

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bagian akhir dari penulisan skripsi ini, penulis akan memberikan bahasan mengenai kesimpulan dari semua analisis dan interpretasi terhadap data penelitian yang telah dikemukakan pada bab – bab terdahulu dan selanjutnya. Penulis mencoba memberikan beberapa saran yang mungkin diperlukan demi lancarnya kinerja perusahaan CV. Indah Cemerlang II dalam mencapai tujuannya dengan mengintegrasikan pengukuran *Balanced Scorecard* ke dalam sistem manajemen perusahaan.

A. Kesimpulan

Setiap perusahaan termasuk CV. Indah Cemerlang II pasti mengharapkan suatu kinerja yang dapat memberikan kontribusi untuk menjadikan perusahaan sebagai badan usaha pencipta keuntungan. Jika keberhasilan dan harapan tersebut ditentukan oleh berbagai faktor, maka juga harus digunakan sebuah alat pengukur strategi perusahaan, karena apabila perusahaan tidak dapat mengukur faktor keberhasilan tersebut maka perusahaan akan menemui kegagalan untuk mengelolanya.

Berdasarkan dari hasil analisis penerapan *Balanced Scorecard* terhadap perusahaan paving stone, tegel, bataco, dan genteng "CV. Indah Cemerlang II Malang", maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Dari segi perspektif keuangan, secara umum kinerja CV. Indah Cemerlang II sudah cukup baik serta mengarah pada pencapaian visi dan strateginya. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya peningkatan ROA dari tahun ke tahun, *net profit margin*-nya juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, begitu juga dengan *total assets turnover* dan *debt to total assets*. Hanya satu faktor yang mengalami penurunan kinerja perusahaan yaitu *sales growth*

2. Perspektif Pelanggan

Kinerja CV. Indah Cemerlang II Malang dilihat dari segi perspektif pelanggan secara keseluruhan dapat dikatakan kurang baik serta belum mengarah pada pencapaian visi dan strateginya. Hal ini dilihat dari kegagalan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lamanya. Indikasi tersebut dapat dilihat dari kegagalan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan serta kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, meskipun pada tahun 2012 perusahaan telah mengalami peningkatan sebesar 0,01 dalam mempertahankan pelanggannya, tetapi perusahaan masih belum bisa meningkatkan pelanggan baru dan mengembalikan pelanggan lamanya, meskipun dibarengi dengan adanya peningkatan ketepatan waktu pengiriman serta penurunan pelanggan yang komplain. Sedangkan untuk akuisisi pelanggan mengalami penurunan yang disebabkan karena adanya pelanggan baru yang tidak memesan kembali pada CV. Indah Cemerlang II Malang, hal ini menunjukkan kurangnya

kemampuan bagian pemasaran dalam mempertahankan loyalitas konsumen baru.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil pengukuran dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa kinerja CV. Indah Cemerlang II Malang mengarah pada pencapaian visi dan strateginya. Hal ini ditunjukkan dengan penurunan produk cacat, *supplier lead time*-nya yang semakin cepat, serta adanya penurunan tingkat kapasitas menganggur (*idle capacity*). Selain itu, perusahaan juga telah melakukan pengembangan – pengembangan terhadap produk baru yang duproduksinya, yang diindikasikan dengan adanya peningkatan biaya riset dan pengembangan dari tahun ke tahun.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja CV. Indah Cemerlang II dilihat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang baik dan belum mengarah pada visi dan strategi yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat produktifitas karyawan yang menurun dan tingkat absensi yang meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam meningkatkan dan mempertahankan karyawannya kurang, serta komitmen dan loyalitas karyawan untuk tetap melaksanakan proses bisnis belum tercipta dalam perusahaan, tetapi untuk perputaran karyawannya rendah, berarti kinerja perusahaan dalam mempertahankan keahlian pekerja sudah baik.

