

Strategi Pengembangan Usaha Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada CV Cahaya Anugerah Abadi Di Palu

Zhandy Febrianty

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

zhandyfebrianty@gmail.com

Intisari - Penelitian ini bertujuan untuk merancang pengukuran kinerja dengan mengadopsi *balanced scorecard* yang dapat digunakan di CAA sebagai pengukuran kinerja yang dapat menyelaraskan aktivitasnya pada visi, misi, dan strategi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CAA memiliki beberapa kelemahan dalam pengukuran kinerja yang selama ini digunakannya, yaitu pengukuran yang masih sederhana dan hanya berdasarkan dari pengetahuan semata yang diketahui oleh pemilik perusahaan sehingga menghambat pencapaian visi dan misi perusahaan. Dengan mengadopsi alat ukur *balanced scorecard* pada CAA menggunakan empat perspektif yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan. Sehingga tujuan dan strategi perusahaan yang telah dibuat dapat dengan mudah dipahami oleh perusahaan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja, keunggulan kompetitif.

Abstract - This research aims to design a performance measurement by adopting the *balanced scorecard* that can be used in the CAA as a performance measurement that will align its activities on the vision, mission and strategy of the company. The results showed that the CAA has several disadvantages in performance measurement has been used, that measurement is simple and only on the basis of knowledge known only by the owner of the company that hinder the achievement of the vision and mission of the company. By adopting of a *balanced scorecard* measurement tool on the CAA uses four perspectives: learning and growth, internal business process, customer, and financial. So that the objectives and strategy of the company which has been created can be easily understood by the company.

Keywords : *Balanced Scorecard*, performance measurement, competitive advantage.

PENDAHULUAN

Setiap suatu perusahaan atau organisasi baik itu dalam skala kecil, menengah, maupun skala besar, didalamnya tentu memiliki visi dan misi mengenai gambaran atas tujuan-tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang melalui aktivitas-aktivitas dari kegiatan operasionalnya. Untuk itu dibutuhkan alat bantu yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan di masa yang mendatang yaitu *Balanced Scorecard*. Berdasarkan Gaspersz (2003), *Balanced Scorecard* (BSC) ini merupakan sebuah alat yang dapat digunakan untuk membantu mengkomunikasikan rencana-rencana strategis yang telah disusun tersebut kepada semua anggota di perusahaan maupun organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti ingin mengambil sebuah objek penelitian yaitu CV Cahaya Anugerah Abadi yang bergerak dibidang *retail* layanan makanan dan berlokasi di daerah Sulawesi Tengah, Kota Palu lebih tepatnya. Peneliti memilih objek ini dikarenakan pada perusahaan ini masih menggunakan pengukuran yang melihat dari sisi kuantitas pertumbuhan penjualan dan juga pembeliannya. Pengukuran yang selama ini digunakan oleh CAA masih menggunakan pengukuran secara sederhana atau tradisional. Selain itu juga, peneliti memilih CAA karena perusahaan ini ingin lebih mengembangkan lagi usaha bahan kue, roti, dan makanan sehingga peneliti memilih pengukuran dengan mengadopsi pendekatan BSC.

Seperti penelitian yang dilakukan pada PT Astra Honda Motor berdasarkan jurnal Kiswara (2006) dimana BSC berhasil diterapkan pada perusahaan di Indonesia tersebut dengan melihat dari keempat sudut pandang perspektif yang terdapat di BSC misalnya dalam perspektif keuangan, ROI PT Astra tersebut memiliki rata-rata yang cukup dan sudah hampir mendekati standar yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk pengukuran non keuangannya seperti pada perspektif pelanggan, PT Astra juga memiliki kepuasan pelanggan yang baik karena memiliki nilai diatas rata-rata standar yang ditetapkan sehingga dapat dikatakan bahwa BSC berhasil diterapkan di perusahaan Indonesia yaitu PT Astra Honda Motor.

