

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dan evaluasi yang dilakukan penulis, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pada pelaksanaannya, *balanced scorecard* yang telah diterapkan di PT.X masih memiliki kelemahan, sebagai berikut:
 - a. Masih terlalu fokus pada perspektif finansial dari *balanced scorecard*. Padahal perspektif finansial dalam *balanced scorecard* sendiri masih kekurangan beberapa ukuran vital. Hal ini menyebabkan ukuran-ukuran penting dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran&pertumbuhan tidak terukur. Ukuran-ukuran tersebut antara lain adalah:
 - Ukuran untuk aspek waktu dan relationship dari *customer value proposition* perusahaan.
 - Ukuran untuk aspek inovasi dari proses bisnis internal
 - Ukuran untuk aspek pertumbuhan system informasi perusahaan.
 - b. Tidak didukung oleh budaya yang baik dari perusahaan. Hal ini paling terasa pada kedisiplinan karyawan dalam melaksanakan *data entry* untuk di-input pada *balanced scorecard* yang sering telat dan tidak sesuai kenyataan. Kelalaian pegawai dalam menjalankan fungsi *data entry* tersebut dapat mengakibatkan munculnya informasi yang menyesatkan bagi para pengambil keputusan.

- c. Tidak melibatkan pimpinan dari tiap SBU dalam menentukan ukuran-ukuran yang akan dipakai dalam *balanced scorecard*. Hal ini memperbesar kemungkinan ditentukannya sebuah ukuran yang tidak relevan bagi SBU bersangkutan. Akibatnya, pimpinan SBU berpotensi untuk menjadi tidak termotivasi dalam memenuhi target dalam *balanced scorecard*. Selain itu, pemilihan ukuran yang tidak tepat bagi seluruh SBU akan mengakibatkan tidak terpenuhinya sasaran finansial dari SBU tersebut, dikarenakan hubungan sebab-akibat yang terdapat pada ukuran-ukuran dalam *balanced scorecard*.
 - d. Kurangnya sistem informasi yang baik untuk mendukung kelancaran implementasi dari *balanced scorecard* tersebut. Di PT.X sistem informasi yang tersedia masih mengharuskan karyawan untuk meng-*input* data secara manual, padahal sistem informasi yang kurang termotivasi dapat memperbesar kemungkinan *error* pada data yang dimasukkan.
2. *Balanced scorecard* pada PT.X sudah berperan sebagai indikator manajemen strategik perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari fakta berikut:
- a. *Balanced scorecard* yang diciptakan di PT.X merupakan pengukuran kinerja seimbang antara pengukuran keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* menyoroti perusahaan dari empat perspektif, yang meliputi pengukuran keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran&pertumbuhan. *Balanced scorecard* diciptakan PT.X dapat membantu manajemen dalam memperoleh informasi kinerja yang lebih komprehensif dan lebih lengkap.

- b. *Balanced scorecard* telah mampu mengkomunikasikan strategi perusahaan ke masing-masing SBU, dan mengaitkan strategi perusahaan tersebut kepada tujuan serta ukuran strategis (*key performance Indicator*) SBU yang bersangkutan.
- c. *Balanced scorecard* telah mampu merencanakan dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.
- d. Dengan pendekatan *balanced scorecard* manajemen dapat melakukan suatu simulasi dari keempat perspektif (pelanggan dapat melihat bahwa kinerja PT.X yang lebih baik) yang dapat digunakan sebagai landasan bagi pengambilan keputusan untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan dalam perusahaan.
- e. Berdasarkan inisiatif yang dilakukan perusahaan berdasarkan pengukuran *balanced scorecard* dari perspektif keuangan (penjualan produk inovatif dan memberikan diskon atas produk yang terlambat dipasarkan (denda keterlambatan)).
- f. Berdasarkan pengukuran *balanced scorecard* dari proses bisnis internal terlihat kinerja perusahaan lebih baik dimana PT.X memberikan perhatian kepada pelayanan purna jual yang memuaskan pelanggan.

