku Siap Produksi	21.695.720	24.347.640	31.818.885	29.302.750	37.342.250
	Persediaan Bahan Baku Akhir	618.140	657.385	641.750	639.750	717.065
	Total Pemakaian Bahan Baku	21.077.580	23.690.255	31.177.135	28.663.000	36.625.185
2.	Biaya Tenaga Kerja Langsung	29.400.000	31.800.000	33.900.000	35.100.000	36.300.000
3.	Biaya Overhead Pabrik					
	a. Biaya Bahan Baku Penolong	5.062.000	5.421.000	7.207.500	6.553.500	8.313.000
	b. Biaya Listrik	1.600.000	1.650.000	1.700.000	1.750.000	1.800.000
	c. Biaya Telepon	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
	d. Biaya Penyusutan Mesin	556.250	556.250	556.250	556.250	556.250
	e. Biaya Penyusutan Peralatan	156.667	156.667	156.667	156.667	156.667
	Total Biaya Overhead Pabrik	7.974.917	8.383.917	10.220.417	9.616.417	11.425.917
4.	Total Biaya Produksi	58.452.497	63.874.172	75.297.552	73.379.417	84.351.102
	Persediaan Barang Dalam Proses Awal	0	0	0	0	0
	Jumlah Persediaan Barang Dalam Proses	58.452.497	63.874.172	75.297.552	73.379.417	84.351.102
	Persediaan Barang Dalam Proses Akhir	0	0	0	0	0
5.	Total Harga Pokok Produksi	58.452.497	63.874.172	75.297.552	73.379.417	84.351.102
	Persediaan Barang Jadi Awal	0	0	0	0	0
	Barang Tersedia Untuk Dijual	58.452.497	63.874.172	75.297.552	73.379.417	84.351.102
	Persediaan Barang Jadi Akhir	0	0	0	0	0
	Total Harga Pokok Penjualan	58.452.497	63.874.172	75.297.552	73.379.417	84.351.102

Sumber: Pengolahan Data

4.9.3 Laporan Keuangan

Berikut ini adalah laporan keuangan PO MDM Mandiri Motor selama tahun 2012-2016:

Tabel 4.21
Biaya Administrasi dan Umum dari Tahun 2012-2016

No.	Keterangan	Tahun (Rp)				
		2012	2013	2014	2015	2016
1.	Gaji Manajer	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000
2.	Biaya THR	2.080.000	2.080.000	2.080.000	2.700.000	2.700.000
3.	Biaya Telepon	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
4.	Biaya Listrik	600.000	650.000	700.000	750.000	800.000
5.	Biaya Internet	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
6.	Biaya Penyusutan Inventaris Kantor	186.667	186.667	186.667	186.667	186.667
Total		18.586.667	18.636.667	18.686.667	19.356.667	19.406.667

Sumber: Pengolahan Data

Tabel 4.22

Laporan Rugi/Laba dari Tahun 2012-2016

No.	Keterangan	Tahun (Rp)				
		2012	2013	2014	2015	2016
1.	Penjualan					
	a. Knalpot Racing	99.000.000	113.400.000	160.080.000	155.840.000	214.550.000
	b. Limbah Produk	270.000	297.000	378.000	337.500	405.000
	Total Penjualan	99.270.000	113.697.000	160.458.000	156.177.500	214.955.000
2.	Harga Pokok Penjualan	58.452.497	63.874.172	75.297.552	73.379.417	84.351.102
	Laba Kotor (1-2)	40.817.503	49.822.828	85.160.448	82.798.083	130.603.898
3.	Biaya Usaha					
	a. Biaya Pemasaran	9.974.000	10.645.000	10.728.000	11.136.000	11.445.000
	b. Biaya Administrasi dan Umum	18.586.667	18.636.667	18.686.667	19.356.667	19.406.667
	c. Biaya Sewa Gedung	6.000.000	6.000.000	7.200.000	7.200.000	8.400.000
	Total Biaya Usaha	34.560.667	35.281.667	36.614.667	37.692.667	39.251.667
4.	Laba Usaha (2-3)	6.256.836	14.541.161	48.545.781	45.105.416	91.352.231
5.	Biaya Bunga	0	0	0	0	0
6.	Laba Sebelum Pajak (4-5)	6.256.836	14.541.161	48.545.781	45.105.416	91.352.231
7.	Pajak					
	a. Pajak Penghasilan 1%	62.568	145.412	485.458	451.054	913.522
	Total Pajak	62.568	145.412	485.458	451.054	913.522
8.	Laba Bersih Setelah Pajak (6-7)	6.194.268	14.395.749	48.060.323	44.654.362	90.438.709

