

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasar hasil penelitian yang dilakukan penulis di PT TELKOM, untuk mengetahui manfaat penerapan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja perusahaan, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Efektifitas kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *Balanced Scorecard*:
 - a. Efektifitas kinerja perusahaan sebelum penerapan *Balanced Scorecard* pada tahun 2004 dan 2005 adalah belum sepenuhnya efektif, hal ini dapat dilihat dari menurunnya beberapa rasio-rasio keuangan yang dihasilkan dari analisis laporan keuangan. Sebelum menerapkan *Balanced scorecard* perusahaan hanya menganalisis kinerja non keuangan sehingga tidak komprehensif. Pengukuran kinerja dengan menggunakan rasio keuangan didasarkan atas data historis, hanya menggambarkan kinerja jangka pendek sehingga sulit untuk melakukan prediksi keuangan jangka panjang.
 - b. Efektifitas kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT TELKOM adalah cukup efektif. Dengan pendekatan *Balanced Scorecard* manajemen dapat mengambil suatu keputusan setelah melihat hasil dari keempat perspektif yang dapat digunakan sebagai landasan untuk melakukan perbaikan.

1.

2. Dalam penerapan *Balanced Scorecard* perusahaan menerapkan kerangka kerja dari sistem manajemen strategi yang kemudian dihubungkan dengan metode *Balanced Scorecard*, tahapan manajemen strategi tersebut adalah:
 - a. Perumusan strategi, pada tahap ini perusahaan menjelaskan jenis usahanya, visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan.
 - b. Perencanaan strategi, pada tahap ini PT TELKOM membuat peta strategi untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam sasaran kerja. Untuk mewujudkan sasaran strategi, perusahaan menentukan inisiatif strategi yang merupakan *action* program.
 - c. Penyusunan program kerja, yaitu proses penerjemahan sasaran strategi dalam bentuk program kerja yang konkrit.
 - d. Anggaran merupakan perencanaan jangka pendek perusahaan yang berisi rencana implementasi program yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran.
 - e. Implementasi, perusahaan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu *frame work* untuk mengkomunikasikan strategi ke seluruh personel yang ada.
 - f. Pemantauan, PT TELKOM melakukan evaluasi terhadap hasil yang dicapai dari target yang telah direncanakan sebelumnya.

5.2 Saran

Untuk memperoleh efektifitas kinerja yang maksimal, perlu disarankan sebagai berikut:

2. Pada perspektif keuangan ditambahkan pengukuran dengan menggunakan rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan *economic value added*.
3. Untuk mempermudah menentukan perspektif mana yang perlu diperbaiki dan perlu mendapatkan perhatian manajemen, keempat perspektif perlu disimulasikan untuk mengetahui hubungan sebab akibat.
4. Indikator pengukuran kinerja yang digunakan sebaiknya fleksibel tidak harus sama setiap tahunnya. Setiap indikator kinerja dari masing-masing perspektif dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan bergantung kepada kinerja mana yang perlu mendapat tekanan dan perhatian lebih lanjut.