

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Analisis Perspektif Keuangan

5.1.1. *Net Profit Margin*

Berdasarkan perhitungan *Net Profit Margin* atau NPM, pada tahun 2017 hasil *Net Profit Margin* adalah sebesar 20,29% dan pada tahun 2018 adalah sebesar 22,30%. Artinya terjadi peningkatan *Net Profit Margin* yaitu sebanyak 2,01%. Rata-rata *Net Profit Margin* selama 2 tahun 21,29%. UD IM Mubarak *Furniture* memiliki target rata-rata *Net Profit Margin* dalam setahun adalah sebesar 15%, dengan hasil dari perhitungan *Net Profit Margin* yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.1.2. *Return On Investment*

Berdasarkan perhitungan Return On Investment atau ROI, pada tahun 2017 hasil Return On Investment adalah sebesar 20,2% dan pada tahun 2018 adalah sebesar 22,3%. Artinya terjadi peningkatan Return On Investment yaitu sebanyak 2,1%. Rata-rata Return On Investment selama 2 tahun adalah 21,25%. UD IM Mubarak *Furniture* memiliki target rata-rata Return On Investment dalam setahun adalah sebesar 15%, dengan hasil dari perhitungan Return On Investment yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.1.3. *Return On Equity*

Berdasarkan perhitungan *Return On Equity* atau ROE, pada tahun 2017 hasil ROE adalah sebesar 55,98% sedangkan pada tahun 2018 hasil ROE adalah sebesar 61%. Artinya terjadi peningkatan ROE yaitu sebanyak 5,02%. Rata-rata *Return On Equity* selama 2 tahun adalah 58,49%. UD IM Mubarak *Furniture* memiliki target rata-rata *Return On Equity* dalam setahun adalah sebesar 15%, dengan hasil dari perhitungan

Return On Equity yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.1.4. Return On Assets

Berdasarkan perhitungan *Return On Assets* atau ROA, pada tahun 2017 hasil ROA adalah sebesar 20,26% dan pada tahun 2018 hasil ROA adalah sebesar 22,39%. Artinya terjadi peningkatan *Return On Assets* yaitu sebanyak 2.13%. Rata-rata *Return On Assets* selama 2 tahun adalah 21,32%. UD IM Mubarak *Furniture* memiliki target rata-rata ROA dalam setahun adalah sebesar 10%, dengan hasil dari perhitungan *Return On Assets* yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.1.5. Total Asset Turn Over

Berdasarkan perhitungan *Total Asset Turn Over* atau TATO, pada tahun 2017 hasil TATO adalah sebesar 20.03% dan pada tahun 2018 hasil TATO adalah sebesar 22.03%. Artinya terjadi peningkatan *Total Asset Turn Over* sebanyak 2.00%. Rata-rata *Total Asset Turn Over* selama 2 tahun adalah 21,03%. UD IM Mubarak *Furniture* memiliki target rata-rata *Total Asset Turn Over* dalam setahun adalah sebesar 15%, dengan hasil dari perhitungan *Total Asset Turn Over* yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.2. Analisis Perspektif Pelanggan

5.2.1. Kepuasan Pelanggan

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner ke pelanggan UD IM Mubarak *Furniture*. Kuesioner yang sah adalah sebanyak 36. Persentase kuesioner yang didapatkan adalah sebesar 80,70%. Berdasarkan perhitungan interval kategori persentase kuesioner, 80,70% berada di interval 62.5%-81.25% sehingga dikategorikan pelanggan puas. Target persentase yang diinginkan UD

IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 75%, maka target yang diinginkan oleh perusahaan telah tercapai.

5.2.2. Customer Acquisition

Berdasarkan perhitungan *Customer Acquisition*, pada tahun 2017 hasil perhitungan adalah sebesar 4,25% dan pada tahun 2018 hasil perhitungan adalah sebesar 9,61%. Rata-rata *Customer Acquisition* selama 2 tahun adalah 6,93%. UD IM Mubarak *Furniture* memiliki target rata-rata *Customer Acquisition* dalam setahun adalah sebesar 10%, dengan hasil dari perhitungan *Customer Acquisition* yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan belum tercapai.

5.3. Analisis Perspektif Prospek Bisnis Internal

5.3.1. Analisis Pengembangan Inovasi Produk dan Distribusi

Dari indikator pengembangan inovasi produk terdapat 7 produk baru dengan tingkat pengembangan sebesar 3,5 %. Indikator distribusi merupakan cara pengiriman barang yang dilakukan UD IM Mubarak *Furniture* agar produk sampai kepada pelanggan. UD IM Mubarak *Furniture* menerapkan pendistribusian menggunakan kendaraan roda empat.