Sumber: Pengolahan Data

Tabel 4.23
Perubahan Modal dari Tahun 2012-2016

No	Keterangan	Tahun (Rp)				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	Modal Awal	96.257.600	99.351.868	104.630.225	116.866.312	115.076.554
2	Laba Setelah Pajak	6.194.268	14.395.749	48.060.323	44.654.362	90.438.709
3	Modal Setelah Penambahan	102.451.868	113.747.617	152.690.548	161.520.674	205.515.263
4	Prive	3.100.000	9.117.392	35.824.236	46.444.120	78.347.138
5	Modal Akhir	99.351.868	104.630.225	116.866.312	115.076.554	127.168.125

Sumber: Pengolahan Data

Tabel 4.24
Arus Kas dari Tahun 2012-2016

No	Keterangan	Tahun (Rp)				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	Arus Kas Masuk					
	Arus Kas Awal	99.270.000	113.697.000	160.458.000	156.177.500	214.955.000
	Total Arus Kas Masuk	99.270.000	113.697.000	160.458.000	156.177.500	214.955.000
2	Arus Kas Keluar					
	Harga Pokok Penjualan	58.452.497	63.874.172	75.297.552	73.379.417	84.351.102
	Biaya Usaha	34.560.667	35.281.667	36.614.667	37.692.667	39.251.667
	Pajak	62.568	145.412	485.458	451.054	913.522
	Total Arus Kas Keluar	93.075.732	99.301.251	112.397.677	111.523.138	124.516.291
3	Selisih Arus Kas	6.194.268	14.395.749	48.060.323	44.654.362	90.438.709
	Saldo Kas Akhir	93.075.732	99.301.251	112.397.677	111.523.138	124.516.291

Sumber: Pengolahan Data

Tabel 4.25 Neraca dari Tahun 2012-2016

No	Keterangan	Tahun (Rp)				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	Aktiva					
	Aktiva Lancar					
	Kas	93.075.732	99.301.251	112.397.677	111.523.138	124.516.291
	Persediaan Bahan Baku	665.720	618.140	657.385	641.750	639.750
	Persediaan Bahan Jadi	0	0	0	0	0
	Jumlah Aktiva Lancar	93.741.452	99.919.391	113.055.062	112.164.888	125.156.041
	Aktiva Tetap					
	Mesin	3.893.750	3.337.500	2.781.250	2.225.000	1.668.750
	Akumulasi Penyusutan Mesin	556.250	556.250	556.250	556.250	556.250
	Nilai Buku Mesin	3.337.500	2.781.250	2.225.000	1.668.750	1.112.500
	Peralatan	783.333	626.667	470.000	313.333	156.667
	Akumulasi Penyusutan Peralatan	156.667	156.667	156.667	156.667	156.667
	Nilai Buku Peralatan	626.666	470.000	313.333	156.666	0
	Inventaris Kantor	933.333	746.667	560.000	373.333	186.667
	Akumulasi Penyusutan Inventaris Kantor	186.667	186.667	186.667	186.667	186.667
	Nilai Buku Inventaris Kantor	746.666	560.000	373.333	186.666	0
	Jumlah Aktiva Tetap	5.610.416	4.710.834	3.811.250	2.911.666	2.012.084
	Jumlah Aktiva	99.351.868	104.630.225	116.866.312	115.076.554	127.168.125
2	Pasiva					
	Modal Sendiri	99.351.868	104.630.225	116.866.312	115.076.554	127.168.125
	Jumlah Pasiva	99.351.868	104.630.225	116.866.312	115.076.554	127.168.125

4.10 Pengolahan Data

4.10.1 Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran kinerja perspektif keuangan ini terdapat beberapa ukuran yang digunakan yaitu, gross profit margin, net profit margin, dan return on investment.

$$1. \text{ Gross Profit Margin} = \frac{\text{Penjualan} - \text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$(2012) \quad \frac{99.270.000 - 58.452.497}{99.270.000} \times 100\% = 41,11\%$$

$$(2013) \quad \frac{113.697.000 - 63.874.172}{113.697.000} \times 100\% = 43,82\%$$

$$(2014) \quad \frac{160.458.000 - 75.297.552}{160.458.000} \times 100\% = 53,07\%$$

$$(2015) \quad \frac{156.177.500 - 73.379.417}{156.177.500} \times 100\% = 53,01\%$$

$$(2016) \quad \frac{214.955.000 - 84.351.102}{214.955.000} \times 100\% = 60,75\%$$

$$2. \text{ Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$(2012) \quad \frac{6.194.268}{99.270.000} \times 100\% = 6,23\%$$

$$(2013) \quad \frac{14.395.749}{113.697.000} \times 100\% = 12,66\%$$

$$(2014) \quad \frac{48.060.323}{160.458.000} \times 100\% = 29,95\%$$

$$(2015) \quad \frac{44.654.363}{156.177.500} \times 100\% = 28,59\%$$

$$(2016) \quad \frac{90.438.709}{214.955.000} \times 100\% = 42,07\%$$

$$3. \text{ Return On Investment / ROI} \quad \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$(2012) \quad \frac{6.194.268}{99.351.868} \times 100\% = 6,23\%$$

