



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA USAHA KECIL
MENENGAH DENGAN METODE BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus UKM CV. Mithlabs)**

SKRIPSI

Dibuat Oleh

Adelia Ananda Pristiwati

022118090

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PAKUAN

BOGOR

2022

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA USAHA KECIL
MENENGAH DENGAN METODE BALANCED SCORECARD**

(Studi Kasus UKM CV. Mithlabs)

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi Program
Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, Ak.,MM., CA)



[Handwritten signature]

Ketua Program Studi Akuntansi
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA, CMA,CCSA, CSEP,QIA)

[Handwritten signature]

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA USAHA KECIL MENENGAH
DENGAN METODE BALANCED SCORECARD**

(Studi Kasus UKM CV. Mithlabs)

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada hari Sabtu, tanggal 23 Juli 2022

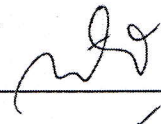
Adelia Ananda Pristiwati

022118090

Disetujui,

Ketua Penguji Sidang

(Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE., MSi., CMA, CAPM, CAP)



Ketua Komisi Pembimbing

(Dr. Buntoro Heri Prasetyaa, AK., MM)



Anggota Komisi Pembimbing

(Dr. Asep Alipudin, SE., M.Ak)

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA USAHA KECIL
MENENGAH DENGAN METODE BALANCED SCORECARD**

(Studi Kasus UKM CV. Mithlabs)

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada hari Sabtu, tanggal 23 Juli 2022

Adelia Ananda Pristiwati

022118090

Disetujui,

Ketua Penguji Sidang


(Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE., MSi., CMA,CAPM,CAP) _____

Ketua Komisi Pembimbing

(Dr. Buntoro Heri Prasetyaa, AK., MM) _____

Anggota Komisi Pembimbing

(Dr. Asep Alipudin, SE., M.Ak) _____



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Adelia Ananda Pristiwati

NPM : 022118090

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Usaha Kecil Menengah Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus UKM CV. Mithlabs)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, 15 Juli 2022



Adelia Ananda Pristiwati

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan,
tahun 2022**

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan Pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan

ABSTRAK

Adelia Ananda Pristiwati, 022118090, Analisis Pengukuran Kinerja Usaha Kecil Menengah dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus UKM CV. Mithlabs). Di bawah bimbingan Buntoro Heri Prasetya, dan Asep Alipudin. 2022

Pengukuran kinerja UKM CV. Mithlabs yang telah digunakan selama ini adalah pengukuran aspek kinerja keuangan secara tradisional yang tidak dapat menggambarkan kinerja UKM CV. Mithlabs secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan aset tak kasat mata yang dimiliki oleh UKM CV. Mithlabs. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah dengan menerapkan Perspektif keuangan di UKM CV. Mithlabs (2) Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah dengan menerapkan Perspektif Pelanggan di UKM CV. Mithlabs (3) Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah dengan menerapkan Perspektif Proses Bisnis Internal di UKM CV. Mithlabs. (4) Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah dengan menerapkan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di UKM CV. Mithlabs.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Variabel yang digunakan adalah perspektif dalam metode Balanced Scorecard yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif keuangan. Itu jenis data yang digunakan adalah data sekunder dan data primer. Metode pengumpulan data adalah wawancara, observasi langsung (observasi) dan kuesioner dan data perusahaan. Metode analisis yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Metode pengambilan sampel adalah purposive sampling dan total sampling.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang tidak baik, perspektif pelanggan menunjukkan baik kinerja perspektif proses bisnis internal kinerja sangat baik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik Namun, secara keseluruhan, dari hasil keempat perspektif dianalisis menunjukkan bahwa kinerja UKM CV. Mithlabs dalam kategori baik. Dari hasil analisis faktor diketahui bahwa pelanggan Perspektif memainkan peran atau dominasi yang paling dominan dalam kinerja UKM CV. Mithlabs.

Kata Kunci : Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja Perusahaan

PRAKATA

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Analisis Pengukuran Kinerja Usaha Kecil Menengah Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus UKM CV. Mithlabs).”**

Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapatkan doa, bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah serta karunia yang melimpah kepada hamba-hamba-Nya.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan ilmu dan syafaatnya kepada para pengikutnya
3. Kedua orang tua Penulis, Bapak Bambang Nursaid dan Ibu Nurhayati, yang selalu memberikan dukungan, motivasi, saran, ilmu, waktu dan tenaga untuk memotivasi penulis agar dapat menyelesaikan penelitian skripsi dengan baik dan sempurna.
4. Bapak Prof. Dr. Bibin Rubini, M.pd, selaku Rektor Universitas Pakuan yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan ilmu dan kepribadian kepada penulis.
5. Bapak Dr. Hendro Sasongko., Ak., MM., CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pakuan.
6. Ibu Dr. Retno Martanti Endah Lestari, S.E., M.Si., CMA., CAPM. Dan Ibu Enok Rusmanah, S.E., M.Acc. Selaku wakil dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
7. Bapak Dr. Arief Tri Hardiyanto., Ak.,MBA.,CMA.,CCSA.,CA.,CSEP., QIA., CFE., CGCAE. selaku Ketua Prodi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
8. Bapak Agung Fajar Ilmiyono, S.E., M.Ak., AWP., CTCP., CFA., CNPHRP., CAP. Selaku Asisten Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
9. Bapak Abdul Kohar, S.E., M.Ak., CSR., CTCP., CPSP. Selaku Kepala Unit Penjaminan Mutu Program Studi Akuntansi Selaku Asisten Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
10. Bapak Dr. Buntoro Heri Prasetya, Ak., MM selaku Ketua Komisi Pembimbing, yang telah memberikan ilmu dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan proposal ini.

11. Bapak Dr. Asep Alipudin,, SE., M.Ak. selaku Anggota Komisi Pembimbing, yang telah membimbing dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat dalam penyusunan proposal ini.
12. Dosen-dosen Strata 1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu-ilmu bermanfaat bagi penulis.
13. Ibu Vera Mita Nia, SE,. MM. selaku pemilik UKM CV. Mithlabs yang telah memberikan ilmu dan masukkan dalam penyusunan skripsi ini.
14. Diah Nurpitriani, Desfi Aryani, Yogi Alviansyah, Bati Athalla yang selalu memotivasi dan menyemangati penulis untuk selalu maju sekalipun ketika penulis sedang jatuh. Terima kasih selalu menjadi pendengar dan pendukung terbaik
15. Sahabat di perkuliahan Achim, Alfira, Yogi, Rama, Karinna, Ghози, Desta, Diah, Yogi A. Terima kasih sudah menjadi teman terbaik selama menempuh perkuliahan ini dan mengajarkan banyak hal. Pengalaman yang luar biasa bersama kalian akan menjadi moment yang tidak terlupakan dan sangat dirindukan. Semoga persahabatan kita akan terus berlanjut dan sukses untuk kita semua.
16. Teman-teman seperjuangan kelas F Akuntansi 2018 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
17. Teman-teman seperjuangan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Angkatan 2018
18. Semua pihak yang telah membantu, mendoakan dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini masih banyak kekurangan, semoga kekurangan tersebut dapat menjadikan pembelajaran yang lebih luas bagi penulis. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun penulis. Penulis berharap semoga penelitian ini dapat berguna dan memberikan ilmu yang bermanfaat bagi semua.

Bogor, Juli 2022

Penulis,

Adelia Ananda Pristiwati

DAFTAR ISI

PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	v
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	6
1.2.1. Identifikasi Masalah	6
1.2.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	6
1.3.1. Maksud Penelitian	6
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Kegunaan Penelitian.....	7
1.5.1. Kegunaan Praktis.....	7
1.5.2. Kegunaan Teoritis	7
BAB II	8
TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pengukuran Kinerja.....	8
1.1.1. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	8
1.1.2. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	9
1.1.3. Pengukuran Kinerja Keuangan	9
1.1.4. Pengukuran Kinerja Non Keuangan	10
2.2. Balanced Scorecard	10
2.2.1. Perspektif Balanced Scorecard	11
2.2.2. Perspektif Keuangan.....	12
2.2.3. Perspektif Pelanggan	13
2.2.4. Perspektif Bisnis Internal.....	15
2.2.5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	16
2.2.6. Keunggulan dan Manfaat Balanced Scorecard	17
2.3. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	18
2.3.1. Penelitian Sebelumnya	18

2.3.2.	Kerangka Pemikiran	24
BAB III	27
METODE PENELITIAN	27
3.1.	Jenis Penelitian.....	27
3.2.	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	27
3.3.	Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	27
3.4.	Operasionalisasi Variabel.....	28
3.5.	Metode Penarikan Sampel.....	28
3.5.1.	Populasi Penelitian	28
3.5.2.	Sampel Penelitian	28
3.6.	Metode Pengumpulan Data	29
3.7.	Metode Pengolahan/Analisis Data.....	30
3.7.1.	Tingkat Kepuasan Pelanggan	31
3.7.2.	Tingkat Kepuasan Karyawan.....	32
3.7.3.	Uji Validitas	33
3.7.4.	Uji Reliabilitas.....	34
BAB IV	35
HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN	35
4.1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	35
4.1.1.	Sejarah Singkat UKM CV. Mithlabs	35
4.1.2.	Visi dan Misi UKM CV. Mithlabs.....	35
4.1.3.	Struktur Organisasi.....	36
4.1.4.	Ruang Lingkup Usaha	38
4.1.5.	Sumber Daya Manusia	39
4.2.	Analisis Karakteristik Responden	40
4.2.1.	Karakteristik Responden (Pegawai).....	40
4.2.2.	Karakteristik Responden (Pelanggan).....	41
4.3.	Analisis Uji Data	41
4.3.1.	Uji Validitas	41
4.3.2.	Uji Reliabilitas.....	43
4.4.	Hasil Pengukuran Kinerja	44
4.4.1.	Hasil Analisis Pengukuran Kinerja Tradisional	44
4.4.1.1	Perkembangan Profit	44
4.4.1.2	Perkembangan Likuiditas	45
4.4.1.3	Laba Bersih	45

4.4.1.4	Pendapatan Perusahaan	46
4.4.2.	Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard.....	48
4.4.2.1	Perspektif Keuangan.....	48
4.4.2.1.1	Perkembangan Profit	48
4.4.2.1.2	Perkembangan Likuiditas	49
4.4.2.1.3	Laba Bersih	49
4.4.2.1.4	Pendapatan Perusahaan.....	50
4.4.2.2	Perspektif Pelanggan	51
4.4.2.2.1	Kepuasan Pelanggan.....	51
4.4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	53
4.4.2.3.1	Pengembangan Inovasi Produk.....	53
4.4.2.3.2	Produk Cacat	53
4.4.2.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	54
4.4.2.4.1	Peningkatan Produktivitas Karyawan	54
4.4.2.4.2	Retensi Karyawan.....	55
4.4.2.4.3	Kepuasan Karyawan	55
4.5.	Pembahasan.....	58
4.5.1.	Pengukuran Kinerja Tradisional	58
4.5.2.	Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard	59
4.5.3.	Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard	61
BAB V	63
KESIMPULAN DAN SARAN	63
5.1.	Kesimpulan	63
5.2.	Saran	64
DAFTAR PUSTAKA	66

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Sektor Lapangan Usaha Kota Bogor.....	2
Tabel 1. 2 Laporan Penjualan dan Laba Bersih UKM CV. Mithlabs	4
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	18
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel.....	28
Tabel 3. 2 Tabel Indeks Kepuasan Pelanggan	32
Tabel 3. 3 Tabel Indeks Kepuasan Karyawan.....	33
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden (Pegawai).....	40
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden (Pelanggan).....	41
Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan	41
Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan	42
Tabel 4. 5 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan dan Kepuasan Karyawan	44
Tabel 4. 6 Perkembangan Profit.....	44
Tabel 4. 7 Rasio Lancar	45
Tabel 4. 8 Return On Investment	46
Tabel 4. 9 Assets Turn Over	46
Tabel 4. 10 Hasil Penilaian Kinerja UKM CV. Mithlabs Metode Tradisional.....	47
Tabel 4. 11 Perkembangan Profit.....	48
Tabel 4. 12 Rasio Lancar	49
Tabel 4. 13 Return On Investment	50
Tabel 4. 14 Assets Turn Over	50
Tabel 4. 15 Tabel Indeks Kepuasan Pelanggan	51
Tabel 4. 16 Data Hasil Kepuasan Pelanggan	52
Tabel 4. 17 Inovasi Produk	53
Tabel 4. 18 Produk Cacat	53
Tabel 4. 19 Produktivitas Karyawan.....	54
Tabel 4. 20 Data Jumlah Karyawan	55
Tabel 4. 21 Tabel Indeks Kepuasan Karyawan.....	55
Tabel 4. 22 Data Hasil Kepuasan Karyawan	56
Tabel 4. 23 Hasil Penilaian Kinerja UKM CV. Mithlabs Balanced Scorecard	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Perspektif Dalam Balanced Scorecard	11
Gambar 2. 2 Perspektif Pelanggan	13
Gambar 2. 3 Model Generik dari Proporsi Nilai.....	15
Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran.....	26
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi UKM CV. Mithlabs.....	36

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Neraca Saldo Tahun 2020.....	70
Lampiran 2 Neraca Saldo Tahun 2021.....	72
Lampiran 3 Laporan Laba Rugi Tahun 2020.....	74
Lampiran 4 Laporan Laba Rugi Tahun 2021.....	76
Lampiran 5 Format Kuesioner	78
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan.....	84
Lampiran 7 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan	85
Lampiran 8 Hasil Uji Reliabilitas	85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengukuran kinerja telah menjadi topik yang hangat di banyak negara maju karena pengukuran kinerja salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Widayanto, 1993). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998). Metode pengukuran kinerja yang tepat tentunya menjadi alat utama untuk mengukur keberhasilan perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya bergantung pada aspek keuangan saja. Perusahaan yang pencapaian hasil keuangannya tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja tidak hanya melihat dari aspek keuangan saja karena lebih bersifat jangka pendek, tetapi juga harus memperhatikan pada aspek non keuangan.

Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum untuk dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan.

Kelebihan dari sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan adalah pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek (Wardani dalam Sulastri, 2001)

Kelemahan dari sistem pengukuran kinerja adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya pengharapan yang dilihat dari faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi keuangan itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja hak tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumberdaya manusia) perusahaan (Soetjipto,1997).

Di zaman globalisasi perdagangan seperti sekarang, peranan dari sektor swasta mengalami peningkatan di berbagai negara berkembang. Munculnya sektor usaha kecil menengah (UMKM) merupakan bagian yang signifikan dalam pengembangan ekonomi dan penciptaan lapangan pekerjaan.

Berdasarkan laporan dari Kementerian Koperasi dan UKM RI secara jumlah unit, UMKM memiliki pangsa sekitar 99,99% (62,9 juta unit) dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia (2017), sementara itu usaha besar hanya sebanyak 0,01% atau sekitar 5400 unit. Usaha mikro menyerap sekitar 107,2 juta tenaga kerja (89,22%), Usaha kecil 5,7 juta (4,74%), dan Usaha Menengah 3,73 juta (3,11%), sementara Usaha Besar menyerap sekitar 3,58 juta jiwa. Artinya

secara gabungan UMKM menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional sementara Usaha Besar hanya menyerap sekitar 3% dari total tenaga kerja nasional (ukmindonesia.id, 24 Juli 2018).

Berdasarkan data dari BPS Jawa Barat pada saat ini masih didominasi oleh Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Jumlah usaha mencapai lebih dari 4,5 juta usaha atau sebesar 98,84% dari total usaha nonpertanian dan mampu menyerap tenaga kerja lebih dari 9,7 orang atau sekitar 74,07%. Kelemahan dari UMKM di Indonesia khususnya di Bogor adalah pada aspek daya saing, baik dari daya saing harga maupun dari differensiasi, hal ini disebabkan latar belakang UMKM Bogor masih mengandalkan manajemen keluarga dalam pengembangan bisnis modelnya maka ini akan menjadi kelemahan utama dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Saat ini, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) sudah didepan mata. Hal itu pasti memiliki dampak tersendiri bagi pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah karena mereka harus bersaing dengan pelaku usaha dari negara lain di ASEAN. Jika kalah bersaing maka akan menyebabkan banyak UMKM yang gulung tikar dan juga menyebabkan pengangguran yang merajalela.

Tabel 1. 1

Sektor Lapangan Usaha Yang Memberikan Kontribusi Bagi Peningkatan PDRB Kota Bogor

No	Sektor	Persentase
1	Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan	12,35%
2	Pertanian	0,40%
3	Pengangkutan dan Komunikasi	10,62%
4	Industri Pengolahan	26,44%
5	Perdagangan, Hotel, Restoran	31,27%
6	Bangunan	8,50%
7	Listrik, Gas dan Air Bersih	3,06%
8	Jasa-jasa	7,37%

Sumber : <https://kotabogor.go.id>

Tabel diatas menunjukkan kontribusi sektor unggulan di Kota Bogor. Terlihat bahwa sektor Industri Pengolahan merupakan sektor kedua yang paling tinggi menyumbangkan angka PDRB bagi kota yang mengalami jalur transit yang padat dilalui kendaraan terutama setiap akhir pekan ini, yaitu sebesar 26,44%.

Seiring dengan terjadinya perubahan kondisi dan tuntutan terhadap perusahaan, maka pengukuran kinerja keberhasilan perusahaan juga pasti ikut berubah. Pengukuran kinerja ini merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi setiap perusahaan termasuk juga pada UKM CV. Mithlabs. UKM CV. Mithlabs

merupakan UKM yang membuat dan menjual berbagai bentuk dan jenis tas ini juga perlu di ukur kinerjanya, karena selain UKM CV. Mithlabs termasuk ke dalam sektor kedua yang paling tinggi menyumbangkan PDRB bagi kota tetapi juga untuk kelangsungan UKM CV. Mithlabs di masa kini dan masa depan dalam menghadapi persaingan dengan UKM sejenis pada periode berikutnya.

Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Perusahaan dengan pencapaian hasil keuangan yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari aspek keuangan saja karena lebih bersifat jangka pendek, tetapi juga masih harus memperhatikan aspek non keuangan. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan hanya pada sektor keuangan kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan.

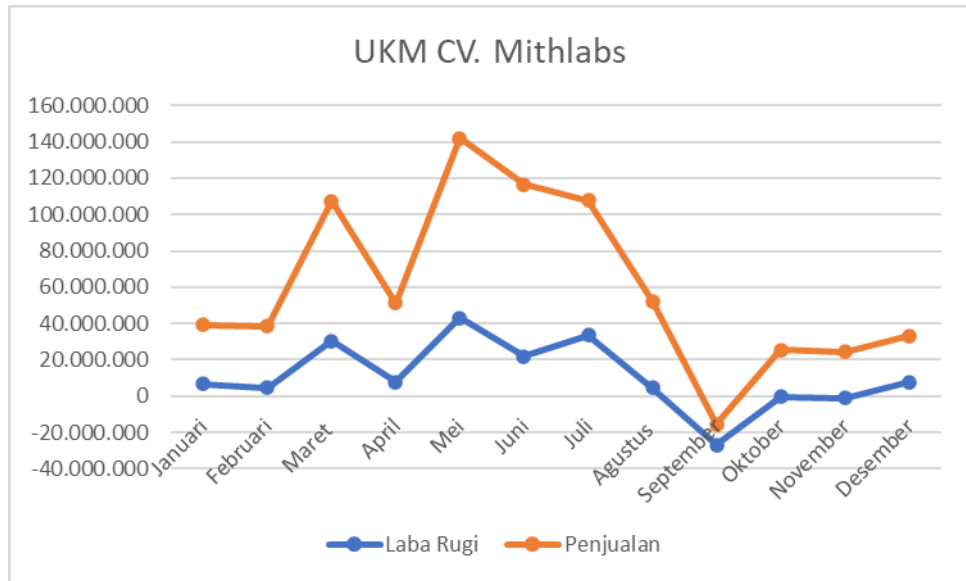
Balanced Scorecard menjadi salah satu alat analisis yang dipergunakan untuk pengukuran kinerja organisasi yang memperluas perspektif pendekatan pada setiap unit organisasi yang saling berkaitan dalam melaksanakan strategi organisasi, dan tidak hanya melalui perspektif keuangan saja namun juga melalui perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Norton, 2000: 18-30). Dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan,

Balanced Scorecard memberikan sistem manajemen strategik dan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang. Keunggulan dari penerapan Balanced Scorecard adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Metode Balanced Scorecard akan dapat menghasilkan sebuah produk sistem informasi penilaian kinerja UKM yang efektif untuk menentukan kebijakan strategi pengembangan UKM sektor Industri Pengolahan di Bogor. Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk dapat menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif Balanced Scorecard.

