

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Kesimpulan-kesimpulan yang diambil berdasarkan *problem statement* yang ada serta dari analisa dan hasil penelitian yang diperoleh :

1. Visi, misi, dan tujuan perusahaan adalah sebagai berikut :

CV. XYZ memiliki visi untuk menghasilkan merek tas no 1 di Indonesia dan dikenal di seluruh wilayah Indonesia yang ditargetkan untuk tercapai pada tahun 2025. Misi CV.XYZ adalah :

- Mengekspansi pemasaran produk ke seluruh pelosok Indonesia.
- Membuat tas dengan merek yang dikenal masyarakat Indonesia sebagai merek tas yang top dan berkualitas.

Tujuan jangka panjang CV. XYZ adalah :

- Meningkatkan penjualan produk sehingga mencapai target penjualan yang ditetapkan.
- Meningkatkan *brand awareness* masyarakat Indonesia terhadap merek produk yang diproduksi perusahaan agar perusahaan mampu bersaing dengan merek tas lainnya.

Dengan permasalahan dan kinerja saat ini, perusahaan belum mampu untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang ada. Untuk itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja apa saja yang harus diperbaiki dan ditingkatkan perusahaan.

2. Kesimpulan pengukuran kinerja CV.XYZ dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

- Pengukuran perspektif keuangan dengan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa perusahaan memiliki pertumbuhan penjualan dari tahun ke tahun, namun belum mampu mencapai target penjualan. Pertumbuhan penjualan yang ada diketahui karena perusahaan memasarkan produk di majalah *Ichihers* dan *Star Glam*.
- Pengukuran perspektif pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan puas dengan produk perusahaan, pelayanan yang diberikan, kemudahan pembelian, harga produk sehingga perusahaan memiliki kemampuan

untuk mempertahankan pelanggannya untuk loyal. Namun untuk menarik banyak pelanggan baru, perusahaan belum memiliki kemampuan yang cukup karena masih minim dan kurang efektifnya pemasaran yang dilakukan perusahaan. Lalu, perusahaan kurang dalam memperhatikan stok barang di gudang *counter* sehingga ada pelanggan yang terpaksa membeli barang pajangan.

- Pengukuran perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa perusahaan sudah inovatif dalam mengeluarkan produk baru. Melalui wawancara, diketahui pula bahwa perusahaan memproduksi produknya dengan bahan-bahan yang berkualitas sehingga perusahaan berani memberikan garansi produk setelah 1 bulan pembelian dengan syarat dan ketentuan berlaku. Namun, perusahaan masih kurang dalam memasarkan produk barunya, secara *online* melalui media sosial maupun secara *offline* sehingga masyarakat kurang terinformasikan mengenai keluarnya produk baru perusahaan. Mengenai tata kelola gudang, perusahaan juga masih kurang baik, disebabkan kurangnya pengaturan pengelompokkan antar produk sehingga gudang terlihat sempit. Gudang juga belum memiliki software untuk pencatatan stok sehingga data sering *error*.
 - Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa pegawai cukup puas dalam bekerja di CV.XYZ sehingga *turn over* pegawai perusahaan rendah. Mereka puas dengan faktor-faktor seperti bonus, rekan kerja yang menyenangkan, kesempatan naik jabatan, dll. Namun ada beberapa yang harus ditingkatkan perusahaan seperti *training*, peningkatan fasilitas perusahaan untuk membuat pegawai semakin produktif dan betah bekerja di perusahaan.
3. Rincian kelebihan, kekurangan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki perusahaan (SWOT) telah dibahas pada bab 4. Dilihat dari kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman (SWOT) yang dimiliki perusahaan, dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang memadai dan memiliki beberapa kesempatan yang dapat dimanfaatkan. Perusahaan pun memiliki beberapa kelemahan dan ancaman-ancaman yang dapat dikurangi bahkan dihilangkan dengan strategi yang tepat.