Tujuan dari penelitian ini akan menjawab *main research question* “Bagaimana strategi pengembangan usaha pada CV Cahaya Anugerah Abadi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.” *Main research question* ini akan kemudian dijabarkan lagi lebih lanjut ke dalam bentuk *mini research question* penelitian, yaitu :

1. Bagaimana struktur organisasi pada CV Cahaya Anugerah Abadi saat ini?
2. Bagaimana sistem pengukuran kinerja pada CV Cahaya Anugerah Abadi saat ini?
3. Komponen-komponen pengukuran BSC apa saja yang telah diterapkan pada CAA yang sesuai dengan BSC?
4. Bagaimana analisis kecocokan dalam penerapan *Balanced Scorecard*?

Manfaat penelitian yang dapat diperoleh dengan melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan CAA, dapat memberikan masukan dan tambahan informasi bagi CV Cahaya Anugerah Abadi dalam penerapan *Balanced Scorecard* sehingga kiranya dapat membawa kemajuan untuk perusahaan di masa mendatang.
2. Bagi perusahaan lain, dapat memberikan inspirasi atau referensi yang berguna di penelitian berikutnya pada skala usaha menengah.
3. Bagi pengembangan literatur, karena studi ini dapat diterapkan dalam bidang usaha *family firm* dan juga memiliki skala usaha yang menengah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian terapan yang bersifat kualitatif dan eksplanatori. Objek penelitiannya adalah CV Cahaya Anugerah Abadi yang berlokasi di Kota Palu, Sulawesi Tengah. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah melakukan wawancara *semi structured* dengan alokasi waktu 1 s/d 2jam, observasi secara langsung pada CAA, analisa dokumen, serta dokumentasi yang terkait. Sumber data untuk penelitian ini terdiri dari pemilik dan karyawan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada setiap perusahaan tentunya memiliki pengukuran kinerja dalam mengukur hasil dari pencapaian tujuan yang diharapkannya. Pengukuran kinerja dalam CAA merupakan hal yang penting untuk melihat apakah hasil yang telah dicapai oleh CAA sesuai dengan apa yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan dari CAA. Informasi dari pengukuran kinerja yang seimbang sangat diperlukan karena keberhasilan suatu badan usaha tidak hanya ditentukan dari hasil kinerja *financial* saja.

Seperti yang telah diketahui bahwa pada CV Cahaya Anugerah Abadi memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Direktur, Wakil Direktur, Akuntan, Staff IT, Administrasi, Kepala Gudang, *Sales and Marketing*, *Collector*, Sopir dan *Helper*, serta Staff Toko. Staff IT yang dimiliki perusahaan CAA ini tidak selalu berada di CV Cahaya Anugerah Abadi. Hal ini dikarenakan CAA memerlukan jasa dari staff IT apabila ada sistem dari perusahaan yang sedang bermasalah. Selain itu staff IT juga diperlukan bila CAA sedang dalam tahap untuk *upgrade* sistem perusahaan untuk kepentingan pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri. Hal ini telah disepakati baik oleh CAA maupun staff IT itu sendiri. Dalam hal ini, CAA menilai kinerja dari staff IT melalui kinerja yang selama ini dilakukan oleh staff IT itu sendiri. Staff IT yang dimiliki oleh CAA ini, memiliki sikap bertanggung jawab dimana pada suatu ketika, sistem yang dibuat oleh staff IT tersebut mengalami masalah dan staff IT berusaha untuk memperbaiki sistem tersebut hingga menjadi baik kembali. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh pemilik CAA pada staff IT yang dimilikinya selama ini masih terbilang sangat sederhana.

Pada bagian administrasi perusahaan, CAA menilai kinerja administrasi dari tingkat kejujuran dan keuletan yang dimilikinya. Dalam hal ini administrasi bertanggung jawab terhadap setiap pencatatan yang dilakukannya, misalnya mencatat administrasi penjualan dan pembelian. Apabila admin melakukan kesalahan dalam pencatatan administrasi penjualan dan pembelian, maka pemilik akan langsung memberikan teguran agar hal tersebut tidak terjadi lagi dan admin perusahaan dapat menjadi lebih teliti lagi. CAA menilai kinerja admin yang dimilikinya dengan pemberian gaji yang dihitung perhari dari batas UMR di Kota

Palu. Keuntungan dari penilaian kinerja tersebut, yaitu admin perusahaan dapat lebih giat untuk datang bekerja sehingga meminimalkan resiko untuk tidak masuk bekerja kecuali sedang sakit atau halangan lainnya yang dianggap cukup penting untuk tidak masuk bekerja.