$$(2013) \quad \frac{14.395.749}{104.630.225} \times 100\% = 13,75\%$$

$$(2014) \quad \frac{48.060.323}{116.866.312} \times 100\% = 41,12\%$$

$$(2015) \quad \frac{44.654.363}{115.076.554} \times 100\% = 38,80\%$$

$$(2016) \quad \frac{90.438.709}{127.168.125} \times 100\% = 71,11\%$$

4.10.2 Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan ini ukuran yang digunakan yaitu, tingkat kepuasan pelanggan.

1. Kepuasan Pelanggan

Untuk tingkat kepuasan pelanggan dilihat dari laporan pengaduan pelanggan yang terdiri dari kebisingan suara, kualitas produk, dan pelayanan perusahaan pada tabel berikut ini:

Table 1

Summary of the data for the different groups

Group	Mean	SD	Min	Max	Q1	Q3	Median
Group 1	10.5	2.5	5.0	15.0	7.0	14.0	10.0
Group 2	12.0	3.0	6.0	17.0	8.0	15.0	11.0
Group 3	11.0	2.8	5.5	16.0	7.5	14.5	10.5
Group 4	13.0	3.2	7.0	18.0	9.0	16.0	12.0
Group 5	10.0	2.2	4.5	14.5	6.5	13.5	9.5

4.10.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal terdapat ukuran yang digunakan yaitu, *Manufacturing Cycle Effectiveness*.

1. *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

Pengukuran *Manufacturing Cycle Effectiveness* dilakukan dengan melihat waktu pengolahan dan waktu penyelesaian pada PO MDM Mandiri Motor. Waktu pengolahan adalah lama waktu ketika produk benar-benar dikerjakan dari bahan mentah menjadi barang jadi. Sedangkan waktu penyelesaian adalah seluruh waktu yang digunakan mulai dari penerimaan pesanan, pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi hingga barang diterima oleh pelanggan.

Berikut ini adalah tabel data waktu produksi PO MDM Mandiri Motor

Tabel 4.27

Data Waktu Produksi PO MDM Mandiri Motor (Dalam Menit)

Tahun	Waktu Pengolahan	Waktu Penyelesaian (Throughput Time)				Jumlah Throughput Time
		Waktu Pengolahan	Waktu Pemindahan	Waktu Pemeriksaan	Waktu menunggu	
2012	195	195	3	10	782	990
2013	195	195	3	10	782	990
2014	195	195	3	10	782	990
2015	195	195	3	10	1262	1470
2016	195	195	3	10	1262	1470

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

$$(2012) \quad \frac{195}{990} = 0,20$$

$$(2013) \quad \frac{195}{990} = 0,20$$

$$(2014) \quad \frac{195}{990} = 0,20$$

$$(2015) \quad \frac{195}{1262} = 0,13$$

$$(2016) \quad \frac{195}{1262} = 0,13$$

4.10.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat ukuran yang digunakan yaitu, kepuasan karyawan.

1. Tingkat 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 PO MDM Mandiri Motor. Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiono (2009:133), sebagai berikut:

- Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1
- Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- Cukup Setuju (CS) diberi skor 3

- Setuju (S) diberi skor 4
- Sangat Setuju (SS) diberi skor 5

Jumlah kuesioner yang diberikan kepada karyawan perusahaan sebanyak 5 responden, menanggapi sebanyak 5 responden dan semuanya memenuhi syarat untuk dilakukan pengolahan, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 7 pertanyaan.

Tabel 4.28

Data Kuisisioner Kepuasan Karyawan PO MDM Mandiri Motor

Responden	Nilai kuisisioner Untuk Nilai Pertanyaan							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
1	4	4	4	4	4	4	4	28
2	4	4	4	4	4	4	4	28
3	5	5	5	5	5	5	5	35
4	5	5	5	5	5	5	5	35
5	4	5	5	4	4	5	5	32
Total								158

Perhitungan uji validitas kepuasan karyawan dengan 5 responden.