Berdasarkan pengukuran *balanced scorecard* dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari sisi kemampuan pegawai, terlihat bahwa untuk membangun *system knowledge management*, PT.X memberikan perhatian kepada peningkatan keahlian karyawan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Dengan hasil perhitungan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka di dapatkan hasil sebesar 81.61%. Dimana menurut Dean J.Champion kriteria tersebut memiliki peranan yang sangat signifikan, yang artinya peranan *Balanced Scorecard* sudah cukup berperan penting dalam mengukur kinerja karyawan PT.X.

5.2 SARAN

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka penulis menyarankan kepada PT.X sebagai berikut:

1. Menjalankan langkah-langkah untuk meningkatkan dukungan pegawai atas *balanced scorecard* yaitu:

- a. *Make a communication at all levels*

Peran serta dari *top management* sangatlah penting bagi proses pengukuran dan perbaikan kinerja. Seharusnya pihak manajemen mengadakan pertemuan dengan pegawai baik secara formal maupun informal untuk menunjukkan dukungan dan niatan mereka terhadap inisiatif tersebut.

- b. *Develop organizational goals*

Perusahaan harus menetapkan ukuran-ukuran yang tepat dan realistis sehingga dapat dicapai oleh karyawannya.

- c. *Offer training in improvement techniques*

Pelatihan sebaiknya diberikan pada orang-orang yang diharapkan akan menjalankan proses perbaikan terhadap kinerja.

- d. *Establish a reward and recognition system to faster performance improvements*

Organisasi sebaiknya siap memberikan *reward* terhadap peningkatan atas kinerja yang berhubungan dengan ukuran dalam *balanced scorecard*.

e. *Breakdown organizational barriers*

Manfaat balanced scorecard harus dikomunikasikan kepada personil agar ketakutan dan anggapan buruk yang biasanya muncul terhadap konsep pengukuran kinerja dapat dihilangkan.

f. *Co-ordinate responsibilities*

Proses perbaikan kinerja merupakan usaha bersama. Hal tersebut harus disadari oleh perusahaan dan karyawannya.

g. *Demonstrate a clear need for improvement*

Karyawan harus menyadari bahwa jika perbaikan tidak dapat tercapai oleh mereka, maka perusahaan dipastikan akan mengalami kegagalan.

h. *Make a realistic initial attempt at implementation*

Mustahil bagi suatu organisasi untuk mengadopsi balanced scorecard secara sempurna dalam waktu singkat.

2. Untuk memperbaiki perspektif finansial dari *balanced scorecard*, PT.X sebaiknya menggunakan ukuran *cash to cash cycle* untuk mengukur *working capital management*. Dan menambahkan ukuran penjualan genuine product/ penjualan proyek untuk ukuran penjualan internal, karena beberapa SBU perusahaan menjual sebagian besar produk/jasa mereka ke SBU yang lain (secara internal).
3. Untuk memperbaiki perspektif pelanggan dalam hal *customer value proposition*, PT.X patut menambahkan ukuran waktu penyelesaian pelaksanaan proyek dan jumlah *partnership* dengan pelanggan untuk mengukur aspek waktu dan *relationship* dengan pelanggan, perusahaan harus menjalankan strategi aliansi dengan perusahaan tersebut jika memang ingin berkembang lanjut.

4. Dalam memperbaiki perspektif proses bisnis internal, PT.X sebaiknya menambahkan ukuran-ukuran pada *balanced scorecard* yang berkenaan dengan aspek inovasi dari proses bisnis internal (*new product introduction*).
5. Untuk memperbaiki perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari *balanced scorecard*, PT.X seharusnya menambahkan ukuran *strategic job coverage ratio* untuk mengukur pengembangan SDM perusahaan, dan menambahkan ukuran *strategic information coverage ratio* untuk mengukur pengembangan sistem informasi perusahaan