4. Berikut merupakan kesimpulan dari kinerja yang harus ditingkatkan CV.XYZ :
- Ditinjau dari hasil analisa, kinerja yang harus ditingkatkan perusahaan adalah secara khusus di bagian pemasaran yang dilakukan perusahaan, karena dengan melakukan pemasaran yang baik, yang sesuai dengan karakter target pasarnya dapat membuat perusahaan mencapai target penjualannya. Percuma dengan hanya menghasilkan produk yang baik, jika masyarakat tidak diinformasikan mengenai keberadaan produk yang bagus tersebut.
 - Dilihat dari omzet, laba dan biaya perusahaan selama 3 tahun berturut-turut dapat disimpulkan bahwa keuangan perusahaan normal namun belum memuaskan karena belum dapat mencapai target penjualannya. Penjualan yang semakin meningkat seiring dengan peningkatan pemasaran menunjukkan bahwa memang perusahaan harus meningkatkan pemasarannya agar mampu mencapai target penjualan.
 - Pengukuran kinerja perspektif pelanggan hasilnya cukup baik, menandakan bahwa pelanggan cukup puas dengan produk dan pelayanan yang diberikan perusahaan, sehingga perusahaan mampu membuat pelanggannya loyal. Namun, beberapa pelanggan ada yang merasa kurang puas disebabkan karena terbatasnya *stock* barang yang ada di counter/toko yang menyebabkan pelanggan terpaksa membeli barang pajangan. Lalu, untuk menarik pelanggan baru pun, perusahaan harus meningkatkan promosi-promosi yang menarik, karena pemasaran yang dilakukan masih kurang.
 - Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan perusahaan cukup tinggi, namun barang-barang yang unik belum banyak. Barang-barang yang unik berpotensi untuk disukai oleh target pasarnya yakni anak muda. Sehingga hal ini dapat memicu pertumbuhan penjualan. Perusahaan pun masih kurang dalam melakukan pemasaran produk barunya.
 - Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang cukup baik pula. Hanya saja, ada hal-hal yang masih perlu ditingkatkan perusahaan, seperti *training* yang diberikan, perlindungan terhadap karyawan, dan fasilitas dalam bekerja. Peneliti memperhatikan pula bahwa perusahaan masih kurang dalam

mempekerjakan orang-orang muda, terutama orang-orang muda yang kreatif.

- Perusahaan memiliki tata kelola gudang yang kurang baik. Produk yang sudah tidak keluar lagi di pasaran masih disatukan dengan produk yang masih keluar di pasaran, sehingga gudang terlihat sempit. Staff di gudang juga kurang training untuk mengatur gudang dengan baik, sehingga seluruh proses penerimaan dan pengeluaran barang bisa berjalan secara efektif dan efisien.
5. Strategi di dalam *strategy map* yang harus dilaksanakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan dan *non* keuangannya telah dibahas pada bab 4.5.

5.2. SARAN

Saran yang diberikan didasarkan pada *problem statement* yang ada serta dari analisa dan hasil penelitian yang diperoleh :

1. Dengan permasalahan dan kinerja saat ini, perusahaan belum mampu untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang ada. Untuk itu perusahaan harus melakukan perbaikan dan melakukan strategi-strategi tepat untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan melakukan strategi-strategi di dalam *Strategy Map*, perusahaan mampu meningkatkan kinerja dan menyelesaikan permasalahan yang dimiliki sehingga perusahaan lebih dekat dengan pencapaian visi, misi, dan tujuannya.
2. Saran dari hasil pengukuran kinerja CV. XYZ dengan pendekatan *Balanced Scorecard* :
 - Untuk perspektif finansial, perusahaan dapat melakukan pemasaran yang lebih sesuai dengan karakter target pasarnya agar peningkatan penjualan lebih besar dari tahun-tahun sebelumnya, sehingga tujuan penjualan dapat dicapai. Pemasaran melalui media sosial dapat ditingkatkan, karena target pasar perusahaan merupakan pengguna besar dari media sosial. Perusahaan juga dapat mengalokasikan biaya untuk melakukan pemasaran untuk menyelesaikan permasalahan yang dimiliki.