Pertanyaan 1

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{5(702) - (22)(158)}{\sqrt{[5(98) - (22)^2][5(5042) - (158)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{3510 - 3476}{\sqrt{[490 - 484][25210 - 24964]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{34}{\sqrt{[6][246]}}$$

$$r_{hitung} = 0,885$$

Pertanyaan 2

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{5(734) - (23)(158)}{\sqrt{[5(107) - (23)^2][5(5042) - (158)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{3670 - 3634}{\sqrt{[535 - 529][25210 - 24964]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{36}{\sqrt{[6][246]}}$$

$$r_{hitung} = 0,937$$

Pertanyaan 3

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{5(734) - (23)(158)}{\sqrt{[5(107) - (23)^2][5(5042) - (158)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{3670 - 3634}{\sqrt{[535 - 529][25210 - 24964]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{36}{\sqrt{[6][246]}}$$

$$r_{hitung} = 0,937$$

Pertanyaan 4

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{5(702) - (22)(158)}{\sqrt{[5(98) - (22)^2][5(5042) - (158)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{3510 - 3476}{\sqrt{[490 - 484][25210 - 24964]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{34}{\sqrt{[6][246]}}$$

$$r_{hitung} = 0,885$$

Pertanyaan 5

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{5(702) - (22)(158)}{\sqrt{[5(98) - (22)^2][5(5042) - (158)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{3510 - 3476}{\sqrt{[490 - 484][25210 - 24964]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{34}{\sqrt{[6][246]}}$$

$$r_{hitung} = 0,885$$

Pertanyaan 6

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{5(734) - (23)(158)}{\sqrt{[5(107) - (23)^2][5(5042) - (158)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{3670 - 3634}{\sqrt{[535 - 529][25210 - 24964]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{36}{\sqrt{[6][246]}}$$

$$r_{hitung} = 0,937$$

Pertanyaan 7

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{5(734) - (23)(158)}{\sqrt{[5(107) - (23)^2][5(5042) - (158)^2]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{3670 - 3634}{\sqrt{[535 - 529][25210 - 24964]}}$$

$$r_{hitung} = \frac{36}{\sqrt{[6][246]}}$$

$$r_{hitung} = 0,937$$

Untuk pengujian validitas dilakukan perhitungan manual dan dibantu dengan SPSS 19. Setelah dilakukan pengujian validitas, didapati bahwa dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid.

Perhitungan Uji Reliabilitas

Menghitung nilai varians terhadap setiap butir pertanyaan dengan rumus :

$$\sigma_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n}$$

Pertanyaan 1

$$\sigma_1^2 = \frac{98 - \frac{(22)^2}{5}}{5} = 0,24$$

Pertanyaan 2

$$\sigma_2^2 = \frac{107 - \frac{(23)^2}{5}}{5} = 0,24$$

Pertanyaan 3

$$\sigma_3^2 = \frac{107 - \frac{(23)^2}{5}}{5} = 0,24$$

Pertanyaan 4

$$\sigma_4^2 = \frac{98 - \frac{(22)^2}{5}}{5} = 0,24$$

Pertanyaan 5

$$\sigma_5^2 = \frac{98 - \frac{(22)^2}{5}}{5} = 0,24$$

Pertanyaan 6

$$\sigma_6^2 = \frac{107 - \frac{(23)^2}{5}}{5} = 0,24$$

Pertanyaan 7

$$\sigma_7^2 = \frac{107 - \frac{(23)^2}{5}}{5} = 0,24$$

Total nilai varians

$$0,24+0,24+0,24+0,24+0,24+0,24+0,24=1,68$$

Menghitung nilai varians total dengan rumus:

$$\sigma_t^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$
$$\sigma_t^2 = \frac{5042 - \frac{(158)^2}{5}}{5} = 9,84$$

Menghitung nilai reliabilitas dengan rumus:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$
$$r_{11} = \left[\frac{7}{7-1} \right] \left[1 - \frac{1,68}{9,84} \right] = 0,967$$

Hasil uji reliabilitas untuk keseluruhan pertanyaan dalam kuisisioner menghasilkan nilai cronbach's alpa sebesar 0,967 ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat realiable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan tidak berbeda.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

5.1.1 Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran kinerja perspektif finansial ini terdapat beberapa ukuran yang digunakan yaitu, *gross profit margin*, *net profit margin*, dan *return on investment*.

1. Gross Profit Margin

Tabel 5.1
Tabel Perhitungan Gross Profit Margin

NP	Tahun	GPM
MDM Mandiri Motor	2012	41,11%
	2013	43,82%
	2014	53,07%
	2015	53,01%
	2016	60,75%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, perhitungan *gross profit margin* tercatat bahwa dari tahun 2012-2013 mengalami kenaikan 2.71%, tahun 2013-2014 mengalami kenaikan 9,25%, tahun 2014-2015 mengalami penurunan 0,06% dan pada tahun 2015-2016 mengalami kenaikan 7.74%. Artinya pada tahun 2016 setiap Rp 1 penjualan menghasilkan laba kotor sebesar 60,75%. Perolehan laba atas penjualan dari tahun sebelumnya meningkat sebesar 7,74%. Dalam hal ini, perusahaan mampu untuk meningkatkan penjualannya.