Dalam mengukur kinerja kepala gudang, pemilik CAA mengukurnya dengan kehadiran dalam bekerja seperti sama halnya dengan pengukuran pada staff toko yang lainnya. Hal ini dianggap penting bagi pemilik karena pemilik memerlukan pekerja yang dapat bertanggung jawab menjaga gudang dengan baik serta dapat mengontrol ketersediaan barang dan mengatur barang keluar atau masuk. Keuntungan dari pengukuran ini adalah minimnya resiko yang terjadi seperti barang-barang yang dicuri dan penyediaan barang didalam gudang. Namun, dari pengukuran ini setidaknya perusahaan harus memiliki dua orang yang bertugas dibagian gudang apabila ada salah satu petugas yang tidak dapat hadir untuk bekerja sehingga petugas lain dalam membantu menggantikannya sementara.

Dalam memasarkan suatu barang diperlukan orang yang mampu berbicara secara persuasif dan juga memiliki kemampuan dalam memperkenalkan barang yang dijualnya. Oleh karena itu, CAA memiliki bagian khusus dalam memasarkan barang kepada pasar yaitu bagian *sales and marketing*. *Sales and marketing* yang dimiliki CAA ini bertugas untuk menawarkan serta menjual barang yang dimiliki perusahaan secara langsung ke pelanggan. CAA menilai kinerja dari *sales and marketing* dengan memberikan kompensasi bagi *salesman/salesgirl* yang dapat menjual barang milik perusahaan kepada pelanggan. Hal ini dilakukan pemilik CAA agar *salesman/salesgirl* tersebut dapat lebih termotivasi lagi dalam bekerja memasarkan barang-barang perusahaan serta merangsang pekerja untuk dapat meningkatkan prestasi kerja. Semakin banyak barang yang terjual, semakin besar pula kompensasi yang didapatkan dan semakin banyak kompensasi yang diterima, maka semakin besar pula motivasi pekerja dalam mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Namun apabila pekerja tersebut memandang kompensasi yang diterima sangatlah kurang, maka akan mengakibatkan motivasi dan kepuasan bekerja mereka akan turun. Hal ini dikarenakan pada dasarnya kompensasi itu penting bagi para *salesman/salesgirl* karena besarnya kompensasi akan

mencerminkan ukuran nilai dari hasil kinerja mereka itu sendiri. Kelemahan dari pengukuran secara kompensasi ini adalah memberikan tekanan bagi para *salesman/salesgirl* untuk dapat mencapai target sesuai dengan yang telah ditentukan.

CAA memiliki *collector* dalam bagian dari struktur organisasinya. Dalam hal ini *collector* berperan sebagai orang yang melakukan penagihan terhadap pelanggan yang melakukan penundaan pembayaran. Pemilik CAA menilai kinerja *collector* dari melakukan penagihan terhadap pelanggan. Namun, CAA mengajarkan kepada *collector* untuk tidak melakukan penagihan dengan menggunakan paksaan atau kekerasan tetapi apabila pelanggan yang telah melewati waktu jatuh tempo pembayaran, maka *collector* akan berusaha melakukan penagihan dengan memaksa. Tetapi hingga sekarang ini, belum ada pelanggan CAA yang melewati jatuh tempo dalam melakukan pembayaran.

Seperti halnya dengan perusahaan lain, CAA memiliki sopir dan *helper* di dalam perusahaannya. Dalam hal ini CAA menilai kinerja dari sopir dan *helper* melalui tingkat kerajinan dalam bekerja serta tanggung jawab dari sopir terhadap barang yang diantarkan ke pelanggan. Karena apabila barang yang diantarkan tersebut dalam keadaan pecah atau rusak, maka sopir akan bertanggung jawab terhadap kerusakan barang tersebut. Hal ini akan membuat sopir dalam mengantarkan barang akan mengendarai kendaraan dengan hati-hati sehingga ia tidak perlu menggantikan barang apabila ada yang rusak. Keuntungan dari penilaian kinerja ini adalah sopir dan *helper* akan lebih berhati-hati baik itu dalam meletakkan barang pesanan pelanggan ke dalam mobil box hingga mengendarai kendaraan selama mengantarkan barang pesanan tersebut.

