

BAB V

KESIMPULAN

5. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap kinerja PT. Karya Mulia Loka Persada Cabang Yogyakarta dengan metode Balanced Scorecard maka kesimpulan yang didapat oleh peneliti pada masing-masing prespektif dalam Balanced Scorecard adalah sebagai berikut :

5.1. Prespektif Finansial :

Kinerja yang ditunjukkan oleh PT. Karya Mulia Loka Persada Yogyakarta pada tahun 2001 dan tahun 2002 telah menunjukkan tren peningkatan kinerja yang baik, hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan jumlah penjualan pada tahun 2001 sebesar 13,49 % pada tahun sebelumnya dan peningkatan pertumbuhan penjualan sebesar 20,54 % pada tahun 2002 dari tahun 2001. Strategi pemasaran yang agresif, harga jual produk yang kompetitif yang ditawarkan serta berusaha memberikan pelayanan yang baik terhadap customer merupakan kunci dari keberhasilan meningkatkan pertumbuhan penjualan, dalam arti kata bahwa peningkatan nilai bagi customer akan meningkatkan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Dari rasio keuangan ROI dan NPM pada tahun 2001 dan tahun 2002 juga dapat dilihat bahwa PT. Karya Mulia Loka Persada menunjukkan kinerja yang baik dan stabil dengan

terpenuhinya target perusahaan sebesar 15 %. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk peningkatan efektivitas biaya dan strategi untuk meningkatkan penerimaan yang dilakukan perusahaan berjalan cukup baik.

Adanya faktor eksternal yaitu terjadinya Bom Bali pada akhir tahun 2002 mengakibatkan kinerja perusahaan pada tahun 2003 menurun, hal ini dapat dilihat dari penurunan tingkat penjualan produk perusahaan yang cukup tajam yang juga berimbas pada berkurangnya pendapatan perusahaan. selain penggunaan dana untuk biaya-biaya pemasaran dan operasional juga meningkat, faktor-faktor inilah yang menyebabkan nilai dari rasio ROI dan NPM pada perusahaan mengalami penurunan.

Bila dilihat dari realisasi rata-rata kinerja dari tahun 2001, 2002, 2003 terhadap target yang ditetapkan, penulis menilai bahwa penetapan target kinerja keuangan untuk TPP, NPM, ROI sebesar 15 % pada tahun 2003 dan tahun selanjutnya oleh perusahaan masih terlalu tinggi dan sulit untuk dicapai pada kondisi pasca Bom Bali dan Kondisi Sosial, Politik dan Ekonomi yang masih belum stabil. Sehingga pihak manajemen PT. KMLPY ada baiknya mereviw kembali besar target yang ingin dicapai di tahun berikutnya.

5.2. Prespektif *Customer* (Pelanggan) :

Berdasarkan tolok ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada prespektif pelanggan dari tahun 2001, 2002, 2003 terlihat bahwa tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lamanya sudah baik yaitu dengan terlampauinya target yang telah ditetapkan perusahaan. hal ini menunjukkan bahwa pelanggan puas terhadap produk yang dijual dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Market share yang diperoleh perusahaan juga meningkat meskipun peningkatan yang terjadi sangat kecil jauh dibawah target yang ditetapkan oleh perusahaan, hal ini dapat terjadi dari faktor eksternal yaitu ketatnya persaingan untuk mendapatkan pelanggan baru antara perusahaan sejenis yang juga bergerak dalam bidang *International Air and Sea Freight forwarder* .

Bila dilihat dari realisasi rata-rata kinerja dari tahun 2001, 2002, 2003 terhadap target yang ditetapkan, penulis menilai bahwa penetapan target 90% pada kemampuan mempertahankan pelanggan lama dapat ditingkatkan diatas 90% (misalnya 95%) karena hal ini dapat memotivasi pihak manajemen dan karyawan untuk berusaha lebih dalam memberikan pelayanan dan produk yang dapat memuaskan pelanggan bahkan kalau bisa melebihi ekspektasi pelanggan itu sendiri. Semakin banyak pelanggan yang puas dan loyal maka diharapkan dapat meningkatkan dan memperlancar proses pencapaian tujuan dalam prespektif finansial.