2. Net Profit Margin

Tabel 5.2
Tabel Perhitungan NPM

NP	Tahun	Laba bersih	Penjualan	NPM
MDM Mandiri Motor	2012	6.194.268	99.270.000	6,23%
	2013	14.395749	113.697.000	12,66%
	2014	48.060.323	160.458.000	29,95%
	2015	44.654.362	156.177.500	28,59%
	2016	90.438.709	214.955.000	42,07%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan table diatas, perhitungan *net profit margin* tercatat bahwa dari tahun 2012-2013 mengalami kenaikan 6,43%, tahun 2013-2014 mengalami kenaikan 17,29%, tahun 2014-2015 mengalami penurunan 1,36% dan pada tahun 2015-2016 mengalami kenaikan 13,48%. Artinya pada tahun 2016 setiap Rp 1 penjualan menghasilkan laba bersih sebesar 40,07%. Perolehan laba atas penjualan dari tahun sebelumnya meningkat sebesar 13,48%. Dalam hal ini, perusahaan mampu untuk meningkatkan laba bersih atas penjualannya.

3. Return On Investment / ROI

Tabel 5.3
Tabel Perhitungan ROI

NP	Tahun	Laba bersih	Total Aktiva	ROI
MDM Mandiri Motor	2012	6.194.268	99.351.868	6,23%
	2013	14.395749	104.630.225	13,75%
	2014	48.060.323	116.866.312	41,12%
	2015	44.654.362	115.076.554	38,80%
	2016	90.438.709	127.168.125	71,11%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, perhitungan *return on investment* tercatat bahwa dari tahun 2012-2013 mengalami kenaikan 7,52%, tahun 2013-2014 mengalami kenaikan 27,37%, tahun 2014-2015 mengalami penurunan 2,32% dan pada tahun 2015-2016 mengalami kenaikan 32,31%. Artinya pada tahun 2016 tingkat pengembalian investasi yang diperoleh sebesar 71,11%. Pengembalian investasi ini meningkat sebesar 32,31% dari tahun sebelumnya. Dalam hal ini, perusahaan mampu meningkatkan kemampuan menghasilkan laba dari aktiva yang dimiliki perusahaan.

Tabel 5.4

Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

NP	Tahun	GPM	NPM	ROI
PO MDM Mandiri Motor	2012	41,11%	6,23%	6,23%
	2013	43,82%	12,66%	13,75%
	2014	53,07%	29,95%	41,12%
	2015	53,01%	28,59%	38,80%
	2016	60,75%	42,07%	71,11%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat hasil dari perhitungan dari tahun 2012-2016. Pada rasio GPM mengalami peningkatan secara berturut-turut pada tahun 2012 s/d tahun 2014 sebesar 41,11%, 43,82%, dan 53,07%. Hal ini menunjukkan peningkatan penjualan. Namun pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 0,06%, sehingga perolehan GPM pada tahun 2015 menjadi 53,01%. Menurunnya GPM ini terjadi karena menurunnya penjualan yang diperoleh perusahaan. Penyebabnya adalah menurunnya pesanan yang masuk sehingga mempengaruhi penjualan perusahaan. Pada tahun 2016 terjadi peningkatan penjualan sehingga GPM meningkat sebesar 7,74%, sehingga perolehan GPM pada tahun 2016 menjadi 60,75%. Meningkatnya GPM ini terjadi karena meningkatnya penjualan yang diperoleh perusahaan. GPM tahun 2016 PO MDM Mandiri Motor jika dibandingkan dengan tahun 2015 dapat dikatakan baik karena mengalami peningkatan penjualan. Hal ini menunjukkan perusahaan mampu untuk meningkatkan penjualan dari tahun sebelumnya.

Pada rasio NPM mengalami peningkatan secara berturut-turut pada tahun 2012 s/d tahun 2014 sebesar 6,23%, 12,66%, dan 29,95%. Hal ini menunjukkan peningkatan laba bersih. Namun pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 1,36%, sehingga perolehan NPM pada tahun 2015 menjadi 28,59%. Menurunnya NPM ini terjadi karena menurunnya penjualan yang diperoleh perusahaan. Penyebabnya adalah menurunnya pesanan yang masuk sehingga mempengaruhi penjualan

perusahaan. Pada tahun 2016 terjadi peningkatan penjualan sehingga NPM meningkat sebesar 13,48%, sehingga perolehan NPM pada tahun 2016 menjadi 42,07%. Meningkatnya GPM ini terjadi karena meningkatnya penjualan yang diperoleh perusahaan. NPM tahun 2016 PO MDM Mandiri Motor jika dibandingkan dengan tahun 2015 dapat dikatakan baik karena mengalami peningkatan penjualan. Hal ini menunjukkan perusahaan mampu untuk meningkatkan laba bersih penjualan dari tahun sebelumnya.