5.3.2. Analisis Produk Cacat dan Sistem Informasi

Indikator produk cacat pada tahun 2017 adalah 8 produk sedangkan pada tahun 2018 meningkat menjadi 11 produk. Ini mengalami peningkatan sebesar 37%. Sistem informasi yang dilakukan UD IM Mubarak *Furniture* sangat konvensional yaitu hanya menggunakan brosur yang dibagikan kepada konsumen, seharusnya UD IM Mubarak *Furniture* memanfaatkan teknologi informasi seperti social media, marketplace online.

5.3.3. Analisis *Reward* dan *Punishment*

Reward dan *punishment* menjelaskan mengenai penanganan terhadap karyawan yang berupa penghargaan (*Reward*) dan hukuman (*punishment*). Pada range tahun 2017–2018 UD IM Mubarak *Furniture* memberikan *Reward* kepada karyawannya rata-rata 1 orang per bulan, sedangkan untuk *punishment* rata-rata diberikan kepada karyawan 0-1 orang perbulan.

5.3.4. Analisis Keselamatan Kerja dan Limbah

Indikator keselamatan kerja yaitu bagaimana UD IM Mubarak *Furniture* memperhatikan keselamatan karyawannya dalam bekerja, pada tahap ini UD IM Mubarak *Furniture* sudah melakukan apa yang seharusnya mereka lakukan yaitu memfasilitasi karyawan dengan alat pelindung diri (APD). Indikator limbah pada UD IM Mubarak *Furniture* dilakukan dengan baik dimana limbah yang bisa diolah kembali dikumpulkan dan dijual ke pihak yang membutuhkan sedangkan limbah yang tidak bisa diolah kembali ditampung dan dibuang.

5.4. Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

5.4.1. Retensi Karyawan

Berdasarkan perhitungan persentase retensi karyawan, pada tahun 2017 hasil perhitungan adalah sebesar 4% dan pada tahun 2018 hasil perhitungan adalah sebesar 0%. Artinya terjadi penurunan persentase retensi karyawan yaitu sebanyak 100%. UD IM Mubarak *Furniture* memiliki target rata-rata persentase retensi karyawan dalam setahun adalah sebesar 0%. Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka target yang diinginkan perusahaan belum tercapai, yaitu pada tahun 2017 terdapat 1 karyawan yang keluar.

5.4.2. Kepuasan Karyawan

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner ke karyawan UD IM Mubarak *Furniture*. Kuesioner yang sah adalah sebanyak 25. Persentase kuesioner yang didapatkan adalah sebesar 86,5%. Berdasarkan perhitungan interval kategori persentase kuesioner, 86,5% berada di interval 62.5%-81.25% sehingga dikategorikan karyawan puas. Target persentase yang diinginkan UD IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 70%, maka target yang diinginkan oleh perusahaan telah tercapai.

5.5. Analisis *Balance Scorecard*

Perhitungan yang dilakukan pada perspektif keuangan adalah *Net Profit Margin* (NPM), Return On Investment (ROI), Return On Equity (ROE), *Return On Assets* (ROA) dan *Total Asset Turn Over* (TATO). Rata-rata realisasi NPM pada UD IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 21,29% dengan target perusahaan adalah sebesar 15%. UD IM Mubarak *Furniture* sudah mencapai dan melampaui target *Net Profit Margin* yang diinginkan, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik.

Rata-rata realisasi ROI pada UD IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 21,25% dengan target perusahaan adalah sebesar 15%. UD IM Mubarak *Furniture* sudah mencapai dan melampaui target Return On Investment, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Rata-rata realisasi ROE pada UD IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 58,49% dengan target perusahaan adalah sebesar 15%. UD IM Mubarak *Furniture* sudah mencapai dan melampaui target Return On Equity, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik.

Rata-rata realisasi ROA pada UD IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 21,32% dengan target perusahaan adalah sebesar 15%. UD IM Mubarak *Furniture* sudah mencapai dan melampaui target *Return On Assets*, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Rata-rata realisasi TATO pada UD IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 21,03% dengan target perusahaan adalah

sebesar 15%. UD IM Mubarak *Furniture* sudah mencapai dan melampaui target *Total Asset Turn Over*, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Total nilai pengukuran kinerja pada persepektif keuangan adalah sebesar 5 yang artinya masuk dalam kategori baik.

