

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Miwon Indonesia belum menerapkan *Balanced Scorecard*, selama ini implementasi strategi berpedoman pada *Company Policy* atau *Factory Policy* dan di lakukan evaluasi di dalam *Manajemen By Policy*. Sistem perencanaan hanya mengandalkan pada anggaran tidak memadai untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan kompleks seperti sekarang ini, hal ini mengakibatkan karyawan berpandangan jangka pendek dalam menuju masa depan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah sistem manajemen *Balanced Scorecard* yang dapat menyeimbangkan kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. *Balanced Scorecard* terdiri atas *strategy map* lengkap dengan ukuran, target, inisiatif strategic.

5.1.1 Strategy Map PT Miwon Indonesia

Strategy map berbasis *balanced scorecard* disusun dengan mengelompokkan sasaran strategis ke dalam 4 (empat) perspektif *balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Sasaran strategis teratas perspektif keuangan PT Miwon Indonesia yaitu peningkatan laba dan peningkatan pendapatan atau penjualan. Berdasarkan strategi korporat bahwa pencapaian laba dapat di capai melalui penurunan biaya.

2. Perspektif Pelanggan

Perusahaan berupaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui kualitas produk, layanan, dan pengembalian nama baik perusahaan (image)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Upaya yang dilakukan PT Miwon Indonesia dalam rangka mensukseskan pelaksanaan strategi pada perspektif keuangan dan pelanggan adalah peningkatan kualitas bahan baku, peningkatan hasil produksi, dan pengembangan sistem pemasaran.

4. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

PT Miwon Indonesia memaksimalkan *human capital* dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pengembangan SDM, mengupayakan komposisi SDM yang ideal, dan berupaya untuk mengembangkan sistem informasi yang efektif untuk memaksimalkan *information capital*.

5.1.2 Tolok Ukur Kinerja PT Miwon Indonesia

Tolok ukur PT Miwon Indonesia berdasarkan *Balanced Scorecard* adalah:

1. Perspektif Keuangan

Pada sasaran strategis peningkatan laba, tolok ukurnya adalah prosentase laba bersih sebelum pajak, tolok ukur penurunan biaya adalah prosentase penurunan biaya tenaga kerja, kemudian tolok ukur peningkatan pendapatan adalah prosentase tingkat pertumbuhan rata-rata dari penjualan.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, tolok ukur kualitas produk MSG adalah kejernihan dari kristal MSG sedangkan tolok ukur layanan adalah keluhan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, yang menjadi tolok ukur untuk sasaran strategis peningkatan kualitas bahan baku adalah prosentase kadar glukosa. Tolok ukur peningkatan hasil produksi adalah prosentase tingkat produksi, sedangkan ukuran pengembangan sistem pemasaran adalah berkembangnya jaringan ritel ke seluruh wilayah.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolok ukur pada sasaran strategis mengupayakan komposisi SDM yang ideal adalah jumlah tenaga kerja. Ukuran pengembangan SDM adalah telah diberikannya pelatihan-pelatihan kepada semua karyawan perusahaan. Ukuran

pengadaan sistem informasi yaitu tersedianya jaringan informasi yang terintegrasi antar semua bidang.

5.2 Keterbatasan penelitian

Dari hasil penelitian ini sebagian besar dilakukam melauai teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi mengenai aktivitas operasi perusahaan. Wawancara tidak dilakukan kepada semua staf yang ada, tetapi jajaran kepala bidang di kantor pusat yang melingkupi *balanced scorecard*.

Penulis Mendesain sistem manajemen *balanced scorecard* yang difokuskan untuk penjelasan sasaran-sasaran strategis dan peningkatan kinerja perusahaan. Pembuatan desain sistem manajemen *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Berquist (2000) yaitu tujuh langkah pembuatan *Balanced Scorecard* yang dibatasi pada langkah tiga dan langkah empat, yakni identifikasi perspektif dan identifikasi pengukuran perspektif. Visi dan strategi perusahaan (langkah satu dan dua) yang diimplementasikan dalam penelitian ini merupakan visi dan strategi yang telah diformulasikan oleh manajemen. Pembatasan ini dilakukan karena langkah ke lima (evaluasi), langkah ke enam (*actions plans*), dan langkah ke tujuh (*follow up*) akan dapat diteliti setelah sistem dilaksanakan.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Direksi perusahaan perlu mensosialisasikan serta menjelaskan visi, misi, tujuan, dan strategi korporat kepada seluruh karyawan perusahaan.

2. Penerjemahan strategi dapat dijabarkan oleh PT Miwon Indonesia melalui *Strategy map*, yang berperan penting untuk menyediakan arahan aktivitas menjadi lebih jelas dan dapat diterapkan pada semua karyawan.
3. PT Miwon Indonesia dapat menerapkan sistem manajemen *balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang terus-menerus akan memantau keberhasilan penerapan strategi perusahaan dan mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif dan seimbang dengan menggunakan tolok ukur kinerja berdasarkan *strategy map*.

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, Robert N., John Dearden, dan Norton M. Bedford, 1992. *Sistem pengendalian Manajemen*. Edisi ke enam, Jilid 1, Penerj. Agus Maulana, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Berquist, Paul, 2000. *Dialog Software: A Balanced Scorecard Solution: Focus Your Corporate Energy*. <http://www.dialogsoftware.com>
- Blotcher, Edward J., Kung H. Chen, dan Thomas W. Lin, 2000. *Manajemen Biaya: Dengan Tekanan Strategik*. Jilid 1, Penerj. Susty Ambarriani, Jakarta: Salemba Empat
- Campbell, Dennis, Sri Kant Datar, Susan Kulp, dan VG. Narayanan, 2002. Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy. *Harvard NOM Research Paper No.02-35*, September, pp 1-44. <http://www.ssm.com>
- Creelman, James, dan Naresh Makhijani, 2005. *Mastering Business in Asia Succeeding with the Balanced Scorecard*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd
- David, Fred R., 2003. *Strategic Management: Concepts & Cases*. 9th Edition, New Jersey: Pearson Education International
- Gaspersz, Vincent, 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen, 2003. *Management Accounting*. Sixth Edition, Ohio: South-Western
- Hill, Charles W. I., dan Gareth L. R. Jones, 1995. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Edisi Ketiga, Boston: Houghton Mifflin.
- Ketut Muderena & Kadek Eni Marhaeni. 2008. "Analisis Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Tabanan Bali Ditinjau dari Metode Balanced Scorecard" *Sarathi* Vol. 15. 3. (Oktober) Pp 367-375
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

- _____, 2001. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press
- _____, 2004. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- _____, 2007. Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System. *Harvard Business Review*. Best of HBR July-August, pp 150-162
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2005. *Sistem Manajemen Strategik berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Pertama, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Edisi ke-2, Cetakan ke-1, Jakarta: Salemba Empat
- Paul berquist, 2000. Dialog software: *Balanced Scorecard Solution: Focus Your Corporate Energy*. <http://www.dialogsoftware.com>
- Sugiyono, 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Cetakan ketiga, Bandung: Alfabeta.
- Umi Pratiwi. 2010. "*Balanced Scorecard dan manajemen strategis*". *Jurnal manajemen dan akuntansi* Vol. 11. 2. (oktober) Pp 166-174
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan M.Ichsan, 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Yasrin Zabidi. 2003. "*Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja di PT. X dengan menggunakan Balanced Scorecard*". *Journal Usahawan*. 06 (Juni) Pp 41-48
- Yin, RK., 2003. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Penerjemah M.Mudzakir, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada