

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah melakukan analisis studi kasus pada PT. XYZ, penelitian ini telah memberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Visi, misi, dan strategi yang ditetapkan oleh PT. XYZ

Pada PT. XYZ belum jelas antara visi dan misinya, dimana visi dari PT. XYZ adalah ***“Quality and Cleanliness are Our Main Priority”*** Menciptakan produk yang berkualitas, dan kebersihan produk adalah menjadi prioritas utama dari PT. XYZ dan dapat mengirimkan barang-barang tepat waktu sebaik kualitas yang dimiliki pada produk kami. Adapun Misi dari PT. XYZ adalah sebagai berikut: Meningkatkan strategi pemasaran untuk menjangkau pembeli seluas-luasnya di dunia, Meningkatkan kualitas dan layanan pada konsumen, Efisiensi dan efektivitas karyawan.

Saat ini visi yang dibuat secara tertulis oleh perusahaan lebih menyerupai misi perusahaan, berdasarkan definisi visi, harapan perusahaan, keinginan serta kondisi yang terjadi di perusahaan maka visi yang tepat adalah ***“menjadi perusahaan pengekspor hasil bumi terdepan di Indonesia dan ikut berpartisipasi dalam pembangunan nasional.”*** Sedangkan misi atau objektif yang dibuat oleh perusahaan lebih mendekati dengan strategi perusahaan sehingga diusulkan misi yang dibuat perusahaan adalah ***“Menciptakan produk yang berkualitas, memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen dan memaksimalkan***

keuntungan bagi perusahaan” , Hal ini sesuai dengan pernyataan perusahaan dalam visinya serta *core value* yang dilakukan dalam aktivitas perusahaannya. Visi dan misi perusahaan yang diusulkan ini merupakan penerjemahan atas maksud dari visi dan misi perusahaan sesungguhnya diungkapkan dengan kalimat yang kurang tepat.

2. Dari analisis yang dilakukan, penelitian ini menghasilkan Strategy maps yang berguna sebagai visualisasi representatif dari visi, misi, dan strategi yang ditetapkan, kemudian sistem manajemen yang sesuai dengan pendekatan Balanced Scorecard yang memiliki 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dan terakhir, langkah selanjutnya dari *Balanced Scorecard* yaitu perincian mengenai tujuan dan ukuran yang dimuat pada *Key Performance Indicators* perusahaan.
 - a. Dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, PT XYZ masih menerapkan sistem pengukuran yang didominasi oleh aspek keuangan dan proses produksi. Alat ukur yang digunakan adalah laporan keuangan (*Annual Report*). Indikator yang dijadikan tolak ukur keberhasilan perusahaan adalah jumlah penjualan, hasil penjualan, *Cost of Goods Sold* atau harga pokok penjualan, *Gross Profit as persent to Net Sales*, Laba operasional, dan persediaan (*inventories*) yaitu tingkat keefektifan penyediaan barang. Dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan saja PT XYZ dapat terjebak dalam situasi dimana PT XYZ tidak secara cepat dan tepat mengetahui penyebab naik atau turunnya kinerja keuangan. Walaupun dari segi keuangan perusahaan PT

XYZ meningkat, tetapi tidak mencakup keseluruhan aspek yang ada dalam rancangan *Balanced Scorecard*. Dimana rancangan ini secara integratif akan dapat mengetahui lebih dulu penyebab dari turun atau naiknya pencapaian kinerja. Dengan demikian PT XYZ dapat mengantisipasi penurunan pencapaian kinerja dengan mengambil langkah manajemen yang sifatnya preventif.

- b. Peta strategi memungkinkan suatu perusahaan untuk mendeskripsikan dengan bahasa yang jelas dan sederhana tentang tujuan dan sasaran serta tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan. selain itu, peta strategi dapat digunakan untuk menampilkan hubungan kausalitas antar satu sasaran strategis dengan sasaran strategis lainnya dan antara tolok ukur dengan tolok ukur lainnya. Setelah menentukan sasaran strategis maka dapat merumuskan dan menggambarkan peta strategis yang relevan sesuai dengan keadaan PT XYZ berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* dimana sasaran strategis harus memiliki hubungan sebab akibat. Sasaran strategis pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, akan dijadikan peta strategis yang relevan bagi PT XYZ yang mengacu pada visi dan misi perusahaan. Beberapa sasaran strategis PT XYZ yang dirancang dan dirumuskan dalam penelitian ini sebagai alat manajemen strategi berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* dikelompokkan sebagai berikut : 1). Perspektif keuangan terdiri dari dua sasaran strategis, yaitu peningkatan pertumbuhan laba,

dan peningkatan kinerja keuangan; 2). Perspektif pelanggan terdiri dari tiga sasaran strategis yaitu mendapatkan customer baru, meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan pelanggan 3). Perspektif proses bisnis internal memiliki tiga sasaran strategis yaitu tingkat kualitas produk, ketersediaan infrastruktur dan tingkat pelayanan purna jual 4). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki empat sasaran strategis yaitu kepuasan dan retensi karyawan, pelatihan karyawan, penggunaan teknologi dan keterampilan karyawan.

- c. *Lag indicator* yang dipilih dari sasaran strategi perusahaan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan bersih, laba kotor, rasio perputaran aktiva tetap, rasio utang, ROA, dan ROE untuk perspektif keuangan. Tingkat kepercayaan customer akan mutu dan layanan produk, dan survey kepuasan pelanggan untuk perspektif pelanggan; Persentase tingkat pertumbuhan pelanggan dan persentase peningkatan jumlah pelanggan ini berhubungan erat dengan mendapatkan customer baru, tujuan ini memiliki ukuran strategis yaitu persentase jumlah customer baru yang diperoleh perusahaan. Tingkat kepuasan customer, tujuan ini memiliki beberapa ukuran yaitu tingkat kepuasan customer atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. tingkat kecepatan respond perusahaan dalam menangani keluhan customer. Rata-rata waktu pengiriman produk ke customer dan jumlah pengiriman produk yang telat ke customer. Kepercayaan dan kesetiaan customer, ukuran strategis untuk pencapaian

tujuan ini adalah persentase customer lama yang masih bertahan menggunakan jasa perusahaan. Pada perspektif proses bisnis internal , tingkat kualitas produk, tingkat kualitas produk ini sangat mempengaruhi terhadap kepercayaan customer pada perusahaan. ukuran strategis untuk pencapaian tujuan ini adalah Jumlah produk yang tidak rusak, % Customer yang complain atas produk, % Produk yang rusak & hilang sebelum dikirim ke customer, % Frekuensi pengecekan produk dalam 1 bulan, ketersediaan infrastruktur, infrastruktur yang lengkap yang dapat digunakan dalam pengolahan produk sangat mempengaruhi tingkat kualitas produk sehingga tujuan perusahaan akan tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Adapun indikator kinerja kunci atau ukuran strategis untuk tujuan ini adalah % Mesin potong yang digunakan, % Mesin broken yang digunakan, % Peralatan Laboratorium yang dapat digunakan, % Mesin air yang dapat digunakan dan % Mesin Packing yang dapat digunakan serta % Ketersediaan barang dagang di gudang. Tingkat pelayanan purna jual, juga perlu diperhatikan oleh perusahaan karena ini sangat mempengaruhi kesetiaan customer pada perusahaan. Adapun ukuran strategis pada tujuan ini adalah % Complain customer yang dapat diatasi, % frekuensi pengembalian produk dari customer dalam 1 bulan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lag indicators yang dipilih dari sasaran strategi perusahaan adalah kepuasan dan retensi karyawan, agar tercapainya tujuan perusahaan, maka kepuasan karyawan harus diperhatikan karena akan mempengaruhi retensi karyawan tersebut.

Adapun ukuran-ukuran strategis nya adalah, tingkat kepuasan karyawan terhadap fasilitas, tingkat kepuasan karyawan atas suasana kerja, tingkat kepuasan karyawan terhadap promosi dan tingkat karyawan yang masih bertahan. Pelatihan karyawan, agar setiap karyawan dapat menjalankan fungsi sesuai dengan tugasnya masing-masing maka diperlukan pelatihan. Adapun ukuran strategis dari tujuan ini adalah jumlah pelatihan karyawan dan % karyawan yang termotivasi setelah mendapatkan pelatihan. Penggunaan teknologi, Adapun ukuran strategis dari tujuan perspektif ini adalah % karyawan yang tanggap atas complain customer dan penghargaan terhadap karyawan.

