

BAB 7

SIMPULAN DAN SARAN

BAB 7

SIMPULAN DAN SARAN

7.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilaksanakan terhadap empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, maka terdapat beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Kinerja perusahaan secara keseluruhan cukup bagus, hal ini didasarkan pada kinerja keuangan yang mencerminkan peningkatan atau pertumbuhan pendapatan dan laba bersih dari tahun ke tahun. Akan tetapi masih harus dilakukan beberapa pembenahan terutama berkaitan dengan perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam usahanya untuk lebih memperbaiki dan meningkatkan kinerja perspektif pelanggan dan kinerja keuangan perusahaan.
2. Perspektif Keuangan
 - Kinerja keuangan perusahaan secara menyeluruh adalah baik karena menunjukkan pergerakan yang menggembarakan terutama pada Rasio Profitabilitas, akan tetapi masih harus dilakukan beberapa pembenahan terutama pada Rasio Aktivitas, Rasio Hutang, dan Rasio Likuiditas perusahaan.
 - Peningkatan pendapatan atau pertumbuhan perusahaan dari tahun ke tahun (2000-2002) adalah baik. Hal tersebut dikarenakan penerapan yang baik atas strategi keunggulan biaya menyeluruh perusahaan melalui pengendalian biaya (*budgeting*) serta minimalisasi biaya armada penjualan dan periklanan.

3. Perspektif Pelanggan

- Perusahaan telah berusaha memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui kecepatan dalam menyelesaikan klaim oleh pelanggan, pengadaan program bonus pelanggan, serta memelihara hubungan baik dengan pelanggan.
- Perusahaan masih mampu menunjukkan pertumbuhan penjualan yang baik, meskipun terdapat kebijakan tegas mengenai syarat penjualan kredit kepada pelanggan.

4. Perspektif Proses Bisnis Internal

- Mengacu pada Rasio Aktivitas perusahaan, maka manajemen perusahaan kurang optimal dalam melakukan perbaikan kinerja terhadap proses bisnis internal yang didasarkan atas perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan aksi ataupun tindak lanjut yang berkesinambungan.
- Kurang berfungsinya pelaksanaan R&D (*Research & Development*) dan *benchmarking* yang dilaksanakan oleh manajemen perusahaan untuk memperbaiki setiap aktivitas maupun prasarana perusahaan secara keseluruhan.

5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Program pelatihan karyawan telah dijalankan oleh perusahaan dengan baik, selain itu hubungan antara rekan sekerja juga terjalin dengan baik.
- Karyawan perusahaan merasa kurang puas atas otoritas yang dimiliki dan tanggung jawab yang diemban apabila disesuaikan dengan SOP (*Standard Operating Procedure*) dan *job description* masing-masing fungsi yang bersangkutan.
- Sistem *reward* dan *punishment* yang dilaksanakan oleh manajemen perusahaan kurang efektif dan tidak adil, hal ini dikarenakan pelaksanaan

sistem tersebut yang didasarkan pada ketergantungan/kedekatan hubungan departemen dengan pimpinan perusahaan.

7.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilaksanakan dengan segala keterbatasannya, maka saran yang dapat diberikan untuk masing-masing perspektif sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

- Menyesuaikan dengan strategi keunggulan biaya menyeluruh perusahaan, maka perusahaan dapat lebih meningkatkan pendapatan maupun keuntungan dengan penerapan menggunakan margin laba yang lebih kecil akan tetapi menghasilkan volume penjualan dalam jumlah besar.
- Memelihara, meningkatkan, dan memonitoring pergerakan (*trend*) masing-masing jenis rasio keuangan perusahaan dari tahun ke tahun, supaya tetap berjalan sesuai dengan tujuan keuangan dan strategi perusahaan.
- Berdasarkan pergerakan dari tahun 2001 ke tahun 2002 yang cenderung menunjukkan kinerja kurang baik, maka manajemen perusahaan harus memperbaiki kinerja keuangan di masa mendatang, terutama atas Rasio Aktivitas perusahaan meliputi: *Accounts Receivables Turnover*, *Collection Days*, *Inventory Turnover*, dan *Total Assets Turnover*.
- Memperbaiki kinerja keuangan atas Rasio Hutang perusahaan meliputi: *Debt to Net Worth* dan *Short-term Debt to Liabilities* untuk pelaksanaan perbaikan kinerja dalam mengelola hutang perusahaan dari tahun ke tahun.

