

BAB V

PENUTUP

1.1 Kesimpulan

Penelitian ini merupakan pembahasan mengenai analisis penerapan *Balanced Scorecard* PT. Pertamina tahun 2014 sampai 2016. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Implementasi *Balanced Scorecard* yang diterapkan Pertamina telah dikembangkan dengan aplikasi online yaitu *PMS Online* dan *People Review*. *PMS Online* merupakan sistem aplikasi teknologi yang bertujuan menyediakan informasi seluruh pencapaian KPI untuk membantu pengambilan keputusan kinerja yang cepat dan akurat. *PMS Online* digunakan untuk KPI bisnis, sedangkan untuk KPI individu menggunakan *People Review* yang merupakan proses penilaian/evaluasi kinerja yang didasarkan pada aspek pencapaian target kinerja dan aspek perilaku kepemimpinan.
2. Selama tiga tahun terakhir tren bobot pengukuran kinerja untuk perspektif keuangan meningkat, sedangkan bobot untuk perspektif proses bisnis internal menurun. Bobot pengukuran kinerja untuk setiap perspektif *Balanced Scorecard* tidak mencerminkan tingkat kesulitan dalam pencapaian kinerja dari faktor-faktor penentu kinerja keuangan. Fokus pada perspektif keuangan, menunjukkan bahwa ukuran kinerja pada Pertamina masih berorientasi jangka pendek.
3. Penerapan *Balanced Scorecard* pada Pertamina tidak mengembangkan peta strategis (*strategy mapping*). Hal ini terlihat dari perspektif pelanggan ditempatkan setelah perspektif proses bisnis internal, seharusnya pengukuran perspektif pelanggan dulu

baru perspektif proses bisnis internal karena meningkatkan laba dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan.

4. Penetapan target yang ditetapkan Pertamina ditetapkan berdasarkan rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP). Pada konsepnya, *Balanced Scorecard* dijadikan dasar penentuan target RKAP.

1.2 Saran

Dari kesimpulan yang telah diuraikan tersebut, ada beberapa saran penelitian yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak manajemen PT. Pertamina antara lain:

1. Penetapan bobot masing-masing perspektif sebaiknya diukur berdasarkan tingkat kesulitan dalam pencapaian kinerja dari faktor-faktor penentu keuangan, agar terciptanya keberhasilan pengukuran kinerja yang berorientasi jangka panjang.
2. Pertamina sebaiknya mengembangkan peta strategi kedepannya karena pembuatan peta strategi mampu memperlihatkan hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*) masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.
3. Target *balanced scorecard* digunakan sebagai dasar penetapan target RKAP agar RKAP yang disusun selaras dengan tujuan dan sasaran *Balanced Scorecard*.