

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan pada analisis dan hasil pembahasan sebelumnya, maka simpulan dari penelitian ini terkait dengan analisa *balanced scorecard* pada PT. “SM” adalah sebagai berikut:

1. Penilaian dari perspektif keuangan yang diukur dengan rasio likuiditas, solvabilitas, rentabilitas (profitabilitas) dan aktivitas secara keseluruhan sudah dikatakan baik karena hampir mendekati target yang ingin dicapai perusahaan, meskipun ada beberapa yang masih kurang dari target, tetapi tidak terlalu buruk. Temuan dari rasio keuangan ini menyimpulkan bahwa PT. “SM” telah mampu memanfaatkan sumber daya keuangan yang dimilikinya untuk menciptakan profitabilitas yang maksimal.
2. Berdasarkan pada perspektif pelanggan, maka bisa dijelaskan bahwa perusahaan memiliki kemampuan dalam mempertahankan pelanggan lama dengan meningkatnya pembelian pelanggan. Namun PT. “SM” kurang berhasil dalam mendapatkan pelanggan baru karena ketatnya persaingan dalam pasar ini. Konsumen dari produk kuningan itu adalah distributor, toko, atau pabrikan peralatan sehingga sulit untuk bisa mendapatkan konsumen yang baru masuk dalam bisnis ini karena pada umumnya konsumen produk tersebut telah memiliki pabrikan sebagai pemasoknya. Perusahaan juga sudah memperhatikan *sales return* karena

perusahaan tahu bahwa dengan menurunnya tingkat *sales return* berarti pelanggan puas akan produk dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

3. Pada perspektif proses bisnis internal yang diidentifikasi dari MCE dan *defect rate* diketahui bahwa kinerja perusahaan dari aspek ini masih berfluktuasi, tetapi sudah baik. MCE pada tahun 2010 sampai tahun 2012 terus mengalami peningkatan. PT. “SM” sudah berusaha semaksimal mungkin dalam meningkatkan efisiensi dalam produksi. Namun produk cacat cenderung mengalami peningkatan disebabkan karena faktor inspeksi yang kurang optimal.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang diukur dengan menggunakan *employee turn over*, *employee training* dan *absenteeism*, berdasarkan analisis menunjukkan bahwa perusahaan masih dikatakan baik. Tidak terjadi *employee turn over* selama tahun 2010 sampai tahun 2012, hal ini berarti bahwa perusahaan memiliki kemampuan mengelola pekerja sangat baik dan memperhatikan kesejahteraan pekerjanya sehingga pekerja merasa nyaman untuk tetap bekerja di perusahaan. Sistem pelatihan di perusahaan ini adalah *on the job training* dan biasanya dilakukan untuk pekerja baru. Mengingat tidak ada rekrutmen pekerja tahun 2010 sampai tahun 2012, maka tidak terdapat pelatihan dan ini merupakan kerugian bagi perusahaan karena dengan semakin berkembangnya kemajuan teknologi justru para pekerja harus dapat terus meningkatkan keterampilan

dan keahlian yang dimilikinya. *Absenteeism* menunjukkan penurunan dari tahun 2010 sampai dengan 2012, keadaan ini baik bagi perusahaan dan dapat meningkatkan produktivitas kerja para pekerja.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan dari penelitian ini adalah data-data masih umum, sehingga tidak mendukung visi, misi perusahaan. Visi perusahaan tentang ramah lingkungan masih belum dapat diterapkan ke dalam tiap ukuran dari masing-masing perspektif secara jelas. Peneliti juga tidak dapat melakukan pengamatan sepenuhnya di lingkungan perusahaan, seperti contoh mengamati bagaimana jalan proses produksinya, tetapi hanya sebatas mendapatkan informasi dari pihak manajemen PT. “SM” dengan melakukan tanya jawab terkait dengan pengukuran yang akan digunakan dalam *Balanced Scorecard*.