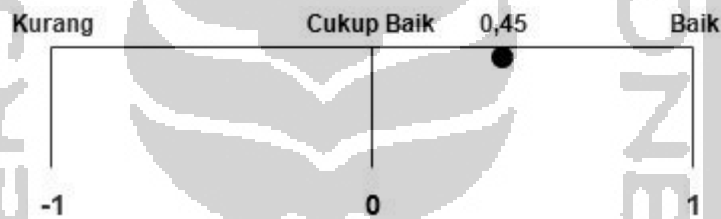
Perhitungan yang dilakukan pada perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan dan *Customer Acquisition*. Rata-rata realisasi persentase kuesioner kepuasan pelanggan pada UD IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 80,70% dengan target perusahaan adalah sebesar 75%. UD IM Mubarak *Furniture* sudah mencapai target kepuasan pelanggan, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Rata-rata realisasi *Customer Acquisition* pada UD IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 6,93% dengan target perusahaan adalah sebesar 15%. UD IM Mubarak *Furniture* belum mencapai target *Customer Acquisition*, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar -1 yang artinya masuk dalam kategori kurang. Total nilai pengukuran kinerja pada persepektif pelanggan adalah sebesar 0 yang artinya masuk dalam kategori cukup.

Perhitungan yang dilakukan pada perspektif proses bisnis internal adalah inovasi Produk. Rata-rata realisasi inovasi produk adalah sebesar 3,5% dengan target perusahaan adalah sebesar 2%. UD IM Mubarak *Furniture* sudah mencapai target inovasi produk, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Peningkatan nilai pada produk cacat mencapai 37% dengan target perusahaan maksimal adalah sebesar 20%. UD IM Mubarak *Furniture* belum mencapai target maksimal produk cacat, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar -1 yang artinya masuk dalam kategori kurang. Total nilai pengukuran kinerja pada persepektif prospek bisnis internal adalah sebesar 0 yang artinya masuk dalam kategori cukup.

Perhitungan yang dilakukan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah retensi karyawan dan kepuasan karyawan. Rata-rata realisasi persentase retensi karyawan pada UD IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 4% dengan target perusahaan adalah sebesar 0%. UD IM Mubarak *Furniture* ebelum mencapai target retensi karyawan, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar -1 yang artinya masuk dalam kategori kurang. Rata-rata realisasi persentase kuesioner kepuasan karyawan pada UD IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 86,5% dengan target perusahaan

adalah sebesar 70%. UD IM Mubarak *Furniture* sudah mencapai target kepuasan karyawan, sehingga diberikan skor atau nilai sebesar 1 yang artinya masuk dalam kategori baik. Total nilai pengukuran kinerja pada persepektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebesar 0 yang artinya masuk dalam kategori cukup.

Berdasarkan jumlah nilai tiap perspektif yaitu, perspektif keuangan adalah sebesar 5, perspektif pelanggan adalah sebesar 0, perspektif proses bisnis internal adalah sebesar 0 dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebesar 0, jadi total keseluruhan nilai kinerja perusahaan UD IM Mubarak *Furniture* adalah sebesar 5. Total keseluruhan tolak ukur perspektif yang digunakan pada Balanced Scorecard adalah sejumlah 11. Rata-rata total kinerja perusahaan adalah 0,45. Untuk mengetahui kategori nilai yang sudah diukur menggunakan Balanced Scorecard, maka selanjutnya adalah melihat skala rating kinerja perusahaan.



Gambar 5.1. Grafik Balanced Scorecard UD IM Mubarak *Furniture*

Berdasarkan gambar skala rating kinerja perusahaan, nilai 0,45 yang didapat oleh UD IM Mubarak *Furniture* termasuk dalam kategori cukup baik. Hal yang masih perlu ditingkatkan adalah *Customer Acquisition*, Produk Cacat dan Retensi Karyawan.

5.6 Rencana Perbaikan

a. *Customer Acquisition*

Rencana perbaikan dapat ditingkatkan lagi dengan melakukan promosi dan memanfaatkan social media sebagai sarana promosi di jejaring social media seperti instagram dan facebook karena media ini lebih mudah pemakaiannya dan sudah didukung dengan fasilitas penjualan atau promosi serta semua kalangan memakainya dari pada twitter. Selain itu dapat memanfaatkan marketplace yang sudah ada seperti shopee, bukalapak, tokopedia.

b. Produk Cacat

Perusahaan dapat melakukan perbaikan produk cacat dengan melakukan pelatihan kepada karyawan agar semakin handal dalam mengerjakan pekerjaannya dan didukung dengan bahan yang lebih berkualitas, sehingga kemungkinan terjadinya produk cacat bisa lebih berkurang.

c. Retensi Karyawan

Melakukan pendekatan kepada karyawan lebih terbuka antara karyawan dan pemilik sehingga membuat karyawan lebih semangat dan menciptakan hubungan baik dengan karyawan, memberikan kesempatan mengembangkan diri, memberikan bonus atau penghargaan, menyetarakan karyawan.

