

## BAB. VI

### PENUTUP

#### 6.1. Kesimpulan

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif kemudian merubahnya menjadi tindakan yang lebih operasional sehingga unsur dalam perusahaan mengerti dan paham peran dan tanggung jawabnya dalam perusahaan. Setiap perspektif memiliki sasaran strategis dan ukuran-ukuran yaitu ukuran hasil dan pemicu kerja tercapainya sasaran strategis tersebut. Berdasarkan hasil analisis data dari pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan dari penelitian yaitu sebagai berikut:

##### 1. Perspektif Keuangan

Kinerja PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk dari perspektif keuangan untuk tahun 2010 dapat dikatakan kurang baik, hal itu dikarenakan ukuran hasil yang berupa *net profit* dan *subdiaries operating profit* tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan. Begitu juga kinerja PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk pada tahun 2011 kurang baik, hal ini dikarenakan perusahaan belum dapat memenuhi target untuk *subdiaries operating profit* dan EBITDA, namun dari tahun 2010-2011 terjadi peningkatan untuk pencapaian *net profit*, *subdiaries operating profit* dan EBITDA.

## 2. Perspektif Pelanggan

Kinerja PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk dari perspektif pelanggan untuk tahun 2010 dapat dikatakan kurang baik, ini disebabkan ukuran hasil pangsa pasar internasional maupun domestik masih dibawah target. Kinerja untuk tahun 2011 dapat dikatakan baik karena semua ukuran hasil yang terdiri dari *customer satisfaction index*, pangsa pasar dan *number of GFF (Garuda Frequent Flyer)* telah memenuhi target, dan selain itu terjadi peningkatan pencapaian target atau realisasi dari tahun 2010-2011.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk dari perspektif proses bisnis internal untuk tahun 2010 dapat dikatakan kurang baik, hal ini dikarenakan dari semua ukuran hasil yang ada hanya *number of new aircraft* dan *cargo load factor* saja yang dapat memenuhi target. Kinerja pada tahun 2011 masih kurang baik, dilihat dari ukuran hasil yang berupa peningkatan kualitas jasa yang terdiri dari *seat load factor* dan *cargo load factor* yang belum memenuhi target.

## 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk tahun 2010 dapat dikatakan baik, ini dikarenakan ukuran hasil yang berupa *average training hours/ employee* dan *percentage of employee satisfaction* sudah telah mencapai target. Begitu juga kinerja untuk

tahun 2011 dapat dikatakan baik karena kedua ukuran hasil dari persepektif ini telah memenuhi target. Realisasi sasaran strategik yang berupa *percentage of employee satisfaction* dari tahun 2010-2011 mengalami peningkatan, ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil meningkatkan komitmen karyawan.

Kinerja PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk pada tahun 2010 secara keseluruhan kurang baik, hal tersebut dapat dilihat pencapaian kinerja yang diukur menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*. Dari keempat perspektif, hanya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan saja yang berhasil memenuhi target. Kinerja PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk pada tahun 2011 secara keseluruhan masih kurang baik karena dari empat perspektif hanya perspektif pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat memenuhi target, namun dari tahun 2010-2011 terjadi perbaikan kinerja, hal tersebut dilihat peningkatan realisasi yang dicapai oleh PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk.

## **6.2. Implikasi**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk. Implikasi penelitian yang dapat dikemukakan yaitu *Balanced Scorecard* disusun dengan landasan yang jelas dan didasarkan pada tujuan strategi dan situasi persaingan global yang ditekankan pada beberapa indikator kunci yang membantu manajemen untuk memusatkan perhatiannya pada visi dan misi perusahaan.

#### 1. Perspektif Keuangan

Penelitian ini menunjukkan bahwa tercapainya sasaran strategik perspektif keuangan yaitu pertumbuhan keuntungan merupakan dampak dari kesuksesan tercapainya sasaran perspektif non keuangan, oleh karena itu perusahaan harus lebih memperhatikan dan terus meningkatkan kinerja perspektif non keuangan tersebut agar menghasilkan pendapatan yang besar dan mengurangi biaya.

