

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang dengan metode *Balance Scorecard* berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan analisis data diperoleh kesimpulan dan saran sebagai berikut:

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis perspektif keuangan diketahui bahwa kinerja keuangan perusahaan yaitu:
  - a. Berdasarkan nilai ROI dapat diketahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba belum baik.
  - b. Nilai *Net Profit Margin* perusahaan belum termasuk baik karena standar belum tercapai. Hal ini berarti kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *net income* dari kegiatan operasi pokoknya belum tergolong baik.

2. Berdasarkan analisis perspektif pelanggan diketahui bahwa berdasarkan analisis gap diketahui bahwa rata-rata persepsi pelanggan lebih besar dari harapan pelanggan yang berarti disimpulkan bahwa pelanggan puas terhadap produk dan layanan perusahaan Kecap Udang Bago Semarang.
3. Berdasarkan analisis perspektif proses internal bisnis diketahui bahwa inovasi terjadi peningkatan dari tahun 2003 ke tahun 2004. Hal ini disebabkan antarlain:
  - a. Inovasi baru dalam produksi terjadi peningkatan dari tahun 2003 ke tahun 2004, hal ini dikarenakan perusahaan berupaya meningkatkan kapasitas produksi melalui inovasi rasa dan kemasan. Dalam hal produksi, perusahaan berusaha untuk mengembangkan rasa dan kemasan agar menarik dan sesuai harapan konsumen.
  - b. Berdasarkan analisis efisiensi biaya produksi dapat diketahui bahwa untuk efisiensi biaya produksi tahun 2003 sebesar 25,88% sedangkan tahun 2004 sebesar 19,42% sehingga dapat disimpulkan terjadi penurunan sebesar 6,46%. Semakin tinggi atau positif efisiensi biaya produksi maka semakin baik aktivitas produksi perusahaan.
4. Berdasarkan analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diketahui bahwa:
  - a. Berdasarkan analisis produktivitas tenaga kerja dapat diketahui bahwa untuk produktivitas tenaga kerja tahun 2003 sebesar 2.093.750 unit sedangkan tahun 2004 sebesar 2.014.286 unit sehingga dapat disimpulkan terjadi penurunan produktivitas tenaga kerja sebesar 79.464 unit

- b. Berdasarkan analisis produktivitas tenaga kerja menunjukkan bahwa tingkat pendapatan tenaga kerja semakin meningkat, sehingga hal ini akan memotivasi mereka meningkatkan produktivitas dan juga menunjukkan adanya kepuasan karyawan terhadap pihak manajemen perusahaan

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari analisis data, penulis memberikan saran sebagai berikut:

Agar aplikasi *Balanced Scorecard* dalam Perusahaan Kecap Udang Bago Semarang lebih optimal maka perusahaan perlu meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan laba dan *net income* perusahaan dengan meningkatkan efisiensi biaya produksi yang digunakan oleh perusahaan. Perusahaan perlu mengembangkan sistem kerjasama yang mampu meminimumkan biaya pesanan atas persediaan, bahan-bahan baku serta pengiriman persediaan yang tepat waktu sehingga tidak menghambat aktivitas produksi. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktivitas tenaga kerja perlu ditingkatkan melalui penjadwalan kerja, peningkatan jumlah alat-alat produksi sehingga penjualan juga meningkat. Selain itu perusahaan juga mempertahankan pelayanan dan kualitas produk sehingga kepuasan pelanggan dapat dipertahankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Carolina, Junghun, 2003, "Analisis Kinerja Rumah Sakit Ludira Husada Dengan Menggunakan Balanced Scorecard". Srkripsi. Tidak dipublikasikan.
- Ciptani, Monika Kussetya, 2000, "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan," Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol.2 No.01, Mei 2000.
- David, Hunger, 2000, "Strategic Management" Prentice Hall Inc., New Jersey, p306-310
- Fisher, Joshep., 1993, "Use of Nonfinancial Performance Measure", in Brinker, Barry J. (Eds), Emerging Practice in Cost Management, Massachusetts: Warren Gorham Lamont, p46
- Gasperz, Vincent, 2002, "Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah", PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gordon, B, et al, 1993, "Management Information system: Conceptual Foundations structure and Development," Second Edition, Mc. Graw Hill International Edition, New York, p36.
- Husein, Martani, 1997, "Balanced Scorecard: Penyeimbang Pengukuran Kinerja Organisasi," dalam Usahawan No. 06 TH XXVI, Juni 1997, hal.19-20.
- Jeno, Michael, 1997, "Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja yang Terkait dengan Strategi," Manajemen, September-Oktober, hal 68.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1996, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Havard Business School Press, Boston.
- Laela, Fatma, 1999, "Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen," Telaah: Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Vol.2 No.09, Th. 1999, hal 43-59.
- Lukas, Setiaatmajaya. 2000, "Manajemen Keuangan," Yogyakarta: PT Andi Offset.
- Lusch and Harvey, 1994, "The Case for an Off-Balanced-Sheet Controller," Sloan Management Review, p101-105.

