

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Balanced scorecard sebagai pendekatan *performance management system* cukup handal untuk diterapkan kepada perusahaan secara keseluruhan. Penerapan konsep *balanced scorecard* pada korporasi dapat diturunkan untuk diterapkan kepada individual sebagai alat pengukuran kinerja individu seperti yang diterapkan pada Bank X.

Dari temuan dan analisis temuan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa penerapan *performance management* berbasis *balanced scorecard* pada karyawan cabang yang bekerja sebagai *frontliners* di Bank X masih dalam tahapan '*infant*' atau sangat baru yaitu 2 (dua) tahun terakhir ini. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian terhadap rancangan desain penerapan *performance management* berbasis *balanced scorecard* pada Bank X adalah sebagai berikut :
 - Rancangan *performance management* pada tingkatan korporasi sudah lengkap dan layak, namun pada saat akan diturunkan/*cascading down* kepada individual karyawan proses *cascading down* langsung diturunkan dari *strategy map* korporasi. Hal ini dapat dilaksanakan untuk mempercepat implementasi namun memerlukan pemantauan dan pengkajian ketat agar apa yang dilaksanakan oleh karyawan tetap serasi dengan strategi korporasi.
 - Dari kuesioner ditemukan bahwa jumlah *key performance indicator* yang diukur dan jumlah bobot dianggap oleh karyawan terlalu banyak untuk dapat dilaksanakan secara baik oleh karyawan cabang.

- Penilaian *learning & growth perspectives* diisi hanya dengan pengukuran kedisiplinan karyawan belum mengukur pengembangan pengetahuan dan kompetensi karyawan untuk lebih meningkatkan kontribusinya kepada perusahaan.
2. Mengenai dampak penerapan *performance management* pada *financial perspective* pada karyawan cabang yang fokusnya pada percepatan tumbuhnya penggalangan dana pihak ketiga, tidak terbukti meningkat setelah implementasi. Ada faktor-faktor lain yang lebih dominan dibandingkan dengan pemantauan ketat melalui *performance appraisal* yang menghambat pertumbuhan dana pihak ketiga sehingga tidak bertumbuh sesuai dengan yang target yang ditetapkan.
 3. Mengenai pemahaman terhadap proses *performance appraisal* berbasis *balanced scorecard* yang diterapkan, sebagian besar responden menjawab bahwa mereka mengerti.
 4. Mengenai korelasi antara pemahaman dengan kinerja karyawan :
 - Untuk pemahaman dengan nilai akhir kinerja karyawan dengan *Pearson Test* ditemukan bahwa ada korelasi antara pemahaman proses penilaian kinerja dengan nilai akhir kinerja yang diperoleh karyawan tersebut. Korelasi yang paling kuat terlihat pada kelompok tugas Petugas *sales* dan Pimpinan Cabang, sedangkan pada kelompok tugas *teller, customer service* dan nilai keseluruhan tampak ada korelasi secara lebih rendah.
 - Hasil penelitian korelasi pemahaman karyawan atas proses penilaian kinerja *operation & service perspective* yang diterapkan dengan nilai *service excellence* korelasi hanya terbukti pada kelompok tugas Pimpinan Cabang, sedangkan kelompok tugas *teller, customer service, petugas sales* dan secara keseluruhan menunjukkan tidak ada korelasi atau korelasi sangat lemah. Untuk mendukung testing pemahaman diteliti juga kinerja *operation & service perspective* khususnya dari nilai *service excellence* yaitu

nilai *service audit* dan *test* pengetahuan produk dan proses, yang menunjukkan sebagian besar nilainya meningkat yang mendukung informasi bahwa karyawan mengerti tugasnya.

5.2 Kelemahan Penelitian

Penelitian ini mengandung kelemahan dan keterbatasan antara lain sebagai berikut:

- Informasi diambil dari kuesioner secara sample tidak diisi oleh seluruh karyawan cabang
- Pemilihan responden mengabaikan faktor lamanya bekerja seseorang karyawan di Bank X
- Kuesioner dibuat secara sederhana dan kehandalan kuesioner ini tidak diteliti konsistensinya
- Studi kasus ini tidak meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang misalnya dengan penelitian regresi, selain penelitian korelasi antara pemahaman dengan nilai kinerjanya.

5.3 Saran

Saran yang dapat diberikan kepada Bank X dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Bank X perlu melakukan *cascading down* secara bertahap yaitu dari strategi korporasi diturunkan kepada *balanced scorecard* secara bertahap kepada direktorat, *group*, divisi, bagian, unit sampai kepada individu di kantor cabang, agar seluruh *performance management* berbasis *balanced scorecard* dapat dilaksanakan dengan lebih baik.
- Mengenai jumlah *key performance indicator* dan pembobotan yang dianggap oleh karyawan terlalu banyak agar ditinjau ulang untuk lebih disederhanakan untuk lebih mudah dimengerti dan dilaksanakan oleh karyawan bank X.

- Untuk *learning & growth perspectives* sebaiknya diukur mengenai pengembangan pengetahuan dan kompetensi karyawan bukan hanya disiplin kerja saja.
- Dari penelitian ini ditemukan bahwa ada korelasi antara pemahaman karyawan atas proses *performance appraisal* dengan tingkat kinerja yang dihasilkan. Untuk lebih mempertegas temuan ini sebaiknya penelitian ini dilakukan ulang dengan pertanyaan yang disusun secara lebih baik dan dilengkapi dengan uji coba keandalan/*reliability test* yang memadai.
- Untuk melengkapi hasil penelitian ini sebaiknya dilakukan pula penelitian mengenai factor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja karyawan khusus bagi Bank X untuk menjalankan strategi perusahaannya, yaitu dengan penelitian regresi.