#### 2. Perspektif Pelanggan

*Balanced Scorecard* dapat memberikan sebuah peta yang mampu menunjukkan bahwa untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan harus dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan kualitas hubungannya dengan pelanggan lama maupun baru.

#### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Adanya pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* perusahaan dapat mengetahui ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk meningkatkan proses layanan, peningkatan kualitas layanan dan inovasi dalam peralatan.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan data yang didapat menunjukkan bahwa karyawan cukup memiliki komitmen yang baik kepada perusahaan ini terlihat dari adanya peningkatan persentase kepuasan karyawan yang cukup signifikan, disini

perusahaan sudah menyediakan layanan informasi kepegawaian yang terintegrasi, dan dapat ditingkatkan karena memberi dampak positif.

### 6.3. Saran

#### 1. Perspektif Keuangan

Dengan mengetahui hasil kinerja PT. Garuda Indoensia (Persero), Tbk berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* tersebut, diharapkan pemegang saham dapat semakin yakin dengan kemampuan PT. Garuda Indoensia (Persero), Tbk dan tetap menjalin kerjasama yang saling menguntungkan.

#### 2. Perspektif Pelanggan

Sistem pelayanan kepada pelanggan dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan secara terpadu melalui pengelolaan secara profesional dan didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang tinggi, merupakan strategi yang terus dipertahankan.

#### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk dapat membuat program-program promosi paket perjalanan guna memenuhi target keterisian penumpang atau *seat load factor* dan meningkatkan *On Time Performance* dengan cara mengurangi faktor keterlambatan karena alasan operasional.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Guna mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM), perusahaan perlu memetakan potensi SDM dan mengalokasikan pada fungsi organisasi yang tepat, juga terus membangun dan mengembangkan kapabilitas karyawan.

Dalam implementasi *balanced scorecard*, penting sekali bahwa visi dan misi perusahaan dikomunikasikan keseluruhan bagian dalam perusahaan. Dan membuat strategi yang telah ditetapkan sebagai pekerjaan sehari-hari pegawai.

#### 6.4. Keterbatasan Penelitian

1. Jenis data yang digunakan hanya data sekunder yang merupakan data yang telah dikeluarkan oleh PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk, sehingga penulis tidak melakukan wawancara dan survei langsung untuk mendapatkan data primer.

## DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2002.
- Gaspersz, Vincent. *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Hunger, D.J., dan Wheelen, L. Thomas. *Manajemen Strategis, Edisi Pertama, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2001.
- Hunger, D.J., dan Wheelen, L. Thomas. *Strategic Management and Business Policy, Thirteenth Edition*. United States of America: Pearson, 2012.
- Imelda. Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 6, No. 2, November 2004: 106-122.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2009.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Terjemahan). Jakarta: Erlangga, 1996.
- Kuncoro, Mudrajad. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga, 2003.
- Kuncoro, Mudrajad. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga, 2005.
- Malina, Mary, A. dan Selto, Frank, H. *Communicating and Controlling Strategy: an Emperical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard* , <http://www.ssrn.com>, diakses tanggal 12 Juni 2012.
- Mulyadi. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Peliatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.

Mulyadi. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007.

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

Sipayung, Friska. *Balanced Scorecard* : Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis. Jurnal Manajemen Bisnis, Volume 2, Nomor 1, Januari 2009: 7-14.

Sugiyono. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta, 2005.

Yuwono, Sony., Sukarno, E., dan Ichsan, M. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* : Menuju Organisasi Yang Berfokus pada Strategi. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2002.

[www.garuda-indonesia.com](http://www.garuda-indonesia.com)

[www.indonesiainancetoday.com](http://www.indonesiainancetoday.com)

[www.seputar-indonesia.com](http://www.seputar-indonesia.com)

[www.suarapembaharuan.com](http://www.suarapembaharuan.com)

[www.tempo.com](http://www.tempo.com)