

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka penulis mengambil simpulan atas masalah yang telah diidentifikasi sebagai berikut:

1. Selama ini, PT LEN Industri (Persero) menerapkan sistem pengukuran kinerja yang hanya dinilai dari aspek keuangannya saja dan belum menerapkan *Balanced Scorecard*. Menilai kinerja perusahaan semata-mata hanya dari aspek keuangan saja dapat menyesatkan, dikarenakan aspek keuangan hanya berorientasi pada masa lalu.
2. Penerapan *Balanced Scorecard* pada PT LEN Industri (Persero) menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :
  - Menentukan arsitektur ukuran, diantaranya telah menentukan unit bisnis yang sesuai dengan *scorecard*, mempelajari keterkaitan antar *strategic business unit*, dan melaksanakan aktivitas dari keseluruhan rantai nilai. Dalam tahap ini, menentukan unit bisnis mana yang digolongkan ke dalam *scorecard* untuk menentukan strategi yang akan digunakan. Bagian Akuntansi dan pembelian memiliki satu tujuan dalam pencapaian tujuan keuangan, yaitu memiliki target keuangan yang perlu dicapai oleh PT LEN Industri (Persero) baik dari segi pendapatan maupun pengeluaran.

Bagian Operasional mengetahui segmen pasar yang dituju serta menciptakan kepuasan pelanggan. Bagian Personalia mendukung adanya proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan serta menyediakan prasarana dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan keempat tujuan tersebut.

- Membangun konsensus di seputar tujuan strategis, diantaranya menyiapkan latar belakang *Balanced Scorecard*, memperoleh informasi tentang lingkungan industri, adanya perkembangan teknologi, dan adanya pertumbuhan pasar. Visi dan Misi dari PT LEN Industri (Persero) dituangkan ke dalam sistem manajemen yang berfokus kepada empat perspektif *Balanced Scorecard*, informasi yang didapatkan dalam lingkungan industri digunakan dalam menentukan pangsa pasar yaitu melakukan ekspansi, mengetahui setiap pesaing perusahaan sampai kepada cara mengungguli setiap pesaing baik dari industri yang sama maupun industri yang berbeda. Memilih dan merancang produk baru, diantaranya adanya pengukuran perspektif keuangan, pengukuran perspektif pelanggan, pengukuran proses bisnis internal dan pengukuran pertumbuhan dan pembelajaran.
- Membuat rencana pelaksanaan, diantaranya mengkomunikasikan *Balanced Scorecard* ke seluruh perusahaan. Tujuannya adalah untuk menuntun manajemen dan karyawan dalam melakukan pemetaan rute

perjalanan yang akan ditempuh PT LEN Industri (Persero) dalam mewujudkan visi perusahaan.

3. Penerapan *Balanced Scorecard* memberikan pandangan yang lebih luas mengenai kinerja perusahaan dari sudut pandang perspektif lain dan bukan berdasarkan perspektif keuangan saja. *Balanced scorecard* menilai kinerja PT LEN Industri (Persero) dari keempat perspektif, yang diuraikan sebagai berikut :

- a. Perspektif finansial terdiri dari rasio *likuiditas*, rasio *solvabilitas* dan rasio *rentabilitas*. Berdasarkan hasil perhitungan *current ratio* dan *quick ratio* pada rasio likuiditas menyatakan bahwa PT LEN Industri (Persero) memiliki kemampuan yang semakin baik setiap tahunnya dalam melunasi semua kewajiban jangka pendeknya. Untuk rasio *solvabilitas* perusahaan mengalami kenaikan dari tahun 2010 ke tahun 2011 yang berarti sumber pembiayaan aktiva dan modal perusahaan masih bergantung pada hutang. Untuk rasio *rentabilitas* juga mengalami kenaikan sehingga dapat disimpulkan kemampuan PT LEN Industri (Persero) dalam menghasilkan laba semakin membaik dari tahun 2010 ke tahun 2011.
- b. Untuk perspektif pelanggan yang menjadi target pasar perusahaan diawal perusahaan berdiri adalah pabrik-pabrik rajut yang besar karena aktivitas perusahaan hanya menerima order makloon dari perusahaan yang lebih besar dan belum melakukan aktivitas produksi sedangkan pertengahan tahun 2008, yang menjadi target pasar dari perusahaan adalah grosir dan

toko-toko pakaian. Sampai saat ini, hubungan yang terbina antara perusahaan dengan para pelanggan cukup baik. Keluhan yang disampaikan oleh pelanggan masih dalam batas wajar dan tidak menjadi masalah yang besar bagi perusahaan.