- Untuk perspektif pelanggan, perusahaan diharapkan lebih memperhatikan stok barang di gudang *counter* agar tidak ada konsumen yang kecewa karena permintaan barang tidak mencukupi sehingga terjadi kehilangan penjualan atau pelanggan terpaksa membeli barang pajangan. Perusahaan juga dapat meningkatkan kemampuan untuk menarik banyak pelanggan baru dengan melakukan pemasaran yang tepat, promo-promo menarik, membuat produk unik yang mampu menjadi keunggulan kompetitif perusahaan.
 - Untuk perspektif proses bisnis internal, perusahaan disarankan untuk lebih gencar dalam memasarkan produk barunya agar masyarakat terinformasikan dengan keberadaan produk baru perusahaan. Lalu, untuk tata kelola gudang, staff gudang perlu di *training* dan diarahkan agar dapat mengatur gudang dengan lebih teratur. Produk harus dipisahkan dan dikelompokkan sesuai dengan jenisnya. Perusahaan juga harus mencari *software* yang sesuai untuk pencatatan gudang dan memiliki sistem informasi yang terpadu agar *flow* informasi perusahaan lebih lancar dan efektif.
 - Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dapat melakukan *training* yang sesuai untuk pegawainya supaya dapat menekan terjadinya *human errors*. Perusahaan juga perlu meningkatkan fasilitas perusahaan, seperti memperluas tempat parkir dan melengkapi alat design produk perusahaan.
3. Dengan kekuatan dan kesempatan yang dimiliki perusahaan, diharapkan dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mengurangi atau bahkan menghilangkan kelemahan dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Misalnya, pengalaman yang dimiliki perusahaan selama bertahun-tahun, digunakan perusahaan untuk mengurangi kemungkinan kalah bersaing dengan sebagian besar kompetitor. Kelebihan perusahaan juga dapat dimanfaatkan untuk memperoleh keuntungan maksimal atas kesempatan yang dimiliki perusahaan.
 4. Saran yang diberikan peneliti terhadap perusahaan mengenai apa saja kinerja yang harus ditingkatkan :
 - Perusahaan harus meningkatkan kinerja pemasarannya dengan secara terlebih dahulu mengerti bagaimana karakteristik para target pasarnya, seperti apa saja yang mampu menarik perhatian target pasar

perusahaan.

- Mengenai kinerja finansial, disarankan perusahaan meningkatkan pemasarannya agar mampu meningkatkan penjualan sehingga mencapai apa yang ditargetkan.
- Mengenai kinerja perspektif pelanggan, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan pelayanannya dengan menyediakan *stock* yang cukup di setiap tokonya untuk mencegah terjadinya kehilangan penjualan dan kepuasan konsumen yang berkurang karena terpaksa membeli produk pajangan. Perusahaan juga perlu meningkatkan promosi-promosi menarik untuk para pelanggan setianya. Hal ini juga mampu menghasilkan kepuasan bagi para pelanggan perusahaan. Contoh promosi menarik : *promo happy-happy Monday*. Hari senin yang biasanya dianggap sebagai hari yang menyebalkan, dibuat asik karena ada diskon atau bonus tambahan yang diberikan.
- Mengenai kinerja perspektif proses bisnis internal, perusahaan dapat meningkatkan penciptaan barang-barang unik dan menarik yang pastinya akan menarik perhatian para target pasarnya. Perusahaan juga harus meningkatkan pemasaran produk barunya sehingga masyarakat memiliki *aware* dan mengetahui informasi tentang keberadaan produk baru tersebut.
- Mengenai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan disarankan dapat mengadakan *training* berkala, meningkatkan perlindungannya terhadap pegawai seperti menyediakan APAR, dll dan memperbaharui fasilitas perusahaan seperti tempat parkir, komputer, dan peralatan kantor. Karena hal-hal ini dapat membuat pegawai merasa nyaman dan aman bekerja di perusahaan dan mampu membuat mereka puas dan termotivasi sehingga mereka bekerja secara produktif dan pegawai loyal terhadap perusahaan. Perusahaan juga disarankan mulai merekrut anak-anak muda kreatif yang mampu membantu perusahaan dalam mengembangkan produk unik dan mengembangkan ide-ide pemasaran.
- Perusahaan memiliki tata kelola gudang yang kurang baik, perlu diadakannya pengelompokkan produk sesuai dengan jenisnya, mana yang masih keluar di pasaran, dan mana yang tidak. Produk yang sudah tidak keluar di pasaran lebih baik diletakkan di gudang terpisah, atau

dijual perusahaan dengan harga murah. Lalu, staff gudang perlu mendapatkan arahan yang cukup dan training yang dibutuhkan agar mampu mengelola gudang dengan baik. Tata kelola gudang yang baik membuat proses pengeluaran dan penerimaan barang menjadi efektif dan efisien.