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam Balanced Scorecard, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan (Sugiyanto dan Anwar, 2003). Pada aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis suatu perusahaan.

Tabel 1. 2

Laporan Penjualan dan Laba bersih UKM CV. Mithlabs Tahun 2020



sumber : Laporan Keuangan pada tahun 2020

Tabel diatas menunjukkan kondisi Penjualan dan Laba bersih dari UKM CV. Mithlabs selama tahun 2020. Terlihat bahwa setiap bulannya, angka Penjualan dan Laba bersih mengalami perubahan yang cukup signifikan. Misalnya pada bulan Juli tahun 2020 Penjualan dan Laba Bersih meningkat tetapi pada bulan selanjutnya yaitu pada bulan Agustus Penjualan dan Laba bersih menurun.

Selain itu menurut salah satu sumber dari UKM CV. Mithlabs disebutkan bahwa faktor internal yang berpengaruh yakni karyawan yang bekerja masih sedikit dan juga terdapatnya pembagian *jobdesc* yang tidak teratur, dimana para karyawan terkadang akan mengerjakan tugas yang bukan menjadi bagian dari *jobdesc* mereka. Faktor lain nya UKM CV. Mithlabs masih sering untuk mengganti karyawannya, pergantian ini disebabkan karena beberapa karyawan yang habis masa kerjanya terutama untuk anak magang. Dimana hal ini menyebabkan UKM CV. Mithlabs memerlukan banyak waktu untuk merekrut kembali karyawan yang baru, sehingga banyak waktu yang terbuang hanya untuk mengajarkan tugas dari awal lagi untuk karyawan yang baru dan juga sering membuat pekerjaan menjadi berantakan dan hal itu juga berdampak kepada pihak ketiga (*Vendor Marketplace*). Selain itu juga terdapatnya karyawan yang masih belum cukup ahli dalam bidangnya.

Beberapa masalah juga di dapat dari segi pelanggan, dimana terdapatnya beberapa *complain* dari pelanggan pada *marketplace*, dikarenakan beberapa

produk yang datang setelah mereka beli ternyata tidak sesuai dengan gambar produk yang tertera dalam *marketplace* tersebut dan waktu pengiriman produk yang terkadang lama untuk sampai di tangan pelanggan.

Kinerja yang baik adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan, artinya meningkatkan kinerja/produktivitas berarti meningkatkan kesejahteraan dan mutu kehidupan karyawan (Dimas, 2012).

Untuk menjadi UKM yang kompeten, maka harus diubah pola pengembangan UKM CV. Mithlabs ini dari tradisional ke professional dan dari mengandalkan evaluasi kinerja secara konvensional, diubah menjadi penilaian kinerja berbasis Teknologi Informasi sehingga, data kinerja dari UKM CV. Mithlabs dapat dihimpun dalam sebuah wadah. Maka dari itu usaha kecil sektor perdagangan dituntut untuk dapat mengambil strategi yang tepat yang di dasari oleh analisis kinerja usaha mereka.

Sejauh ini sistem Balanced Scorecard telah diakui sebagai terobosan baru dalam bidang manajemen dan telah teruji baik sebagai sistem manajemen yang mengantarkan perusahaan dalam mencapai visinya. Terdapat kenyataan menarik bahwa dalam Balanced Scorecard cenderung digunakan terutama hanya dari kalangan perusahaan besar saja. Mahalnya biaya pengembangan sistem yang biasa mencakup infrastruktur pengembangan teknologi informasi yang mahal serta software yang mempunyai fitur lengkap dan canggih menyebabkan Balanced Scorecard kurang dilirik oleh perusahaan kecil dan menengah. Padahal, pengembangan dan penerapan sistem Balanced Scorecard tidak perlu menggunakan *software-software* yang kompleks dan mahal. Wirausaha kecil dan menengah dapat menggunakan model Balanced Scorecard dengan program *spreadsheet* yang sederhana seperti *Microsoft Excel* dengan biaya murah namun tidak mengorbankan kualitas (Hasbullah, 2008).

Pada dasarnya, pengembangan Balanced Scorecard baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan Balanced Scorecard pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*Competitiveness*) dan dari aspek keuangan untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan, dan pangsa pasar. Sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai, misi, dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*) dan dari aspek keuangan untuk sektor publik adalah untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Marlinda Citra Dewi (2018) dengan judul “Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kota Makassar” dan hasil dari pengukuran kinerja yang dilakukan menunjukkan bahwa Perusahaan PDAM Kota Makassar memiliki kinerja yang baik. Selanjutnya penelitian juga dilakukan oleh Arasy Alimudin,

Achmad Zakki Falani, Sri Wiwoho Mudianarko, Arthur Daniel Limantara (2019) dengan judul “Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM” dan hasil dari hasil tersebut menunjukkan bahwa keempat Perspektif dari Balanced Scorecard berpengaruh terhadap kinerja UMKM sebesar 95%.

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen dari Balanced Scorecard untuk mengukur aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja UKM CV. Mithlabs yang masih bersifat tradisional menjadi lebih terstruktur dan terorganisir. Dengan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai “Analisis Pengukuran Kinerja Usaha Kecil Menengah Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada UKM CV. Mithlabs”.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan di atas maka terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Masalah tersebut diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Komunikasi antar karyawan dan pengrajin tas dirasa masih belum terjalin dengan baik
- b. Pemanfaatan sumber daya manusia yang dirasa masih belum maksimal
- c. Kepuasan dari pelanggan dirasa masih belum maksimal

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka permasalahan tersebut dapat dirumuskan :

1. Bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah di UKM CV. Mithlabs?
2. Bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah dengan menggunakan metode Balanced Scorecard di UKM CV. Mithlabs?
3. Bagaimana hasil penerapan dari pengukuran kinerja tradisional dengan pengukuran kinerja Balanced Scorecard di UKM CV. Mithlabs?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana Pengukuran Kinerja di UKM CV. Mithlabs dengan menggunakan metode Balanced Scorecard, menyimpulkan hasil dari penelitian, serta memberikan saran yang dapat menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah dengan menerapkan Perspektif Keuangan di UKM CV. Mithlabs.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah dengan menerapkan Perspektif Pelanggan di UKM CV. Mithlabs.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah dengan menerapkan Perspektif Bisnis Internal di UKM CV. Mithlabs.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja usaha kecil menengah dengan menerapkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran di UKM CV. Mithlabs.

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Kegunaan Praktis

Bagi Pihak UKM CV. Mithlabs

- Diharapkan dapat membantu UKM CV. Mithlabs dalam melakukan peningkatan kinerja dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard pada perencanaan peningkatan kinerja
- Memberikan saran dari pengukuran kinerja dengan konsep Balanced Scorecard kepada CV. Mithlabs

1.5.2. Kegunaan Teoritis

Untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Ekonomi Akuntansi pada umumnya dan khususnya pada konsentrasi Akuntansi Manajemen.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengukuran Kinerja

Kinerja muncul hanya jika keluaran dan hasil dapat digambarkan atau diukur sehingga dapat digunakan sebagai bahan pembuatan keputusan dalam suatu model hubungan sebab akibat (Neely, n.d.). Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek, dibutuhkan suatu proses pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja yaitu suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan tujuan-tujuan strategis. Pengukuran dapat berupa indikator yang memimpin kinerja baik penggerak kerja atau hasil akhir (Dewi, 2019)

Menurut (Pratiwi, 2016) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Jadi, pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pencapaian yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian visi misi organisasi, termasuk juga untuk menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas-aktivitas organisasi.

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan setahun sekali untuk meningkatkan akuntabilitas publik dan meningkatkan kualitas kebijakan yang diambil atau dilakukan lebih sering untuk meningkatkan efektivitas manajemen dan program.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara :

- 1) Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan oleh pelanggan telah terpenuhi
- 2) Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan
- 3) Mengusahakan jarak bagi para pegawai untuk memonitor tingkat kerja
- 4) Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu menjadi prioritas
- 5) Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
- 6) Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan
- 7) Menghindari konseskuensi dari rendahnya kualitas.

2.1.1. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut (Niven, n.d.) tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menelusuri dan mengevaluasi kemajuan setiap tujuan yang muncul dalam peta strategi. Hasil dari pengukuran kinerja bagi pihak intern maupun pihak ekstern perusahaan. Sedangkan menurut (Luecke, n.d.) mengemukakannya sebagai berikut :

- 1) *Shareholders observe better results, because the human assets of the organization are top-notch and working in unison toward key goals*
- 2) *Managers are more successful, because their subordinates are doing the right things well.*
- 3) *Employees experience greater job security, career advancement, and fatter paychecks, thanks to outstanding performance.*

2.1.2. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross (1993) dalam (Yuwono et al., n.d.), manfaat dari pengukuran kinerja yang baik yaitu :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang ada di dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reward of waste*)
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
- 5) Membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.3. Pengukuran Kinerja Keuangan

Dalam pengukuran kinerja, sebagian besar perusahaan menggunakan tolak ukur keuangan karena dianggap lebih praktis dan relevan untuk jangka pendek. Tolak ukur yang biasa digunakan oleh perusahaan adalah *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *Profit Margin*, *Economic Value Added (EVA)*. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan saja akan menyebabkan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta-harta tidak nampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia).

Mengukur kinerja perusahaan hanya dari aspek keuangan akan sangat menyesatkan. Kinerja keuangan yang baik pada saat ini mungkin telah mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan.

Demikian pula sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik saat ini boleh jadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang di perusahaan (Setyawan, 2018)

2.1.4. Pengukuran Kinerja Non Keuangan

Pengukuran non keuangan menjadi penting untuk dilakukan, karena banyak data-data dari non keuangan yang bersifat kualitatif, yang menyangkut operasional perusahaan ataupun yang menyangkut dengan hubungan organisasi di lingkungan eksternalnya yang mempunyai pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan adanya pengukuran kinerja non keuangan, perusahaan dapat mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada pegawai kedalam bentuk tugas-tugas di dalam kegiatan operasional sehari-hari.

Ukuran-ukuran dari non keuangan yang paling sering digunakan oleh perusahaan adalah kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan pegawai, proses internal yang responsive dan sebagainya. Ukuran-ukuran dari non keuangan tersebut merupakan aktiva intelektual dan tak berwujud yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

2.2. Balanced Scorecard

Dalam sebuah perusahaan tentu menginginkan kinerja manajemennya berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal. Untuk itu diperlukan sistem pengukuran kinerja yang baik untuk melihat apakah kinerja manajemen telah maksimal, atau ada hambatan pada setiap lini di perusahaan. Untuk itu Robert S. Kaplan dan David Hal. Norton memperkenalkan sistem pengukuran kinerja Balanced Scorecard. Menurut Kaplan dan Norton, dalam bukunya yang berjudul "*Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*", pengukuran kinerja bisnis dengan Balanced Scorecard memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang cukup komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja-kinerja finansial juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non finansial.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara tepat, cepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis yang dirancang dalam bentuk yang terintegrasi, sehingga masing-masing komponen saling mendukung satu sama lain untuk mengindikasikan prospek perusahaan baik yang sedang berjalan maupun di masa yang akan datang (Dewi, 2019)

Menurut (Kaplan et al., n.d.) Balanced Scorecard terdiri dari 2 kata :

- 1) Scorecard

Adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya akan digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

2) **Balanced**

Menunjukkan bahwa kinerja personal atau karyawan diukur dengan seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

Tujuan dari pengukuran kinerja **Balanced Scorecard** bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan melainkan merupakan hasil proses penerjemahan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut dapat diterjemahkan ke dalam tujuan dan pengukuran kinerja yang lebih nyata.

2.2.1. Perspektif **Balanced Scorecard**

Kerangka kerja dari **Balanced Scorecard** menerjemahkan visi dan misi strategi perusahaan dalam tujuan ukuran kinerja yang saling berhubungan dan diorganisir ke dalam empat perspektif, yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yang dapat dilihat dari Gambar 2. Keempat perspektif ini memungkinkan kesinambungan antara sasaran jangka pendek dan jangka panjang, antara kinerja objektif dan mudah dikur dengan kinerja non keuangan yang lebih subjektif, dan antara kinerja hasil yang diinginkan dengan pemicu kinerjanya.

Gambar 2. 1

Perspektif Dalam **Balanced Scorecard**



Sumber: (Kaplan et al., n.d.) “**Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**”.

2.2.2. Perspektif Keuangan

Sampai saat ini, perspektif keuangan masih menjadi perhatian dalam Balanced Scorecard, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan (Hartini, 2020). Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah strategi perusahaan yang diimplementasikan memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan di perusahaan merupakan focus tujuan dan ukuran perspektif lain dalam Balanced Scorecard perusahaan.

Aspek keuangan menunjukkan bahwa apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Menurut (Kaplan et al., n.d.) pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan dari adanya tahapan siklus dalam kehidupan bisnis, yaitu:

- 1) Growth (bertumbuh) : ini adalah tahapan awal siklus kehidupan dari perusahaan, dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Perusahaan yang berada pada awal kehidupan bisnis ini akan menghasilkan produk atau jasa yang memiliki potensi pertumbuhan, sehingga strategi dan pengukuran perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada *revenue growth, positive earning, dan sales and market share growth*. Untuk memanfaatkan potensi tersebut, perusahaan harus mempunyai komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan para pelanggan.
- 2) Sustain (bertahan) : setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada di dalam tahapan bertahan yang merupakan tahap kedua. Disini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahapan ini, perusahaan akan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan dalam mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan diarahkan langsung untuk mengurangi hambatan produksi, memperluas kapasitas, dan untuk perbaikan yang berkelanjutan. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan yang berhubungan dengan probabilitas dan ukuran yang digunakan seperti *Return on investment (ROI)*, *return on capital employed (ROCE)*, dan *economic value added (EVA)*.
- 3) Menuai (Harvest) : pada tahap ini, perusahaan akan dapat mencapai fase kedewasaan dari siklus kehidupan bisnisnya, dimana perusahaan akan menuai

hasil dari investasi yang telah dilakukan pada dua fase sebelumnya. Tidak ada investasi besar, investasi yang dilakukan hanyalah pada yang berjangka pendek dan yang mempunyai tingkat pengembalian cepat seperti dalam pemeliharaan peralatan dan kapasitas lainnya yang bukan untuk ekspansi atau membangun kapasitas baru karena tujuan utamanya adalah untuk menciptakan aliran kas bagi perusahaan.

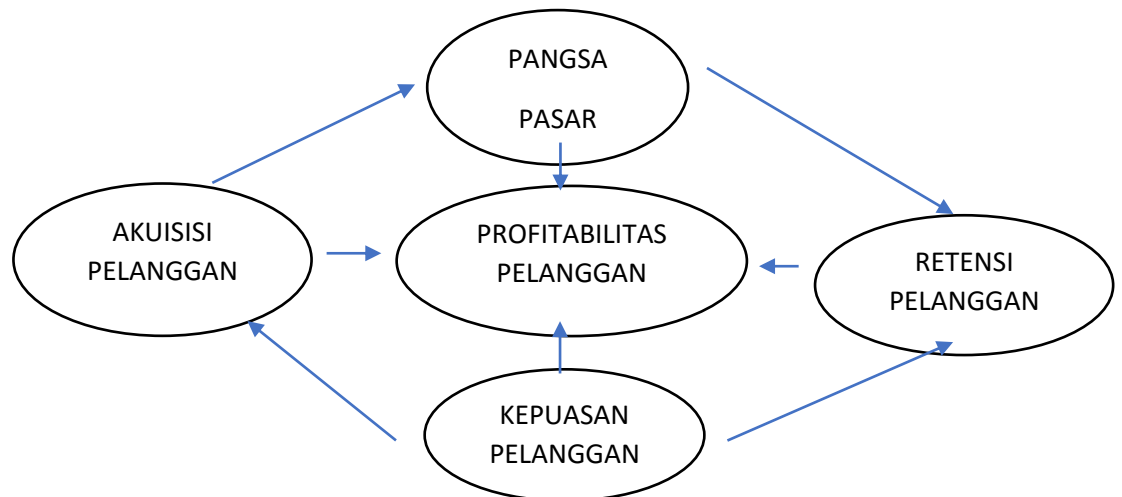
2.2.3. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dapat mengukur kinerja manajer dalam melayani kebutuhan segmen pasar tertentu yang akan dituju dalam upaya mencapai target keuangan yang sudah ditetapkan (Prayudi & Tanjung, 2018). Dalam perspektif pelanggan, perusahaan dapat melakukan indentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Di dalam perspektif ini peran dari riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai untuk pelanggan atau potensial dari pelanggan artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan dari pelanggan untuk mendapatkannya.

Perspektif pelanggan ini mencakup dari beberapa ukuran yang dapat menunjukkan keberhasilan dari strategi yang telah diatur dan diterapkan oleh unit bisnis. Menurut Kaplan et al. (1996), ada dua kelompok pengukuran customer yaitu :

Gambar 2. 2

Perspektif Pelanggan



Sumber : Kaplan dan Norton

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu :

- 1) Pengukuran Pelanggan Inti (*Core Measurement Group*), yang memiliki beberapa komponen yaitu :

- a. Pangsa Pasar (*Market Share*), pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Contohnya seperti jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan
 - b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*), yaitu menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan cara mengetahui besar presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
 - c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*), dalam pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu untuk menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan cara membandingkan banyaknya jumlah dari pelanggan baru di segmen yang ada.
 - d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan dari pelanggan yang terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.
- 2) Nilai Proposisi Pelanggan (*Customer Value Proportion*), proposisi nilai pelanggan memiliki beberapa atribut, yaitu :
- a. Produk/jasa yang meliputi fungsi dari produk/jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mampu mendefinisikan hal-hal yang dibutuhkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
 - b. Hubungan terhadap pelanggan yaitu responsivitas dan komitmen dari perusahaan terhadap pelanggan yang berkaitan dengan masalah waktu penyimpanan.
 - c. Citra dan reputasi yaitu penggambaran tentang faktor-faktor *intangibile* yang menarik konsumen untuk berhubungan ke perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan dengan cara promosi atau iklan untuk dapat menarik pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam The Balanced Scorecard, nilai pelanggan dapat dirumuskan dengan persamaan :

Nilai = Fungsi + Mutu + Citra + Harga + Waktu + Hubungan

Dimana :

Fungsi adalah manfaat generik produk bagi pelanggan

Mutu adalah kesesuaian dengan standar dari permintaan pelanggan

Citra adalah daya tarik bagi pelanggan karena proses komunikasi pemasaran

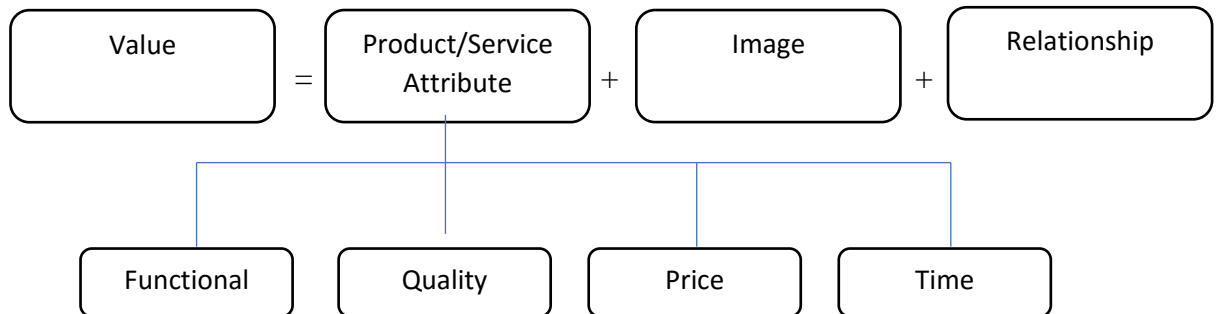
Harga adalah ketersediaan dan kecepatan proses pemenuhan dari kebutuhan pelanggan

Hubungan merupakan dimensi antar manusia didalam proses bisnis dengan pelanggan

Model generik dari proporsi nilai pelanggan ini digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2. 3

Model Generik dari Proporsi Nilai



Sumber : Amin Widjaya (2005)

2.2.4. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal adalah mengukur seberapa jauh peningkatan proses bisnis internal yang dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai target keuangan yang sudah ditetapkan. Setiap dari perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik untuk pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton membaginya kedalam 3 prinsip dasar, yaitu :

1) Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah untuk pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya penghematan biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses dari inovasi ini dapat dibagi menjadi dua yaitu :

- a. Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar
- b. Pengukuran terhadap proses pengembangan suatu produk

2) Proses Operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan pesanan dari pelanggan sampai produk dikirim kepada pelanggan. Proses operasi ini menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, didasari oleh fakta yang menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja dari sebagian besar organisasi

3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk/jasa yang sudah dilakukan. Aktivitas yang terjadi didalam tahapan ini misalnya dalam penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran

dari pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upaya dalam layanan purna jual telah memenuhi harapan dari pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas biaya dan waktu yang dilakukan didalam proses operasi. Untuk siklus waktu perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu saat keluhan dari pelanggan diterima hingga keluhan tersebut telah di selesaikan.

2.2.5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah ukuran dari kinerja manajer yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, pengembangan sistem informasi, dan pengembangan dari lingkungan kerja yang dilakukan untuk melaksanakan proses bisnis internal dalam rangka pelayanan kepada pelanggan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan. Kaplan (Kaplan et al., n.d.), mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan para karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya pengetahuan karyawan maka akan meningkatkan pula kemampuan dari karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan dari perusahaan.

Menurut (Kaplan et al., n.d.), mengungkapkan tiga kategori utama pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu :

1) Kapabilitas karyawan

Tenaga kerja pada perusahaan dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan dalam perbaikan. Sebagian dari perusahaan menetapkan tujuan karyawan dari tiga pengukuran utama yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja. Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan adalah kompetensi staf, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak. Dan untuk menilai kepuasan dari karyawan mencakup keterlibatan dalam pengambilan keputusan,, penghargaan, akses informasi, dorongan untuk bekerja kreatif dan inisiatif, dukungan dari fungsi staf dan kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

2) Kapabilitas sistem informasi

Keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk mencapai tujuan dari proses pertumbuhan dan pembelajaran apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan dibidang operasional akan memerlukan informasi cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebabnya, karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3) Motivasi, pemberdayaan dan penyelarasan

Tolak ukur yang ada didalam kelompok ini adalah jumlah saran dari para karyawan, jumlah saran yang sudah direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna dan banyaknya karyawan yang mengerti dan memahami visi dan tujuan dari perusahaan. (Kaplan et al., n.d.) mengatakan bahwa kepuasan pegawai menjadi prakondisi atas peningkatan produktivitas, tingkat respons, kualitas, dan layanan kepada pelanggan.

2.2.6. Keunggulan dan Manfaat Balanced Scorecard

Menurut (Frinka et al., 2016), keunggulan dari metode Balanced Scorecard adalah:

- a. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis
- b. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh dan menghasilkan *business plan* yang terintegrasi.

Keunggulan lainnya dari penerapan Balanced Scorecard, yaitu :

- a. Merupakan sekumpulan pengukuran yang akan memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer
- b. Dapat memberitahukan akibat terjadinya kegagalan
- c. Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi dari jumlah pengukuran yang digunakan
- d. Menggabungkan pengukuran finansial, pertumbuhan dan operasional kepada kepuasan dari konsumen, proses internal, inovasi organisasi, dan pertumbuhan dari organisasi.
- e. Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat pandangan, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut (Lasdi & Lodovicus, n.d.), tujuan yang ditetapkan dalam pengimplementasian Balanced Scorecard akan membantu dalam :

- a. Dapat memberi pedoman dalam penentuan tujuan dan ukuran scorecard
- b. Mendapatkan komitmen dari partisipan proyek perusahaan
- c. Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah pengusunan Balanced Scorecard awal

Dalam kenyataan dari penerapan Balanced Scorecard ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena dalam penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat ataupun dari karyawan yang terlibat dalam organisasi. Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan Balanced Scorecard sasaran di ketiga perspektif tersebut telah menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi dari non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda.

2.3. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.3.1. Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian sebelumnya yang akan menjadi acuan dalam melakukan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Mohamad Rizal Nur Irawan, 2019, Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan.	Variabel Independen : Balanced Scorecard Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja	Keuangan : menghitung BOR (<i>Bed Accupancy Ratio</i>) dan BTO (<i>Bed Turn Over</i>). Pelanggan : Kemampuan mempertahankan pelanggan, kemampuan mendapatkan konsumen baru. Proses Bisnis Internal : inovasi, operasi, layanan paska jual. Pertumbuhan dan Pembelajaran : Tingkat perputaran karyawan, produktivitas karyawan.	Analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan Uji Validitas, Uji Reabilitas dan Regresi Linear Berganda.	Penerapan dari Balanced Scorecard dapat digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja dari suatu perusahaan. Dan Perspektif Bisnis Internal lebih dominan karena nilai thitung lebih besar daripada perspektif lain
2	Donie Setyawan, 2018, Pendekatan Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso.	Variabel Independen : Balanced Scorecard Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja	Keuangan : ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Pelanggan : Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Emphaty. Proses Bisnis Internal : dimensi fasilitas, dimensi sumberdaya, dimensi proses. Pertumbuhan dan	Analisis data yang digunakan yaitu analisis data deskriptif dan kualitatif dengan metode analisis Interaktif Miles dan Hubberman	Kinerja dari Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso dengan metode Balanced Scorecard memuaskan, namun dalam kualitas pelayanan masih harus ditingkatkan

			Pembelajaran : dimensi kemampuan dan dimensi motivasi		
3	Marlinda Citra Dewi, 2019, Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kota Makassar.	Variabel Independen : Balanced Scorecard Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja	Keuangan : rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio likuiditas, rasio aktivitas, dan rasio kas. Pelanggan : Kepuasan pelanggan dan kemampuan menarik pelanggan. Proses Bisnis Internal : Inovasi perusahaan, pengembangan sistem informasi. Pertumbuhan dan Pembelajaran : kepuasan pegawai terhadap kinerja perusahaan.	Analisis data yang digunakan dengan menggunakan Data Primer, Data Sekunder dan Studi Kepustakaan melalui makalah/jurnal	Penilaian Kinerja di PDAM Kota Makassar dengan menggunakan metode Balanced Scorecard lebih lengkap karena disamping memperhatikan aspek keuangan juga memperhatikan aspek non keuangan
4	Arasy Alimudin, Achmad Zakki Falani, Sri Wiwoho Mudjarnako, Arthur Daniel Limantara, 2019, Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM.	Variabel Independen : Perspektif Balanced Scorecard Variabel Dependen : Peningkatan Kinerja	Keuangan : meningkatkan penjualan produk, meningkatkan laba perusahaan, efisiensi biaya. Pelanggan :kepercayaan pelanggan, hubungan dengan pelanggan, pelayanan pada pelanggan Proses Bisnis Internal :pengelolaan stock barang, kualitas barang,kontinuitas penjualan. Pertumbuhan dan Pembelajaran :pengembangan diri, kompetisi untuk menjalankan usaha	Menggunakan analisis regresi dan melakukan uji statistika menggunakan program aplikasi SPSS versi 23	Dalam 4 perspektif dari Balanced Scorecard berpengaruh terhadap kinerja UMKM sebesar 95% sedangkan sisanya mungkin berpengaruh terhadap faktor lain

5	Andi Rustam, Ismail Rasulong, Andi Nur Aziza, 2019, Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Sultan DG. Raja Bulukumba.	Variabel Independen : Balanced Scorecard Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja	Keuangan : menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi, return on capital employed, nilai tambah ekonomis. Pelanggan : pangsa pasar, mempertahankan pelanggan, kepuasan konsumen, profitabilitas pelanggan, citra reputasi, Hubungan pelanggan. Proses Bisnis Internal : inovasi, operasi, layanan purna jual. Pertumbuhan dan Pembelajaran : kemampuan pegawai, sistem informasi.	Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif	Kinerja Rumah Sakit Sultan DG. Raja Bulukumba menggunakan Balanced Scorecard dikatakan cukup baik karena dengan Balanced Scorecard semua aspek dapat diukur.
6	Sri Hartini, 2020, Analisis Balanced Scorecard Mempengaruhi Kinerja PDAM Kota Palangkaraya	Variabel Independen : Balanced Scorecard Variabel Dependen : Kinerja PDAM Kota Palangkaraya	Keuangan : Current ratio, profit margin, operating ratio, return on investment. Pelanggan : retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan. Proses Bisnis Internal : inovasi, layanan purna jual. Pertumbuhan dan Pembelajaran : kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktifitas karyawan.	Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Dan menggunakan Uji Validitas dan Uji Reabilitas.	Hasil pengujian valid pada tingkat kepuasan karyawan. Beban kerja dengan gaji, menunjukkan hasil valid sedangkan hasil pengujian terhadap uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang cukup reliabel.
7	Trivosa Aprilia Novadiani Haidiputri, Ratih Nur Cahyanty,	Variabel Independen : Balanced Scorecard	Keuangan : Current Ratio, ROE, ROA Pelanggan : <i>Customer</i>	Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan	Perspektif keuangan dinilai kurang baik karena nilai ROE dan ROA masih dibawah

	2019, Penggunaan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo	Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja	<i>Retention, Customer Acquisition</i> Proses Bisnis Internal : <i>MERR</i> Pertumbuhan dan Pembelajaran : <i>Employee Retention, Employee Training, absenteeism</i>	pendekatan kuantitatif	standart. Perspektif pelanggan cukup baik, proses bisnis internal dinilai baik dan pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik. Hasil pengukuran kinerja dari keempat perspektif dinilai cukup baik.
8	Indira Tyas Widyastuti, Indriana Abdullah Umar, Adhi Bawano, 2017, Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT XYZ Bergerak Di Bidang Telekomunikasi	Variabel Independen : Balanced Scorecard Variabel Dependen : Kinerja Perusahaan	Kuangan : <i>Current Ratio, Debt To Equity, Total Asset Turn Over, Return Of Equity, Profit Margin.</i> Pelanggan : Interactive Voice Response (IVR) Proses Bisnis Internal : program strategis, penghasil penjualan. Pertumbuhan dan Pembelajaran : kinerja karyawan, komitmen organisasional, kepuasan karyawan, motivasi kerja.	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan analisa kualitatif dengan menampilkan data kuantitatif sebagai pendukung analisa	Metode Balanced Scorecard dapat mengukur kinerja PT XYZ secara lebih komprehensif dan lebih baik dibandingkan dengan metode tradisional.
9	Khansa Cetisa Putri, 2019, Analisis Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pada PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto.	Variabel Independen : Pengukuran Kinerja Variabel Dependen : Balanced Scorecard	Kuangan : <i>Gross Profit Margin, Total Cost, Return On Equity, Return On Asset (ROA), Current Ratio, Rasio Solvabilitas, Net Profit Margin (NPM).</i> Pelanggan : Tingkat kepuasan pelanggan. Proses Bisnis Internal : inovasi, operasi, layanan purna jual Pertumbuhan dan Pembelajaran : Kepuasan dan kinerja karyawan	Penelitian yang dilakukan yaitu jenis penelitian kuantitatif dan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif.	Pengukuran kinerja Balanced Scorecard dapat mengukur kinerja PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto lebih komprehensif, obyektif, serta akurat.

10	Merlin Arliany Rompas, Herman Karamoy, Linda Lambey, 2019, Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado.	Variabel Independen : Pengukuran Kinerja Variabel Dependen : Balanced Scorecard	Keuangan : Peningkatan pendapatan atau penjualan Pelanggan : <i>Tangible, Reliable, Responsivenss, Assurance, Empathy</i> Proses Bisnis Internal : prosedur kerja, sistem informasi, ketersediaan alat Kesehatan Pertumbuhan dan Pembelajaran : Kapabilitas SDM, kapabilitas organisasi	Metode yang digunakan penelitian ini adalah penelitian yang menggabungkan dua bentuk penelitian yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif (<i>mixed method</i>)	Pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard sangat efektif dipakai pada Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado karena Rumah Sakit tidak bisa hanya berfokus pada penerapan pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan saja.
----	---	--	---	--	---

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Arasy Alimudin, Achmad Zakki Falani, Sri Wiwoho Mudjarnako, Arthur Daniel Limantara (2019) yaitu menggunakan UMKM sebagai Objek Penelitian. Khansa Cetisa Putri (2019), Merlin Arliany Rompas, Herman Karamoy dan Linda Lambey (2019) mengenai Pengukuran Kinerja sebagai variabel independent serta Balanced Scorecard sebagai variabel dependen. Sri Hartini (2020), Donie Setyawan (2018), Indira Tyas Widyastuti, Indriana Abdullah Umar, Adhi Bawano (2017) mengenai analisis data yang digunakan yaitu adalah analisis data kualitatif.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian Mohamad Nur Rizal Irawan (2019), Marlinda Citra Dewi (2019), Andi Rustam, Ismail Rasulong, Andi Nur Aziza (2019), Trivosa Aprilia Novadiani Haidiputri, Ratih Nur Cahyanty (2019) tentang pemilihan variabel independen yaitu Pengukuran Kinerja.

2.3.2. Kerangka Pemikiran

Balanced Scorecard merupakan salah satu pengukuran kinerja kontemporer yang lahir dari situasi penelitian yang dicetuskan oleh David Norton dan Robert Kaplan. Balanced Scorecard tidak hanya sebatas penggabungan dari unsur kinerja keuangan dan non keuangan, tetapi lebih pada upaya untuk meningkatkan visi, misi, dan strategi perusahaan dalam melaksanakan sistem pengukuran kinerja.

Balanced Scorecard mempertahankan perspektif keuangan karena tolak ukur keuangan berguna dalam mengiktisarkan konsekuensi tindakan ekonomi terukur yang telah diambil.

Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan, hal ini merupakan konsekuensi dari perkembangan dari perkembangan dunia usaha yang makin ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk memahami kebutuhan dari pelanggannya.

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru antara lain prosesi inovasi, distribusi, produk cacat, sistem informasi sehingga dapat mempertemukan tujuan keuangan perusahaan dan kebutuhan pelanggan dan konsumen.

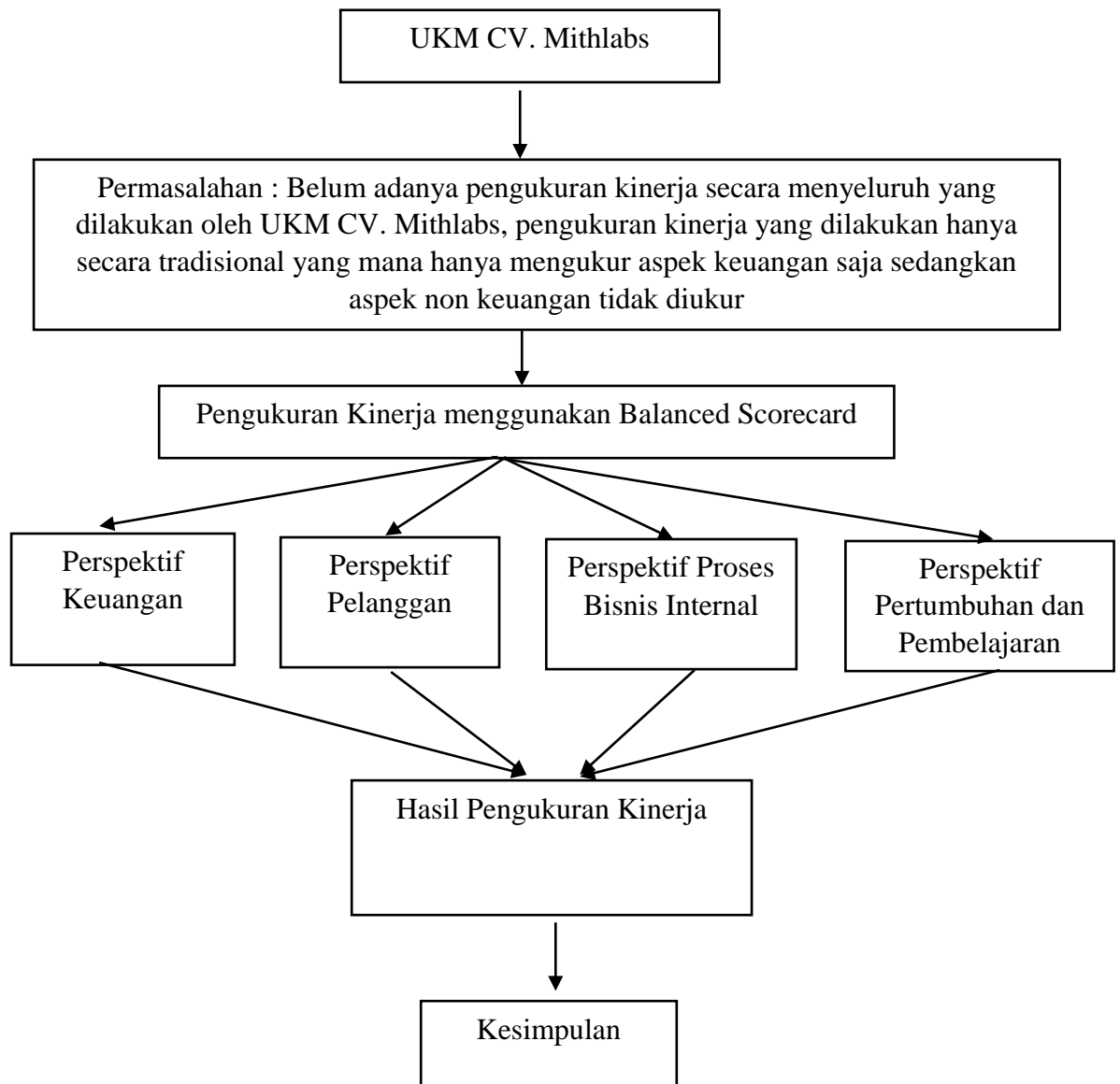
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian dari ketiga perspektif sebelumnya. Tolak ukur ini yaitu peningkatan produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan.