5.3. Prespektif Proses Bisnis Internal :

Maksud dari meningkatkan proses-proses yang kritis dalam prespektif Proses Bisnis Internal adalah untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (prespektif customer) dan tujuan peningkatan nilai prespektif finansial. Berdasarkan hasil analisis tahun 2001, 2002, 2003 PT. KMLPY dalam prespektif Proses Bisnis Internal *Balanced Scorecard* ,. maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. Tolok Ukur Cycle Effectiveness (CE)

Cycle Efektiveness pada proses pembuatan dokumen dan proses pemackingan memenuhi target waktu yang ditetapkan oleh perusahaan. nilai CE yang semakin baik akan berdampak positif terhadap tujuan peningkatan nilai pelanggan melalui peningkatan mutu pelayanan dalam hal ketepatan waktu.

b. Tolok Ukur Sevice Error Rate (SER)

Masih adanya kesalahan dan belum tercapainya target SER sesuai yang ditetapkan pihak manajemen pada proses pembuatan dokumen harus menjadi perhatian khusus. Peneliti melihat bahwa tingginya nilai SER pada proses pembuatan dokumen dan proses pemackingan akibat lebih dikarenakan adanya kesalahan teknis, kurangnya (*miss understanding*) komunikasi dengan pihak pelanggan dan kurang cepatnya pihak perusahaan dalam mengupdate infomasi berkenaan dengan prosedur-prosedur baru yang ditetapkan oleh negara tujuan.

c. Complain Frequency.

Jumlah keluhan khususnya akibat dari kesalahan yang terjadi pada proses pembuatan dokumen masih tinggi, hal ini dapat berimplikasi pada menurunkan tingkat kepercayaan dan loyalitas pelanggan dalam mempergunakan jasa dan produk perusahaan selain juga terjadinya pemborosan biaya dan waktu yang tidak bernilai tambah.

5.4. Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran :

Berdasarkan hasil analisis pada prespektif pertumbuhan dan pembelajaran dari tahun 2001, 2002, 2003 PT. KMLY maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah mempunyai infrastruktur yang baik dan terprogram dalam usaha untuk meningkatkan nilai pemegang saham dan nilai pelanggan. infrastuktur yang baik dapat dilihat dari lokasi perusahaan yang strategis, fasilitas pendukung seperti kantor, gudang, kendaraan transportasi, kendaraan angkut, sistem informasi juga tersedia guna memperlancar jalannya kegiatan perusahaan. perusahaan juga cukup selektif untuk memilih karyawan yang mempunyai kemampuan, keterampilan dan pengalaman dalam bekerja di jasa pengiriman barang "*International Air and Sea Freight Forwader*". Tiap tahun perusahaan juga mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme para karyawannya. Para karyawan juga mempunyai tingkat loyalitas

yang baik, hal ini juga dimungkinkan dari strategi Employee Relation Management yang dijalankan perusahaan cukup baik.

Kinerja karyawan di bidang pemasaran sebenarnya juga sudah menunjukkan kinerja yang baik yaitu dengan terlampauinya target yang ditetapkan perusahaan sebesar 60 unit per karyawan per tahun, yaitu sebesar 68 unit per karyawan pada tahun 2001 dan 66 unit per orang pada tahun 2002. Khusus untuk tahun 2003 karena adanya faktor eksternal yaitu Bom Bali yang mengakibatkan jumlah customer menurun yang juga berdampak jumlah pengiriman barang menurun maka target sebesar 60 unit per karyawan per tahun terlalu tinggi untuk ditetapkan pada tahun tersebut sampai dengan tahun selanjutnya, sehingga pihak manajemen perlu *mereview* kembali berapa besar target penjualan yang ingin dicapai. penambahan jumlah personil pemasaran atau menjalin hubungan komunikasi dengan person-person yang bekerja di hotel untuk ikut menginformasikan (kerjasama) bila ada *buyer* baru yang mencari atau akan menggunakan jasa *freight forwarder* untuk pengiriman barangnya keluar negeri.

