

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan serta analisis yang penulis telah lakukan terhadap kinerja bagian produksi PT. TMC dengan menggunakan pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan dan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, penulis membuat beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Perusahaan sudah menggunakan alat ukur untuk mengukur kinerja keuangannya berupa ROI, ROA dan beberapa rasio keuangan lainnya, seperti *current ratio*, *quick ratio*, dan *debt to equity ratio*. Namun perusahaan belum menganalisa lebih lanjut makna setiap hasil perhitungan rasio, perusahaan hanya membandingkan profit periode sekarang dengan periode sebelumnya dan *trend* atau perubahan rasio-rasio tersebut. Untuk mengukur kinerja nonkeuangan, perusahaan sudah melakukan survei kepuasan pelanggan dimana pelanggan sudah merasa puas dengan produk yang dihasilkan oleh PT. TMC dan perusahaan sudah memiliki data mengenai kapan dan jumlah karyawan bagian produksi yang masuk dan keluar tetapi belum melakukan perhitungan *employee turnover*.
2. PT. Tekad Mandiri Citra memiliki visi dan misi yang diuraikan pada bab 3, untuk mendukung visi dan misi tersebut bagian produksi memiliki tujuan yaitu efisiensi biaya. Efisiensi biaya perlu dilakukan agar profit yang didapatkan perusahaan optimum karena harga produk yang dijual oleh PT. TMC cenderung menggunakan *market based*. Agar tujuan ini tercapai, ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh bagian produksi. Yang pertama bagian produksi perlu membuat *strategy map* terlebih dahulu yang dijadikan sebagai kerangka perancangan *balanced scorecard*. Lalu perusahaan menetapkan tujuan utama pada perspektif keuangan yaitu efisiensi biaya. Setelah menentukan tujuan tersebut, perusahaan dapat menentukan *strategy objective* apa saja yang harus dicapai oleh perusahaan di setiap perspektif *balanced scorecard* agar tujuan utama bagian produksi tercapai. Efisiensi biaya dipengaruhi secara langsung

oleh dua *strategy objectives* pada perspektif proses bisnis internal yaitu kualitas produk dan pemenuhan target produksi. Kualitas produk mempengaruhi secara langsung terhadap perspektif pelanggan dalam hal kepuasan pelanggan. Kedua *strategy objective* pada proses bisnis internal dipengaruhi oleh tiga *strategy objectives* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam hal motivasi karyawan, kapabilitas karyawan, dan kapabilitas sistem informasi.

Setelah mengetahui *strategy objective* apa yang ingin dicapai pada masing-masing perspektif, bagian produksi bisa menentukan ukuran apa yang sebaiknya digunakan agar sesuai dengan *strategy objectivenya*. Selain itu, bagian produksi juga bisa menentukan langkah apa yang sebaiknya dilakukan agar *strategy objective* dapat tercapai. Setelah *strategy objective*, ukuran, dan langkah apa yang harus dilakukan sudah ditentukan, bagian produksi bisa menentukan target yang ingin dicapai. Penentuan target ini harus bisa direalisasikan dalam jangka waktu tertentu oleh bagian produksi.

3. *Strategy objective* pada perspektif keuangan yaitu efisiensi biaya maka ukuran yang sesuai untuk digunakan yaitu rasio biaya produksi per jumlah produk berkualitas baik yang dihasilkan. *Strategy objective* pada perspektif pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan maka ukuran yang sesuai yaitu tingkat kepuasan pelanggan. *Strategy objectives* pada perspektif proses bisnis internal yaitu mempertahankan kualitas produk dan pemenuhan target produksi maka ukuran yang sesuai berturut-turut yaitu persentase tingkat kegagalan produk kemasan primer dan persentase tingkat realisasi dari rencana produksi. Terakhir, *strategy objectives* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu meningkatkan motivasi karyawan bagian produksi, meningkatkan kapabilitas karyawan dan meningkatkan kapabilitas sistem informasi maka ukuran yang sesuai dengan masing-masing *strategy objectives* berturut-berturut yaitu banyaknya pelatihan yang diikuti oleh karyawan, informasi yang *up to date*, dan tingkat kepuasan karyawan.
4. Pada ukuran yang digunakan oleh perusahaan sebelumnya, perusahaan belum melihat adanya hubungan antar ukuran yang sudah perusahaan gunakan seperti tingkat perputaran karyawan dapat mengindikasikan tingkat kepuasan karyawan, tingkat kepuasan pelanggan dapat memperlihatkan bahwa kualitas produk yang

dimiliki PT. TMC sudah memenuhi ekspektasi pelanggan, dsb. Selain itu apa yang menjadi strategi perusahaan selama ini tidak bisa dikatakan efektif atau tidak dalam mencapai tujuan karena perusahaan belum melihat hubungan antar ukuran tersebut.