Pada rasio ROI mengalami peningkatan secara berturut-turut pada tahun 2012 s/d tahun 2014 sebesar 6,23%, 13,75%, dan 41,12%. Hal ini menunjukkan peningkatan pengembalian investasi. Namun pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 2,32%, sehingga perolehan ROI pada tahun 2015 menjadi 38,80%. Menurunnya pengembalian investasi ini terjadi karena menurunnya pendapatan yang diperoleh perusahaan. Penyebabnya adalah menurunnya pesanan yang masuk sehingga mempengaruhi pendapatan perusahaan. Pada tahun 2016 terjadi peningkatan ROI sehingga ROI meningkat sebesar 32,31%, perolehan ROI pada tahun 2016 menjadi 71,11%. Meningkatnya ROI ini terjadi karena meningkatnya laba bersih yang diperoleh perusahaan. ROI tahun 2016 PO MDM Mandiri Motor jika dibandingkan dengan tahun 2015 dapat dikatakan baik karena mengalami peningkatan laba bersih. Hal ini menunjukkan perusahaan mampu untuk meningkatkan laba bersih dari tahun sebelumnya.

5.1.2 Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan ini terdapat ukuran yang digunakan yaitu, kepuasan pelanggan

1. Kepuasan Pelanggan

Untuk tingkat kepuasan pelanggan dilihat dari laporan pengaduan pelanggan yang terdiri dari kebisingan suara, kualitas produk, dan pelayanan perusahaan pada tabel berikut ini:

Tabel 5.5
Laporan Pengaduan Pelanggan Tahun 2012-2016

No	Jenis Pengaduan	2012	2013	2014	2015	2016	Rata-rata
1	Kebisingan Suara	14	12	11	10	9	11
2	Kualitas Produk	11	9	8	5	5	8
3	Pelayanan Perusahaan	11	9	8	5	5	8
	Jumlah	36	30	27	20	19	

Sumber: Data sekunder yang diolah

Dalam tabel diatas, kepuasan pelanggan dilihat dari data laporan pengaduan pelanggan yang terjadi selama kurun waktu tahun 2012 sampai tahun 2016. Dari data diatas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan angka laporan pengaduan pelanggan mengalami penurunan dari tahun 2012 sebesar 36 aduan, 2013 sebesar 30 aduan, 2014 sebesar 27 aduan, 2015 sebesar 20 aduan, dan 2016 sebesar 19 aduan. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan pelanggan dapat dikatakan baik setelah dilihat dari penurunan jumlah laporan pengaduan setiap tahunnya.

5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal terdapat ukuran yang digunakan, yaitu *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

1. *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

Tabel 5.6
***Manufacturing Cycle Effectiveness* (Dalam Menit)**

Tahun	Waktu Pengolahan	Waktu Penyelesaian	MCE
2012	195	990	0,20
2013	195	990	0,20
2014	195	990	0,20
2015	195	1470	0,13
2016	195	1470	0,13

Sumber: Data sekunder yang diolah

Pada tahun 2012 diperoleh efektifitas produksi sebesar 0,20, pada tahun 2013 diperoleh efektifitas produksi sebesar 0,20, pada tahun 2014 diperoleh efektifitas produksi sebesar 0,20, pada tahun 2015 diperoleh efektifitas produksi sebesar 0,13, pada tahun 2016 diperoleh efektifitas produksi sebesar 0,13, hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat efektivitas buruk dan perlu perbaikan, MCE yang baik adalah bernilai 1, yang artinya proses produksi menghasilkan waktu proses dan waktu penyelesaian yang sama.

5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat ukuran yang digunakan yaitu, kepuasan karyawan.

1. Tingkat 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.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, maka hal ini diukur dengan mengisi daftar pertanyaan kuisisioner yang telah disediakan. Karyawan yang menjadi responden adalah 5 orang karyawan PO MDM Mandiri Motor. Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala penilaian sebagai berikut:

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

a. Karakteristik Responden Kepuasan Karyawan

Penyebaran kuisisioner yang ditunjukkan kepada karyawan bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kuisisioner yang dapat diolah untuk menentukan karakteristiknya. Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuisisioner kepuasan karyawan PO MDM Mandiri Motor.

Tabel 5.7

Gambaran Penyebaran Kuisisioner Kepuasan Karyawan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuisisioner yang dikirim: 5 kuisisioner PO MDM Mandiri Motor	5	100%
Kuisisioner yang dapat diolah	5	100%

Berdasarkan tabel diatas menunjukan bahwa total 5 kuisisioner yang dibagikan ke pihak karyawan semua dapat diolah.

