

BAB V

PENUTUP

1. KESIMPULAN

Tujuan penelitian ini adalah menilai kinerja CV Kayu Manis melalui pendekatan *balanced scorecard*. Batasan-batasan agar bahasan lebih terarah adalah periode waktu yang digunakan yaitu tahun 2003-2005 dan aspek-aspek yang dipakai dalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

CV Kayu Manis bergerak di bidang manufaktur khususnya produksi barang-barang *furniture*. Perusahaan mempunyai beberapa departemen yang diarahkan pada visi "berupaya secara bertahap untuk menempatkan CV Kayu Manis sebagai perusahaan *furniture* yang mampu bersaing secara global" serta misi "menciptakan produk-produk berkualitas dan meningkatkan mutu pengelolaan serta layanan usaha melalui efektivitas dan efisiensi kerja yang maksimal, yang dengan sendirinya akan meningkatkan keuntungan perusahaan serta terus berupaya memanfaatkan setiap peluang dan kesempatan dalam mengembangkan usaha. Aktivitas utama yang dilakukan dalam CV Kayu Manis yang pertama adalah kegiatan produksi yang terdiri dari lima tahapan yaitu, material dasar, konstruksi, *sanding*, *finishing*, dan *packing*.

Aktivitas yang kedua adalah pengawasan mutu yang memiliki tujuan antara lain; menetapkan standar kualitas, mengkonfirmasi hasil produksi

dengan standar, mengadakan koreksi, dan perbaikan standar kualitas. Aktivitas terakgir yang dilaksanakan dalam CV Kayu manis adalah penelitian dan pengembangan yang kegiatannya meliputi pengembangan produk baru dan memperbaiki kualitas bahan baku untuk mengurangi terjadinya kerusakan.

Berdasarkan hasil kinerja selama periode penelitian tiga periode yaitu tahun 2003-2005, secara keseluruhan kinerja CV Kayu Manis dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. CV Kayu Manis adalah perusahaan yang berada dalam tahap bertumbuh (*growth*). Strategi perusahaan yang dapat diidentifikasi pada tahap itu dalam perspektif keuangan adalah peningkatan penerimaan melalui peningkatan penjualan. Peningkatan penjualan diperoleh dengan meningkatkan jumlah pelanggan. Usaha untuk meningkatkan pelanggan dilakukan menawarkan produk-produk inovasi baru dengan konsep produk yang bermutu, desain yang mengikuti trend yang sedang berkembang, menarik, nyaman, elegan, serta harga yang bersaing dengan *competitor* yang sejenis. Pertumbuhan penjualan CV Kayu Manis mulai tahun 2003 s.d 2005 mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan kinerja yang baik atas penjualan produk-produk *furniture* yang ditawarkan oleh CV Kayu Manis. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh persentase hasil penjualan actual tahun 2003 s.d 2005, yaitu: 27%, 43,52%, dan 66,73% pada target penjualan yang diharapkan oleh perusahaan tiap tahunnya yaitu sebesar 30%.
2. Strategi CV Kayu Manis pada perspektif pelanggan yang dapat diidentifikasi adalah dengan meningkatkan kepuasan para *buyer*, kecepatan layanan dan

membangun komunikasi dengan *buyer*, serta melayani komplain *buyer* baik atas kerusakan produk maupun keterlambatan pengiriman. Untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan CV Kayu Manis diukur dengan menggunakan tolok ukur kemampuan mempertahankan pelanggan (*retensi pelanggan*), tingkat perolehan pelanggan baru (*akuisisi pelanggan*), dan frekuensi keluhan pelanggan. Hasil pengukuran tolok ukur *retensi pelanggan* dengan target yang diharapkan perusahaan sebesar 70% diperoleh kinerja yang baik, yaitu: 71,43%, 82,35%, dan 77,27%. Pada tolok ukur *akuisisi pelanggan* dengan target 20% diperoleh kinerja yang baik, yaitu: 14,29%, 23,53%, dan 27,27%. Dan yang terakhir adalah tolok ukur frekuensi keluhan pelanggan dengan target keluhan yang diharapkan adalah sebesar 7% dari total pelanggan yang ada menunjukkan kinerja yang buruk. Kondisi ini ditunjukkan dengan hasil yang diperoleh, yaitu: 7,14%, 11,76%, dan 9,09%.