Melalui strategi dari Balanced Scorecard diharapkan dapat memberikan hasil kinerja yang baik untuk perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri (2019) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard dapat mengukur kinerja secara komprehensif, akurat serta akurat. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Rompas, dkk (2019) menyatakan bahwa penggunaan Balanced Scorecard sangat efektif untuk dipakai di Rumah Sakit Robert Wolter Mongside Manado.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka penulis membentuk kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 2. 4

Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Sugiyono (2007 : 14) menyatakan metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam yaitu data yang mengandung makna. Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berupa struktur organisasi, pengukuran kinerja dan perencanaan kinerja gambaran umum organisasi serta kebijakan organisasi yang berkaitan dengan pengukuran kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja di UKM CV. Mithlabs dengan menggunakan metode Balanced Scorecard.

3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian pada penelitian ini terdiri dari variabel independen/variabel bebas (X) yaitu Pengukuran Kinerja dan variabel dependen/variabel terikat (Y) dalam penelitian ini yaitu Balanced Scorecard

Unit analisis adalah satuan yang diteliti yang berkaitan dengan benda, individu, kelompok, sebagai subjek penelitian (Hamidi,2005). Dalam penelitian ini, unit analisis yang digunakan ialah individual yaitu, sumber data yang unit analisisnya menggunakan data keuangan pada UKM CV. Mithlabs

Lokasi penelitian dilakukan di UKM CV. Mithlabs yang berlokasi di Jl. Kol. Enjo Martadisastra No. 6, RT.01/RW.05, Kedungbadak, Kec. Tanah Sereal, Kota Bogor, Jawa Barat 16164.

3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Maleong adalah “Sebuah penelitian ilmiah yang ditunjukkan untuk memahami suatu fenomena dalam kontak sosial secara alami yang mengedepankan interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti”.

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan merupakan hasil wawancara dengan beberapa informan. Untuk data sekunder yang digunakan merupakan laporan keuangan dari perusahaan.

3.4. Operasionalisasi Variabel

Tabel 3. 1

Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Balanced Scorecard	Perspektif Keuangan	- Perkembangan Profit - Perkembangan Likuiditas - Laba bersih - Pendapatan Perusahaan	Rasio
	Perspektif Pelanggan	- Kepuasan Pelanggan	Ordinal
	Perspektif Bisnis Internal	- Inovasi produk - Produk Cacat	Ordinal
	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	- Produktivitas karyawan - Retensi Karyawan - Kepuasan Karyawan	Ordinal

3.5. Metode Penarikan Sampel

3.5.1. Populasi Penelitian

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan yang ada di UKM CV. Mithlabs yang berjumlah 17 orang dan pelanggan yang berjumlah 32 orang. Populasi pegawai dan pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan dari Perspektif Pelanggan dan pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

3.5.2. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian dari seluruh individu yang menjadi objek penelitian. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini yaitu :

1. Sampel dari kelompok pegawai dari UKM CV. Mithlabs diambil dari teknik total sampling dimana besar sampel sama dengan besar populasi sebanyak 17 orang
2. Sampel dari kelompok pelanggan diambil menggunakan teknik dari Purposive Sampling, dimana sampel yang diambil adalah sampel yang kebetulan ditemui pada saat penelitian. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 32 orang.

Sampel diambil dari responden yang bersedia dan memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi sebagai berikut :

- a. Pelanggan sudah membeli produk dari UKM CV. Mithlabs minimal sebanyak 2x pembelian
- b. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan baik dan bersedia untuk mengisi kuesioner

3.6. Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, penulis membutuhkan data-data seperti data primer dan data sekunder. Oleh sebab itu, penulis akan menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu studi lapangan yang didalamnya terdiri dari wawancara, observasi, kemudian yang berikutnya adalah studi pustaka dengan melihat referensi yang berkaitan.

1) Studi Pustaka

Studi Pustaka adalah studi yang diperoleh dengan membaca buku, laporan-laporan skripsi, jurnal-jurnal, dan sebagainya untuk menunjang dan membantu dalam menyelesaikan masalah yang sedang diteliti.

2) Studi Lapangan

Metode pengumpulan data dengan studi lapangan dilakukan secara langsung di lokasi penelitian dengan mengadakan pengamatan secara langsung dan pengambilan data terhadap objek penelitian. Studi lapangan dilakukan dengan beberapa kegiatan, yaitu:

a. Observasi

Observasi adalah salah satu teknik pengumpulan data dimana penulis mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap objek yang sedang diteliti, baik dalam situasi buatan yang secara khusus diadakan maupun dalam situasi alamiah atau sebenarnya.

Observasi dilakukan di UKM CV. Mithlabs dengan mengambil data-data yang diperlukan untuk penelitian seperti data keuangan yang berguna untuk mengukur kinerja melalui pendekatan perspektif finansial, data rancangan bisnis kedepan dari manajer atau karyawan dari UKM CV. Mithlabs yang berguna untuk mengukur kinerja melalui pendekatan perspektif proses bisnis internal, serta data organisasi UKM dan informasi yang terkait untuk mengukur kinerja melalui pendekatan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

b. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan sesi tanya jawab baik secara langsung maupun tidak langsung dengan sumber data. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara langsung kepada pihak yang terlibat dalam proses bisnis perusahaan seperti wawancara kepada manajer dan karyawan perusahaan.

c. Kuesioner

Dalam metode kuesioner ini, dilakukan dengan memberikan pertanyaan yang berupa tulisan dan ditunjukkan kepada responden yang menjadi sampel dari UKM CV. Mithlabs sehingga mendapatkan data yang diperlukan. Pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan Skala *Likert* berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-5.

Jawaban setiap instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata kemudian di beri skor.

Hal tersebut dijabarkan sebagai berikut :

- a) Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1 untuk kategori sangat tidak baik
 - b) Tidak Setuju (TS) diberi skor 2 untuk kategori tidak baik
 - c) Netral (N) diberi skor 3 untuk kategori netral
 - d) Setuju (S) diberi skor 4 untuk kategori baik
 - e) Sangat Setuju (SS) diberi skor 5 untuk kategori sangat baik
- d. Data Perusahaan

Data perusahaan ini meliputi sejarah berdirinya perusahaan, visi dan misi perusahaan, data umum perusahaan, data keuangan perusahaan dan informasi lainnya.

3.7. Metode Pengolahan/Analisis Data

Pengolahan data dilakukan menggunakan program Excel dan SPSS (Statistical package for social science) yang terlebih dahulu melalui beberapa tahap yaitu :

1. Editing

Dalam melakukan editing ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

- a) Memeriksa kelengkapan data
Memeriksa kelengkapan data bertujuan untuk mengoreksi setiap pertanyaan jika ditemukan bagian-bagian yang tidak ada datanya.
- b) Memeriksa kesinambungan
Hal ini bertujuan untuk melihat apakah ada data berkesinambungan atau tidak, dalam arti tidak ditemukan atau keterangan yang bertentangan antara satu dan lainnya
- c) Memeriksa keseragaman data
Memeriksa keseragaman data bertujuan untuk melihat ukuran yang dipergunakan dalam mengumpulkan data telah sama atau tidak

2. Coding

Coding adalah cara yang memudahkan pengolahan data, semua jawaban atau data tersebut perlu penyederhanaan dengan cara memberikan simbol-simbol yang mudah untuk dimengerti. Setiap variabel yang akan diukur atau

dianalisis diberi kode sebagai dasar untuk menentukan skor masing-masing variabel tersebut.

3. Entry data

Entry data adalah memindahkan data yang telah diubah menjadi kode. Kuesioner yang telah dikoding selanjutnya di entry ke dalam program computer.

4. Cleaning data cleaning

Cleaning data adalah memastikan bahwa seluruh data yang telah dimasukkan ke komputer sudah sesuai dengan yang sebenarnya. Kuesioner yang telah terkumpul diteliti ulang kelengkapan dan kesesuaian isinya.

5. Tabulasi data

Dilakukan tabulasi data dari jawaban responden dalam kuesioner yang dikelompokkan sesuai dengan Perspektif Balanced Scorecard

3.7.1. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini akan dihitung berdasarkan kuesioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan yang dalam hal ini yaitu pelanggan yang membeli produk di UKM CV. Mithlabs untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Kuesioner yang disebarkan merupakan kuesioner yang dikembangkan dari kuesioner yang digunakan oleh (Saputra et al., 2021)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, berikut ini langkah analisis data antara lain :

- a. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan Skala Ordinal berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-5 yang artinya sebagai berikut :
 - a) Sangat Tidak Puas (STP) diberi skor 1 untuk kategori Sangat Tidak Baik
 - b) Tidak Puas (TP) diberi skor 2 untuk kategori Kurang Baik
 - c) Cukup Puas (CP) diberi skor 3 untuk kategori Cukup Baik
 - d) Puas (P) diberi skor 4 untuk kategori Baik
 - e) Sangat Puas (SP) diberi skor 5 untuk kategori Sangat Baik
- b. Untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu yaitu dengan mengalikan

$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$

Dari perhitungan Rumus di atas maka akan menghasilkan Interval tingkat kepuasan pelanggan yaitu :

a) Pemberian skor Maksimal yaitu sangat puas (SP) diberi skor 5
 $5 \times 8 \times 32 = 1280$

b) Pemberian skor Minimal yaitu sangat tidak puas (STP) diberi skor 1
 $1 \times 8 \times 32 = 256$

c. Kemudian dicari intervalnya berdasarkan skor yaitu :

Interval = (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= \frac{1280 - 256}{5} = 205$$

d. Dari interval tersebut maka indeks kepuasan pelanggan yaitu :

Tabel 3. 2

Tabel Indeks Kepuasan Pelanggan

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Sangat Tidak Puas	256 - 461	Sangat Tidak Baik
Tidak Puas	462 - 666	Kurang Baik
Cukup Puas	667 - 872	Cukup Baik
Puas	873 - 1078	Baik
Sangat Puas	1079 - 1284	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

3.7.2. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat Kepuasan Karyawan dalam penelitian ini dihitung berdasarkan kuesioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang bekerja pada UKM CV. Mithlabs dan untuk mengetahui tingkat kepuasan dari karyawan tersebut.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, berikut ini langkah analisis data antara lain :

- 1) Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan Skala Ordinal berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-5 yang artinya sebagai berikut :
 - A) Sangat Tidak Puas (STP) diberi skor 1 untuk kategori Sangat Tidak Baik
 - B) Tidak Puas (TP) diberi skor 2 untuk kategori Kurang Baik

- C) Cukup Puas (CP) diberi skor 3 untuk kategori Cukup Baik
 - D) Puas (P) diberi skor 4 untuk kategori Baik
 - E) Sangat Puas (SP) diberi skor 5 untuk kategori Sangat Baik
- 2) Untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu yaitu dengan mengalikan

Skor tiap butir x jumlah butir pertanyaan x jumlah responden

Dari perhitungan Rumus di atas maka akan menghasilkan Internal tingkat kepuasan pelanggan yaitu :

- a) Pemberian skor Maksimal yaitu sangat puas (SP) diberi skor 5
 $5 \times 8 \times 17 = 680$
- b) Pemberian skor Minimal yaitu sangat tidak puas (STP) diberi skor 1
 $1 \times 8 \times 17 = 136$

3) Kemudian dicari intervalnya berdasarkan skor yaitu :
Interval = (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= \frac{680 - 136}{5} = 109$$

4) Dari interval tersebut maka indeks kepuasan karyawan yaitu :

Tabel 3. 3

Tabel Indeks Kepuasan Karyawan

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Sangat Tidak Puas	136 - 245	Sangat Tidak Baik
Tidak Puas	246 - 355	Kurang Baik
Cukup Puas	356 - 465	Cukup Baik
Puas	466 - 575	Baik
Sangat Puas	576 - 685	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

3.7.3. Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan dan kesahihan suatu instrument (Arikunto, 2012). Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat kesahihan tiap butir pernyataan dalam kuesioner. Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir

dengan skor total yang merupakan jumlah tiap butir(Sugiyono, 2012). Teknik korelasi yang dapat digunakan dalam uji validitas instrument pada penelitian ini adalah korelasi Pearson Product Moment, berikut adalah keputusan uji dalam penggunaan korelasi Pearson Product Moment :

- A. Apabila $> r$ tabel dapat diartikan bahwa variabel yang di uji valid
- B. Apabila $< r$ tabel dapat diartikan bahwa variabel yang di uji tidak valid

3.7.4. Uji Reliabilitas

Reabilitas instrument merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Pertanyaan dinyatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dan stabil dari waktu ke waktu, sehingga pengukuran dilakukan dengan teknik one shot atau di ukur dengan sekali saja. Pertanyaan yang sudah valid akan di ukur reliabilitasnya dengan cara melakukan uji Crobach Alpha. Keputusan uji menggunakan Crobach Alpha adalah variabel dinyatakan reliabel jika Crobach Alpha $\geq 0,60$ dan variabel dinyatakan tidak reliabel jika Crobach Alpha $\leq 0,60$. Hasil uji penelitian ini di dapatkan nilai reliability statistic lebih dari 0,60 sehingga kuesioner dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel (Saputra et al., 2021).

BAB IV

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat UKM CV. Mithlabs

Usaha Kecil Menengah (UKM) CV. Mithlabs merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi tas lokal. UKM CV. Mithlabs berdiri pada bulan Agustus tahun 2017 yang berlokasi di Jl. Kolonel Enjo Martadisastra No. 6 Kedung Badak, Tanah Sereal, Bogor 16164. UKM CV. Mithlabs memiliki dua brand yaitu Mithlabs yang sebagian besar tasnya memiliki aksesoris kain nusantara dimana brand ini berfokus pada produksi tas batik. Sedangkan Macra by Mithlabs merupakan brand yang dikhususkan untuk tas yang disesuaikan dengan model terbaru untuk kaum muda. Perusahaan ini didirikan oleh Ibu Vera Mitha Nia SE., M.M. Awalnya beliau sendirilah yang mengurus bagian produksi, marketing hingga bagian keuangan. Seiring berjalannya waktu akhirnya perusahaan mampu untuk memperkerjakan beberapa karyawan mulai dari karyawan tetap sampai mahasiswa magang.

Produk dari UKM CV. Mithlabs dapat ditemukan dengan mudah di beberapa *Online Marketplace* yaitu seperti di Shopee, Tokopedia, Blibli, Instagram dan juga terdapat pada *Offline Market* seperti di SOGO Kelapa Gading Mall, Raja FO Cimacan Puncak dan Padjajaran Bogor, juga bisa melalui website resmi dari UKM CV. Mithlabs sendiri yaitu mithlabs.com. Pada pertengahan tahun 2018, UKM CV. Mithlabs berhasil memasuki marketplace Zalora. Hingga saat ini Zalora masih menjadi penghasilan tetap setiap bulannya untuk perusahaan. Usaha yang dijalankan sejak tahun 2017 ini juga beberapa kali menerima pesanan dalam jumlah besar seperti dari Bank Indonesia, Bank BTN, Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN), Bank Mandiri, Amaris Hotel, Rumah Kreatif BUMN, Grand Savero Bogor dan juga dari Marina.

4.1.2. Visi dan Misi UKM CV. Mithlabs

UKM CV. Mithlabs memiliki Visi dan Misi yang hendak dicapai. Diantaranya adalah memperkenalkan pada khalayak umum tentang setiap filosofi kain yang digunakan sebagai aksesoris pada tas, juga membuat generasi muda ikut melestarikan warisan budaya dari para leluhur dengan merasa bangga memakai kain nusantara di kehidupan sehari-hari. Bahwa melestarikan budaya juga bukan hanya tentang berkain dan berkebayuhan sehari-hari saja tetapi juga bisa dari kain yang diaplikasikan ke dalam aksesoris tas itu sendiri.

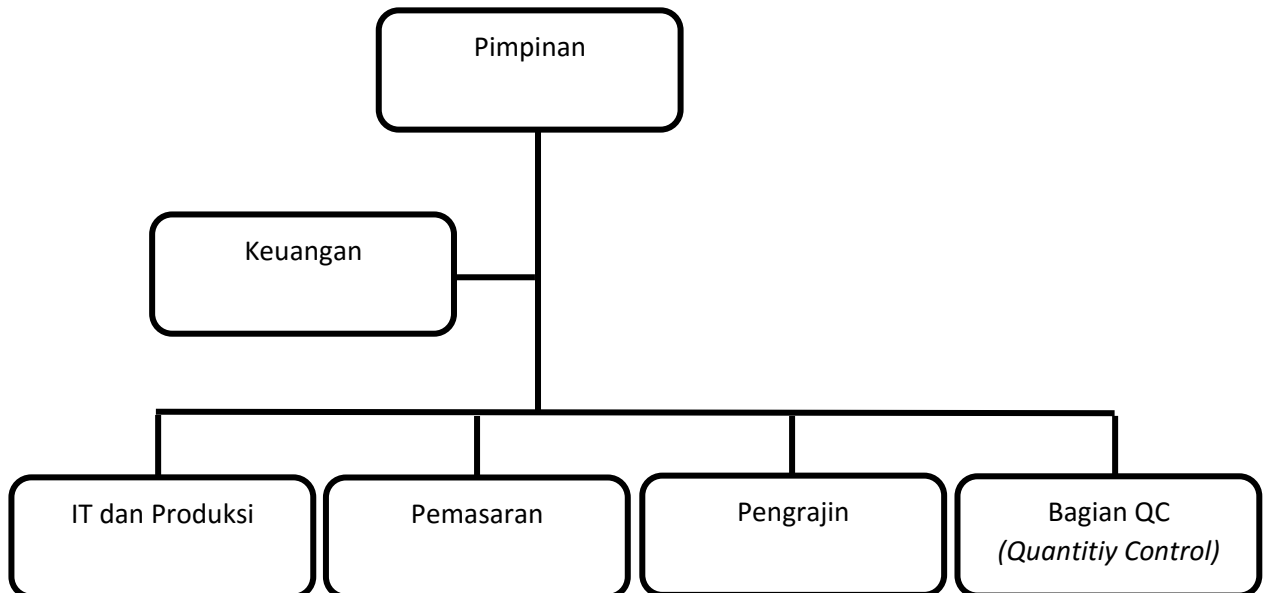
UKM CV. Mithlabs juga memiliki visi untuk menjadi *brand* lokal yang ikut berpartisipasi dalam mensejahterakan pengrajin lokal juga para pengusaha kecil lainnya. Hal ini diwujudkan oleh perusahaan dengan hanya memperkerjakan para pengrajin lokal saja, juga membeli semua kain dari pengusaha kecil.