Setiap perusahaan tentu memiliki staff toko didalamnya. Staff toko ini bertugas melayani keperluan pelanggan dalam berbelanja di CAA. Penilaian kinerja terhadap staff toko yang selama ini diterapkan oleh CAA adalah sikap ketanggapan staff toko dalam melayani para pelanggan. Selain itu pemilik CAA juga menilai dari kerajinan dalam bekerja serta kehadiran selama bekerja. Hal ini dikarenakan CAA mempunyai sistem penilaian kehadiran bekerja melalui pembagian gaji terhadap staff toko dan karyawan lainnya. Tidak seperti perusahaan lain yang biasanya memberikan gaji melalui hitungan bulan. Bagi

CAA, pemberian gaji per bulan namun dihitung secara perhari selama kehadiran mereka dalam bekerja. Keuntungan dari penilaian kinerja yang diterapkan oleh CAA saat ini adalah karyawan dapat lebih giat lagi dalam bekerja dan melayani pelanggan. Sehingga dengan begitu maka kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan juga akan baik. Namun, dari keuntungan tersebut tentunya memiliki kelemahannya. Kelemahan dari penilaian kinerja tersebut adalah sewaktu-waktu karyawan akan mulai jenuh dengan penilaian kinerja melalui sistem pembagian gaji perhari tersebut karena tidak banyak orang yang mau bekerja dengan sistem pembagian gaji tersebut.

CV Cahaya Anugerah Abadi selama ini mengukur kinerja keuangannya dengan melihat dari sisi pertumbuhan penjualan dan juga pembeliannya. Dalam mengukur kinerja keuangan dari perusahaan CAA mengecek dari laporan arus kas yang dimiliki CAA. Setelah melihat dari laporan arus kas tersebut, maka dapat ditentukan waktunya kapan barang dapat terjual kepada konsumen akhir dan waktu untuk menyediakan kembali barang dagangan. Hal ini dapat dikatakan penting, karena dengan melihat perkembangan dari laporan arus kas pada akhir periode, CAA dapat mengetahui perkiraan barang yang akan disiapkan atau *direct stock* kembali untuk periode berikutnya.

Dalam memasarkan barang dagangan yang dimilikinya, CAA selalu memberikan edukasi atau pembelajaran disetiap konsumen datang saat membeli produk-produk dari CAA. Selain itu juga, CAA memasarkan produk dagangannya dengan cara melakukan demo-demo dimana bahan-bahan yang digunakan dari produk yang dijual oleh CAA itu sendiri. Demo-demo yang dimaksudkan adalah seperti mengadakan *small demo*, *medium demo*, *big demo* dimana demo yang dilakukan ini dengan mendatangkan *chef*, *bakers*, atau orang yang sudah ahli dalam bidang kue, roti, dan makanan. Hal ini dilakukan agar konsumen dapat lebih mengenal dan mendalami cara-cara pembuatan dan penggunaan seberapa banyak dan seberapa besar yang diperlukan dalam membuat kue dan roti.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengukuran yang selama ini digunakan oleh CAA hanya menggunakan pengukuran dari sisi keuangannya saja dan sedikit melihat dari sisi non keuangannya. Hal ini dikarenakan pengukuran yang digunakan CAA masih terbilang menggunakan pengukuran yang tradisonal.

Pengukuran tradisional dimana pengukurannya hanya melihat dari satu jenis laporan keuangannya yaitu laporan arus kasnya. Untuk itu peneliti ingin mencoba mengadopsi *balanced scorecard* ke CV Cahaya Anugerah Abadi agar pemilik CAA ini dapat mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif keuangan perusahaan dengan tertata baik dan sistematis.