Tabel 5.8

Karakteristik Responden Penelitian Kepuasan Karyawan

Unsur Demografi	Demografi Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	5	100%
	Wanita	0	
	Total	5	100%
Umur	≤20	0	
	21-30	4	80%
	31-40	1	20%
	40≥	0	
	Total	5	100%
Pendidikan Terakhir	SD	0	
	SMP	0	
	SMA	5	100%
	Strata 1	0	
	Total	5	100%
Lama Bekerja	1-5 tahun	0	
	6-10 tahun	5	100%
	Total	5	100%

Berdasarkan tabel diatas, dari jenis kelamin, responden dalam penelitian ini 100% adalah laki laki atau total dari seluruh responden. Jika dilihat dari umur, terdiri dari 4 responden atau 80% berada diusia 21-30 tahun, 1 responden atau 20% berada diusia 31-40 tahun. Jika dilihat dari pendidikan terakhir, terdiri dari 5 responden atau 100% berpendidikan SMA. Jika dilihat dari lama bekerja 5 responden atau 100% telah bekerja selama 6-10 tahun.

b. Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Validitas atau kesahihan menurut Sofian Siregar (2013:46) adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (*a valid measure if it successfully the phenomenon*). Suatu kuisisioner yang valid adalah kuisisioner yang mampu mengukur dan mengungkapkan suatu hal yang ingin diukur dari kuisisioner tersebut, dalam hal ini adalah kepuasan karyawan.

Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05. Hal itu artinya, suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikansi terhadap skor total.

Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas kepuasan karyawan dengan 5 responden.

Tabel 5.9
Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Pertanyaan	Pearson Correlation	Keterangan
P1	0,885	Valid
P2	0,937	Valid
P3	0,937	Valid
P4	0,885	Valid
P5	0,885	Valid
P6	0,937	Valid
P7	0,937	Valid

Berdasarkan table diatas, menunjukkan bahwa setiap pertanyaan dari kuisisioner kepuasan karyawan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

c. Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

Reliabilitas menurut Sofian Siregar (2013:55) adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula.

Kriteria suatu instrument penelitian dikatakan *reliable*, bila koefisien reliabilitas $> 0,6$

Tabel 5.10
Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

Variable	Cronbach's Alpha	N of Item
Kapabilitas Kerja, Kapabilitas Sistem Informasi, dan Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan	0,967	7

Dari table diatas dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel karena lebih $\geq 0,6$.

d. Hasil Pengukuran Kinerja Kepuasan Karyawan

Berdasarkan jawaban dari 5 responden yang terdiri dari 7 pertanyaan yang valid dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Standar yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

$$\begin{aligned}
 X_n &= PP \times R \times \text{Skor Maksimal} \\
 &= 7 \times 5 \times 5 \\
 &= 175
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 X_1 &= PP \times R \times \text{Skor Minimal} \\
 &= 7 \times 5 \times 1 \\
 &= 35
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= \frac{X_n - X_1}{k} \\
 &= \frac{175 - 35}{5} \\
 &= 28
 \end{aligned}$$

Dimana:

PP	= Banyaknya pertanyaan
R	= Jumlah Responden
Skor Maksimal	= Skor maksimal yang diberikan
Skor Minimal	= Skor minimal yang diberikan
X_n	= Indeks kepuasan maksimal
X_1	= Indeks kepuasan minimal
k	= Banyaknya kelas

1. 35 – 62 = Dikategorikan Sangat Tidak Puas
2. 63 – 90 = Dikategorikan Tidak Puas
3. 91 – 118 = Dikategorikan Cukup Puas
4. 119 – 146 = Dikategorikan Puas
5. 147 – 175 = Dikategorikan Sangat Puas

Berdasarkan interval data yang didapatkan, maka lima kategori diatas telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya

hasil perhitungan atas kuisisioner yang disebarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan karyawan PO MDM Mandiri Motor

Tabel 5.11

Data Kuisisioner Kepuasan Karyawan PO MDM Mandiri Motor

Responden	Nilai kuisisioner Untuk Nilai Pertanyaan							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
1	4	4	4	4	4	4	4	28
2	4	4	4	4	4	4	4	28
3	5	5	5	5	5	5	5	35
4	5	5	5	5	5	5	5	35
5	4	5	5	4	4	5	5	32
Total								158

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 158, sehingga karyawan dapat dikategorikan **Sangat Puas**. Hal ini berarti perusahaan mampu mencapai indeks kepuasan karyawan sangat puas atau berada dalam interval antara 147 – 175. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah perusahaan telah mencapai kinerja yang cukup. Perusahaan diharapkan dapat melakukan perbaikan supaya diperoleh indeks yang lebih besar lagi untuk tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian kepuasan karyawan.

