



## **BAB 5**

## **SIMPULAN DAN SARAN**

## BAB 5

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Simpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian pada perusahaan genteng PT. Mas Sokka adalah:

1. Permasalahan yang ada pada PT. Mas Sokka terletak pada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang digunakan PT. Mas Sokka selama ini adalah menggunakan tolok ukur produktivitas saja, dimana tolok ukur tersebut sudah tidak memadai lagi diterapkan di era informasi yang penuh dengan persaingan ini.
2. *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang strategis yang menilai kinerja perusahaan secara luas dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

*Balanced Scorecard* pada PT. Mas Sokka adalah sebagai berikut:

Perspektif Keuangan, sasaran yang dicapai:

(1). Profitabilitas

Profitabilitas perusahaan menunjukkan tingkat pengembalian asset bahwa PT. Mas Sokka telah mampu menggunakan aktivasnya dengan baik walaupun pernah terjadi sedikit penurunan ditahun 2000 dan 2001 sebesar 6,17% dan 14,29% dibandingkan dengan tahun 1999.

## (2). Pertumbuhan

Bila dilihat dari laba bersih yang diperoleh maka dapat disimpulkan terjadi penurunan yang cukup besar pada tahun 2001 yaitu sebesar 2,87% yang disebabkan karena adanya keausan pada salah satu mesin yang tidak dapat berproduksi dengan baik. Bila dilihat dari profit margin terjadi peningkatan di tahun 2000 dan 2001 yaitu sebesar 2,65% dan 1,73%.

## (3). Likuiditas

Tingkat Likuiditas perusahaan tahun 2000 mengalami penurunan sebesar 27,66% namun pada tahun 2001 mengalami peningkatan yang cukup besar yaitu 117,69%. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan cukup baik dalam memenuhi kewajiban-kewajibannya seperti membayar hutang-hutang perusahaan.

### Perspektif Pelanggan, sasaran yang dicapai:

#### (1). Pemasok yang responsive.

Pemasok yang responsive dapat diukur dengan tepatnya waktu pengiriman barang ke konsumen dan juga faktor kualitas produk. Semakin besar persentase ketepatannya menunjukkan semakin baik pula perusahaan dalam memuaskan kepentingan konsumen. Faktor kualitas produk dapat dilihat dari tingkat pengembalian dalam penjualan. Bila semakin kecil persentase tingkat pengembalian dalam penjualan menunjukkan bahwa konsumen merasa puas dengan kualitas produk yang dihasilkan.

## (2). Penetrasi Penguasaan Pasar

Penetrasi penguasaan pasar dapat diukur dari pangsa pasarnya. Pangsa pasar sangat diperlukan didalam dunia bisnis agar produk yang dihasilkan dapat berguna dan berfungsi bagi konsumen.

Perspektif Proses Bisnis Internal, sasaran yang dicapai:

### (1). Keunggulan Sistem Manufaktur

Bila perusahaan mempunyai sistem manufaktur yang unggul maka sistem produksi dapat berjalan dengan baik dan juga dapat menghemat waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu barang.

### (2). Pengendalian Mutu

Mutu produk harus diperhatikan dengan baik agar dapat mengurangi persentase produk cacat yang dihasilkan karena apabila persentase produk cacat semakin besar akan dapat merugikan perusahaan dalam memperoleh laba.

### (3). Produktivitas

Dalam hal produktivitas, PT. Mas Sokka harus memperhatikan produktivitas yang dihasilkan oleh para karyawannya agar dapat memperoleh hasil yang maksimal.

Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran, sasaran yang dicapai:

### (1). Kapasitas Karyawan

Berkaitan dengan kapasitas karyawan, jumlah karyawan yang ada didalam perusahaan harus diperhatikan agar tidak sampai berlebihan jumlahnya karena jika berlebihan maka ada beberapa karyawan yang kerjanya tidak maksimal.

## (2). Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan sangat diperlukan dalam suatu perusahaan karena jika karyawannya tidak merasa puas maka hasil kerjanya tidak akan baik dan juga banyak karyawan membolos saat kerja.

3. Berdasarkan analisa *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa sebenarnya pihak manajemen telah memiliki visi, misi dan strategi namun visi, misi dan strategi tersebut hanya diketahui oleh para manajer puncak perusahaan dan tidak diterjemahkan kedalam ukuran-ukuran operasional yang tepat dan mudah dimengerti oleh setiap level manajemen.

Pengukuran kinerja PT. Mas Sokka dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, maka hasil yang didapat adalah kinerja PT. Mas Sokka lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya. Untuk mendukung simpulan di atas, maka akan disajikan hasil pengukuran kinerja perusahaan genteng PT. Mas Sokka dalam bentuk tabel, yang dapat dilihat di bawah ini.

Tabel 5.1. Hasil Pengukuran Empat Perspektif Pendekatan *Balanced Scorecard* Perusahaan Genteng PT. Mas Sokka

| <i>Balanced Scorecard</i>             | Tahun 1999      | Tahun 2000     | Tahun 2001      |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| <b>A. Perspektif Keuangan</b>         |                 |                |                 |
| 1. <i>Return on Asset</i>             | 72,77%          | 66,60%         | 58,48%          |
| 2. <i>Net Operating Income Growth</i> | -               | 5,80%          | 3,00%           |
| 3. <i>Profit Margin</i>               | 25,26%          | 27,91%         | 26,99%          |
| 4. <i>Current Ratio</i>               | 211,65%         | 183,99%        | 329,34%         |
| 5. <i>Total Asset Turn Over</i>       | 281,71%         | 213,86%        | 206,61%         |
| 6. <i>Inventory Turn Over</i>         | 30,98 x / 12 hr | 55,61% / 7 hr  | 18,86 x / 19 hr |
| 7. <i>Receivable Turn Over</i>        | 10,29 x / 35 hr | 9,14 x / 40 hr | 6,55 x / 55 hr  |
| <b>B. Perspektif Pelanggan</b>        |                 |                |                 |
| 1. <i>On Time Delivery</i>            | 91,98%          | 90,12%         | 90,00%          |
| 2. <i>Sales Return</i>                | 7,7%            | 9,5%           | 8,7%            |

|                                     |                 |                 |                 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>3. Number of complaint:</b>      |                 |                 |                 |
| - Faktor Keterlambatan              | 41,07%          | 62,76%          | 72,37%          |
| - Faktor Produk Cacat               | 52,98%          | 29,66%          | 21,71%          |
| - Faktor Pemasangan                 | 5,95%           | 7,58%           | 5,92%           |
| <b>4. Customer Acquisition</b>      | 11              | 9               | 14              |
| <b>C. Perspektif Proses</b>         |                 |                 |                 |
| <b>Bisnis Internal</b>              |                 |                 |                 |
| 1. <i>Number of Defective Unit</i>  | 0,996%          | 0,937%          | 0,802           |
| 2. MCE                              | 0,84            | 0,89            | 0,9             |
| <b>D. Perspektif Proses</b>         |                 |                 |                 |
| <b>Pertumbuhan dan Pembelajaran</b> |                 |                 |                 |
| 1. Tingkat Absensi                  | 14,3%           | 12,3%           | 11,2%           |
| 2. <i>Value Added / employee</i>    | Rp11.609.394,87 | Rp11.467.146,35 | Rp12.198.222,53 |
| 3. <i>Replacement Rate</i>          | 0,84%           | 1,4%            | 1,68%           |

## 5.2. Saran

Saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. PT. Mas Sokka sebaiknya segera mengaplikasikan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerjanya yang diharapkan dapat memandu perusahaan dimasa depan , bahkan secara bertahap perusahaan harus meningkatkan peranan *balanced scorecard*nya tidak hanya sekedar sebagai suatu sistem manajemen yang dapat mendukung tercapainya visi, misi dan strategi PT. Mas Sokka.
2. Untuk mendukung implementasi *balanced scorecard* secara sempurna, PT. Mas Sokka harus mengadakan berbagai perubahan, perbaikan dan pengembangan sistem informasinya sehingga dapat dihasilkan sistem informasi yang akurat, tepat waktu dan dapat diandalkan serta memiliki fleksibilitas yang baik.

3. Setelah PT. Mas Sokka dapat menerapkan *balanced scorecard*, diharapkan setiap tahun *balanced scorecard* tersebut dapat dievaluasi dan diperbaiki supaya dapat selalu mendukung pencapaian visi dan tujuan perusahaan.





## **DAFTAR KEPUSTAKAAN**



## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Atkinson, Antony A., Rajif D. Banker, Robert S. Kaplan, dan S. Mark Young, *Management Accounting*, 1995, Prentice Hall International Inc., 1<sup>st</sup> edition, Englewood Cliffs.
- Atmaja, Lukas S., *Manajemen Keuangan*, Edisi Revisi, Andy Offset, Yogyakarta.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen, 1995, *Cost Management*, South Western Publishing Co., 4<sup>th</sup> edition Cincinnati, Ohio.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen, 2000, *Management Accounting*, 5<sup>th</sup> edition. New York: South Western Publishing Co.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1992, *The Balanced Scorecard That Drive Performance*, Harvard Business Review Fall.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy In to Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Milkovich, George T., dan John W. Boudreau, 1994, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin Inc., 6<sup>th</sup> edition, Home Wood, Illinois.
- Mirza, Teuku., *Balanced Scorecard*, *Usahawan*, No. 06. Tahun XXVI, Juni 1997.
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Kedua, Salemba Empat.
- Secakusuma, Thomas., *Perspektif Proses Internal Bisnis Dalam Balanced Scorecard*, *Usahawan*, No. 06 Tahun XXVI Juni 1997.
- Soetjipto. W, Budi., *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*, *Usahawan*, No. 06 Tahun XXVI Juni 1997.
- Wibisono, Handoyo. C., 1993, *Management Modal Kerja*, Edisi Kedua, Andy Offset, Yogyakarta.