Pengukuran yang digunakan oleh CV Cahaya Anugerah Abadi, dapat dikatakan bahwa pengukuran yang digunakan oleh perusahaan saat ini masih terbilang sangat tradisional. Hal ini diperkuat setelah dilakukannya proses wawancara pada pemilik perusahaan secara langsung serta proses pengamatan yang telah dilakukan oleh peneliti. Sehingga dapat dikatakan bahwa selama ini pemilik CAA menilai kinerja karyawan dari tiap-tiap bagian organisasi hanya penilaian secara lisan yang dilakukan untuk sebatas pengetahuan pemilik perusahaan semata saja. Sedangkan dalam mengukur tingkat penjualannya, CAA melihat dari laporan arus kas perusahaan dan pertumbuhan penjualan yang terjadi diperiode sebelumnya dan dari hal tersebut pemilik akan mengetahui kapan pemilik harus menyediakan kembali barang yang akan dijual, berapa jumlah yang harus disediakan, barang apa yang paling diminati oleh pelanggan, dan hal-hal lain yang terkait. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa selama ini CAA masih melihat dari pengukuran secara keuangan saja. Sedangkan pengukuran secara non keuangan, CAA masih kurang dalam penilaian kinerjanya. Namun hal ini juga tidak seharusnya menutup kemungkinan bagi CAA untuk dapat menggunakan penilaian kinerja yang lebih sistematis dan tertata dengan baik. Sehingga akan menjadi keuntungan bagi perusahaan CAA itu sendiri agar dapat memudahkan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari pengukuran yang telah diterapkan oleh CAA selama ini, peneliti melakukan penelitian dengan mencoba mengadopsi pendekatan *balanced scorecard* pada CAA. Setelah melihat dari data-data diatas, usaha CAA yang bergerak di bidang layanan makanan secara *retail*, *grosir*, dan distributor dapat diadopsi menggunakan pendekatan BSC. Hal ini dikarenakan dengan menggunakan BSC yang telah dirancang, maka CAA dapat berfokus pada serangkaian aktivitas pada strategi-strategi yang telah ditetapkan. Selain itu juga

dapat dilihat pada *return on investment* yang telah dihitung berdasarkan data dari CAA bahwa perusahaan dapat mengalami peningkatan investasi dimana ROI yang tinggi akan lebih baik daripada ROI yang rendah. Apabila melihat dari jumlah pelanggan yang baru juga menunjukkan peningkatan karena kembali lagi dilihat pada keuangan perusahaan yang meningkat dipendapatan penjualan sehingga pelanggan juga ikut meningkat. Pelanggan yang meningkat juga berdasarkan dari adanya penambahan karyawan sehingga pelanggan yang datang dapat terlayani semuanya. Penilaian ini sesuai dengan komponen pengukuran yang dianjurkan dalam menerapkan BSC. BSC yang telah dirancang nantinya akan dapat memberikan gambaran serta menerjemahkan mengenai strategi CAA ke dalam serangkaian aktivitas-aktivitas yang sederhana sehingga para karyawan akan lebih mudah untuk memahaminya.

Namun, dalam menerapkan menggunakan alat ukur seperti BSC ini tidaklah mudah karena BSC dikenal sebagai alat ukur yang kompleks dan juga mahal meskipun telah diakui manfaat yang dimilikinya. Sehingga akan ada beberapa hambatan dalam mengukur kinerja di CAA. Hambatan-hambatan tersebut antara lain :

a. Hambatan Visi

Saat ini CAA memiliki visi dan misi meskipun visi dan misi tersebut belum disahkan secara tertulis. Oleh karena itu, masih terdapat beberapa karyawan yang belum mengerti dengan benar dan memahami secara jelas mengenai strategi yang telah dibuat perusahaan. Dibutuhkan waktu proses untuk memahami atau mengerti mengenai strategi yang dimiliki CAA agar para karyawan ataupun anggota didalam CAA tersebut dapat lebih mendalami apa yang diinginkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Seperti misalnya untuk *salesman* perusahaan yang bertugas menawarkan produk bahan kue, roti, dan makanan kepada pelanggan. *Salesman* juga dituntut untuk dapat mencapai target penjualan mereka kepada pelanggan. Keberhasilan dalam mencapai target yang dilakukan oleh *salesman* akan mempengaruhi kinerja secara keuangan maupun non-keuangan bagi perusahaan. Oleh karena itu, pengetahuan mengenai visi dan misi

perusahaan serta strategi-strategi yang akan dilakukan sangat perlu diketahui oleh tiap-tiap anggota didalam perusahaan CAA.