Tabel 5.12
Skor Pengukuran Kinerja PO MDM Mandiri Motor Dengan
Menggunakan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tahun					Keterangan
	2012	2013	2014	2015	2016	
1. Perspektif Keuangan						
a. GPM	41,11%	43,82%	53,07%	53,01%	60,75%	Baik
b. NPM	6,23%	12,66%	29,95%	28,59%	42,07%	Baik
c. ROI	6,23%	13,75%	41,12%	38,80%	71,11%	Baik
2. Perspektif Pelanggan						
a. Kepuasan Pelanggan	36	30	27	20	19	Baik
3. Perspektif Proses Bisnis Internal						
a. MCE	0,20	0,20	0,20	0,13	0,13	Buruk
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
a. Kepuasan Karyawan	*Data Tahun Berjalan					Sangat Puas

Sumber : Data Diolah

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard* yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Dari pengukuran perspektif keuangan pada PO MDM Mandiri Motor dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik. Itu dapat dilihat dari kenaikan *gross profit margin*, *net profit margin*, dan *return on investment* dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016. *Gross profit margin* tahun 2012 ke tahun 2013 mengalami kenaikan 2,71%, tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami kenaikan 9,25%, tahun 2014 ke tahun 2015 mengalami penurunan 0,06% dan tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami kenaikan 7,74%.

Net profit margin pada tahun 2012 ke tahun 2013 mengalami kenaikan 6,43%, tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami kenaikan 17,29%, tahun 2014 ke tahun 2015 mengalami penurunan 1,36% dan tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami kenaikan 13,48%.

Return on investment pada tahun 2012 ke tahun 2013 mengalami kenaikan 7,52%, tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami kenaikan 27,37%, tahun 2014 ke tahun 2015 mengalami penurunan 2,32% dan tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami kenaikan 32,31%.

b. Perspektif Pelanggan

Hasil pengukuran dari perspektif pelanggan pada PO MDM Mandiri Motor diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik itu dilihat

dari data laporan pengaduan setiap tahunnya. Dari laporan pengaduan pelanggan setiap tahunnya mengalami penurunan, tahun 2012 sebanyak 36 pengaduan, tahun 2013 sebanyak 30 pengaduan, tahun 2014 sebanyak 27 pengaduan, tahun 2015 sebanyak 20 pengaduan, dan tahun 2016 sebanyak 19 pengaduan. Ini berarti PO MDM Mandiri Motor merespon apa yang menjadi keluhan dan saran dari pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil pengukuran dari perspektif proses bisnis internal pada MDM Mandiri Motor yaitu melalui inovasi, dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik itu dilihat dari inovasi dan layanan purna jual yang dilakukan. Inovasi yang dilakukan adalah dengan memperbarui alat-alat produksi dan membuat komunitas *sharing*. Layanan purna jual yang dilakukan adalah dengan membarikan *service* gratis dan melayani pengaduan 1x24 jam. Dalam perhitungan MCE tahun 2012 nilai efektivitas sebesar 0,20, 2013 nilai efektivitas sebesar 0,20, 2014 nilai efektivitas sebesar 0,20, 2015 nilai efektivitas sebesar 0,13, 2016 nilai efektivitas sebesar 0,13, dilihat dari hasil perhitungan MCE perusahaan sangat buruk dan perlu perbaikan. MCE yang baik adalah bernilai 1.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil pengukuran dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari tingkat kepuasan karyawan perusahaan bisa dikategorikan sangat puas. Itu setelah diukur melalui survey kuisioner kepuasan karyawan dengan indikator kapabilitas karyawan, kapabilitas system informasi, dan motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan yang telah disebar.

6.2 Saran

- a. Pada perspektif keuangan, perusahaan perlu meningkatkan kinerja dalam hal penjualan untuk meningkatkan laba.

- b. Pada perspektif pelanggan, perusahaan perlu meningkatkan kinerja dalam hal pelayanan perusahaan dan kualitas produk yang dijual.
- c. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengoptimalkan waktu penyelesaian karena dalam perhitungan MCE, banyak waktu yang terbuang untuk proses penyelesaian.
- d. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengukuran tingkat kepuasan karyawan dapat dikategorikan sangat puas, untuk itu perusahaan harus mempertahankannya.
- e. Untuk menyeimbangkan pengukuran perspektif keuangan, perusahaan harus meningkatkan lagi perspektif non keuangan. Karena dengan meningkatkan perspektif non keuangan secara otomatis akan meningkatkan kinerja keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2014. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Kasmir. 2016. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT RajaGrafindo
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. *Manajemen Pemasaran Edisi Ketiga Belas*. Jakarta: Erlangga
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. 2010. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Putaka Utama
- Moehersono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mulyadi.2014. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Melipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Riyanto, Bambang. 2012. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Supranto, J. *Statistik Teori & Aplikasi Edisi 8 Jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Wijaya, Tony. 2011. *Cepat Menguasai SPSS 19 Untuk Olah dan Interpretasi*. Yogyakarta: Cahaya Atma