4.1.3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi dari UKM CV. Mithlabs dapat dilihat pada gambar 4.1 dibawah ini :

Gambar 4. 1

Struktur Organisasi UKM CV. Mithlabs



Penjelasan dari struktur organisasi tersebut adalah :

1. Pimpinan

Pimpinan atau merupakan pemilik tunggal perusahaan adalah posisi tertinggi dari UKM CV. Mithlabs, dalam organisasi ini seluruh keputusan, wewenang dan tanggungjawab berada pada posisi ini. Adapun tugas dan wewenangnya adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan Visi, Misi dan Tujuan dari perusahaan
- 2) Melakukan pengawasan baik secara langsung maupun tidak langsung kepada setiap karyawan

- 3) Menetapkan dan mengambil keputusan bagi perusahaan
 - 4) Merekrut karyawan dan memberhentikannya
2. Bagian Keuangan
- Bagian keuangan di UKM CV. Mithlabs pun dilakukan oleh pemimpin perusahaan, dalam hal ini ialah Ibu Vera Mitha Nia S.E., M.M. Bagian ini bertugas untuk menjamin kelancaran, keakuratan dan ketertiban administrasi keuangan perusahaan.
- Tugas dan wewenangnya sebagai berikut :
- 1) Membuat, memeriksa dan mengarsip nota penjualan, pembelian dan retur
 - 2) Melakukan penghitungan gaji dan membayarkan gaji kepada karyawan
 - 3) Menagih hutang dan membayarkan hutang perusahaan
 - 4) Membayarkan tagihan listrik, wifi dan biaya lain yang dikeluarkan oleh perusahaan.
3. Bagian IT dan Produksi
- Bagian ini bertugas untuk membuat sistem yang berguna untuk mempermudah para karyawan lain dalam melaksanakan tugasnya. Bagian ini juga mengurus produksi mulai dari pemberian arahan kepada para pengrajin juga mengawasi lancarnya produksi. Adapun rincian tugasnya ialah :
- 1) Membuat sistem baru yang memudahkan perusahaan untuk menyimpan arsip ke dalam suatu database sehingga memudahkan para karyawan untuk menarik data yang dibutuhkan
 - 2) Memantain website jika terdapat masalah dan membantu menyelesaikan masalah teknis
 - 3) Mengawasi dan memberikan arahan kepada para pengrajin terkait produksi
4. Bagian Pemasaran
- Bagian ini bertugas untuk membuat *marketing plan* dalam memasarkan produk di berbagai *marketplace*. Membuat *insight* tentang model tas terbaru yang sedang digemari juga membuat promo ataupun diskon. Adapun rincian tugasnya ialah :
- 1) Memantain akun Shopee, Instagram, Tokopedia, Instagram dan Blibli
 - 2) Membuat *marketing plan* terkait produk apa saja yang mau ditampilkan di Instagram setiap bulannya, *campaign* yang bisa diikuti untuk menaikkan penjualan, membuat *timeline* promosi dan diskon
 - 3) Mengisi *template* diskon yang diberikan oleh pihak Zalora, Shopee dan Tokopedia
 - 4) Mengurus ZIF dan *Inbound* produk ke pihak Zalora

5. Pengrajin

Tugas dari para pengrajin ialah melakukan pemotongan, penjahitan, pengeleman dan semua yang berhubungan dengan kegiatan memproduksi tas. Berikut rincian tugas dari para pengrajin :

- 1) Menerima rancangan tas dan *brief*
- 2) Mengukur dan memotong kain dan kulit
- 3) Menjahit kulit dan kain sesuai dengan pola kemudian mengelem bagian-bagian yang diperlukan
- 4) Memasangkan aksesoris dan menaruh barang jadi ke dalam gudang

6. Bagian QC (Quantity Control)

Bagian ini melakukan pengemasan produk menjadi ke dalam bentuk siap dikirim. Adapun rincian tugasnya ialah :

- 1) Memasang hang tag ke setiap tas
- 2) Memasukkan tas ke dalam dustbag dan plastic
- 3) Memeriksa apakah ada bagian yang cacat
- 4) Menghitung jumlah produk di dalam Gudang

4.1.4. Ruang Lingkup Usaha

UKM CV. Mithlabs merupakan unit usaha yang bergerak di bidang manufaktur dan memproduksi tas Wanita. Tas ini terdiri dari dua macam varian harga, biasanya untuk produk yang dijual di Zalora memiliki harga yang lebih tinggi dikarenakan pemotongan sebanyak 45% dari penjualan yang dilakukan oleh pihak Zalora. Untuk harga di *marketplace* seperti Shopee, Tokopedia, Instagram, Blibli atau pembelian langsung maupun pemesanan memiliki harga yang sama. Saat ini pemasaran produk sudah mencapai wilayah ke seluruh Indonesia dikarenakan pembelian kebanyakan dilakukan lewat *online*. Modal dan variasi dari tas ini mengikuti permintaan pasar dan dari hasil rancangan sendiri.

Kegiatan UKM CV. Mithlabs melakukan aktifitas produksi dapat menghasilkan ratusan unit tas setiap bulannya. Kebanyakan tas yang diproduksi berbahan material kulit sintetis, namun jika terdapat permintaan kulit asli, UKM CV. Mithlabs tetap membuatnya sesuai dengan pesanan. Tingkat produksi akan meningkat di waktu-waktu tertentu, seperti saat pemesanan banyak unit dari pihak Bank, Hotel, Kampus maupun *brand* kecantikan lainnya seperti Marina. Biasanya pada awal tahun dari bulan Januari sampai bulan Maret tak banyak permintaan karena memang biasanya pada awal semester memang tak terlalu banyak permintaan. Lain hal jika menjelang akhir tahun, dari bulan September sampai bulan Desember biasanya tingkat produksi perusahaan akan naik.

UKM CV. Mithlabs memiliki banyak jenis tas sampai menyentuk angka lima puluh. Hal ini dikarenakan permintaan SKU yang banyak dari pihak Zalora. Mulai dari kategori *Slingbag*, *Shoulder Bag*, *Wallets*, *Clutch*, *Handbag*, *Ransel*, *Waistbag*, dan *Totebag*. Dari setiap kategori tersebut juga UKM CV. Mithlabs memiliki banyak model tas.

4.1.5. Sumber Daya Manusia

Sistem perekrutan tenaga kerja yang dilakukan oleh UKM CV. Mithlabs memiliki beberapa spesifikasi dan syarat di setiap bagian. Pada saat awal tahun 2019 sampai pertengahan tahun 2020, UKM CV. Mithlabs cukup banyak memiliki karyawan dibandingkan pada akhir tahun 2020 hingga awal 2021 dikarenakan pengunduran diri maupun penyesuaian karyawan karena Covid-19. Sampai saat ini UKM CV. Mithlabs hanya memiliki 1 karyawan tetap di bagian IT dan Produksi dan pengrajin, sisanya silih berganti dan kebanyakan diambil dari anak magang mahasiswa.

1) Jumlah Tenaga Kerja

UKM CV. Mithlabs sampai saat ini memiliki 3 karyawan dengan 4 anak magang, 7 para pengrajin dan 3 bagian QC.

2) Hari dan Jam Kerja

Hari kerja sebanyak enam hari, yaitu hari Senin sampai dengan Sabtu untuk para pengrajin, untuk para karyawan dan anak magang dimulai dari hari Senin sampai dengan Jumat. Jam kerja perhari para pengrajin dimulai dari pukul 08.00-17.00, sedangkan para karyawan dan anak magang dimulai dari pukul 09.00-17.00.

3) Sistem Pengupahan

Pengupahan para pengrajin tergantung dari tas yang dibuat. Namun biasanya untuk satu tas dihargai Rp. 15.000. Untuk pesanan dalam jumlah banyak biasanya upah per-tas di kurangi sedikit dan untuk tas yang berbahan dasar kulit asli dihargai Rp. 30.000 – Rp. 50.000. UKM CV. Mithlabs juga memiliki kepedulian yang tinggi terhadap para pengrajinnya dimana para pengrajin diberikan tempat tinggal di rumah produksi, uang makan dan upah mingguan.

4.2. Analisis Karakteristik Responden

4.2.1. Karakteristik Responden (Pegawai)

Tabel 4. 1

Karakteristik Responden (Pegawai)

No	Karakteristik	N	Persentase
Umur			
1	< 17	0	
2	18 -40	10	59%
3	40-65	7	41%
Total			100%
Jenis Kelamin			
4	Perempuan	7	41%
5	Laki - Laki	10	59%
Total			100%
Lama Bekerja			
6	< 1 Tahun	6	35%
7	1 - 2 Tahun	7	41%
8	> 2 Tahun	4	24%
Total			100%

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan proporsi karakteristik reponden berdasarkan usia, dimana kelompok usia tertinggi yaitu pada usia 18 - 40 tahun yaitu sebanyak 10 responden (59%) dan kelompok usia terendah adalah pada usia <17 tahun yaitu sebanyak 0 responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dimana responden paling banyak adalah laki-laki yaitu sebanyak 10 responden (59%) dan terendah adalah perempuan yaitu sebanyak 7 responden (41%).

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, dimana responden paling banyak adalah yang bekerja selama 1 – 2 tahun yaitu sebanyak 7 responden (41%) dan kelompok terendah adalah yang bekerja selama >2 tahun yaitu sebanyak 4 responden (24%).

4.2.2. Karakteristik Responden (Pelanggan)

Tabel 4. 2

Karakteristik Responden (Pelanggan)

No	Karakteristik	N	Persentase
Umur			
1	< 17	4	13%
2	18 -40	25	78%
3	40-65	3	9%
Total			100%
Jenis Kelamin			
4	Perempuan	27	84%
5	Laki - Laki	5	16%
Total			100%

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan proporsi karakteristik reponden berdasarkan usia, dimana kelompok usia tertinggi yaitu pada usia 18 - 40 tahun yaitu sebanyak 25 responden (78%) dan kelompok usia terendah adalah pada usia 40 – 65 tahun yaitu sebanyak 3 responden (9%).

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dimana responden paling banyak adalah perempuan yaitu sebanyak 27 responden (84%) dan terendah adalah laki-laki yaitu sebanyak 5 responden (16%).

4.3. Analisis Uji Data

4.3.1. Uji Validitas

A. Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Tabel 4. 3

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Variabel	Kriteria	R hitung	R Tabel	Keterangan
Q1	UKM CV. Mithlabs dapat memuaskan kebutuhan pelanggan	0,825	0,3494	Valid
Q2	UKM CV. Mithlabs dapat menjamin kualitas produk yang ditawarkan	0,397	0,3494	Valid

Q3	UKM CV. Mithlabs mengganti unit baru apabila terjadinya kerusakan pada produk	0,825	0,3494	Valid
Q4	UKM CV. Mithlabs dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan	0,786	0,3494	Valid
Q5	UKM CV. Mithlabs mampu memenuhi permintaan para pelanggan	0,775	0,3494	Valid
Q6	UKM CV. Mithlabs tepat waktu dalam penyelesaian pesanan dari pelanggan	0,547	0,3494	Valid
Q7	UKM CV. Mithlabs selalu buka sesuai dengan waktu operasional sehingga memudahkan pelanggan untuk membeli produk	0,608	0,3494	Valid
Q8	UKM CV. Mithlabs memudahkan transaksi dalam setiap pembelian	0,802	0,3494	Valid

Sumber : *Output SPSS Data Primer*, diolah (2022)

B. Hasil Uji Validitas Kepuasan Pegawai

Tabel 4. 4

Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Variabel	Kriteria	R hitung	R Tabel	Keterangan
Q1	Anda puas dengan prestasi kerja	0,656	0,4821	Valid
Q2	UKM CV. Mithlabs dmemberikan lingkungan kerja yang baik	0,626	0,4821	Valid
Q3	UKM CV. Mithlabs memberikan pengetahuan dan keterampilan baru	0,645	0,4821	Valid

Q4	Kompensasi/gaji yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai dengan jabatan	0,868	0,4821	Valid
Q5	UKM CV. Mithlabs mampu mempertahankan karyawan terbaiknya	0,931	0,4821	Valid
Q6	UKM CV. Mithlabs mampu meningkatkan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya	0,637	0,4821	Valid
Q7	UKM CV. Mithlabs melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan	0,61	0,4821	Valid
Q8	UKM CV. Mithlabs selalu memberi penghargaan atas prestasi kerja yang baik	0,794	0,4821	Valid
Q9	Anda puas dengan kemampuan kinerja dari atasan	0,637	0,4821	Valid
Q10	anda bebas berinteraksi dengan atasan	0,513	0,4821	Valid

Sumber : *Output SPSS Data Primer*, diolah (2022)

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap instrument penelitian dengan menggunakan SPSS 25 sebagaimana terangkum dalam tabel di atas diketahui bahwa masing-masing item pernyataan memiliki koefisien r hitung yang lebih besar dari r tabel yaitu untuk kepuasan pelanggan 0,3494 dan untuk kepuasan pegawai 0,4821. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa seluruh butir kuesioner dalam variabel penelitian valid dan dapat digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukuran, semakin stabil dalam mengukur suatu gejala. Teknik pengujian reliabilitas dalam penelitian ini, pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain.

Tabel 4. 5

Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan dan Kepuasan Karyawan

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kepuasan Pelanggan	837	Reliabel
2	Kepuasan Pegawai	877	Reliabel

Sumber : *Output SPSS Data Primer, diolah (2022)*

Dari tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa kedua instrument dikatakan reliabel dikarenakan Cronbach's Alpha pada kedua instrument sudah melebihi 0,60.

4.4. Hasil Pengukuran Kinerja

4.4.1. Hasil Analisis Pengukuran Kinerja Tradisional

Pengukuran kinerja berdasarkan sistem tradisional adalah suatu penilaian kinerja yang hanya melihat dari sisi keuangan saja tanpa melihat dari sisi non keuangan. Pada pengukuran kinerja tradisional terdapat 4 indikator yang diukur kinerjanya yaitu Perkembangan Profit, Perkembangan Likuiditas, Laba Bersih dan Pendapatan Perusahaan.

4.4.1.1 Perkembangan Profit

Perkembangan profit diperoleh dari perbandingan antara laba bersih dan penjualan tiap periode. Hasil yang diperoleh berupa persentase peningkatan profit untuk 2 periode yaitu pada tahun 2020 dan 2021.

$$\text{Profit} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

$$\text{Perkembangan Profit} = \frac{\text{Profit Th2021} - \text{Profit Th2020}}{\text{Profit Th2020}}$$

Tabel 4. 6

Perkembangan Profit

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	Profit	Perkembangan
2020	Rp216.980.556	Rp579.582.967	37%	76%
2021	Rp304.948.079	Rp621.880.042	49%	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\text{Profit tahun 2020} = \text{Rp.216.980.556}$$

$$\frac{\text{Rp. 579.582.967}}{\text{Rp. 579.582.967}}$$

$$= 0,37$$

$$\text{Profit tahun 2021} = \text{Rp. 304.948.079}$$

Rp. 621.880.042

= 0,49

$$\text{Perkembangan Profit} = \frac{0,37}{0,49} \times 100\% = 76\%$$

4.4.1.2 Perkembangan Likuiditas

Rasio lancar diperoleh dari perbandingan asset lancar dan hutang lancar.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Asset lancar}}{\text{Hutang lancar}}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{Rasio lancar th2021} - \text{Rasio lancar th2020}}{\text{Rasio lancar th2020}} \times 100$$

Tabel 4. 7

Rasio Lancar

Uraian	Tahun 2020	Tahun 2021
Asset Lancar	Rp 396.306.783	Rp 241.827.179
Hutang Lancar	Rp 21.002.227	Rp 32.091.099
Rasio Lancar	18,8697501	7,535646484
Perkembangan	-60%	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\begin{aligned} \text{Rasio lancar tahun 2020} &= \frac{\text{Rp. 296.306.783}}{\text{Rp. 21.002.227}} \\ &= 18,8697501 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio lancar tahun 2021} &= \frac{\text{Rp. 241.827.179}}{\text{Rp. 32.091.099}} \\ &= 7,535646484 \end{aligned}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{7,535646484 - 18,8697501}{18,8697501} \times 100\% = - 60\%$$

4.4.1.3 Laba Bersih

Indikator laba bersih diperoleh dari perbandingan laba bersih dan total asset.

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{Total asset}}$$

$$\text{Perkembangan ROI} = \frac{\text{ROI th2021} - \text{ROI th2020}}{\text{ROI th2020}} \times 100 \%$$

Tabel 4. 8

Return On Investment

Uraian	Tahun 2020	Tahun 2021
Laba Bersih	Rp 216.980.556	Rp 304.948.079
Total Aset	Rp 237.982.783	Rp 337.039.179
ROI	0,91	0,90
Perkembangan	-1%	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\begin{aligned} \text{ROI tahun 2020} &= \frac{\text{Rp. 216.980.556}}{\text{Rp. 237.982.783}} \\ &= 0,91 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROI tahun 2021} &= \frac{\text{Rp. 304.948.079}}{\text{Rp. 337.039.179}} \\ &= 0,90 \end{aligned}$$

$$\text{Perkembangan ROI} = \frac{0,90 - 0,91}{0,91} \times 100 \% = -1\%$$

4.4.1.4 Pendapatan Perusahaan

Indikator pendapatan perusahaan diperoleh dari perbandingan penjualan dan total aset

$$\text{Asset Turn Over (ATO)} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aset}}$$

$$\text{Perkembangan ATO} = \frac{\text{ATO th2021} - \text{ATO th2020}}{\text{ATO th2020}} \times 100$$

Tabel 4. 9

Assets Turn Over

Uraian	Tahun 2020	Tahun 2021
Penjualan	Rp 579.582.967	Rp 621.880.042
Total Aset	Rp 237.982.783	Rp 337.039.179
ATO	2,435398727	1,845126864
Perkembangan	-24%	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\text{ATO tahun 2020} = \frac{\text{Rp. 579.582.967}}{\text{Rp. 237.982.783}}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{Rp. 237.982.783} \\
 & = 2,435398727 \\
 \text{ATO tahun 2021} & = \frac{\text{Rp. 621.880.042}}{\text{Rp. 337.039.179}} \\
 & = 1,845126864 \\
 \text{Perkembangan ATO} & = \frac{1,845126864 - 2,435398727}{2,435398727} \times 100\% = -24\%
 \end{aligned}$$

Tabel 4. 10

Hasil Penilaian Kinerja UKM CV. Mithlabs Menggunakan Metode Tradisional

Penilaian Kinerja	Standar	Realisasi	Skor
a. Perkembangan Profit	memberikan peningkatan hasil dari nilai profit	Terdapat peningkatan hasil dari nilai profit	1
b. Perkembangan Likuiditas	memberikan peningkatan hasil dari nilai rasio lancar	Tidak ada peningkatan	0
c. Laba Bersih	memberikan peningkatan dari total laba bersih yang diperoleh	Tidak ada peningkatan	0
d. Pendapatan Perusahaan	memberikan peningkatan dari total pendapatan perusahaan yang diperoleh	Tidak ada peningkatan	0

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

Dari total 4 tolak ukur yang digunakan terdapat 1 tolak ukur yang mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan yaitu pada perkembangan profit yang didapatkan sedangkan ada 3 tidak memenuhi standar/target antara lain perkembangan likuiditas, laba bersih dan pendapatan perusahaan. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh UKM CV. Mithlabs adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Total Persentase Kinerja} & = \frac{1}{4} \times 100\% \\
 & = 25\%
 \end{aligned}$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai oleh UKM CV. Mithlabs maka ditetapkan standar. Standar yang digunakan oleh (Nurjannah, 2015) sebagai berikut :

- a. Sangat Baik : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan

- b. Baik : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan
- c. Cukup : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan
- d. Kurang : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan
- e. Tidak Baik : 0 – 20% dari standar yang ditetapkan

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh UKM CV. Mithlabs melalui metode tradisional adalah sebesar 25%. Hasil ini menunjukkan bahwa UKM CV. Mithlabs jika di ukur kinerjanya secara keuangannya saja mempunyai kinerja yang “Kurang Baik”.

