

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisa yang telah dilakukan pada pembahasan dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* yang telah diterapkan pada PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya sesuai dengan perkembangan *Balanced Scorecard* yang terakhir. Perusahaan menerapkan sistem pengelolaan kinerja personel yang didesain sejalan dengan sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*. Penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya dapat diringkas sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan terdiri dari dua pengukuran, yaitu pengukuran pada bagian manager dan bagian staf/karyawan. Pada bagian manager proyek terdapat tiga sasaran pengukuran dengan masing-masing pembobotan yaitu: pendapatan usaha sebesar 10%, persentase laba sebesar 40%, *cash flow* sebesar 20%. Secara keseluruhan target yang ditetapkan untuk ketiga sasaran tersebut telah tercapai. Pada bagian staf/karyawan terdapat tiga sasaran pengukuran dengan masing-masing pembobotan yaitu: pendapatan usaha sebesar 0%, persentase laba sebesar 0%, *cash flow* sebesar 0%, karena pembobotan indikasi keuangan tidak ditujukan untuk staf/karyawan.
2. Perspektif pelanggan terdiri dari dua pengukuran, yaitu pengukuran pada bagian manager dan bagian staf/karyawan. Pada bagian manager proyek

sasaran pengukuran kepuasan pelanggan memiliki pembobotan sebesar 15%. Pada bagian staf/karyawan memiliki pembobotan sebesar 50%. Kedua pengukuran untuk bagian manager proyek dan staf/karyawan telah mencapai target.

3. Perspektif proses bisnis internal terdiri dari dua pengukuran, yaitu pengukuran pada bagian manager dan bagian staf/karyawan. Pada bagian manager proyek terdapat dua sasaran pengukuran dengan masing-masing pembobotan yaitu : menjalankan SM-NK (Standar Mutu-Nindya Karya) sebesar 5%, perpajakan sebesar 5%. Target yang ditetapkan untuk menjalankan SM-NK realisasinya kurang dari target, sedangkan target perpajakan telah tercapai. Pada staf/karyawan terdapat dua sasaran pengukuran dengan masing-masing pembobotan yaitu : menjalankan SM-NK sebesar 20%, perpajakan sebesar 20%. Target yang ditetapkan untuk bagian staf/karyawan telah tercapai.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari dua pengukuran, yaitu pengukuran pada bagian manager dan bagian staf/karyawan. Pada bagian manager proyek sasaran pengukuran pembelajaran memiliki pembobotan sebesar 5%. Pada bagian staf/karyawan memiliki pembobotan sebesar 5%. Kedua pengukuran untuk bagian manager proyek dan staf/karyawan telah mencapai target.
5. Hasil penilaian *scorecard* secara keseluruhan yang dilihat melalui pengukuran kinerja bagian manager proyek dan bagian staf/karyawan dalam pencapaiannya dapat disimpulkan sudah sangat baik. Penilaian

Balanced Scorecard ini mendukung *goal setting theory* dan *expectancy theory* yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan, tingkat kepuasan dengan peningkatan kinerja.

5.2 **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian kualitatif yang telah dilakukan ini terdapat beberapa keterbatasan dalam penyusunannya. Berikut adalah keterbatasan yang dialami selama proses penelitian :

1. Sulitnya menemui informan dikarenakan kondisi kantor yang sibuk, sehingga penelitian menjadi kurang maksimal.
2. Terbatasnya data karena *Balanced Scorecard* pada perusahaan merupakan bagian dari sistem manajemen yang bersifat rahasia. Sehingga data yang diperoleh sebatas *framework* indikator tanpa dicantumkan sub-sub indikator yang menjadi keseluruhan pengukuran dalam *Balanced Scorecard*.

5.3 **Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, berikut adalah beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan pada PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya dan peneliti selanjutnya yang mempunyai kesamaan dengan penelitian ini :

1. Bagi perusahaan, diharapkan terus mengevaluasi dan mengikuti perkembangan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada

perusahaan saat ini sudah sangat baik dan sesuai dengan perkembangan teori *Balanced Scorecard* sehingga terjadi peningkatan kinerja yang signifikan.

2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan agar lebih rinci dalam membahas penilaian kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, karena setiap perusahaan memiliki indikator pengukuran yang berbeda-beda. Memiliki koneksi informan akan mempermudah untuk peneliti selanjutnya, sehingga dapat diperoleh informasi mendetail mengenai *Balanced Scorecard* perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Herlina Pujiastuti, Hari Susanta, A Priatni EP. 2012. "*Penerapan Balanced Scorecard Pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus*". Diponegoro Journal of Social and Politic Tahun 2012, hal 1-8.
- I Nyoman Suwardika. 2011. "*Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard (Studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur)*" Jurnal Publikasi Ilmiah Program Pascasarjana.
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan, BSC*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2001. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard. Cetakan Pertama*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- _____, 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rizal Effendi. 2012. "*Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)*". Jurnal Ilmiah STIE MDP Vol. 1 No. 2 Maret 2012.
- Robbins, P. Stephen dan Judge, A, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Setyaningsih dan Suwitri. "*Evaluasi Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang*". Jurnal Administrasi Publik.