Dengan menggunakan *balanced scorecard* akan membantu perusahaan bagian produksi untuk memperjelas visi dan misi perusahaan, mengkomunikasikan strategi yang dipilih ke seluruh karyawan perusahaan, menentukan target yang diinginkan, dan dapat memberikan umpan balik dari strategi yang sudah dipilih. Strategi bagian produksi pada setiap perspektif yang berhubungan satu sama lain akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan utama PT. TMC yaitu mendapatkan profit yang optimum setiap periodenya. Dengan strategi yang tepat, ukuran yang sesuai dengan strategi dan langkah yang tepat untuk mendukung strategi maka target yang diinginkan pun akan tercapai dalam jangka waktu yang sudah ditentukan. Ketika bagian produksi sudah bekerja optimal maka tujuan utama perusahaan diharapkan dapat tercapai yaitu mendapatkan profit optimum setiap periodenya.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dibuat, penulis memberikan beberapa saran kepada PT. TMC khususnya bagian produksi sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan khusus bagian produksi karena bagian produksi merupakan bagian paling penting bagi perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur.
2. Perusahaan sebaiknya menggunakan *balanced scorecard* karena dengan menggunakan *balanced scorecard*, perusahaan mampu membuat strategi yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Selain itu, *balanced scorecard* juga memperjelas visi dan misi perusahaan, mengkomunikasikan strategi yang dipilih ke seluruh karyawan perusahaan, menentukan target yang diinginkan, dan dapat memberikan umpan balik dari strategi yang sudah dipilih.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Robert H. Hermanson. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert N., Vijay Govindarajan. (2007). Edisi 12. *Management Control Systems*. New York: Mc Graw Hill.
- Balanced Scorecard Institute (2016). “Balanced Scorecard Basics”  
<http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- Bain & Company (2015, 10 Juni). “Balanced Scorecard”  
<http://bain.com/publications/articles/management-tools-balanced-scorecard.aspx>
- Bain & Company (2015, 10 Juni). “Management Tools & Trends 2015”  
<http://bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>
- Biro Pusat Statistik (2016). *Laporan Bulanan Data Sosial Ekonomi Mei 2016*.
- Detik Finance (2015, 27 Agustus). “Ekonomi RI Peringkat Tiga Besar di G20”  
[https://finance.detik.com/moneter/d-3002715/ekonomi-ri-peringkat-tiga-besar-di-g20?\\_ga=2.32972477.289064916.1502046999-1605361722.1483969038](https://finance.detik.com/moneter/d-3002715/ekonomi-ri-peringkat-tiga-besar-di-g20?_ga=2.32972477.289064916.1502046999-1605361722.1483969038)
- GMP+ (1992). “What is GMP+?” <https://www.gmpplus.org/pagina/561/what-is-gmp.aspx>
- Horngren, Charles T., Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan. (2012). Edisi 14. *Cost Accounting*. London: Pearson.
- Ikhsan, Sukardi. (2005). *Akuntansi Manajemen*. Semarang: UNNES Press.
- Johnson, Gerry, Richard Whittington, Kevan Scholes. (2008). Edisi 8. *Exploring Strategy*. London: Pearson.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan, Robert S., Anthony A. Atkinson. (1998). Edisi 3. *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008). “Arti Kata Kinerja” <https://kbbi.web.id/kinerja>
- Luis, Suwardi., Prima A. Biromo. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mardalis. (2008). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi, Jony Setiawan. (2000). Edisi 2. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, Paul R. (2006). Edisi 2. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons.
- Olve, Nils-Goran, Carl-Johan Petri. (2003). *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Robbins, Stephen P. (1984). *Management : Concepts and Applicatios*. New York: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., Mary A. Coulter. (2012). Edisi 11. *Management*. Boston: Person Education.
- Schneiderman, Arthur M., (1999). “Why Balanced Scorecards Fail” *Journal of Strategic Performance Measurement*,6-11.
- Sekaran, Uma., Roger Bougie. (2013). Edisi 6. *Research Methods for Business*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Siegel, Joel G., Joe K. Shim. (1994). *Kamus Istilah Akuntansi*. (Moh. Kurdi, penerjemah). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Wheelen, Thomas L., J. David Hunger. (2012). Edisi 13. *Strategic Management & Business Policy*. London: Pearson.

WHO Technical Report Series (2014). "WHO good manufacturing practices for pharmaceutical products: main principles."  
[http://who.int/medicines/areas/quality\\_safety/quality\\_assurance/production/en/](http://who.int/medicines/areas/quality_safety/quality_assurance/production/en/)

World Bank (2016). "GDP Growth (annual %) 2016."  
<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>