4.4.2. Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard

4.4.2.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yaitu mengukur kinerja perusahaan pada sisi finansial atau segi keuangan. Pengukuran ini dapat dilihat dari siklus hidup bisnis perusahaan dan dengan menggunakan skala rasio. Pada perspektif keuangan sama seperti dengan metode tradisional pada indikator yang diteliti. Yaitu ada 4 indikator pengukuran kinerja seperti Perkembangan Profit, Perkembangan Likuiditas, Laba Bersih dan Pendapatan Perusahaan.

4.4.2.1.1 Perkembangan Profit

Perkembangan profit diperoleh dari perbandingan antara laba bersih dan penjualan tiap periode. Hasil yang diperoleh berupa persentase peningkatan profit untuk 2 periode yaitu pada tahun 2020 dan 2021.

$$\text{Profit} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

$$\text{Perkembangan Profit} = \frac{\text{Profit Th2021} - \text{Profit Th2020}}{\text{Profit Th2020}}$$

Tabel 4. 11

Perkembangan Profit

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	Profit	Perkembangan
2020	Rp216.980.556	Rp579.582.967	37%	76%
2021	Rp304.948.079	Rp621.880.042	49%	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\begin{aligned} \text{Profit tahun 2020} &= \text{Rp.216.980.556} \\ &\frac{\text{Rp. 579.582.967}}{\text{Rp. 579.582.967}} \\ &= 0,37 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Profit tahun 2021} &= \text{Rp. 304.948.079} \\ &\frac{\text{Rp. 621.880.042}}{\text{Rp. 621.880.042}} \\ &= 0,49 \end{aligned}$$

$$\text{Perkembangan Profit} = \frac{0,37}{0,49} \times 100\% = 76\%$$

4.4.2.1.2 Perkembangan Likuiditas

Rasio lancar diperoleh dari perbandingan asset lancar dan hutang lancar.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Asset lancar}}{\text{Hutang lancar}}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{Rasio lancar th2021} - \text{Rasio lancar th2020}}{\text{Rasio lancar th2020}} \times 100\%$$

Tabel 4. 12

Rasio Lancar

Uraian	Tahun 2020	Tahun 2021
Asset Lancar	Rp 396.306.783	Rp 241.827.179
Hutang Lancar	Rp 21.002.227	Rp 32.091.099
Rasio Lancar	18,8697501	7,535646484
Perkembangan	-60%	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\begin{aligned} \text{Rasio lancar tahun 2020} &= \text{Rp. 296.306.783} \\ &\frac{\text{Rp. 21.002.227}}{\text{Rp. 21.002.227}} \\ &= 18,8697501 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio lancar tahun 2021} &= \text{Rp. 241.827.179} \\ &\frac{\text{Rp. 32.091.099}}{\text{Rp. 32.091.099}} \\ &= 7,535646484 \end{aligned}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{7,535646484 - 18,8697501}{18,8697501} \times 100\% = -60\%$$

4.4.2.1.3 Laba Bersih

Indikator laba bersih diperoleh dari perbandingan laba bersih dan total asset.

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{Total asset}}$$

$$\text{Perkembangan ROI} = \frac{\text{ROI th2021} - \text{ROI th2020}}{\text{ROI th2020}} \times 100 \%$$

Tabel 4. 13

Return On Investment

Uraian	Tahun 2020	Tahun 2021
Laba Bersih	Rp 216.980.556	Rp 304.948.079
Total Aset	Rp 237.982.783	Rp 337.039.179
ROI	0,91	0,90
Perkembangan	-1%	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\begin{aligned} \text{ROI tahun 2020} &= \frac{\text{Rp. 216.980.556}}{\text{Rp. 237.982.783}} \\ &= 0,91 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROI tahun 2021} &= \frac{\text{Rp. 304.948.079}}{\text{Rp. 337.039.179}} \\ &= 0,90 \end{aligned}$$

$$\text{Perkembangan ROI} = \frac{0,90 - 0,91}{0,91} \times 100 \% = -1\%$$

4.4.2.1.4 Pendapatan Perusahaan

Indikator pendapatan perusahaan diperoleh dari perbandingan penjualan dan total aset

$$\text{Asset Turn Over (ATO)} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aset}}$$

$$\text{Perkembangan ATO} = \frac{\text{ATO th2021} - \text{ATO th2020}}{\text{ATO th2020}} \times 100$$

Tabel 4. 14

Assets Turn Over

Uraian	Tahun 2020	Tahun 2021
Penjualan	Rp 579.582.967	Rp 621.880.042
Total Aset	Rp 237.982.783	Rp 337.039.179
ATO	2,435398727	1,845126864
Perkembangan	-24%	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\text{ATO tahun 2020} = \frac{\text{Rp. 579.582.967}}{\text{Rp. 237.982.783}}$$

$$\begin{aligned}
& \text{Rp. 237.982.783} \\
& = 2,435398727 \\
\text{ATO tahun 2021} &= \frac{\text{Rp. 621.880.042}}{\text{Rp. 337.039.179}} \\
& = 1,845126864 \\
\text{Perkembangan ATO} &= \frac{1,845126864 - 2,435398727}{2,435398727} \times 100\% = -24\%
\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengukuran diatas, kinerja yang dicapai pada perspektif keuangan masih tergolong belum baik. Hal ini terlihat bahwa pada 4 indikator yang diukur hanya terdapat 1 indikator yang berkembang yaitu pada indikator Perkembangan Profit sementara 3 indikator lainnya yaitu Perkembangan Likuiditas, Laba Bersih dan Pendapatan Perusahaan menurun.

4.4.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan merupakan indikator tentang bagaimana pelanggan melihat kinerja organisasi dan bagaimana organisasi memandang kebutuhan pelanggan . Pada perspektif pelanggan hanya terdapat 1 indikator pengukuran kinerja yaitu kepuasan pelanggan yang meliputi kepuasan pelanggan dalam pelayanan kepuasan pelanggan terhadap produk dan lain sebagainya.

4.4.2.2.1 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan dimana keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen yang penting dalam menyediakan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Indikator ini menunjukkan sejauh mana pelanggan merasa puas atau tidak terhadap produk dan layanan perusahaan. Tingkat Kepuasan Pelanggan dalam penelitian diukur dengan survey kepuasan pelanggan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

Tabel 4. 15

Tabel Indeks Kepuasan Pelanggan

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Sangat Tidak Puas	256 - 461	Sangat Tidak Baik
Tidak Puas	462 - 666	Kurang Baik
Cukup Puas	667 - 872	Cukup Baik
Puas	873 - 1078	Baik
Sangat Puas	1079 - 1284	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

Data kepuasan pelanggan yang dihasilkan dari Penyebaran 32 kuesioner kepada pelanggan berdasarkan tiap-tiap item-item pernyataan yang terdiri dari 8 pernyataan yaitu :

Tabel 4. 16
Data Hasil Kepuasan Pelanggan

No	Pernyataan	Total
1	UKM CV. Mithlabs dapat memuaskan kebutuhan pelanggan	115
2	UKM CV. Mithlabs dapat menjamin kualitas produk yang ditawarkan	115
3	UKM CV. Mithlabs mengganti unit baru apabila terjadinya kerusakan pada produk	115
4	UKM CV. Mithlabs dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan	116
5	UKM CV. Mithlabs mampu memenuhi permintaan para pelanggan	112
6	UKM CV. Mithlabs tepat waktu dalam penyelesaian pesanan dari pelanggan	82
7	UKM CV. Mithlabs selalu buka sesuai dengan waktu operasional sehingga memudahkan pelanggan untuk membeli produk	114
8	UKM CV. Mithlabs memudahkan transaksi dalam setiap pembelian	116
Jumlah		885

Sumber : Data diolah dari Data Primer, 2022

Dari tabel 4.16 di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh skor sebesar 885 dimana skor ini berada pada interval “Puas” yaitu 873 -1078. Item pernyataan yang skornya terendah yaitu pada item nomor 6 berkaitan dengan ketepatan waktu penyelesaian pesanan dengan skor 82 dan terendah kedua yaitu pernyataan nomor 5 berkaitan dengan permintaan pelanggan dengan pencapaian skor sebesar 112. Dengan demikian kinerja dari UKM CV.

Mithlabs dari perspektif pelanggan dilihat dari kepuasan pelanggan dapat dikatakan “Puas” yang berarti baik hal ini dikarenakan Skor 885 berada pada interval “Puas” 873 – 1078, sehingga kinerjanya dapat dikatakan “Baik”.

4.4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal lebih menekankan penciptaan produk baru yang lebih berkualitas sampai produk tersebut siap diedarkan kepada customer. Pada perspektif ini terdapat 2 indikator penilaian yang diukur yaitu Inovasi Produk dan Produk Cacat.

4.4.2.3.1 Pengembangan Inovasi Produk

Pada indikator pengembangan inovasi produk diperoleh dari perbandingan produk pada tahun 2020 dan produk 2021.

$$\text{Perkembangan Inovasi} = \frac{\text{Produk yang sudah ada} - \text{Produk baru}}{\text{Produk baru}} \times 100\%$$

Tabel 4. 17

Inovasi Produk

Uraian	Tahun 2021
Produk Baru	39
Produk yang sudah ada	97
Perkembangan	19,3 %

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\text{Perkembangan Inovasi produk} = \frac{97 - 39}{39} \times 100\% = 19,3 \%$$

4.4.2.3.2 Produk Cacat

Indikator produk cacat menjelaskan penanganan terhadap produk yang cacat masih bisa diperbaiki akan dijual dengan harga khusus. Indikator ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar resiko kegagalan produk yang diperoleh perusahaan.

$$\text{Perkembangan Produk Cacat} = \frac{\text{Produk cacat th2021} - \text{Produk cacat th2020}}{\text{Produk cacat th2020}} \times 100\%$$

Tabel 4. 18

Produk Cacat

Uraian	Tahun 2020	Tahun 2021
Produk cacat	53	45
Perkembangan	-15%	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\text{Perkembangan produk cacat} = \frac{45 - 53}{53} \times 100\% = -15\%$$

Berdasarkan kedua indikator yang diukur, kedua nya mengalami kenaikan yang cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja UKM CV. Mithlabs pada Perspektif Proses Bisnis Internal sudah “Baik”.

4.4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran difokuskan untuk melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 3 indikator yang diukur kinerjanya. Yaitu Produktivitas karyawan, Retensi Karyawan dan Kepuasan Karyawan

4.4.2.4.1 Peningkatan Produktivitas Karyawan

Indikator produktivitas karyawan didapat dari perbandingan laba operasi sebelum pajak dengan jumlah keseluruhan.

$$\text{Perkembangan Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi Sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{Produktivitas th2021} - \text{Produktivitas th2020}}{\text{Produktivitas h2020}} \times 100\%$$

Tabel 4. 19

Produktivitas Karyawan

Uraian	Tahun 2020	Tahun 2021
Laba Operasi Sebelum Pajak	Rp 110.923.819	Rp 87.967.524
Jumlah Karyawan	10	17
Produktivitas karyawan	Rp 11.092.382	Rp 5.174.560
Perkembangan	-53%	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\text{Produktivitas karyawan tahun 2020} = \frac{\text{Rp. 110.923.819}}{10}$$

$$= \text{Rp. 11.092.382/Orang}$$

$$\text{Produktivitas karyawan tahun 2021} = \frac{\text{Rp. 87.967.524}}{17}$$

$$= \text{Rp. 5.174.560/Orang}$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{Rp. 87.967.524} - \text{Rp. 110.923.819}}{\text{Rp. 110.923.819}} \times 100\% = -53\%$$

4.4.2.4.2 Retensi Karyawan

Penilaian yang dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan terhadap instansi dapat dinilai dari tingkat retensi karyawan. Retensi karyawan mengukur seberapa kemampuan UKM CV. Mithlabs dalam mempertahankan karyawan yang kompeten.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{\text{Retensi Karyawan th2021} - \text{Retensi Karyawan th2020}}{\text{Retensi Karyawan th2020}} \times 100\%$$

Tabel 4. 20

Data Jumlah Karyawan

Uraian	Tahun 2020	Tahun 2021
Jumlah Karyawan Keluar	5	3
Jumlah Karyawan	10	17
Retensi Karyawan	50%	18%
Perkembangan	-82%	

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2020} = \frac{5}{10} = 50\%$$

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2021} = \frac{3}{17} = 18\%$$

$$\text{Perkembangan} = \frac{18\% - 50\%}{50\%} \times 100\% = -82\%$$

Kepuasan Karyawan

Tingkat Kepuasan Karyawan dalam penelitian ini dihitung berdasarkan kuesioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang bekerja pada UKM CV. Mithlabs dan untuk mengetahui tingkat kepuasan dari karyawan tersebut.

Tabel 4. 21

Tabel Indeks Kepuasan Karyawan

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Sangat Tidak Puas	136 - 245	Sangat Tidak Baik
Tidak Puas	246 - 355	Kurang Baik
Cukup Puas	356 - 465	Cukup Baik
Puas	466 - 575	Baik
Sangat Puas	576 - 685	Sangat Baik

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

Data kepuasan karyawan yang dihasilkan dari Penyebaran 17 kuesioner kepada karyawan berdasarkan tiap-tiap item-item pernyataan yang terdiri dari 8 pernyataan yaitu :

Tabel 4. 22

Data Hasil Kepuasan Karyawan

No	Pernyataan	Total
1	UKM CV. Mithlabs memberikan lingkungan kerja yang baik	70
2	UKM CV. Mithlabs memberikan pengetahuan dan keterampilan baru	61
3	Kompensasi/gaji yang diberikan oleh UKM CV.Mithlabs sudah sesuai dengan jabatan	42
4	UKM CV. Mithlabs memberikan kompensasi/gaji sesuai dengan laba yang diperoleh	45
5	UKM CV. Mithlabs mampu mempertahankan karyawan terbaiknya	59
6	UKM CV. Mithlabs mampu untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya	67
7	UKM CV. Mithlabs selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan	66
8	UKM CV. Mithlabs selalu memberi penghargaan atas prestasi kerja yang baik	66
Jumlah		476

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

Dari Tabel 4.22 di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang diperoleh skor sebesar 476 dimana skor ini berada pada interval “Puas” yaitu 466 -575. Item pernyataan yang skornya terendah yaitu pada item nomor 3 dan 4 yaitu berkaitan dengan kompensasi/gaji dari karyawan dengan skor masing masing 42 dan 45. Dari perolehan hasil skor terendah pada dua pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan dari UKM CV. Mithlabs kurang puas dari segi kompensasi/gaji yang diberikan kepada karyawan. Dengan demikian kinerja dari UKM CV. Mithbas dari perspektif pertumbuhan dan pembelajarn dilihat dari kepuasan karyawan dapat dikatakan “Puas” yang berarti baik hal ini dikarenakan Skor 476 berada pada interval “Puas” 466 – 575, sehingga kinerjanya dapat dikatakan “Baik”.

Berdasarkan hasil pengukuran diatas, kinerja yang dicapai pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran cukup baik. Hal ini terlihat bahwa pada 3 indikator yang diukur hanya terdapat 1 indikator yang menurun yaitu pada indikator Produktivitas Karyawan sementara 2 indikator lainnya yaitu Retensi Karyawan dan Kepuasan Karyawan berkembang.

Tabel 4. 23

Hasil Penilaian Kinerja UKM CV. Mithlabs Menggunakan Balanced Scorecard

4 Perspektif Balanced Scorecard Serta Ukuran Kinerja	Standar	Realisasi	Skor
Perspektif Keuangan			
a. Perkembangan Profit	memberikan peningkatan hasil dari nilai profit	Terdapat peningkatan hasil dari nilai profit	1
b. Perkembangan Likuiditas	memberikan peningkatan hasil dari nilai rasio lancar	Tidak ada peningkatan	0
c. Laba Bersih	memberikan peningkatan dari total laba bersih yang diperoleh	Tidak ada peningkatan	0
d. Pendapatan Perusahaan	memberikan peningkatan dari total pendapatan perusahaan yang diperoleh	Tidak ada peningkatan	0
Perspektif Pelanggan			
a. Kepuasan Pelanggan	Minimal mencapai kategori “cukup puas” atau berada dalam interval 667 – 872 poin	Mencapai kategori “Puas” atau berada dalam interval 885	1
Perspektif Bisnis Internal			
a. Inovasi Produk	Ada penambahan dari jumlah produk baru	produk bertambah sebanyak 19,3%	1
b. Produk Cacat	Ada pengurangan dari jumlah produk cacat	jumlah produk cacat berkurang sebanyak - 15%	1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
a. Produktivitas Karyawan	Peningkatan dari produktivitas karyawan	Tingkat produktivitas karyawan menurun	0
b. Retensi Karyawan	Ada pengurangan dari jumlah karyawan keluar	Pengurangan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 82%	1

c. Kepuasan Karyawan	Minimal mencapai kategori “cukup puas” atau berada dalam interval 256 - 465 point	Mencapai kategori “Puas” atau berada dalam interval 476	1
----------------------	---	---	---

Sumber : Data Diolah Penulis, 2022

Dari total 10 tolak ukur yang digunakan terdapat 6 tolak ukur yang mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan antara lain perkembangan profit, kepuasan pelanggan, inovasi produk, produk cacat, jumlah karyawan dan kepuasan karyawan sedangkan ada 4 tidak memenuhi standar/target antara lain perkembangan likuiditas, laba bersih, pendapatan perusahaan, dan produktivitas karyawan . Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh UKM CV. Mithlabs adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Total Persentase Kinerja} &= \frac{6}{10} \times 100\% \\ &= 60\% \end{aligned}$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai oleh UKM CV. Mithlabs maka ditetapkan standar. Standar yang digunakan oleh standar yang ditetapkan oleh (Nurjannah, 2015) sebagai berikut :

- a. Sangat Baik : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan
- b. Baik : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan
- c. Cukup : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan
- d. Kurang : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan
- e. Tidak Baik : 0 – 20% dari standar yang ditetapkan

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh UKM CV. Mithlabs melalui pendekatan Balanced Scorecard adalah sebesar 60%. Hasil ini menunjukkan bahwa UKM CV. Mithlabs secara keseluruhan mempunyai kinerja yang “Baik”.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengukuran Kinerja Tradisional

Berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja secara tradisional UKM CV. Mithlabs mengukur kinerja keuangan menggunakan tolak ukur Perkembangan profit, Perkembangan likuiditas, Laba bersih dan Pendapatan perusahaan dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja secara tradisional UKM CV. Mithlabs masih tergolong kurang baik. Karena dari keempat indikator yang diukur hanya 1 indikator yang mengalami peningkatan sedangkan yang lainnya kinerjanya menurun. Sesuai dengan pengalaman penulis pada saat penelitian, penjualan setiap bulannya mengalami perubahan/fluktuasi sehingga hal itu juga berdampak pada pengukuran kinerja dari

segi keuangannya yang masih tergolong kurang baik. Pengukuran kinerja secara tradisional masih belum mampu mencerminkan kinerja dari UKM CV. Mithlabs yang sesungguhnya karena terdapat aspek lain yang belum masuk di dalam kriteria penilaian. Dalam perkembangan perusahaan saat ini, pengukuran kinerja dilihat bukan hanya dari sisi keuangan saja, tetapi di butuhkan juga pengukuran dari sisi non keuangan yaitu (pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran) untuk membantu perkembangan perusahaan kedepannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Ondang et al., 2021) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja secara tradisional tidak disarankan untuk terus digunakan oleh perusahaan karena pengukuran kinerja tradisional masih belum mampu mencerminkan kinerja dari perusahaan.