Mulyadi, 2001, "Balanced Scorecard", Penerbit Salemba Empat: Jakarta

Soetjipto, Budi W, 1997, "Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balace Scorecard,"  
Usahawan, No.06, Th. XXVI, Juni 1997.

Tjiptono, Fandy, 1998, "Strategi Pemasaran", Balai Pustaka.





*serviens in lumine veritatis*

# **LAMPIRAN 1**

# **KUESIONER**

## KUESIONER

### Keterangan Pengisian

Kami meminta kesediaan Bpk/ibu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada kotak yang tersedia.

Keterangan:

SS	S	R	TS	STS
Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak setuju

A. Berikan nilai harapan kualitas produk dan pelayanan yang Bpk/Ibu inginkan pada atribut-atribut di bawah ini:

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Harapan saya produk kecap yang dijual perusahaan tidak melewati batas <i>date expired</i>					
2	Harapan saya pengiriman produk kecap yang dipesan tepat waktu					
3	Harapan saya produk yang dijual berkualitas dan tidak mengecewakan					
4	Harapan saya ada jaminan retur barang yang rusak atau <i>expired</i>					
5	Harapan saya harga jual produk terjangkau					
6	Harapan saya ada diskon khusus dalam pembelian produk dalam jumlah tertentu					

B. Berikan nilai kualitas produk dan pelayanan yang Bpk/Ibu rasakan (persepsikan) pada atribut-atribut di bawah ini:

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Produk kecap yang dijual perusahaan tidak melewati batas <i>date expired</i>					
2	Pengiriman produk kecap yang dipesan tepat waktu					
3	Produk yang dijual berkualitas dan tidak mengecewakan					
4	Ada jaminan retur barang yang rusak atau <i>expired</i>					
5	Harga jual produk terjangkau					
6	Terdapat diskon khusus dalam pembelian produk dengan jumlah tertentu					



**LAMPIRAN 2**

**LAPORAN**

**PERUSAHAAN**



**PERUSAHAAN KECAP UDANG BAGO**  
**JL. MUARA MAS TIMUR NO.256 SEMARANG**  
**NERACA**

	2004 Rupiah	2003 Rupiah	2002 Rupiah
<b>AKTIVA</b>			
<b>AKTIVA LANCAR</b>			
Kas dan setara kas	1.916.344.388	1.833.774.246	2.114.802.720
Investasi jangka pendek	592.013.800	667.231.219	602.250.250
Piutang Usaha (Setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar Rp.74.988.566 pada tahun 2004)			
Pihak yang mempunyai hub istimewa	3.074.892.987	3.126.229.087	3.000.289.050
Pihak ketiga	3.828.971.669	4.335.106.900	3.350.106.900
Uang muka	10.000.000	1.157.112	3.157.112
Persediaan	1.209.374.673	752.384.929	852.350.920
Pajak dibayar dimuka	370.867.177	-	-
Biaya dibayar dimuka	48.967.339	49.968.943	42.500.950
<b>Jumlah Aktiva Lancar</b>	<b>11.051.432.033</b>	<b>10.765.852.436</b>	<b>9,965,457,902</b>
<b>AKTIVA TIDAK LANCAR</b>			
Aktiva pajak tangguhan	11.971.352	-	-
Aktiva tetap Setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp. 46.519.707.588 (2004) dan Rp. 40.656.132.563 (2003)			
dan Rp. 40.656.132.563 (2003)	5.288.901.028	5.446.088.763	5.450.000.700
Aktiva lain-lain	53.667.625	18.603.975	15.603.950
<b>Jumlah Aktiva Tidak Lancar</b>	<b>5.354.540.005</b>	<b>5.464.692.738</b>	<b>5,465,604,650</b>
<b>JUMLAH AKTIVA</b>	<b>16.405.972.038</b>	<b>16.230.545.174</b>	<b>15,431,062,552</b>