2. Perspektif Pelanggan

- Berkaitan dengan meraih pangsa pasar yang lebih luas disesuaikan dengan pertumbuhan perusahaan, maka manajemen perusahaan harus berusaha mempertahankan pelanggan yang telah ada, sekaligus mengakuisisi pelanggan baru.
- Meningkatkan kecepatan pelayanan kepada pelanggan, baik selama proses penjualan maupun pelayanan setelah penjualan, dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
- Manajemen perusahaan juga harus selalu berusaha untuk meningkatkan profit pelanggan melalui peningkatan program bonus secara intensif, pemberian kredit penjualan, maupun pemberian fasilitas kredit yang lainnya.
- Selalu memelihara hubungan baik dengan pelanggan melalui kunjungan ke pelanggan, makan bersama, dan hubungan sosial lainnya, dengan tujuan untuk menjaga loyalitas pelanggan secara berkesinambungan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- Berdasarkan Rasio Aktivitas perusahaan yang kurang baik, maka manajemen perusahaan masih harus melakukan perbaikan terus-menerus secara efektif dan efisien pada proses bisnis internal perusahaan dengan peningkatan *value added activities* dan *lead time* yang dimiliki untuk setiap aktivitas perusahaan.
- Meningkatkan sistem pengendalian intern perusahaan, meliputi: implementasi SOP (*Standard Operating Procedure*) dan kebijakan-kebijakan manajemen, seleksi atas pelaksana atau karyawan yang berhubungan dengan masing-masing proses bisnis internal, serta melakukan monitoring secara rutin maupun mendadak.

- Meningkatkan fungsi R&D (*Research & Development*) serta selalu melakukan *benchmarking* atas setiap aktivitas maupun prasarana perusahaan dalam industri yang sejenis untuk menciptakan suatu keunikan dan keunggulan bersaing.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Manajemen perusahaan harus selalu berusaha untuk meningkatkan kepuasan karyawan dengan cara melalui keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, penerapan sistem *reward* dan *punishment* secara adil dan merata, serta masing-masing karyawan berhak memperoleh otoritas, informasi, dan dukungan yang disesuaikan dengan *job description* yang bersangkutan.
- Memberikan pelatihan/*training* kepada masing-masing karyawan dalam rangka peningkatan keterampilan, pengetahuan, maupun motivasi, sehingga dapat tercipta produktivitas karyawan yang lebih tinggi.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 1999. *Management Control System*. (9th ed). Singapore: Irwin / McGraw Hill.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Grant, Robert M. 1998. *Contemporary Strategy Analysis*. (3th ed). Britain: MPG Books Ltd
- Hoque, Z., James, W. 2000. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 2000 (12): 1-17.
- Isaac, S. And Michael W.B. 1981. *Handbook in Research and Evaluation*. San Diego: Edits Publishers.
- Jauch L. R. & W. F. Glueck. 1993. *Manajemen Strategis Dan kebijakan Perusahaan*. (edisi ke-3). Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S., & David P. Norton. 1996^a. *Translating Strategy Into Action*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- _____, 1996^b. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Lily Wijaya. 2000. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Bantu Mengukur Kinerja pada Critical Success Factors Dalam Rangka Mencapai Keunggulan Bersaing Pada PT. Tek Hwan Di Sidoarjo*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Widya Mandala. Surabaya
- Malmi, Teemu. 2001. Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note. *Journal of Management Accounting Research*, 2001 (12): 207-220.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Munawir. 2000. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty

Murhadi, Werner R. 2002. Environmental-Balanced Scorecard Sebagai Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Di Masa Mendatang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2002 (1): 16-31.

Sugianto dan Dergibson Siagian. 2001. *Teknik Sampling*. Jakarta: PT. Sun.

Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.