3. Kinerja perspektif proses bisnis internal CV Kayu Manis diukur dengan menggunakan tolok ukur *manufacturing cycle effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk dan persentase pengerjaan ulang produk. Strategi perusahaan yang dapat diidentifikasi pada perspektif proses bisnis internal adalah memahami kebutuhan pelanggan, mengembangkan desain produk baru, mengurangi produk rusak, dan mengoptimalkan produktivitas. Hasil pengukuran tolok ukur MCE menunjukkan kinerja yang baik. Kondisi ini ditunjukkan dari hasil *actual* atas siklus produksi, yaitu: 0,57, 0,56, dan 0,57 dengan target yang ingin dicapai sebesar 1. Pada tolok ukur tingkat kerusakan produk, hasil dicapai adalah 2,06%, 1,46%, dan 1,14%. Pada target produk

rusak yang akan terjadi sebesar 2%, dapat disimpulkan bahwa kinerja CV Kayu Manis adalah baik. Tolok ukur yang ke tiga pada perspektif proses bisnis internal adalah persentase pengerjaan ulang produk. Pada target yang ditetapkan CV Kayu Manis pada produk yang akan mengalami proses pengerjaan ulang produk sebesar 6,5%, menunjukkan kinerja perusahaan yang baik yaitu dengan persentase pengerjaan ulang produk yang actual sebesar 7,73%, 6,88%, dan 5,79%.

4. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran CV Kayu Manis diukur dengan menggunakan tolok ukur tingkat perputaran karyawan (*labor turnover*), produktivitas karyawan dan pendidikan dan pelatihan karyawan. Kegiatan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana CV kayu manis melengkapi diri yaitu meningkatkan produktivitas produk dan komitmen karyawan. Berdasarkan perhitungan pada tolok ukur penilaian kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja CV Kayu Manis adalah baik. Strategi yang digunakan untuk mencapai kinerja yang baik adalah dengan mengadakan program pendidikan dan pelatihan bagi staf desain dan karyawan bagian produksi, serta meningkatkan produktivitas karyawannya. Hasil pengukuran tolok ukur *labor turnover* menunjukkan kinerja yang baik. Pada target yang diharapkan sebesar 50%, perputaran karyawan actual adalah sebesar, 32,86%, 32,53%, dan 16,28%. Tolok ukur pendidikan dan pelatihan karyawan menunjukkan kinerja CV Kayu Manis yang diperoleh adalah cukup baik. Pada target perusahaan sebesar 15%, hasil actual yang diperoleh perusahaan adalah

8%, 10,84%, dan 11,63%. Untuk tolok ukur produktivitas karyawan dengan target 30%, hasil actual yang dicapai CV Kayu Manis adalah 20,80%, 37,76%, dan 47,77%. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja CV Kayu Manis pada tolok ukur ini adalah baik.

Keempat perspektif *balanced scorecard* mempunyai keterkaitan antar perspektif meskipun variabel-variabel yang mewakili dari setiap perspektif tidak berhubungan untuk keempat perspektif *balanced scorecard*. Namun keterkaitan dari variabel-variabel yang mewakili setiap perspektif merupakan satu kesatuan penilaian yang komprehensif. Hal ini menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan metode penilaian kinerja yang bersifat integral, dimana terjadinya permasalahan di suatu bagian akan menjadi penyebab permasalahan di bagian lain. Dengan mengetahui penyebab utama suatu permasalahan dan akibat yang ditimbulkannya, maka akan lebih mudah mencari alternatif pemecahannya. Hubungan antara perspektif *balanced scorecard* pada penilaian kinerja CV Kayu Manis dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki korelasi dengan perspektif pelanggan. Variabel yang memiliki hubungan sebab akibat tersebut adalah variabel pendidikan dan pelatihan sebagai variabel bebas dan variabel akuisisi pelanggan sebagai variabel terikat. Hubungan ke dua variabel tersebut ditunjukkan dengan hasil korelasi sebesar 1 pada tingkat signifikansi 0,013. Hubungan korelasi antara pendidikan dengan akuisisi pelanggan dapat diartikan apabila tingkat perputaran karyawan semakin tinggi maka berdampak pada peningkatan jumlah pelanggan baru. Dimana semakin banyak

personel yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan berarti semakin banyak personel karyawan yang memiliki kapabilitas dan komitmen untuk menciptakan nilai bagi pelanggan .

2. Perspektif proses bisnis internal memiliki korelasi dengan perspektif keuangan. Variabel yang memiliki hubungan sebab akibat tersebut adalah variabel pengerjaan ulang produk sebagai variabel bebas dan variabel pertumbuhan penjualan sebagai variabel terikat. Hubungan ini ditunjukkan oleh hasil korelasi sebesar -0,996 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,055. Hubungan korelasi antara pengerjaan ulang produk dengan pertumbuhan penjualan dapat diartikan apabila proses pengerjaan ulang produk-produk yang dihasilkan semakin rendah maka perusahaan mampu meningkatkan pendapatan penjualannya dengan efisiensi penggunaan bahan dan waktu produksi, serta meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memproduksi barang tepat waktu hingga sampai proses pengiriman.