**PERUSAHAAN KECAP UDANG BAGO**  
**JL. MUARA MAS TIMUR NO.256 SEMARANG**  
**NERACA**

	2004 Rupiah	2003 Rupiah	2002 Rupiah
<b><u>KEWAJIBAN</u></b>			
<b>KEWAJIBAN LANCAR</b>			
Hutang usaha	1.238.368.206	658.264.692	455.250.600
Hutang pajak	6.062.955	142.918.051	150.818.021
Beban masih harus dibayar	13.328.199	8.200.301	8.400.341
Bagian hutang sewa guna usaha yang akan jatuh tempo dalam waktu satu tahun	16.091.250	-	-
Kewajiban lancar lain-lain	1.161.416.674	1.345.536.727	1.420.550.800
Jumlah Kewajiban Lancar	<u>2.435.267.284</u>	<u>2.154.919.771</u>	<u>2,035,019,762</u>
<b>KEWAJIBAN TIDAK LANCAR</b>			
Hutang hubungan istimewa	5.991.339	34.047.128	31.050.100
Kewajiban pajak tangguhan	-	1.037.249	925.315
Hutang sewa guna usaha	52.002.733	-	-
Kewajiban manfaat karyawan	48.447.609	39.617.681	35.500.600
Jumlah Kewajiban Tidak Lancar	<u>106.441.681</u>	<u>74.702.058</u>	<u>67,476,015</u>
Jumlah Modal Sendiri	<u>13.864.263.073</u>	<u>14.000.923.345</u>	<u>13,328,566,775</u>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN MODAL SENDIRI</b>	<u>16.405.972.038</u>	<u>16.230.545.174</u>	<u>15,431,062,552</u>

**PERUSAHAAN KECAP UDANG BAGO**  
**JL. MUARA MAS TIMUR NO.256 SEMARANG**  
**LAPORAN LABA RUGI**

	2004 Rupiah	2003 Rupiah	2002 Rupiah
PENJUALAN BERSIH	8.495.033.666	10.038.895.903	8.495.033.660
BEBAN POKOK PENJUALAN	5.695.079.251	6.257.071.066	4.257.071.066
LABA KOTOR	2.799.954.415	3.781.824.837	4.237.962.594
BEBAN USAHA			
Beban penjualan	554.035.054	571.542.574	372.544.500
Beban Produksi	726.210.380	517.775.937	417.700.350
Jumlah Beban Usaha	1.280.245.434	1.089.318.511	790.244.850
LABA USAHA	1.519.708.981	2.692.506.326	3.447.717.744
PENGHASILAN (BEBAN) LAIN-LAIN			
Laba (rugi) kurs bersih	(876.583.837)	177.551.920	317.750.500
Penghasilan bunga	58.690.578	159.621.909	138.900.000
Beban bunga dan provisi bank	(23.542.965)	(17.961.258)	-
Tambahkan pajak dan denda tahun lalu	(1.498.884)	(6.057.618)	(7.000.318)
Lain-lain, bersih	9.237.172	2.120.078	2.650.050
Penghasilan (Beban) Lain-lain	(833.697.936)	315.275.031	452.300.232
<b>Laba Sebelum Pajak Penghasilan</b>	686.011.045	3.007.781.357	4.027.782.350
BEBAN (PENGHASILAN) PAJAK			
Pajak kini	205.179.920	948.238.550	1.048.238.550
Pajak tangguhan	(13.008.601)	(153.696.560)	(103.650.700)
Beban Pajak – Bersih	192.171.319	794.541.990	944.587.850
<b>LABA BERSIH</b>	493.839.726	2.213.239.367	3.293.374.744

**PERUSAHAAN KECAP UDANG BAGO**  
**JL. MUARA MAS TIMUR NO.256 SEMARANG**  
**LAPORAN ARUS KAS**

	2004 Rupiah	2003 Rupiah	2002 Rupiah
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI</b>			
Penerimaan kas dari pelanggan	8.577.552.439	9.371.344.639	9.800.560.800
Pembayaran kas kpd pemasok dan pelanggan	(5.084.322.331)	(6.492.227.257)	(5.481.200.400)
Pembayaran kas untuk beban usaha	(1.216.461.800)	(989.958.512)	(990.450.500)
Kas yang dihasilkan operasi	2.276.768.308	1.889.158.870	3.328.909.900
Pembayaran pajak penghasilan badan	(653.070.982)	(1.030.487.293)	(1.300.400.200)
Pembayaran pajak pertambahan nilai	(254.209.779)	(624.510.724)	(644.500.700)
Penerimaan restitusi pajak pertambahan nilai	-	88.644.649	18.600.650
Pembayaran pinjaman karyawan	(4.498.649)	(6.812.320)	(5.850.350)
Pembayaran bunga sewa guna usaha	(9.249.183)	-	-
Pembayaran denda pajak	(6.319.161)	(6.057.618)	(5.057.600)
Pembayaran beban bank (impor)	(14.293.781)	(17.961.258)	(15.800.250)
Arus Kas yang diperoleh dari Aktivitas Operasi	1.335.126.773	291.974.306	1.375.901.450
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>			
Pembelian aktiva tetap	(142.641.192)	(38.967.959)	(42.900.900)
Penjualan aktiva tetap	8.500.000	665.000	3.505.000
Pengeluaran aktiva dalam penyelesaian	(222.880.325)	(224.985.710)	(244.500.800)
Penerimaan (pembayaran) jaminan	(30.115.000)	300.000	1.250.000
Pembayaran uang muka	(10.000.000)	-	-
Penerimaan bunga deposito dan jasa giro	58.690.578	159.685.710	59.690.500
Selisih kurs	(677.609.992)	343.335.855	43.400.855
Arus Kas yang diperoleh dari (digunakan untuk) Aktivitas Investasi	(1.016.055.931)	240.032.896	221.045.800
Arus Kas yang digunakan untuk Aktivitas Pendanaan	(236.500.696)	(812.971.873)	41.490.455
<b>PENINGKATAN (PENURUNAN) KAS DAN SETARA KAS</b>	<b>82.570.146</b>	<b>(280.964.671)</b>	<b>34.410.995</b>
<b>KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN</b>	<b>1.833.774.246</b>	<b>2.114.802.720</b>	<b>2.149.213.715</b>
<b>KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN</b>	<b>1.916.344.388</b>	<b>1.833.774.246</b>	<b>2.114.802.720</b>