5.3. Saran

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan diatas, maka saran yang diberikan untuk membantu PT. “SM” adalah sebagai berikut:

1. *Balanced scorecard* sebaiknya diterapkan pada PT. “SM”, yang dikarenakan *balanced scorecard* dapat membantu perusahaan untuk dapat mengukur kinerja perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang dengan memberikan informasi secara konkrit,

sistematis dan akurat kepada manajer yang nantinya akan digunakan dalam memberikan penilaian kinerja kepada karyawannya.

2. PT. “SM” yang ingin memperluas pangsa pasar yang ada dan meningkatkan pelanggan hendaknya menggunakan konsep *Balanced Scorecard* sebagai sarana pengukuran kinerja manajemennya dan menggantikan sistem pengukuran tradisional yang masih didasarkan pada hal-hal yang masih bersifat keuangan saja.
3. Untuk dapat mencapai hasil yang optimal dalam menerapkan *balanced scorecard*, juga diperlukan adanya kerjasama dan komitmen dari semua pihak yang ada dalam PT. “SM” dengan cara mengkomunikasikan visi, misi dan strategi kepada setiap karyawan.
4. Membangun sistem otorisasi *sales force* untuk setiap area geografis.
PT. “SM” bisa membagi area pemasaran dengan mempekerjakan sejumlah *sales forces*. Setiap wilayah terdapat *sales forces* yang bertanggungjawab sehingga terdapat dorongan untuk terus meningkatkan kinerja pelanggan. Sementara ini karyawan pemasaran adalah sebanyak 7 karyawan maka bisa merekrut karyawan baru dengan sistem target sehingga bisa meningkatkan pemasaran perusahaan.
5. Sistem bonus dan insentif untuk *sales forces*

Untuk selanjutnya juga perlu ditetapkan bonus atau insentif atas pencapaian target penjualan setiap *sales forces*. Cara ini dimungkinkan mampu memotivasi *sales forces* untuk terus memasarkan produk perusahaan.

6. Meningkatkan pengendalian biaya operasional.

Evaluasi atas setiap komponen biaya bisa didasarkan pada rata-rata setiap biaya periode sebelumnya. Jika terjadi kenaikan biaya, maka layak dilakukan evaluasi atas penyebab kenaikan biaya tersebut. Jika kenaikan biaya disebabkan karena kenaikan komponen tertentu misalnya BBM atau lainnya masih bisa ditoleransi. Namun jika kenaikan biaya disebabkan karena pemborosan, maka layak untuk terus dilakukan evaluasi. Kontrol terhadap biaya operasional akan mampu meningkatkan kinerja dari aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

7. Meningkatkan inspeksi produksi.

Hal ini perlu dilakukan untuk menekan produk cacat yang sudah terlanjur dikirimkan kepada pelanggan karena bisa mempengaruhi citra perusahaan dan perusahaan mengalami kerugian karena ongkos transportasi dari retur ditanggung oleh perusahaan.

8. Untuk penelitian yang akan datang

Untuk penelitian yang akan datang dengan tema pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* sebaiknya menggunakan pendekatan survei internal dan eksternal. Survei internal dengan mengamati kinerja produksi secara langsung dan

kinerja pelanggan dengan menyertakan pelanggan sebagai responden penelitian untuk melakukan evaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, A. A., 2009, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kelima, Jilid 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, R. S., dan Norton, P. D., 2001, *Balanced Scorecard*, Jakarta: Airlangga.
- Kuncoro, M., 2006, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta: Airlangga.
- Mangkunegara, A. P., 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Edisi Kedua, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi, 2007, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Niven, P. R., 2007, *Balanced Scorecard Diagnostics: Mempertahankan Kinerja Maksimal*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Novilia, 2009, Penerapan Balanced Scorecard untuk menilai kinerja non keuangan pada universitas "X" di Surabaya, Surabaya: Universitas Widya Kartika.

- Parmenter, D., 2010, *Key Performance Indicators*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Rangkuti, F., 2012, *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P., dan Timothy, A. J., 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Sumarsan, T., 2011, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, Jakarta: PT. Indeks.