- d. Dari rancangan balanced scorecard PT. XYZ dapat dirumuskan *Key Performance Indicators* (KPI) PT.XYZ, yaitu: tingkat pertumbuhan pendapatan bersih, margin laba kotor, rasio perputaran aktiva tetap, rasio utang, tingkat pengembalian atas aktiva tetap, tingkat pengembalian atas ekuitas, % customer baru, tingkat kepuasan customer atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, tingkat kecepatan respond dari perusahaan menangani keluhan customer, rata-rata waktu pengiriman produk ke customer jumlah pengiriman produk yang telat, % customer lama yang masih menggunakan jasa perusahaan, jumlah produk yang tidak rusak, % customer yang complain atas produk, % produk yang rusak & hilang sebelum dikirim ke customer, % frekuensi pengecekan produk dalam 1 bulan, % mesin potong yang digunakan, % mesin broken yang digunakan, % peralatan laboratorium yang dapat digunakan dan % mesin air yang

dapat digunakan, % mesin packing yang dapat digunakan, % ketersediaan barang dagang di gudang, % complain customer yang dapat diatasi, % frekuensi pengembalian produk dari customer dlm 1 bln, tingkat kepuasan karyawan terhadap fasilitas, tingkat kepuasan karyawan atas suasana kerja, tingkat kepuasan karyawan terhadap promosi, tingkat karyawan yang masih bertahan, jumlah pelatihan karyawan, % karyawan yang termotivasi, % penggunaan komputer dalam memudahkan pekerjaan, % kemudahan dan keandalan dari aplikasi yang digunakan, % karyawan yang tanggap atas complain customer, % karyawan mendapat penghargaan.

5.2. Saran

Sesuai dari kesimpulan yang telah dibuat dari penelitian ini maka saran untuk PT. XYZ antara lain :

1. Pada poin kesatu kesimpulan di atas, dalam membentuk suatu sistem manajemen, perusahaan sebaiknya menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, dimana tidak hanya aspek keuangan sebagai indikator kunci kesuksesan dari perusahaan, tetapi dimasukkan juga aspek non-keuangan dimana *intangible asset* merupakan bagian dari aspek tersebut yang merupakan suatu faktor yang memacu dan penggerak dalam penciptaan *Value* dari perusahaan. Sehingga dalam kegiatan bisnis yang dilakukan perusahaan memiliki keseimbangan sistem manajemen secara menyeluruh pada perusahaan tersebut.

2. Pada poin kedua kesimpulan di atas, setelah dibentuk *Strategy maps*, *Balanced Scorecard*, dan *Key performance indicators*. Dalam implementasi sistem manajemen tersebut harus dilakukan proses penyebaran secara cascade sistem tersebut, sehingga implementasi terjadi secara menyeluruh ke semua level organisasi perusahaan. Agar implementasi terlaksana dengan baik maka dibutuhkan sumber daya, pelatihan, dan waktu sehingga *Balanced scorecard* dapat dijalankan dengan baik. Hal selanjutnya yang dibutuhkan dalam implementasi *Balanced Scorecard* adalah Kepemimpinan yang mengarahkan para pekerja dengan pemahaman yang baik tentang sistem manajemen yang akan diimplementasikan dan komunikasi yang baik dalam menyampaikan sistem manajemen tersebut kepada seluruh bagian sehingga memahami apa yang akan diimplementasikan pada perusahaan menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai kesuksesan implementasi dari sistem manajemen ini.
3. Kendala yang akan dihadapi yaitu: Dibutuhkan biaya yang cukup besar dalam implementasi sistem ini, Kepahaman top manajer terhadap sistem baru yang akan diimplementasikan yang kurang, Kemampuan komunikasi yang tidak baik dapat menyebabkan pekerja tidak memahami maksud dari sistem yang akan diimplementasikan. Tingkat kesadaran akan visi, misi dan strategi para pekerja yang kurang terhadap perusahaan yang membuat para pekerja tidak acuh dan tertarik terhadap perubahan yang akan dilakukan, dan Budaya defensive dari pekerja perusahaan yang sudah mendarah daging

menjadi budaya perusahaan, terhadap adanya suatu reformasi yang menyebabkan terjadinya perubahan.

4. Untuk kesempatan selanjutnya *Balanced Scorecard* yang dirancang untuk menjadi sistem manajemen strategik perusahaan, dapat berubah ke bentuk-bentuk dengan variabel-variabel penyusun perspektif berbeda-beda, dikarenakan perubahan faktor-faktor seperti : Lingkungan bisnis, Sumber daya perusahaan, Budaya perusahaan, perkembangan teknologi, dan Visi, Misi, Strategi yang ingin dicapai oleh perusahaan. Seperti layaknya ban mobil akan berubah-ubah sesuai dengan struktur jalan yang akan dilalui mobil tersebut.