2. SARAN

Berdasarkan kesimpulan dari hasil pengukuran kinerja CV Kayu Manis, maka penulis memberikan rekomendasi sebagai saran perbaikan sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya mengidentifikasi perubahan keinginan konsumen dan trend pasar *furniture* setiap saat agar konsumen merasa terpuaskan sehingga mampu mempertahankan loyalitas pelanggan lama. Dan apabila perusahaan dapat mengikuti trend dan kebutuhan pasar yang cakupannya cukup luas maka kemungkinan untuk menarik calon pelanggan baru semakin besar.

2. Perusahaan hendaknya menyesuaikan jumlah karyawan bagian produksi dengan jumlah pesanan yang diterima sehingga produktivitas karyawan dapat maksimal.
3. Perusahaan hendaknya memberikan gaji dan insentif sesuai dengan karya yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan serta menjalin komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan agar karyawan bekerja dengan rasa tanggung jawab dan merasakan kenyamanan yang mampu membangun loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
4. Perusahaan hendaknya memberikan peluang kepada karyawan agar bisa berkembang dengan memberi kesempatan karyawan untuk memperoleh pelatihan dan pendidikan sesuai dengan bidangnya sehingga dapat dipergunakan untuk kemajuan perusahaan.

REFERENSI

Kaplan, Robert S & Norton, David P (1992). *The Balanced Scorecard Measure That Drive Performance. Harvard Business Review*, January-February.

_____ (1996). *Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System. Harvard Business Review*, January-February.

_____ (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.* (Terjemahan: Peter R. Yosi, MBA), Erlangga, Jakarta.

Mulyadi (1999). *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Usahawan*, No.02, Th. XXVIII, Maret.

_____ (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan.* Salemba Empat, Jakarta.

Soetjipto, Budi W (1997). *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard. Usahawan*, No.06, Th.XXVI, Juni.

Sugiarto, IR (1992). *Tahap Awal + Aplikasi Analisis Regresi.* Edisi Pertama, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.

Yuwono Sony, dan Sukarno Edy (2002). *Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi.* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Zakaria, (2005). *Apakah Customer Concept Mampu Menjadi Falsafah Penggerak Pemasaran yang Baru? Usahawan.* No.01, Th XXXV, Januari.

NERACA
31 Desember 2003

AKTIVA			PASIVA		
A	AKTIVA LANCAR		C. UTANG		
	a	Bank	22.342.727	Utang Dagang Usaha	15.628.651
	b	Kas	11.275.000		
	c	Persediaan Barang	52.619.200		
	d	Piutang Dagang	135.051.497		
	Total Aktiva Lancar		221.288.424	Total Utang	28.795.324
B	AKTIVA TETAP		D. MODAL		
	a	Bangunan	114.706.664	a. Modal Alex Kurniawan	337.614.190
	b	Mesin-Mesin Produksi	115.349.200	b. Modal Priyatoro	264.041.673
	c	Kendaraan	71.000.000	c. Laba Tahun Ini	22.271.681
	d	Akumulasi Dep. Aktiva Tetap	(95.466.419)		
	e	Inventaris Kantor	225.845.000		
	Total Aktiva Tetap		431.434.445		623.927.545
	TOTAL AKTIVA		652.722.869	TOTAL PASIVA	652.722.869

CV.KAYU MANIS

NERACA

31 Desember 2004

AKTIVA		PASIVA	
A	AKTIVA LANCAR	C.UTANG	
a	Bank 22.342.727		
b	Kas 11.275.000		
c	Persediaan Barang 52.619.200	Utang Dagang Usaha	15.628.651
d	Piutang Dagang 135.051.497		
	Total Aktiva Lancar 221.288.424	Total Utang	28.795.324
B	AKTIVA TETAP	D.MODAL	
a	Bangunan 114.706.664	a. Modal Alex Kurniawan	362.314.565
b	Mesin-Mesin Produksi 181.113.659	b. Modal Priyatoro	283.359.369
c	Kendaraan 71.000.000	c. Laba Tahun Ini	44.018.070
d	Akumulasi Dep. Aktiva Tetap (95.466.419)		
e	Inventaris Kantor 225.845.000		
	Total Aktiva Tetap 497.198.904		689.692.004
	TOTAL AKTIVA 718.487.328	TOTAL PASIVA	718.487.328

CV.KAYU MANIS

NERACA

31 Desember 2005

AKTIVA		PASIVA	
A	AKTIVA LANCAR	C.UTANG	
	a Bank 22.342.727		
	b Kas 11.275.000		
	c Persediaan Barang 52.619.200	Utang Dagang Usaha	15.628.651
	d Piutang Dagang 135.051.497		
	Total Aktiva Lancar 221.288.424	Total Utang	28.795.324
B	AKTIVA TETAP	D.MODAL	
	a Bangunan 145.517.525	a. Modal Alex Kurniawan	387.014.939
	b Mesin-Mesin Produksi 211.924.519	b. Modal Priyatoro	302.677.064
	c Kendaraan 71.000.000	c. Laba Tahun Ini	61.621.721
	d Akumulasi Dep. Aktiva Tetap (95.466.419)		
	e Inventaris Kantor 225.845.000		
	Total Aktiva Tetap 558.820.625		751.313.725
	TOTAL AKTIVA 780.109.049	TOTAL PASIVA	780.109.049

LAPORAN RUGI LABA**CV.KAYU MANIS****31 DES 2003**

Keterangan		
Penjualan		885.965.924
Beban Angkut		165.675.628
Penjualan Bersih		720.290.296
<u>Beban Pokok Penjualan</u>		
Persediaan Barang Jadi Awal Tahun 2005	10.954.479	
Harga Pokok Produksi	536.769.484	
Persediaan Barang Jadi tersedia dijual	547.723.963	
Persediaan Barang Jadi Akhir Tahun 2005	10.739.686	
Harga Pokok Penjualan		536.984.277
Laba Kotor		183.306.019
<u>Beban Usaha / Operasional</u>		
Gaji	23.783.956	
Perawatan & Pemeliharaan Bangunan	41.225.524	
Telepon & Facsimile	14.270.374	
Listrik	17.441.568	
Air	4.756.791	
Operasional Kantor	19.027.165	
Pendidikan dan Pelatihan	3.171.194	
Transportasi	31.711.941	
Penyusutan Operasional	3.171.194	
Jumlah Beban Usaha		158.559.706
Laba (Rugi) Bersih Sebelum Pajak		24.746.313
Pajak		2.474.631
Laba (Rugi) Bersih Sesudah Pajak		22.271.681

LAPORAN RUGI LABA**CV.KAYU MANIS****31 DES 2004**

Keterangan		
Penjualan		1.671.573.052
Beban Angkut		295.868.430
Penjualan Bersih		1.375.704.622
<u>Beban Pokok Penjualan</u>		
Persediaan Barang Jadi Awal Tahun 2005	22.002.753	
Harga Pokok Produksi	1.078.134.878	
Persediaan Barang Jadi tersedia dijual	1.100.137.631	
Persediaan Barang Jadi Akhir Tahun 2005	<u>21.571.326</u>	
Harga Pokok Penjualan		<u>1.078.566.305</u>
Laba Kotor		297.138.317
<u>Beban Usaha / Operasional</u>		
Gaji	37.234.403	
Perawatan & Pemeliharaan Bangunan	64.539.631	
Telepon & Facsimile	22.340.642	
Listrik	24.822.935	
Air	7.446.881	
Operasional Kantor	29.787.522	
Pendidikan dan Pelatihan	7.446.881	
Transportasi	49.645.870	
Penyusutan Operasional	<u>4.964.587</u>	
Jumlah Beban Usaha		<u>248.229.350</u>
Laba (Rugi) Bersih Sebelum Pajak		48.908.967
Pajak		<u>4.890.897</u>
Laba (Rugi) Bersih Sesudah Pajak		44.018.070

LAPORAN RUGI LABA**CV.KAYU MANIS****31 DES 2005**

Keterangan		
Penjualan		2.620.053.886
Beban Angkut		432.308.891
Penjualan Bersih		2.187.744.995
<u>Beban Pokok Penjualan</u>		
Persediaan Barang Jadi Awal Tahun 2005	36.148.699	
Harga Pokok Produksi	1.771.286.249	
Persediaan Barang Jadi tersedia dijual	1.807.434.948	
Persediaan Barang Jadi Akhir Tahun 2005	35.439.901	
Harga Pokok Penjualan		1.771.995.047
Laba Kotor		415.749.947
<u>Beban Usaha / Operasional</u>		
Gaji	51.929.247	
Perawatan & Pemeliharaan Bangunan	90.010.695	
Telepon & Facsimile	31.157.548	
Listrik	38.081.448	
Air	10.385.849	
Operasional Kantor	41.543.398	
Pendidikan dan Pelatihan	6.923.900	
Transportasi	69.238.996	
Penyusutan Operasional	6.923.900	
Jumlah Beban Usaha		346.194.981
Laba/Rugi Bersih Sebelum Pajak		69.554.966
Pajak		7.933.245
Laba (Rugi) Bersih Sesudah Pajak		61.621.721