Dari data pengukuran kinerja dengan menggunakan analisa *Balanced Scorecard* pada CV. Indah Cemerlang II maka dapat ditarik kesimpulan

secara umum, yaitu dalam mencapai dan mendapatkan kunci kesuksesan kompetitif, perusahaan dapat menerapkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* untuk dapat mendapatkan keunggulan kompetitif karena dengan *Balanced Scorecard* perusahaan dapat melihat gambaran kesehatan dan efektifitas perusahaan secara komprehensif dan lengkap yang pada akhirnya dapat memperoleh keberhasilan dalam pelaksanaan pengendalian strategi pada perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data secara keseluruhan, maka peneliti ingin memberikan saran – saran yang dapat menjadi masukan bagi pihak – pihak yang hendak menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai kunci kesuksesan kompetitif.

1. Perspektif Keuangan

Untuk dapat mencapai tujuan pada perspektif ini, diharapkan perusahaan dapat :

- a. Melakukan efisiensi atau penghematan biaya serta peningkatan produktifitas dengan menurunkan biaya langsung maupun mengurangi biaya tidak langsung serta pemanfaatan bersama sebagai sumber daya perusahaan guna meningkatkan profitabilitas.
- b. Meningkatkan perputaran barang jadi dengan menawarkan produk yang ada ke pelanggan baru serta memperbaiki mutu produk.

- c. Memperbaiki kinerja perusahaan pada pengukuran *Debt to Total Assets*, dengan mengurangi hutang dan meningkatkan kekayaan bersih dengan cara menambah aktiva yang dimiliki.

2. Perspektif Pelanggan

Inisiatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan pada perspektif pelanggan adalah :

- a. Memperbaiki ketepatan waktu penyahanan barang untuk membentuk loyalitas pelanggan.
- b. Menyediaan suatu pusat yang bertugas memberikan layanan terhadap berbagai keluhan dan permasalahan dari pelanggan.
- c. Bagian pemasaran harus tekun dan rajin untuk mendatangi atau mengontak pelanggan untuk pemesanan barang, agar tercipta hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggannya, terutama pelanggan baru.
- d. Perusahaan seharusnya memberikan retur penjualan terhadap produk yang dijual kepada konsumen sebagai salah satu jaminan mutu untuk produk yang dijual.
- e. Menambah unit transportasi pengiriman, sehingga kepuasan konsumen atas pengiriman barang dapat dipenuhi.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Inisiatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan pada perspektif ini adalah :

- a. Membentuk tim yang bertugas untuk mengevaluasi dan mempertahankan mutu/kualitas produk yang dihasilkan.

- b. Mengadakan pemeriksaan dan perbaikan – perbaikan mesin yang ada serta melakukan perawatan secara berkala.
 - c. Meningkatkan efektifitas proses produksi dengan mengurangi jumlah *non – value added time*.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Inisiatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan pada perspektif ini adalah :

- a. Meningkatkan sumber daya manusia yang ada di perusahaan melalui program pelatihan yang berkesinambungan.
- b. Memberikan penghargaan terhadap karyawan.
- c. Memberikan bonus pada karyawan jika dapat mencapai suatu target produksi yang telah ditetapkan untuk bagian pemasaran.
- d. Menyediakan suatu format penyampaian informasi yang dapat dimengerti oleh seluruh karyawan dan melakukan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya sehingga seluruh karyawan merasa nyaman dan senang dengan lingkungan yang ada.
- e. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan saran atau masukan bagi kemajuan manajemen perusahaan.

Penerapan *Balanced Scorecard* akan sangat berguna bagi CV. Indah Cemerlang II Malang di dalam memberikan arah yang jelas sesuai dengan visi dan misi perusahaan untuk tercapainya kesuksesan kompetitif yang diinginkan CV. Indah Cemerlang II Malang. Melalui informasi yang akurat dan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan, maka pengukuran keempat perspektif

dari *Balanced Scorecard* dapat diketahui segi finansial maupun non finansial dari perusahaan selain itu juga dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan untuk jangka panjang.

Akhirnya di dalam penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* perlu adanya komitmen serta kerja sama yang baik antara atasan dengan seluruh karyawan serta tim khusus yang bertugas merancang lebih spesifik sesuai dengan lingkungan organisasi perusahaan.