5.2. Saran

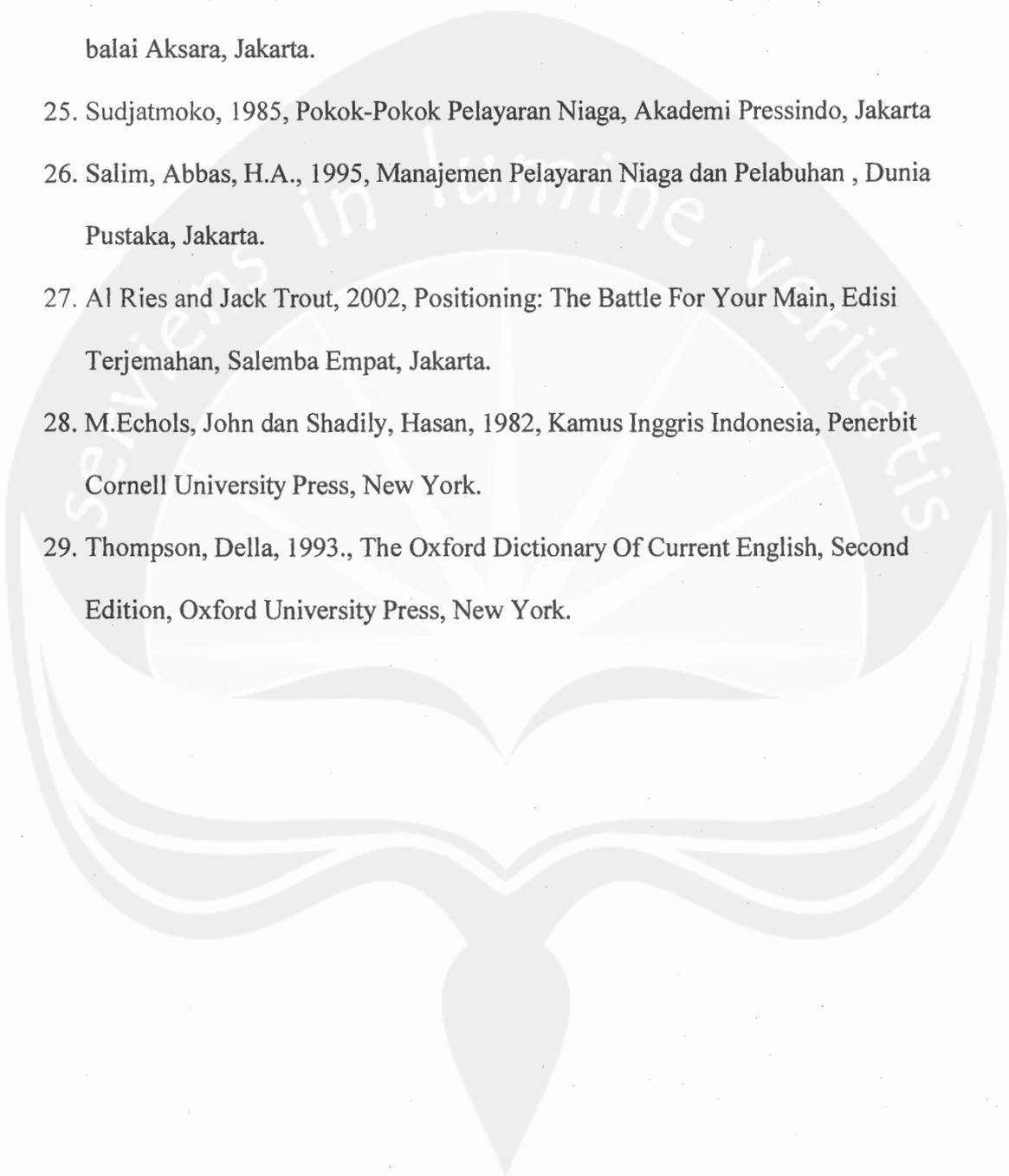
beberapa saran yang dapat penulis sampaikan yang dapat menjadi masukan bagi PT. Karya Mulia Loka Persada Cabang Yogyakarta :

1. Berdasarkan hasil analisis kinerja perusahaan pada tahun 2003 dan melihat kondisi perkembangan dari industri Furniture dan handycraft yang saat ini (tahun 2005) mengalami “kelesuan” dan “kendala” maka ada baiknya perusahaan meninjau kembali target sasaran yang dirasakan terlalu tinggi untuk dapat dicapai oleh para karyawan pada tahun 2006. Yaitu seperti mencapai tingkat penjualan sebesar 550 unit contener dan mempunyai 115 *customer* aktif.
2. Sebagai fokusnya perusahaan harus melakukan perbaikan kinerja secara keseluruhan untuk dapat mencapai target sasaran kinerja ROI sebesar 20 % atau bahkan lebih jika bisa dan juga perusahaan harus berupaya untuk mencapai tingkat kesalahan sebesar 0 (zero) % pada proses krusial seperti proses pembuatan dokumen, proses packing dan mempertahankan efektivitas waktu dan meningkatkan kualitas pelayanan ke *customer*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ciptani, M.K., 2000, Balance Scorecard : Sebagai pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. No. 1.
2. Gasperrsz, Vincent., 2002, Balanced Scorecard dengan Six Sigma, Edisi Terjemahan , PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.
3. Kaplan, R.S. & Norton, 2000, Balanced Scorecard, Edisi terjemahan, Erlangga, Jakarta.
4. Kaplan, R.S. & Norton, 1996., The Balance Scorecard-Translating Strategy Into Action., Harvard Business Scholl Press, Massachusetts.
5. Kaplan, R.S. & Norton, 2000.,The Strategy-Focused Organization., Harvad Business School Press, Massachusetts.
6. Kaplan, R.S. & Norton, 1992. The Balance Scorecard-Measures That Driover Performance, Harvard Business Review, January-February,
7. Mulyadi, 2001, Balance Scorecard, Edisi Kedua, salemba Empat, jakarta.
8. Mulyadi, Johny Setiawan, 2001, Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen, Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan, Salemba Empat, Jakarta.
9. Mulyadi, Febuari 1999, Stategik Manajemen System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Usahawan.
10. Mulyadi, Maret 1999, Stategik Manajemen System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Usahawan.