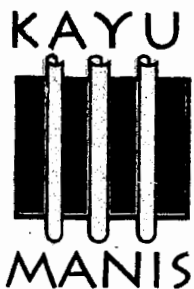
**ANALISIS KORELASI ANTARA PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN
DENGAN
PERSPEKTIF PELANGGAN**

		Retensi Pelanggan	Akuisisi Pelanggan	Frekwensi Kelauhan Pelanggan	LTO	Pertumbuhan Dan Pembelajaran	Produktivitas Karyawan
RetensiPelanggan	Pearson Correlation	1	.769	.986	-.052	.756	.663
	Sig. (2-tailed)	.	.441	.107	.967	.454	.539
	N	3	3	3	3	3	3
AkuisisiPelanggan	Pearson Correlation	.769	1	.652	-.679	1.000*	.988
	Sig. (2-tailed)	.441	.	.548	.525	.013	.097
	N	3	3	3	3	3	3
FrekwensiKelauhan Pelanggan	Pearson Correlation	.986	.652	1	.115	.636	.529
	Sig. (2-tailed)	.107	.548	.	.927	.561	.645
	N	3	3	3	3	3	3
LTO	Pearson Correlation	-.052	-.679	.115	1	-.693	-.782
	Sig. (2-tailed)	.967	.525	.927	.	.512	.428
	N	3	3	3	3	3	3
PertumbuhanDan Pembelajaran	Pearson Correlation	.756	1.000*	.636	-.693	1	.991
	Sig. (2-tailed)	.454	.013	.561	.512	.	.084
	N	3	3	3	3	3	3
ProduktivitasKaryawan	Pearson Correlation	.663	.988	.529	-.782	.991	1
	Sig. (2-tailed)	.539	.097	.645	.428	.084	.
	N	3	3	3	3	3	3

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

**ANALISIS KORELASI ANTARA PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL
DENGAN
PERSPEKTIF KEUANGAN**

		Pertumbuha nPenjualan	MCE	Tingkat Kerusakan Produk	Pengerjaan UlangProduk
PertumbuhanPenjualar	Pearson Correlatio	1	.086	-.820	-.996
	Sig. (2-tailed)	.	.945	.388	.055
	N	3	3	3	3
MCE	Pearson Correlatio	.086	1	.500	.000
	Sig. (2-tailed)	.945	.	.667	1.000
	N	3	3	3	3
TingkatKerusakanProd	Pearson Correlatio	-.820	.500	1	.866
	Sig. (2-tailed)	.388	.667	.	.333
	N	3	3	3	3
PengerjaanUlangProdu	Pearson Correlatio	-.996	.000	.866	1
	Sig. (2-tailed)	.055	1.000	.333	.
	N	3	3	3	3



Office : CV Kayu Manis

Furniture Manufacturer & Exporter

Tamanan Wetan, Banguntapan, Ringroad Selatan, Yogyakarta, Indonesia

Phone: +62-274-7471285, +62-274-7471256, Fax.: +62-274-412217

E-mail: cvkayumanis@hotmail.com

**SURAT KETERANGAN
No. 005/SK/KAYU MANIS/2006**

Yang bertanda tangan di bawah ini

NAMA : LELIYANA Y.A
JABATAN : BAG.KEUANGAN

Menerangkan bahwa,

NAMA : SONYA SARTIKA SIMATUPANG
NIM : 01 04 12941
JURUSAN : AKUNTANSI
FAKULTAS : EKONOMI
UNIVERSITAS : ATMAJAYA YOGYAKARTA

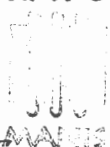
Telah melaksanakan penelitian tugas akhir di CV.Kayu Manis Yogyakarta pada tanggal 12 Januari s.d 20 Mei 2006 dengan judul :

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA CV.KAYU MANIS DENGAN PENDEKATAN
“ BALANCE SCORECARD “**

Demikian Surat Keterangan ini di buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta 09 Agustus 2006

KAYU



Leliyana Y.A
Bag.Keuangan