No	H1	H2	H3	H4	H5	H6
1	3	3	2	2	2	2
2	4	4	4	4	3	4
3	4	2	3	2	3	4
4	5	4	4	4	2	4
5	5	4	4	4	4	4
6	2	2	2	4	2	4
7	2	1	2	3	2	2
8	3	5	3	3	3	2
9	1	1	1	1	1	1
10	5	4	2	4	4	4
11	2	1	3	4	2	5
12	4	4	4	4	2	2
13	2	2	2	2	2	2
14	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4
16	2	2	2	2	2	2
17	4	4	4	4	2	4
18	4	4	4	4	2	4
19	4	4	4	4	4	4
20	2	2	2	2	4	3
21	4	3	4	4	3	3
22	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	2	5
24	4	4	3	4	3	4
25	5	4	5	5	2	2
26	4	4	4	4	4	3
27	2	1	3	3	3	4
28	5	4	5	5	3	3
29	4	3	4	4	3	4
30	2	2	2	2	2	3

P1	P2	P3	P4	P5	P6
2	4	4	2	2	3
4	4	4	5	5	5
4	3	4	4	4	4
5	4	5	5	5	3
5	4	5	4	5	3
4	4	4	3	3	3
4	5	5	2	2	3
4	4	5	4	2	2
1	5	4	1	1	1
4	5	5	4	4	4
4	4	5	1	2	3
4	4	4	3	4	2
2	4	4	2	2	2
4	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4
2	5	5	4	2	2
4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	3	3
4	4	4	3	3	4
3	5	5	3	4	4
4	4	5	4	3	5
4	4	4	4	3	4
5	3	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4
3	5	5	3	2	3
5	5	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3
2	4	2	2	2	4

$\mu$ Harapan	$\mu$ Persepsi	Gap
2,333333	2,833333	0,5
3,833333	4,5	0,666667
3	3,833333	0,833333
3,833333	4,5	0,666667
4,166667	4,333333	0,166667
2,666667	3,5	0,833333
2	3,5	1,5
3,166667	3,5	0,333333
1	2,166667	1,166667
3,833333	4,333333	0,5
2,833333	3,166667	0,333333
3,333333	3,5	0,166667
2	2,666667	0,666667
4	4,333333	0,333333
4	4,166667	0,166667
2	3,333333	1,333333
3,666667	4	0,333333
3,666667	4,333333	0,666667
4	4	0
2,5	3,333333	0,833333
3,5	3,666667	0,166667
4	4	0
3,833333	4,166667	0,333333
3,666667	3,833333	0,166667
3,833333	4,5	0,666667
3,833333	4	0,166667
2,666667	3,5	0,833333
4,166667	4,166667	0
3,666667	3,833333	0,166667
2,166667	2,666667	0,5
		0,5

# **PERUSAHAAN KECAP UDANG BAGO SEMARANG**

---

**Yang bertanda tangan di bawah ini pimpinan perusahaan kecap  
Udang Bago Semarang :**

**Nama : Drs. Bambang Indiarso  
Jabatan : Direktur  
Alamat : Jl. Muara Mas Timur 256 Semarang**

**dengan ini menerangkan bahwa :**

**Nama : Melanie Agustine  
No.Mhsw : 01 04 12792  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Akuntansi Strata 1  
Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

**telah melakukan penelitian di perusahaan kecap Udang Bago  
Semarang untuk menyusun skripsi guna melengkapi persyaratan  
kelulusan sarjana, dengan judul "PENERAPAN BALANCED  
SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA  
PERUSAHAAN KECAP UDANG BAGO SEMARANG".**

**Demikian surat keterangan ini dibuat agar dipergunakan  
sebagaimana mestinya.**

**Semarang, 4 Juli 2006**



**Drs. Bambang Indiarso**

**JL. MUARA MAS TIMUR 256 SEMARANG-JAWA TENGAH-INDONESIA.  
TELP (024)3512295**