11. Laela, Fatma, **Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja**
Manajemen, Jurnal Manajemen, Ekonomi, dan Bisnis, Vol. 02, No. 09, 1999.
12. Hadoko. H., BPFE, Yogyakarta.
13. Secasuma, Thomas, Juli 1997, **Prespektif Proses Bisnis Internal dalam Balanced Scorecard**, Usahawan.
14. Jeno, Michael, 1997, **Balance Scorecard : Pengukuran Terkait Dengan Strategi**.
Manajemen, September-Oktober 1997,
15. Rangkuti, Freddy, 2001, **Business Plan Teknik Membuat Perencanaan Bisnis & Analisis Kasus**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
16. Atmaja, Lukas Setia, 1996, **Manajemen Keuangan Edisi Revisi**, Andi Offset,
Yogyakarta.
17. Wibisono, Handoyo, C, 1993 **Manajemen Modal**,
18. Amir. M.S., 1990, **Ekspor Impor – Teori dan Penerapannya**, PT. Damar Bakti,
Jakarta.
19. Amir, M.S., 1992, **Pengetahuan Bisnis Ekspor Impor**, Pustaka Banaman Press,
Jakarta
20. Sutojo, Siswanto, 2001, **Membiayai Perdagangan Ekspor dan Impor**, Seri
Manajemen No.3, PT. Damar Mulia Perkasa, Jakarta.
21. Hutabarat, Roselyne, 1997, **Transaksi Ekspor Impor**, Erlangga, Jakarta
22. Sukrisman, 1985, **Ekspedisi Muatan (Freight Forwarding)**, Alumni, Bandung
23. Arcan 1992, **Manajemen Peti Kemas**, Jakarta

- 
24. Amir, M.S., 1979, Hal Ikwal Peti Kemas dan Dokumen Pengangkutan Gabungan, Balai Aksara, Jakarta.
 25. Sudjatmoko, 1985, Pokok-Pokok Pelayaran Niaga, Akademi Pressindo, Jakarta
 26. Salim, Abbas, H.A., 1995, Manajemen Pelayaran Niaga dan Pelabuhan , Dunia Pustaka, Jakarta.
 27. Al Ries and Jack Trout, 2002, Positioning: The Battle For Your Main, Edisi Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
 28. M.Echols, John dan Shadily, Hasan, 1982, Kamus Inggris Indonesia, Penerbit Cornell University Press, New York.
 29. Thompson, Della, 1993., The Oxford Dictionary Of Current English, Second Edition, Oxford University Press, New York.

seruiens in lumine veritatis

LAMPIRAN





PT. KARYA MULIA LOKA PERSADA

International Sea & Air Freight Forwarding

Project Transportation Specialist

SIUJPT J : B 449 / AL 003 / KW.IX / 94



No : 007/0605/K/KMLP/YK/SrtKet

Hal : Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian.

Kepada :

Bpk/ Ibu Pimpinan

Falkutas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Di Jalan Babasari No 43 Yogyakarta

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya kegiatan penelitian di perusahaan kami dengan tujuan untuk penulisan tugas akhir (skripsi) dengan judul : PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. KARYA MULIA LOKA PERSADA CABANG YOGYAKARTA, menerangkan bahwa :

Nama : Istamndaru Tunjung Widiasmo

NPM : 96 04 09157

Falkutas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Benar telah melakukan kegiatan penelitian di PT. Karya Mulia Loka Persada cabang Yogyakarta selama kurang lebih 1 bulan lamanya. Dalam kurun waktu antara bulan September 2004 sampai dengan bulan April 2005.

Untuk selanjutnya mohon surat keterangan ini dipergunakan sebagaimana mestinya.