b. Hambatan Orang

Hambatan orang dapat terjadi jika orang-orang yang terdapat dalam perusahaan tersebut tidak memiliki tujuan yang tidak ada hubungannya dengan strategi perusahaan. Di perusahaan CAA, masih terdapat orang-orang yang tidak memiliki tujuan terkait dengan strategi perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan minimnya pengetahuan dan tingkat pendidikan dari karyawan yang ada di CAA. Saat ini karyawan yang ada di CAA tidak semuanya mengetahui secara jelas strategi dari perusahaan. Selain itu, bagi para karyawan khususnya yang bekerja di kota kecil seperti Kota Palu ini juga tidak terlalu memperhatikan strategi dari perusahaan karena bagi karyawan dengan telah bekerja di CAA sudah dirasa cukup berkontribusi dalam mencapai tujuan dari perusahaan CAA itu sendiri.

c. Hambatan Sumber Daya

Dalam hal ini, hambatan sumber daya yang terjadi pada CAA adalah adanya anggaran, waktu, serta energi yang dikeluarkan secara sia-sia dimana tidak dialokasikan pada hal-hal yang lebih kritis dalam perusahaan. Seperti misalnya, anggaran yang seharusnya dapat digunakan untuk mengembangkan usaha CAA menjadi semi-mini market ini harus ditunda sesaat karena sejumlah anggaran tersebut dipergunakan untuk keperluan internal pribadi bagi pemilik CAA. Hal ini mengakibatkan pengembangan usaha CAA menjadi semi-mini market serta perencanaan pembangunan gudang menjadi tertunda sementara karena adanya pemborosan terhadap sumber daya tersebut. Namun, persoalan ini harus selalu dipantau agar pemborosan terhadap hal-hal yang tidak terkait dengan strategi bisnis ini tidak terjadi lagi sehingga pengembangan usaha serta pencapaian tujuan dari perusahaan ini dapat terwujud.

d. Hambatan Manajemen

Sejauh ini pemilik masih berfokus membuat keputusan taktikal dalam bentuk jangka pendek sehingga untuk jangka panjang tidak diprioritaskan bagi pemilik perusahaan. Hal ini dikarenakan pemilik perusahaan lebih terfokus pada mencari keuntungan sebanyak-banyaknya terlebih dahulu. Selain itu juga dikarenakan CAA yang masih tergolongkan dalam usaha kecil menengah, sehingga segala pengambilan keputusan dan tindakan yang akan dilakukan terkait dengan kegiatan operasional perusahaan dipegang sepenuhnya oleh pemilik CAA itu sendiri.

BSC sesungguhnya merupakan alat pengukuran kinerja yang bersifat menyeluruh serta mampu untuk menyeimbangkan tujuan internal dan eksternal perusahaan. Dengan diterapkannya BSC diharapkan dapat membantu CAA dalam mencapai visi dan misi perusahaan kepada para karyawan, sehingga dengan begitu strategi yang dilakukan dalam aktivitas kesehariannya dapat selaras dengan tujuan jangka panjang CAA. Selain itu juga, dengan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan BSC maka strategi dari CAA akan diperjelas dalam masing-masing perspektifnya sehingga dapat mudah untuk dipahami dan mudah untuk dievaluasi melalui target-target yang telah ditentukan disetiap perspektif yang ada.

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan penelitian pada CV Cahaya Anugerah Abadi dengan mengadopsi pendekatan *balanced scorecard*, maka dapat ditemukan beberapa kesimpulan, yaitu :

- Segala pengambilan keputusan yang diperlukan baik untuk keperluan operasional perusahaan maupun keperluan lainnya, diputuskan secara langsung oleh pemilik perusahaan.
- CAA selama ini menggunakan pengukuran secara tradisional dan belum terdapat pengukuran yang digunakan secara terintegrasi dan sistematis sehingga kurang mendukung sesuai dengan visi dan misi CAA.