5. Diharapkan perusahaan dapat melaksanakan strategi-strategi yang telah disarankan di dalam *strategy map* dengan baik untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Dengan melaksanakan strategi-strategi yang tersusun dalam *strategy map*, perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan sehingga mampu mencapai visi, misi, dan tujuannya dan mampu bersaing dengan para kompetitornya.

5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

Peneliti mengakui bahwa penelitian ini memiliki banyak kekurangan dan kelemahan karena terbatasnya waktu dan sumber daya yang dimiliki. Peneliti mengharapkan penelitian selanjutnya / penelitian yang akan datang mampu untuk mengupas tuntas pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard*. Diharapkan setiap perspektif *Balanced Scorecard* dapat diukur kinerjanya secara luas dan menyeluruh sehingga dapat menunjukkan keseluruhan kinerja yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam mengukur perspektif keuangan, peneliti selanjutnya dapat menggunakan rasio-rasio keuangan yang relevan dengan masalah. Peneliti selanjutnya dapat meneliti tentang perspektif pelanggan dengan lebih lengkap, tidak hanya dengan kuesioner kepada pelanggan. Dalam mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal perusahaan peneliti selanjutnya dapat menggunakan pengukuran yang lebih menyeluruh di setiap prosesnya. Dengan menggunakan rasio dan pengukuran kinerja yang lebih lengkap di setiap perspektifnya, diharapkan analisa SWOT dan *Strategy Map* dapat dikembangkan dengan lebih terperinci lagi. Peneliti juga berharap penelitian selanjutnya dapat memiliki wilayah penelitian yang lebih luas, tidak hanya di suatu kota/wilayah saja.

Daftar Pustaka

Artika, T., & Ardianto, J. (2013). Perancangan Metode Balanced Scorecard pada PT Samchem Prasadha. *18* (2).

Asriyani. (2012). *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar*. Makassar.

Biazzo, S., & Garengo, P. (2012). *Performance Measurement with the Balanced Scorecard*. Springer.

Christesen, D. A. (2008, March). The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance .

David, F. R., & David, R. F. (2015). *Strategic Management ; Concepts and Cases* (15 ed.). Pearson.

David,Fred. (2009). *Manajemen Strategi*. Salemba Empat Jakarta.

Febrian, J. (2016). Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan PT. Leo Advertising, Bandung. Bandung.

Flagstad, E. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Project Management .

Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi 4. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2007). *Balanced Scorecard for Dummies*. Wiley Publisher.

Hanuma, S. (2010). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan. Semarang.

Hill, C. W. (2013). *Strategic Management : An Intregrated Approach* (11 ed.). Cengage Learning .

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

Lueg, R. (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action . *JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY* , 36 (2).

Margono. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Rineka Cipta. Jakarta.

Markiewicz , P. (2013). METHODOICAL ASPECTS OF APPLYING STRATEGY MAP IN AN ORGANIZATION .

- Mulyadi. (2001). *Sistem Akuntansi*. Edisi 3. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Nazir, M. (2009). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Niven, P. R. (2002). *BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP* . John Wiley & Sons, Inc. .
- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution* . John Wiley & Sons, Inc.,.
- Nugroho, W. A. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard .
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management*. US: SHRM Foundation.
- Rausch, P., Sheta, A. F., & Ayes, A. (2013). *Business Intelligent and Performance Management*. London: Springer.
- Ritson, N. (2013). *Strategic Management* (2 ed.). Bookbon.
- Rompho, N. (2012). An Experiment in the Usefulness of a Strategy Map. *Measuring Business Excellence* , 16 (2).
- Rothaermel, F. T. (2016). *Strategic Management* (3 ed.). New York, America: Mc Graw Hill Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business* (6 ed.). Wiley.
- Shipman, S. (1998). *Performance Management and Evaluation*. US: United States General Accounting Office.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Pusat Bahasa Depdiknas.
- Sutopo, HB. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta. UNS Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic Management and Business Policy*. 14. Pearson.
- Whittaker, James. (1993). *The Government Performance Result Act*. Educational Services Institute
- William, H. (2015). *Analisis Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan*.