4.5.2. Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard

4.5.2.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan UKM CV. Mithlabs mengukur kinerja keuangan menggunakan tolak ukur Perkembangan profit, Perkembangan likuiditas, Laba bersih dan Pendapatan perusahaan. Dalam melakukan analisis kinerja keuangan, dapat dilakukan dengan cara membandingkan suatu prestasi dari satu periode ke periode sebelumnya, sehingga diketahui adanya kecenderungan pada periode tertentu. Pada indikator pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard dari segi perspektif keuangan pengukurannya sama seperti dengan metode tradisional, Karena dalam indikator yang diteliti dapat mengetahui hasil profit perusahaan, laba bersih yang diperoleh, pendapatan perusahaan yang diperoleh dan perkembangan dari likuiditas hal ini merujuk pada penelitian dari Munawir (2004) dari keempat indikator tersebut dapat mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan yang harus diselesaikan, memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek atau jangka panjang, kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu dan mengukur kemampuan perusahaan dalam menjalankan dan mempertahankan usahanya agar tetap stabil sehingga dari keempat indikator tersebut sudah tepat dalam mengukur kinerja keuangan dari perusahaan. Pengukuran kinerja ini sudah baik karena nantinya kesimpulan dari perspektif keuangan bisa dipertajam dengan analisis dan kesimpulan dari perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal untuk melihat perbaikan perusahaan saat ini, serta analisis dari kondisi sumberdaya manusia dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

4.5.2.2 Perspektif Pelanggan

Nurjannah (2015) menyatakan bahwa “mengukur tingkat kepuasan pelanggan tidaklah mudah, data yang diperoleh menjadi subyektif sesuai dengan jawaban responden menurut pengalaman mereka.” Harapan pelanggan dapat dibentuk oleh pengalaman masa lampau, komentar dari kerabatnya serta janji dan informasi dari

berbagai media. Pelanggan yang puas akan setia lebih lama, kurang sensitif terhadap harga dan memberi komentar yang baik tentang instansi.

Indikator kepuasan pelanggan bertujuan untuk mengukur kepuasan pelanggan dengan 8 dimensi kepuasan, yang dilakukan dengan mengisi daftar pernyataan pada kuesioner yang berbentuk checklist yang telah disediakan. Tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh skor sebesar 885 dimana skor ini berada pada interval “Puas” yaitu 873 -1078. Item pernyataan yang skornya terendah yaitu berkaitan dengan ketepatan waktu penyelesaian pesanan dan permintaan pelanggan. Dengan demikian kinerja dari UKM CV. Mithlabs dari perspektif pelanggan dilihat dari kepuasan pelanggan dapat dikatakan “Puas” yang berarti baik.

Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen yang penting dalam menyediakan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Terlihat bahwa pelanggan UKM CV. Mithlabs sudah puas dengan kinerja perusahaan saat ini sehingga berpotensi menghasilkan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan pada tahun tahun setelahnya. Hasil ini berkesesuaian dengan penelitian dari (Deni Saputra., 2021) bahwa kepuasan pelanggan dari perusahaan dapat mempengaruhi pengukuran kinerja suatu perusahaan.

4.5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada indikator inovasi produk yang mewakili proses bisnis internal diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan. Pengukuran dari perkembangan inovasi ini yaitu jumlah produk baru yang dihasilkan pada satu tahun dibandingkan dengan produk yang sudah ada. Nilai yang didapat menunjukkan bahwa adanya peningkatan produk pada UKM CV. Mithlabs di tahun 2021. Indikator produk cacat menjelaskan penanganan terhadap produk yang cacat masih bisa diperbaiki akan dijual dengan harga khusus. Indikator ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar resiko kegagalan produk yang diperoleh perusahaan. Dapat diketahui bahwa terjadinya penurunan dari produk cacat sebesar 15% di tahun 2021. Hal ini berarti bahwa UKM CV. Mithlabs berhasil dalam meminimalisir terjadinya kegagalan dari suatu produk.

Terlihat bahwa kinerja dari UKM CV. Mithlabs sudah baik dari segi perspektif proses bisnis internal sehingga berpotensi untuk menghasilkan inovasi dan meminimalisir produk cacat yang berkelanjutan. Tetapi UKM CV. Mithlabs harus tetap memperhatikan inovasi produknya sesuai dan trend terkini agar konsumen juga tetap berbelanja di perusahaan. Hal ini juga berkesesuaian dengan penelitian dari (Prayudi & Tanjung, 2018) bahwa perspektif proses bisnis internal harus tetap diperhatikan karena hal ini dapat mempengaruhi pendapatan perusahaan kedepannya.

4.5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan 3 indikator yaitu produktivitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan. Dari ketiga indikator yang diukur, terdapat 1 indikator yang menurun tetapi 2 indikator lainnya berkembang. Berdasarkan indikator yang diukur dapat disimpulkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik maka tentunya karyawan akan bekerja secara optimal untuk meningkatkan performa kerja dan meningkatkan proses bisnis internal perusahaan.

Namun, realisasi dari tingkat produktivitas karyawan masih menurun sehingga masih mendapatkan nilai kinerja yang rendah. Dalam hal ini, UKM CV. Mithlabs diharapkan aktif mencari informasi mengapa tingkat produktivitas karyawan menurun dan hal itu dapat berdampak juga kepada kinerja dari perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dilakukan oleh (Dewi, 2019) yang menyimpulkan bahwa perusahaan harus aktif dalam mencari informasi jika ada indikator yang menurun jadi nantinya dapat meminimalisir jika terjadi penurunan kinerja.

4.5.3. Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat diketahui bahwa :

1. Pada perspektif keuangan UKM CV. Mithlabs terdapat 3 indikator yang menurun. Hal itu dikarenakan terjadinya pendapatan perusahaan yang menurun, jumlah likuiditas yang menurun dan laba bersih yang menurun. Dari kesimpulan dari perspektif keuangan bisa dipertajam dengan analisis dan kesimpulan dari perspektif pelanggan dan proses bisnis internal untuk melihat perbaikan perusahaan saat ini, serta analisis dari kondisi sumber daya manusia dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dari pelanggan berada pada interval “Puas” tetapi terdapat indikator yang skornya terendah yaitu berkaitan dengan ketepatan waktu penyelesaian pesanan. Pada indikator ketepatan waktu penyelesaian pesanan sangat penting karena ini menjadi salah satu faktor kepuasan dari pelanggan. Hal ini dapat berdampak pada kepercayaan pelanggan dalam membeli produk di UKM CV. Mithlabs. Jika pelanggan tidak memiliki kepercayaan lagi untuk membeli produk di UKM CV. Mithlabs, hal itu akan berdampak juga ke penjualan yang menurun. Saat ini banyak pesaing yang sejenis menyelesaikan pesanan tepat pada waktunya maka UKM CV. Mithlabs harus mengevaluasi lagi mengapa bisa terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan pesanan.
3. Pada perspektif proses bisnis internal pencapaian kinerja UKM CV. Mithlabs sudah tergolong “Sangat Baik” karena UKM CV. Mithlabs mampu dalam berinovasi produk yang mana dapat bersaing dengan perusahaan yang sejenis. Lalu pada produk cacat UKM CV. Mithlabs juga tergolong “Baik” karena

terjadinya penurunan pada produk cacat. Selain itu, produk cacat dapat dijual kembali dengan harga khusus yang mana itu akan menambah pendapatan dari perusahaan

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari UKM CV. Mithlabs. Terlihat bahwa retensi karyawan mengalami penurunan karena jumlah karyawan yang keluar tahun 2021 lebih sedikit dibandingkan tahun 2020. Dan pada kepuasan karyawan masih masuk dalam kategori “Puas” tetapi terdapat indikator yang skornya terendah yaitu berkaitan dengan kompensasi/gaji karyawan. Kompensasi/gaji karyawan menjadi salah satu indikator terpenting bagi kepuasan karyawan, jika karyawan tidak merasa puas hal itu juga dapat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan yang menurun.
5. Pada setiap indikator, semuanya memiliki keterkaitan satu sama lain antar perspektif. misalnya jika karyawan masih belum puas karena kompensasi/gaji yang diberikan oleh perusahaan hal itu juga dapat berpengaruh kepada tingkat produktivitas karyawan karena karyawan tidak produktif itu dapat berimbas kepada pelanggan yaitu lama waktu penyelesaian pesanan dari pelanggan yang juga berdampak kepada ketidakpuasan dari pelanggan. Jika pelanggan merasa tidak puas dan memilih pesaing dari perusahaan yang sejenis maka penjualan/pendapatan dari UKM CV. Mithlabs menurun dan itu akan berdampak pada perspektif keuangan UKM CV. Mithlabs.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan dianalisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa :

1. Berdasarkan hasil perhitungan untuk pengukuran kinerja secara tradisional UKM CV. Mithlabs secara keseluruhan mengalami penurunan. Dari 4 indikator pengukuran kinerja yang diteliti, terdapat 1 yang mengalami peningkatan yaitu pada perkembangan profit sedangkan 3 indikator yang lain seperti perkembangan likuiditas, laba bersih dan pendapatan perusahaan tidak mengalami peningkatan.
2. Pengukuran kinerja pada UKM CV. Mithlabs menggunakan metode Balanced Scorecard adalah :
 - a. Kinerja pada Perspektif Keuangan pada UKM CV. Mithlabs menunjukkan hasil yang kurang baik. Terlihat pada Tabel 4.23 dari 4 indikator pengukuran kinerja terdapat 1 yang mengalami peningkatan yaitu pada perkembangan profit sedangkan 3 indikator yang lain seperti perkembangan likuiditas, laba bersih dan pendapatan perusahaan tidak mengalami peningkatan.
 - b. Kinerja pada Perspektif pelanggan yang dicapai oleh UKM CV. Mithlabs termasuk dalam kategori baik, ini terlihat dari hasil pencapaian kepuasan pelanggan dikarenakan mampu mencapai skor 885. Yaitu berada pada interval 873 – 1078 “Puas”, sehingga kinerjanya dapat dikatakan baik
 - c. Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal pada UKM CV. Mithlabs menunjukkan hasil yang sangat baik. Karena terlihat pada Tabel 4.23 kedua indikator pengukuran kinerja yaitu inovasi produk dan produk cacat keduanya mengalami perkembangan yang tergolong sangat baik
 - d. Kinerja pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada UKM CV. Mithlabs termasuk dalam kategori baik. Terlihat pada Tabel 4.23 dari 3 indikator pengukuran kinerja terdapat 1 indikator yang mengalami penurunan yaitu pada produktivitas karyawan tetapi 2 indikator yang lain mengalami peningkatan yang mana itu tergolong baik.
3. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada UKM CV. Mithlabs, UKM CV. Mithlabs telah menerapkan kedua metode ini

yaitu pengukuran kinerja tradisional dan pengukuran kinerja Balanced Scorecard. Dan dari hasil yang didapatkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard lebih baik dibandingkan dengan pengukuran kinerja secara tradisional. Dikarenakan dalam perkembangan perusahaan saat ini, dilihat bukan hanya pengukuran dari sisi keuangan saja, tetapi di butuhkan juga pengukuran dari sisi non keuangan yaitu (pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran) untuk membantu perkembangan perusahaan kedepannya. Dan dari empat perspektif dalam Balanced Scorecard dapat digunakan untuk menentukan fokus strategi yang digunakan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memetakan titik kuat dan titik lemah perusahaan untuk ditingkatkan di periode berikutnya.

5.2. Saran

Adapun saran yang dapat disampaikan berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Praktisi

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard karena dalam perkembangan perusahaan saat ini mengukur kinerja bukan hanya dari sisi keuangan saja tetapi dibutuhkan juga pengukuran dari sisi non keuangan yang mungkin nantinya dapat menerapkan pengukuran kinerja ini di masa yang akan datang
- Beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh UKM CV. Mithlabs dengan pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard :
 - a) Perlu adanya evaluasi yang berkaitan dengan perkembangan likuiditas, laba bersih dan pendapatan perusahaan karena pada tahun 2021 tidak terjadinya peningkatan dalam indikator tersebut
 - b) Perlu adanya evaluasi berkaitan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pesanan dari pelanggan karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan
 - c) Perlu adanya evaluasi yang berkaitan dengan produktivitas karyawan karena terlihat bahwa nilai perkembangan dari produktivitas karyawan menurun.
 - d) Perlu adanya evaluasi yang berkaitan dengan pemberian kompensasi/gaji karyawan sesuai dengan jabatan dan laba

yang diperoleh karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan dari karyawan

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi akuntansi pada umumnya dan khususnya mengenai akuntansi manajemen. Selain itu disarankan untuk penelitian selanjutnya dapat mengurangi keterbatasan penelitian yaitu,, disarankan untuk menambah variabel penelitian karena masih banyak faktor-faktor yang berkontribusi dalam pengukuran kinerja perusahaan. Peneliti selanjutnya disarankan agar dapat memperluas penelitian dengan menambah variabel dan jumlah unit analisis/sampel perusahaan sehingga dapat memperoleh hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). *Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM*. 4(1), 1–17.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53, 168.
- Dewi, M. C. (2019). *Analisis penerapan balanced scorecard dalam mengukur kinerja perusahaan pada pdam kota makassar*.
- Frinka, D., Sudjana, N., & Dwiatmanto, D. (2016). ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PDAM KOTA MALANG (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Periode 2012 - 2014). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 36(1), 203–210.
- Haidiputri, T. A. N. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), 14–23. <https://doi.org/10.33096/jmb.v6i2.221>
- Hartini, S. (2020). Analisis Balanced Scorecard Mempengaruhi Kinerja Pdam Kota Palangka Raya. *Al – Ulum Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 6(2), 105–114.
- Irawan, M. R. N. (2019). *PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA HOTEL ELRESAS*. 4(3), 1069–1084.
- Kaplan, S, R., & Norton, D. H. (n.d.). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. 5(2).
- Lasdi, & Lodovicus, L. (n.d.). *Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global* (p. Vol.2 No.2, 150-169). *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*.
- Luecke, R. (n.d.). *Performance Management, Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*.
- Neely (Ed.). (n.d.). *Bussiness Performance Measurement, Theory and Practice*. Andy.
- Niven, P. R. (n.d.). *Balanced Scorecard Diagnostics, Maintaining Maximum Peformance*. In *Dairy Science & Technology*, CRC Taylor & Francis Group (Issue June).
- Nurjannah. (2015). Nurjannah. *Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Unit Rawat Inap Puskesmas Batua Kota Makassar*.
- Ondang, R. E., Ilat, V., Kindangen, W. D., Perbandingan, A., Kinerja, P., Metode, D., Akuntansi, J., Ekonomi, F., & Ratulangi, U. S. (2021). *TRADISIONAL DAN*

METODE BALANCED SCORECARD PADA PT . BUANA FINANCE TBK THE COMPARATIVE ANALYSIS OF PERFORMANCE MEASUREMENT METHOD WITH TRADITIONAL METHOD AND BALANCED SCORECARD METHOD ON PT . BUANA FINANCE TBK . Jurnal EMBA Vol . 9 No . 3 Juli 2021 , Hal . 9(3), 576–583.

- Pratiwi, Y. T. (2016). Strategy Map Balanced Scorecard: Sistem Manajemen Untuk Implementasi Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pt Erratisa Purnama). *Buletin Studi Ekonomi*, 20(1), 34–42.
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126–130.
- Putri, K. C. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pada PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto. *Universitas Negeri Surabaya*.
- Rompas, M. A., Karamoy, H., & Lambey, L. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing “Goodwill,”* 10(2), 47. <https://doi.org/10.35800/jjs.v10i2.24888>
- Rustam, A., Rasulong, I., & Aziza, A. N. (2019). *ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA RUMAH SAKIT SULTAN DG . RAJA BULUKUMBA.* 1–22.
- Saputra, D., Sudarmanto, E., & Edy, S. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Di Puskesmas Bogor Timur Tahun 2017-2019. *Jurnal Online Mahasiswa*. <https://jom.unpak.ac.id/index.php/akuntansi/article/viewFile/1673/1391>
- Setyawan, D. (2018). *PENDEKATAN BALANCE SCORECARD UNTUK PENGUKURAN Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso.* 12(2).
- Sugiyono. (2012). Sugiyono Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, 6.
- Sugiyono, P. D. (2010). *Statistik untuk penelitian.* 1–14.
- Widyastuti, I. T., Indriana, I., Umar, A., & ... (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt Xyz Bergerak Di Bidang Telekomunikasi). *Jurnal Administrasi ...*, 3(September 2017), 124–137. <http://www.jurnal.stiks-tarakanita.ac.id/index.php/JAK/article/view/35>
- Yuwono, Sony, Sukarno, E., & Ichsan, M. (n.d.). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi.*

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Adelia Ananda Pristiwati
Alamat : Kp. Wangun Tengah RT003/003 Kel. Sindangsari
Kec. Bogor Timur Kota Bogor Jawa Barat
Tempat dan Tanggal Lahir : Bogor, 24 Juli 2000
Umur : 21 Tahun
Agama : Islam
Pendidikan
• SD : MI Al-Islamiyyah
• SMP : SMP Negeri 2 Ciawi
• SMK : SMK Wikrama Bogor
• Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan Bogor

Bogor, 1 Juli 2022
Peneliti

Adelia Ananda Pristiwati

LAMPIRAN

Lampiran 1 Neraca Saldo Tahun 2020

11:00

16 June, 2022

MithLabs Fix

Balance Sheet - Comparison 2 Column

		January 2020	December 2020
		IDR	IDR
Harta			
Kas			
110-20	Kas	2,753,141.14	24,280,454.23
Total Kas		2,753,141.14	24,280,454.23
Bank			
120-10	Bank	0.00	48,957.00
Total Bank		0.00	48,957.00
Piutang Usaha			
130-10	Piutang Usaha	4,485,000.00	0.00
Total Piutang Usaha		4,485,000.00	0.00
Persediaan Barang			
140-10	Persediaan Bahan Baku	23,812,268.23	30,918,146.39
140-20	Persediaan Bahan Penolong	1,615,106.03	530,577.43
140-40	Persediaan Produk Jadi	74,321,808.80	117,252,498.20
Total Persediaan Barang		99,749,183.05	148,701,222.01
Persediaan Lain			
Total Persediaan Lain		0.00	0.00
Pajak Dibayar Dimuka			
152-11	PPN Masukan	0.00	1,846,500.00
152-14	PPH Final	0.00	2,170,900.00
152-16	PPH 25 Dibayar Dimuka	0.00	734,750.00
Total Pajak Dibayar Dimuka		0.00	4,752,150.00
Investasi Jangka Panjang			
160-10	Asetku	0.00	42,550,000.00
Total Investasi Jangka Panjang		0.00	42,550,000.00
Harta Tetap Berwujud			
170-20	Gallery	7,000,000.00	7,000,000.00
170-30	Mesin & Peralatan	10,000,000.00	10,000,000.00
170-90	Harta Lain	650,000.00	650,000.00
Total Harta Tetap Berwujud		17,650,000.00	17,650,000.00
Total Harta		124,637,324.19	237,982,783.24
Kewajiban			
Utang Usaha			
210-10	Utang Usaha	10,955,799.75	187,725.75
Total Utang Usaha		10,955,799.75	187,725.75
Utang Pajak			
230-11	PPN Keluaran	0.00	20,814,501.67
Total Utang Pajak		0.00	20,814,501.67
Total Kewajiban		10,955,799.75	21,002,227.42
Modal			
Laba			
320-20	Laba Tahun Berjalan	7,624,787.94	110,923,819.32
320-99	Historical Balancing	106,056,736.50	106,056,736.50

.00 16 June, 2022

	January 2020	December 2020
Modal		
Laba		
Total Laba	113,681,524.44	216,980,555.82
Total Modal	113,681,524.44	216,980,555.82
Total Liabilities dan Equity	124,637,324.19	237,982,783.24