- Setelah mengadopsi menggunakan pendekatan BSC, kinerja CAA dapat dikatakan bertahan untuk jangka panjang setelah melihat dari empat sudut pandang BSC.
- CAA dapat mengadopsi menggunakan pengukuran BSC karena dengan adanya BSC, maka akan memudahkan untuk memahami strategi CAA ke dalam serangkaian aktivitas-aktivitas yang lebih sederhana.

Saran yang dapat diberikan diberikan peneliti kepada CV Cahaya Anugerah Abadi adalah :

- Mengurangi biaya seminimal mungkin dari tahun ke tahun tetapi diikuti dengan kualitas yang tidak berkurang, dapat dengan mengintensifkan bagian *salesman/salesgirl* CAA dalam menawarkan produk bahan-bahan kue, roti, dan makanan. Dalam mengatasi penundaan pembayaran, CAA sebaiknya dapat melakukan pendekatan yang lebih lagi secara insentif terhadap pelanggan yang melakukan penundaan pembayaran tersebut sehingga pelanggan tersebut tidak semakin menunda pembayaran tetapi dapat berusaha melunasinya dengan tepat waktu.
- Sebaiknya perusahaan terus dapat selalu meminimalkan jumlah keluhan-keluhan dari pelanggan dari tahun ke tahun. Dalam hal pengantaran juga sebaiknya ditingkatkan lagi dengan menambah alat transportasi untuk pengantaran bahan-bahan kue, roti, dan makanan karena pelanggan yang berbelanja dalam jumlah yang besar semakin banyak apalagi saat mendekati hari-hari besar seperti hari idul fitri dan hari natal sehingga tidak lagi terjadi penundaan pengantaran.
- Dapat mempertahankan pekerja yang sudah ada selama ini serta dapat memberdayakan lebih lagi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan CAA. Memberdayakan pekerja dapat dilakukan dengan memberikan sedikit pelatihan yang lebih dalam cara-cara melayani pelanggan dengan baik. Sedangkan untuk memperbaiki tingkat kehadiran maupun keterlambatan pekerja, sebaiknya dapat dilakukan dengan menjalankan disiplin kerja yang telah diterapkan pada perusahaan dengan lebih baik lagi.

- Memberikan *reward* bagi *salesman/salesgirl* apabila berhasil mencapai target yang telah ditentukan perusahaan. Hal ini berguna untuk memberikan kebanggaan tersendiri bagi pekerja tersebut karena dengan adanya *reward* maka karyawan dapat menilai secara langsung kinerja mereka selama ini. Sehingga karyawan kedepannya akan semakin giat lagi dalam mencari pelanggan serta memasarkan produk bahan-bahan kue, roti, dan makanan yang ditawarkan oleh CAA.
- Memfokuskan pada hal-hal kritis yang memiliki pengaruh dalam keberhasilan mencapai visi, misi, dan strategi perusahaan sehingga tidak ada lagi terjadi pemborosan untuk hal-hal yang tidak diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chavan, Meena. 2009. *The balanced scorecard: A New Challenge, Journal of Management Development*, Vol. 28 Iss 5 pp. 393 – 406.
- Gaspersz, Vincent. 2011. Sistem Manajemen Terintegrasi: *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta. Gramedia.
- Hansen, Don R dan Mowan, Maryanne M. 2007. *Management Accounting, eighth edition*. America. Thomson South-Western.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2004. *Strategy Maps*. United States of America. Harvard Business School.
- Kiswara, Endang. 2006. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan: Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor.
- Makhijani, N., dan J. Creelman. 2012. Menciptakan *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Jasa Keuangan. Jakarta. Erlangga.
- Niven, Paul R. 2007. *Balanced Scorecard Diagnostics: Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Jakarta. Gramedia.
- Mulyadi. 2007. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta. Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta. Gramedia.
- Rompho, Nopadol. 2011. *Why The Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study, International Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 11 pp. 42. Thailand.
- Russo, Joao. 2005. *The Balanced Scorecard in SMEs: The Case of Plastic Industry in The Portuguese Central Region*.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2005. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*, Halaman 38 - 40. Jakarta. Harvarindo.