

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap Mansion28, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- d. Mansion28 telah menyusun visi, misi, dan Strategi secara komprehensif dan berkesinambungan. Penyusunan tersebut dilakukan oleh direktur dan *owner representative*. Mansion28 selama ini hanya mengukur kinerja perusahaan lewat varians antara arus kas masuk, dan arus kas keluar sehingga jika pada akhir periode arus kas masuk lebih besar jumlahnya dari arus kas keluar, kinerja perusahaan dianggap berhasil.

Mansion28 sebenarnya sudah mengetahui bahwa ukuran non keuangan juga penting, seperti kepuasan karyawan, kualitas karyawan, dan hubungan baik dengan klien. Namun semua ukuran tersebut tidak menjadi kerangka dalam manajemen Mansion28 dalam pengukuran kinerja Mansion28, dikarenakan kesadaran akan pentingnya ukuran non keuangan bukan prioritas Mansion28 yang baru saja berdiri, sehingga ukuran-ukuran tersebut hanya menjadi *awareness* bagi pihak manajemen.

Dengan perkembangan ekonomi yang dialami oleh Mansion28 dan keadaan persaingan yang terjadi, dirasa membutuhkan *Balance Scorecard* untuk menetapkan ukuran kinerja, sehingga penetapan strategi dapat diukur secara keuangan maupun non keuangan. Dengan penerapan *Balance Scorecard* kedalam operasi perusahaan, Mansion28 dapat menciptakan *value* dalam operasi, menciptakan *competitive advantage*, dan meningkatkan daya saing perusahaan.

- e. *Balance Scorecard* yang diterapkan dalam penelitian ini mengacu kepada visi, misi, dan strategi yang dianut oleh Mansion28. Strategi tersebut akan diklasifikasikan kedalam beberapa perspektif yang ada didalam *Balance Scorecard*, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif keuangan akan memiliki ukuran pertumbuhan penjualan, analisa *Return On Investment*, varians penjualan, dan varians pengeluaran. Sedangkan perspektif pelanggan memiliki ukuran-ukuran yang terdiri dari ukuran kepuasan pelanggan, *customer retention*, *customer acquisition*, dan *No Of Complaints*.

Perspektif proses bisnis internal akan memiliki ukuran peningkatan citra dan ukuran kerja sama pihak eksternal, sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat ukuran kepuasan karyawan, ukuran kualitas karyawan , ukuran jumlah pelatihan, dan jumlah briefing.

- f. Dalam membangun *Balance Scorecard* keempat perspektif *Balance Scorecard* Mansion28, akan menghasilkan berbagai tujuan dari tiap perspektif. Melalui tujuan tersebut akan ditentukan ukuran dari tiap perspektif. Ukuran dari tiap perspektif akan dibuat target-target agar ukuran-ukuran tersebut menjadi acuan terbaik. Setelah *Balance Scorecard* diimplementasikan, maka akan didapatkan hasil dari pengukuran kinerja yang akan memberikan *feedback* dalam pencapaian dari strategi tersebut.

Seluruh ukuran akan mengukur kinerja Mansion28 dalam pengimplementasian strategi dan pencapaian tujuan Mansion28, dimana ukuran-ukuran yang diusulkan untuk ada di dalam pengukuran kinerja akan mempunyai hubungan sebab akibat, sehingga tercipta hubungan yang berkesinambungan.

Memungkinkan bahwa akan ada perubahan-perubahan dan revisi-revisi yang terjadi dalam *Balance Scorecard* yang digunakan Mansion28, namun revisi dan perubahan tersebut harus tetap mengacu kepada visi, misi, dan strategi perusahaan. Perubahan yang terjadi akan membuat *Balance*

Scorecard yang diterapkan menjadi lebih efektif dan efisien. Hal yang penting juga adalah komunikasi antara top management ke level operasional untuk menginformasikan perubahan-perubahan yang terjadi.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran yang diharapkan berguna untuk membantu Mansion28 dalam mengaplikasikan *Balance Scorecard* kedalam perusahaan. Saran tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Dengan berkembangnya perusahaan dan persaingan yang dialami perusahaan, Mansion28 diharapkan sudah mengaplikasikan *Balance Scorecard* dengan efektif dalam mengukur kinerja perusahaan baik ukuran keuangan dan non keuangan. *Balance Scorecard* akan sangat membantu Mansion28 dalam menerjemahkan visi, misi, dan strategi kepada ukuran-ukuran kinerja, sehingga dapat mengukur kinerja secara komprehensif
- b. Dalam pengaplikasian *Balance Scorecard*, perusahaan harus menjalankannya dengan konsisten , dan berkelanjutan. Pengaplikasian *Balance Scorecard* memerlukan waktu yang cukup panjang, namun besar kontribusinya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.
- c. Dibutuhkan komitmen seluruh anggota perusahaan dari *level top management* hingga level operasional untuk menyukseskan program *Balance Scorecard*. Disarankan untuk memberikan bonus untuk memacu karyawan agar mempunyai motivasi untuk mencapai target-target dan inisiatif-inisiatif yang ditetapkan.
- d. Dibutuhkan komunikasi yang baik dari *level top management* ke tingkat operasional agar terhindar dari kesalahpahaman penyampaian informasi yang berakibat kesalahan dalam pengukuran kinerja
- e. Penetapan target dan kriteria perlu dibicarakan oleh seluruh pihak yang ada diperusahaan, agar dapat menciptakan target yang masuk akal, netral dan tidak menguntungkan satu pihak.

f. Melakukan evaluasi berkala kepada pengaplikasian *Balance Scorecard* di perusahaan. Kritik dan saran sangat dibutuhkan untuk perubahan pada *Balance Scorecard* berikutnya, sehingga tercipta revisi-revisi yang positif dan tetap mengacu pada visi, misi, dan strategi dari Mansion28

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. And Vijay Govindarajan. 2007. 12th edition. Management Control System. New York: The McGraw-Hill, Inc.
- Atkinson, A A. And Robert S. Kaplan. 1998. 3th edition. Advance Management Accounting. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Horngren, C.T. Srikant M. Datar and George Foster. 2015. 15th edition. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kaplan, R.S. and David P. Norton. 1996. The Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and David P. Norton. 2004. Strategic Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston,Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kotler dan Armstrong, 2004, Prinsip-prinsip Marketing, Edisi Ketujuh, Penerbit.Salemba, Jakarta.
- Mulyadi, dan Johny Setyawan. 2001. Edisi ke-2. Cetakan ke-1. Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan: Sistem Perencanaan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Maluyu, S.P. Hasibuan. 2001. Edisi Revisi. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Nils-Goran, Olve, Jan Roy, Carl-Johan Petri. 2003 "Making Scorecard Actionable: Balancing Strategy and Control",Chichester: Jhon Willey and Sons Inc

Pierce and Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi : Implementasi, dan Pengendalian*, Binarupa Aksara, Jakarta 1997, hal. 20.

Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 6th Edition. UK: John Wiley & Sons Ltd.

Rangkuti Freddy. 1997. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Rais , Sasli, dan Wahkyudin. 2009. Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan analisis SWOT . Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM, vol.IX no. 14 April 2009.

Reider, Rob. 2002. 3rd Edition. Operational Review: Maximum Result at Efficient Costs. New Jersey: John Wiley & Sons.

Romney,M.B. Paul J Steinbart. (2012). 12th Edition. *Accounting Information Systems*. England: Pearson Education Limited.

Wheelen, Thomas L, J.David Hunger. 2012. 13th edition. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education, Inc

www.balancescorecard.org