Lampiran 2 Neraca Saldo Tahun 2021

16 June, 2022

MithLabs Fix

Balance Sheet - Comparison 2 Column

Harta		January 2021	December 2021
		IDR	IDR
Kas			
110-20	Kas	2,433,047.48	24,487,403.71
Total Kas		2,433,047.48	24,487,403.71
Bank			
120-10	Bank	13,329,294.00	8,927,720.89
Total Bank		13,329,294.00	8,927,720.89
Piutang Usaha			
130-10	Piutang Usaha	0.00	1,800,000.00
Total Piutang Usaha		0.00	1,800,000.00
Piutang Lain			
139-20	Piutang Karyawan	0.00	5,250,000.00
Total Piutang Lain		0.00	5,250,000.00
Persediaan Barang			
140-10	Persediaan Bahan Baku	30,277,913.95	36,183,897.59
140-20	Persediaan Bahan Penolong	797,812.54	1,284,507.52
140-40	Persediaan Produk Jadi	127,660,334.23	157,630,076.57
Total Persediaan Barang		158,736,060.73	195,098,481.68
Persediaan Lain			
149-10	Persediaan Yang Belum Dibebankan	0.00	511,422.25
Total Persediaan Lain		0.00	511,422.25
Uang Muka Dibayar			
151-10	Deposit Tokopedia	0.00	1,000,000.00
Total Uang Muka Dibayar		0.00	1,000,000.00
Pajak Dibayar Dimuka			
152-11	PPN Masukan	1,846,500.00	1,846,500.00
152-14	PPH Final	2,170,900.00	2,170,900.00
152-16	PPH 25 Dibayar Dimuka	734,750.00	734,750.00
Total Pajak Dibayar Dimuka		4,752,150.00	4,752,150.00
Investasi Jangka Panjang			
160-10	Asetku	42,550,000.00	75,000,000.00
Total Investasi Jangka Panjang		42,550,000.00	75,000,000.00
Harta Tetap Berwujud			
170-20	Gallery	7,000,000.00	7,000,000.00
170-30	Mesin & Peralatan	10,000,000.00	12,562,000.00
170-90	Harta Lain	650,000.00	650,000.00
Total Harta Tetap Berwujud		17,650,000.00	20,212,000.00
Total Harta		239,450,552.21	337,039,178.54
Kewajiban			
Utang Usaha			
210-10	Utang Usaha	187,725.75	1,719,597.55
Total Utang Usaha		187,725.75	1,719,597.55
Utang Pajak			

16 June, 2022

	January 2021	December 2021
Kewajiban		
Utang Pajak		
230-11 PPN Keluaran	20,814,501.67	30,371,501.67
Total Utang Pajak	20,814,501.67	30,371,501.67
Total Kewajiban	21,002,227.42	32,091,099.22
Modal		
Laba		
320-10 Laba ditahan	110,923,819.32	110,923,819.32
320-20 Laba Tahun Berjalan	1,467,768.96	87,967,523.50
320-99 Historical Balancing	106,056,736.50	106,056,736.50
Total Laba	218,448,324.78	304,948,079.32
Total Modal	218,448,324.78	304,948,079.32
Total Liabilities dan Equity	239,450,552.21	337,039,178.54

Lampiran 3 Laporan Laba Rugi Tahun 2020

MithLabs Fix
Profit and Loss
 January 2020 - December 2020

	Saldo
	IDR
Pendapatan	
Pendapatan Usaha	
410-10 Penjualan Produk Jadi	579,582,967.35
Total Pendapatan Usaha	579,582,967.35
Total Pendapatan	579,582,967.35
Beban Atas Pendapatan	
Beban atas Pendapatan	
510-10 Harqa Pokok Penjualan	377,114,714.14
510-50 Beban Penqiriman	-548,870.00
510-61 Beban Printinq	-141,100.00
510-62 Biaya Sablon	44.00
Total Beban atas Pendapatan	376,424,788.14
Total Beban Atas Pendapatan	376,424,788.14
Gross Profit	203,158,179.21
Beban Operasional	
Beban Pemasaran Dan Penjualan	
610-10 Beban Iklan & Promosi	2,496,029.00
610-20 Beban THR dan Lemburan	4,132,183.00
610-31 Beban Foto	8,567,273.92
Total Beban Pemasaran Dan Penjualan	15,195,485.92
Beban Administrasi Dan Umum	
6-20 Beban Gaji Pemilik	33,000,000.00
620-10 Beban Gaji Karyawan Tetap	505,895.14
620-19 Beban ATK	3,200,898.00
620-31 Beban Entertainment	21,096,303.00
620-32 Beban Listrik	68,117.26
620-35 Beban Internet	199,999.61
620-41 Kasbon Minquan/Project	24,451.13
620-42 Beban Upah Per Project	-113,907.70
Total Beban Administrasi Dan Umum	57,981,756.44
Beban Operasional Lain	
690-10 Beban Reparasi Mesin dan Kantor	4,573,525.00
690-11 Biaya Transport	711,058.84
690-13 Beban Makan Bulanan	452,584.48
690-14 Beban Bensin dan Tol	282,500.00
690-15 Biaya Bordir	1,266,500.00
690-17 Biaya Pola	1,520,000.00
690-18 Biaya QC	561,000.09
690-41 Beban Retur	126,000.00
690-42 Beban Transf Antar Bank	208,000.00
690-43 Beban Keruqian	2,229,649.12
Total Beban Operasional Lain	11,930,817.53

	Saldo
Beban Operasional	
Total Beban Operasional	85,108,059.89
Operating Profit	118,050,119.32
Beban Non Operasional	
Total Beban Non Operasional	0.00
Operating Profit	118,050,119.32
Pendapatan Lain	
Total Pendapatan Lain	0.00
Beban Lain	
Beban Luar Usaha	
910-11 Beban Bunga Bank	3,597,800.00
910-12 Beban Jasa Bank	2,528,500.00
Total Beban Luar Usaha	6,126,300.00
Beban Pajak	
990-11 Denda Pajak	1,000,000.00
Total Beban Pajak	1,000,000.00
Total Beban Lain	7,126,300.00
Net Profit	110,923,819.32

Lampiran 4 Laporan Laba Rugi Tahun 2021

MithLabs Fix
Profit and Loss
January 2021 - December 2021

	Saldo	Year to Date
	IDR	IDR
Pendapatan		
Pendapatan Usaha		
410-10 Penjualan Produk Jadi	621,880,042.45	621,880,042.45
Total Pendapatan Usaha	621,880,042.45	621,880,042.45
Total Pendapatan	621,880,042.45	621,880,042.45
Beban Atas Pendapatan		
Beban atas Pendapatan		
510-10 Harga Pokok Penjualan	415,482,399.15	415,482,399.15
510-50 Beban Pengiriman	4,608,721.00	4,608,721.00
510-61 Beban Printing	119,000.00	119,000.00
510-62 Biaya Sablon	2,800,000.00	2,800,000.00
Total Beban atas Pendapatan	423,010,120.15	423,010,120.15
Total Beban Atas Pendapatan	423,010,120.15	423,010,120.15
Gross Profit	198,869,922.30	198,869,922.30
Beban Operasional		
Beban Pemasaran Dan Penjualan		
610-10 Beban Iklan & Promosi	3,957,800.00	3,957,800.00
610-20 Beban THR dan Lemburan	9,346,700.00	9,346,700.00
610-31 Beban Foto	-360,000.00	-360,000.00
Total Beban Pemasaran Dan Penjualan	12,944,500.00	12,944,500.00
Beban Administrasi Dan Umum		
6-20 Beban Gaji Pemilik	55,000,000.00	55,000,000.00
620-10 Beban Gaji Karyawan Tetap	6,206,331.43	6,206,331.43
620-19 Beban ATK	7,483,897.00	7,483,897.00
620-20 Beban Anak Magang	4,000,000.00	4,000,000.00
620-32 Beban Listrik	237,833.92	237,833.92
620-35 Beban Internet	84,973.81	84,973.81
620-41 Kasbon Mingguan/Project	325,000.00	325,000.00
620-43 Biaya Rebranding	1,250,000.00	1,250,000.00
620-44 Biaya Website	1,650,000.00	1,650,000.00
620-45 Beban Training dan Kesehatan	4,249,500.00	4,249,500.00
Total Beban Administrasi Dan Umum	80,487,536.16	80,487,536.16
Beban Operasional Lain		
690-10 Beban Reparasi Mesin dan Kantor	6,463,500.00	6,463,500.00
690-11 Biaya Transport	-361,300.00	-361,300.00
690-13 Beban Makan Bulanan	3,351,846.64	3,351,846.64
690-15 Biaya Bordir	2,312,000.00	2,312,000.00
690-16 Beban Embos	270,061.00	270,061.00
690-17 Biaya Pola	1,344,700.00	1,344,700.00
690-18 Biaya QC	-201,550.00	-201,550.00
690-33 Beban Perawatan Karyawan	295,000.00	295,000.00
690-42 Beban Transf Antar Bank	1,043,699.00	1,043,699.00
690-43 Beban Kerugian	408,406.00	408,406.00
690-44 Biaya Revisi Tas	2,544,000.00	2,544,000.00

June 16, 2022

	Saldo	Year to Date
Beban Operasional		
Beban Operasional Lain		
Total Beban Operasional Lain	17,470,362.64	17,470,362.64
Total Beban Operasional	110,902,398.80	110,902,398.80
Operating Profit	87,967,523.50	87,967,523.50
Beban Non Operasional		
Total Beban Non Operasional	0.00	0.00
Operating Profit	87,967,523.50	87,967,523.50
Pendapatan Lain		
Total Pendapatan Lain	0.00	0.00
Beban Lain		
Total Beban Lain	0.00	0.00
Net Profit	87,967,523.50	87,967,523.50

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Saudara/i
Responden
Di tempat

Bersama ini Saya :

Nama : Adelia Ananda Pristiwati
NPM : 022118090
Status : Mahasiswa S1, Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir strata satu (S1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, yang mana salah satu persyaratannya adalah penulisan skripsi, maka untuk keperluan tersebut saya sangat membutuhkan informasi untuk mendukung penelitian yang saya lakukan dengan judul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA USAHA KECIL MENGENAH MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi Kasus UKM CV. Mithlabs)”.

Dengan segala kerendahan hati saya, untuk itu saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang terlampir. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat menentukan keberhasilan penelitian yang saya lakukan, sehingga diharapkan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner dengan sebenar-benarnya.

Sesuai dengan kode etik penelitian, data dan informasi yang diberikan Bapak/Ibu/Saudara/i akan dijamin kerahasiaannya, dan hanya ditunjukkan untuk kepentingan ilmiah. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner ini adalah bantuan yang tak ternilai untuk saya. Akhir kata, atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti
Adelia Ananda Pristiwati

DATA RESPONDEN

Nama Responden :
Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan
Usia Saat Ini :

PETUNJUK PENGISIAN

- 1) Daftar pernyataan dibawah ini semata-mata untuk penelitian dalam rangka penyelesaian studi program S1 FE – UNPAK
- 2) Jawablah pernyataan yang di ajukan dengan sebenar benarnya sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan kenyataan yang diterima
- 3) Pada point pernyataan ini berilah tanda ✓(ceklis) pada jawaban yang anda anggap sesuai dengan keadaan yang sebenarnya :

SP	=	SANGAT PUAS
P	=	PUAS
CP	=	CUKUP PUAS
TP	=	TIDAK PUAS
STP	=	SANGAT TIDAK PUAS

KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN (PERSPEKTIF PELANGGAN)

NO	PERNYATAAN	SP	P	CP	TP	STP
1	UKM CV. Mithlabs dapat memuaskan kebutuhan pelanggan					
2	UKM CV. Mithlabs dapat menjamin kualitas produk yang ditawarkan					
3	UKM CV. Mithlabs mengganti unit baru apabila terjadinya kerusakan pada produk					
4	UKM CV. Mithlabs dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan					
5	UKM CV. Mithlabs mampu memenuhi permintaan para pelanggan					
6	UKM CV. Mithlabs tepat waktu dalam penyelesaian pesanan dari pelanggan					
7	UKM CV. Mithlabs selalu buka sesuai dengan waktu operasional sehingga memudahkan pelanggan untuk membeli produk					
8	UKM CV. Mithlabs memudahkan transaksi dalam setiap pembelian					

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Saudara/i
Responden
Di tempat

Bersama ini Saya :

Nama : Adelia Ananda Pristiwati
NPM : 022118090
Status : Mahasiswa S1, Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir strata satu (S1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, yang mana salah satu persyaratannya adalah penulisan skripsi, maka untuk keperluan tersebut saya sangat membutuhkan informasi untuk mendukung penelitian yang saya lakukan dengan judul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA USAHA KECIL MENGENAH MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi Kasus UKM CV. Mithlabs)”.

Dengan segala kerendahan hati saya, untuk itu saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang terlampir. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat menentukan keberhasilan penelitian yang saya lakukan, sehingga diharapkan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner dengan sebenar-benarnya.

Sesuai dengan kode etik penelitian, data dan informasi yang diberikan Bapak/Ibu/Saudara/i akan dijamin kerahasiaannya, dan hanya ditunjukkan untuk kepentingan ilmiah. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner ini adalah bantuan yang tak ternilai untuk saya. Akhir kata, atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti
Adelia Ananda Pristiwati

DATA RESPONDEN

Nama Responden :
Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan
Usia Saat Ini :

PETUNJUK PENGISIAN

- 1) Daftar pernyataan dibawah ini semata-mata untuk penelitian dalam rangka penyelesaian studi program S1 FE – UNPAK
- 2) Jawablah pernyataan yang di ajukan dengan sebenar benarnya sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan kenyataan yang diterima
- 3) Pada point pernyataan ini berilah tanda ✓(ceklis) pada jawaban yang anda anggap sesuai dengan keadaan yang sebenarnya :

SP	=	SANGAT PUAS
P	=	PUAS
CP	=	CUKUP PUAS
TP	=	TIDAK PUAS
STP	=	SANGAT TIDAK PUAS

**KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN (PERSPEKTIF PERTUMBUHAN
DAN PEMBELAJARAN)**

NO	PERNYATAAN	SP	P	CP	TP	STP
1	UKM CV. Mithlabs memberikan lingkungan kerja yang baik					
2	UKM CV. Mithlabs memberikan pengetahuan dan keterampilan baru					
3	Kompensasi/gaji yang diberikan oleh UKM CV. Mithlabs sudah sesuai dengan jabatan					
4	UKM CV. Mithlabs memberikan kompensasi/gaji sesuai dengan laba yang diperoleh					
5	UKM CV. Mithlabs mampu mempertahankan karyawan terbaiknya					
6	UKM CV. Mithlabs mampu untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya					
7	UKM CV. Mithlabs selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan					
8	UKM CV. Mithlabs selalu memberi penghargaan atas prestasi kerja yang baik					

Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

		Correlations								
		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	TOTAL_X1
X1_1	Pearson Correlation	1	0,380	.554*	.695**	.516*	0,336	0,051	0,480	.679**
	Sig. (2-tailed)		0,132	0,021	0,002	0,034	0,187	0,847	0,051	0,003
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
X1_2	Pearson Correlation	0,380	1	0,460	0,337	0,451	0,374	.535*	0,366	.634**
	Sig. (2-tailed)	0,132		0,063	0,185	0,069	0,139	0,027	0,148	0,006
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
X1_3	Pearson Correlation	.554*	0,460	1	.929**	.545*	.536*	0,435	.656**	.915**
	Sig. (2-tailed)	0,021	0,063		0,000	0,024	0,026	0,081	0,004	0,000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
X1_4	Pearson Correlation	.695**	0,337	.929**	1	.554*	.503*	0,226	.620**	.875**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,185	0,000		0,021	0,040	0,383	0,008	0,000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
X1_5	Pearson Correlation	.516*	0,451	.545*	.554*	1	0,133	0,393	.595*	.701**
	Sig. (2-tailed)	0,034	0,069	0,024	0,021		0,610	0,119	0,012	0,002
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
X1_6	Pearson Correlation	0,336	0,374	.536*	.503*	0,133	1	0,457	0,457	.622**
	Sig. (2-tailed)	0,187	0,139	0,026	0,040	0,610		0,065	0,065	0,008
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
X1_7	Pearson Correlation	0,051	.535*	0,435	0,226	0,393	0,457	1	.653**	.601*
	Sig. (2-tailed)	0,847	0,027	0,081	0,383	0,119	0,065		0,004	0,011
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
X1_8	Pearson Correlation	0,480	0,366	.656**	.620**	.595*	0,457	.653**	1	.810**
	Sig. (2-tailed)	0,051	0,148	0,004	0,008	0,012	0,065	0,004		0,000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
TOTAL_X1	Pearson Correlation	.679**	.634**	.915**	.875**	.701**	.622**	.601*	.810**	1
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,006	0,000	0,000	0,002	0,008	0,011	0,000	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 7 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

		Correlations								
		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	TOTAL_X2
X2_1	Pearson Correlation	1	0,083	.588**	.637**	.602**	.382*	.607**	.717**	.825**
	Sig. (2-tailed)		0,652	0,000	0,000	0,000	0,031	0,000	0,000	0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X2_2	Pearson Correlation	0,083	1	.429*	0,248	0,260	0,106	0,040	0,148	.397*
	Sig. (2-tailed)	0,652		0,014	0,171	0,151	0,564	0,828	0,419	0,024
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X2_3	Pearson Correlation	.588**	.429*	1	.742**	.694**	0,238	.379*	.600**	.825**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,014		0,000	0,000	0,189	0,033	0,000	0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X2_4	Pearson Correlation	.637**	0,248	.742**	1	.656**	0,273	0,318	.533**	.786**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,171	0,000		0,000	0,131	0,076	0,002	0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X2_5	Pearson Correlation	.602**	0,260	.694**	.656**	1	0,194	.411*	.527**	.775**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,151	0,000	0,000		0,287	0,019	0,002	0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X2_6	Pearson Correlation	.382*	0,106	0,238	0,273	0,194	1	0,150	.389*	.547**
	Sig. (2-tailed)	0,031	0,564	0,189	0,131	0,287		0,413	0,028	0,001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X2_7	Pearson Correlation	.607**	0,040	.379*	0,318	.411*	0,150	1	.618**	.608**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,828	0,033	0,076	0,019	0,413		0,000	0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X2_8	Pearson Correlation	.717**	0,148	.600**	.533**	.527**	.389*	.618**	1	.802**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,419	0,000	0,002	0,002	0,028	0,000		0,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.825**	.397*	.825**	.786**	.775**	.547**	.608**	.802**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,024	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 8 Hasil Uji Reliabilitas

I. Hasil Uji Reliabilitas Pelanggan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2_1	24.06	7.480	.754	.793
X2_2	24.06	9.093	.253	.851
X2_3	24.06	7.480	.754	.793
X2_4	24.03	7.644	.703	.800
X2_5	24.16	7.426	.675	.802
X2_6	25.09	7.959	.333	.864
X2_7	24.09	8.410	.492	.826
X2_8	24.03	7.838	.735	.800

II. Hasil Uji Reliabilitas Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	17	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	17	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_1	23.88	13.485	.605	.859
X1_2	24.41	13.132	.527	.864
X1_3	25.53	9.890	.859	.824
X1_4	25.35	9.618	.784	.842
X1_5	24.53	13.265	.626	.856
X1_6	24.06	13.934	.549	.864
X1_7	24.12	13.360	.491	.867
X1_8	24.12	12.360	.747	.843