- c. Dalam perspektif proses bisnis internal, inovasi yang telah dilakukan perusahaan adalah terus menciptakan model pakaian baru, mengatur produksi agar berlangsung lancar, serta dengan memperbaharui mesin-mesin penunjang produksi. Selain itu, PT LEN Industri (Persero) memberikan garansi perbaikan untuk produk yang rusak atau kualitasnya belum sesuai dengan pelanggan dan memberikan termin pembayaran untuk pelanggan yang telah dikenal baik oleh perusahaan.
  - d. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PT LEN Industri (Persero) melaksanakan *meeting* internal secara berkala untuk menilai kinerja dari masing masing personel di tiap bagian. Selain itu supervisor setiap bagian terus mengontrol dan memberikan penyuluhan kepada bawahannya. PT LEN Industri (Persero) juga memberikan gaji dan upah sesuai ketentuan, memberikan THR, bonus, tunjangan kesehatan untuk memotivasi karyawan.
4. Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner dengan menggunakan kriteria yang dikemukakan oleh Champion, maka diperoleh hasil sebesar 85.28% yang berada diantara kriteria 76% sampai dengan 100% yang berarti bahwa

efektifitas penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan dapat dinilai sangat efektif.

5. Dengan adanya penerapan *Balanced Scorecard* di PT LEN Industri (Persero) akan membantu perusahaan dalam merencanakan masa depan yang berfokus pada visi misi perusahaan yang dituangkan ke dalam perumusan strategi perusahaan. Dimana perumusan strategi tersebut menggunakan analisis SWOT yang berfokus pada empat perspektif *Balanced Scorecard*. Dengan demikian, manajemen dan karyawan dapat melakukan pemetaan rute perjalanan yang akan ditempuh perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaan. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan dalam mengelola strategi jangka panjang serta melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif yang akan memberikan perbaikan yang lebih baik di masa mendatang.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh dari PT LEN Industri (Persero) serta simpulan yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan perusahaan dan sebagai dasar untuk melakukan penelitian selanjutnya. Berikut ini adalah saran-saran yang dikemukakan oleh penulis:

## a. Bagi perusahaan :

1. Perusahaan hendaknya menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai strategi manajemen dan sistem pengukuran kinerja, karena dengan penerapan tersebut maka perumusan strategi dapat dituangkan ke dalam empat perspektif sehingga manajemen memiliki langkah yang teratur dalam pencapaian visi perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja tidak hanya dinilai berdasarkan aspek keuangan tetapi dinilai dari ketiga aspek lainnya yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Berdasarkan hasil perhitungan perputaran piutang PT LEN Industri (Persero) yang meningkat dari tahun 2010 ke tahun 2011, disarankan agar perusahaan mengurangi adanya *credit payment*.
3. Perusahaan sebaiknya memperbaiki sistem pengendalian internal perusahaan yaitu dengan menghindari adanya perangkapan jabatan, karena perangkapan jabatan akan memicu timbulnya *fraud* atau kecurangan.

## b. Bagi penulis

Untuk penelitian yang akan datang, disarankan untuk melakukan wawancara atau menyebarkan kuesioner kepada pelanggan untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap dalam mengukur persektif pelanggan.

## c. Bagi pembaca

Diharapkan untuk pembaca yang ingin melakukan penelitian *Balanced Scorecard* membandingkan penelitian ini dengan penelitian serupa sehingga akan memberikan informasi tambahan yang lebih mendukung penelitian selanjutnya.

### **5.3 Keterbatasan**

Peneliti pun menyadari terdapat beberapa keterbatasan dalam penyusunan skripsi ini, yaitu:

1. Waktu penelitian yang relatif singkat yaitu hanya beberapa bulan dan data yang diberikan oleh perusahaan terbatas, sehingga adanya keterbatasan dalam pengumpulan dan pengolahan data.
2. Penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan kondisi yang tidak sama dengan perusahaan lain, sehingga kesimpulan dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada semua perusahaan.