

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Perancangan *balanced scorecard* ini, diharapkan dapat membantu perusahaan untuk menilai kinerjanya terhadap inisiatif dan strategi perusahaan dengan target-target yang telah ditetapkan. Dimana penilaian dan pengukuran dilakukan tidak hanya pada perspektif keuangan saja, tetapi dapat diukur dari 4 perspektif yang terdiri dari; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil analisa-analisa yang kami lakukan untuk menunjang perancangan *balanced scorecard* ini, penyusun dapat menyimpulkan beberapa hal. Analisa TOWS yang kami lakukan, mengangkat beberapa *issues* yang menjadi dasar acuan dalam perancangan *balanced scorecard* ini, yang terdiri dari:

1. Mempertahankan harga, pelayanan dan kualitas di setiap produknya dan meningkatkan usaha untuk penetrasi pasar *non reception hall*.

2. Meningkatkan pendapatan dari pasar *non reception hall* dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan, *brand equity*, dan reputasi perusahaan.
3. Meningkatkan utilisasi kapasitas produksi pada hari senin-kamis dan perencanaan juga kerjasama yang lebih baik dengan tenaga kerja *partime*
4. Meningkatkan efisiensi operasi dan pendapatan pada hari senin-kamis melalui *non reception hall market*.

Analisa industri dengan menggunakan *Poter's 5 Forces Analysis*, menyimpulkan bahwa industri dimana Puspa Catering berada masih “*Attractive*”.

Visi dan Misi berikut ini kami dapatkan dari perusahaan, dimana telah lama ditetapkan dan dibawa sejak berdirinya Puspa Catering.

- ***Visi***

Menjadi sebuah *marketing company* di industri *catering* dan berkomitmen untuk menghasilkan kepuasan pelanggan yang berkesinambungan kepada tiga *stakeholders* utamanya yaitu *customer, people in the organization* (karyawan) dan *shareholders*.

- **Misi**

Marketing bukan saja menjadi suatu fungsi departemen tetapi harus menjadi jiwa dari setiap orang yang terlibat didalam perusahaan sehingga pelanggan dilayani dengan hati dan jiwa *marketer*.

Strategi *positioning* Puspa Catering saat ini berada pada “*focused differentiation*”, dikarenakan masih banyak peluang bisnis yang cocok dengan *competitive advantage* perusahaan. Dimana dapat disimpulkan bahwa *service position* Puspa Catering, berada pada segmen “*uniqueness and particular*”.

Adapun strategi Jangka Pendek Puspa Catering, adalah mencapai target penjualan sebesar 54.5 miliar untuk tahun 2009, mencapai target rasio penjualan *reception hall* dan *non reception hall* 55:45, meningkatkan kedisiplinan dalam penerapan SOP, meningkatkan *On time delivery*, meningkatkan kompetensi personil/*skill*, meningkatkan kualitas pelayanan *service, promote after sales service*, meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan, *follow up* pelanggan sesuai *event* dan memperbaiki *cash flow*.

Strategi Jangka Panjang Puspa Catering adalah, melakukan pergeseran *strategic positioning* dari posisi *uniqueness-particular segment* menjadi *uniqueness-industrywide segment* untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar.

Dari hasil kuesioner, wawancara dan analisa kegiatan perusahaan, di dapatkan 11 focus KPI yang terdiri dari:

1. F1-Penjualan
2. F1-Profitabilitas
3. C1-tingkat kepuasan pelanggan
4. B1-Rata-rata turn over piutang
5. B1-Stok yang akurat
6. B2-kesesuaian pencapaian target berdasarkan Segmen
7. B2-pemenuhan kebutuhan pelanggan
8. B3-Implementasi sistem IT pada bisnis
9. B3-sistem prosedur yang menunjang kegiatan perusahaan
10. L1-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan
11. L1-kepuasan karyawan

Perancangan *balanced scorecard* dilakukan pada tingkatan perusahaan, departemen *service*, departemen produksi, departemen keuangan, departemen *general Affairs*, departemen pemasaran dan penjualan, dan *pilot project* untuk personil tingkat manager dan staff pada departemen Penjualan dan Pemasaran. *Pilot project* ini dilakukan sebagai contoh yang dapat digunakan perusahaan, yang kedepannya dapat digunakan sebagai alat pandu untuk pengembangan *balanced scorecard* tingkat individu pada departemen lain.

5.2 Saran

Berdasarkan analisa dan kesimpulan yang telah dilakukan, terdapat tiga bentuk saran yang dapat kami berikankan, yaitu saran untuk menanggulangi hambatan-hambatan dalam penerapan BSC, saran untuk strategi jangka pendek dan saran untuk strategi jangka panjang.

Berikut ini kami jabarkan analisa kami, mengenai hambatan-hambatan apa saja yang mungkin dihadapi perusahaan saat menerapkan sistem BSC dan cara-cara untuk mengatasi hambatan tersebut.

Puspa Catering adalah perusahaan yang sudah lama berdiri, dan mempunyai sistem manajemen lama dimana membutuhkan adaptasi untuk menerapkan suatu sistem baru. Perusahaan yang dimiliki keluarga dengan budaya kekeluargaan di sebuah perusahaan ini masih kental, maka dapat menjadi hambatan bagi perusahaan untuk menerapkan BSC. Hambatan yang terakhir adalah SOP yang dimiliki Puspa Catering saat ini belum sempurna, karena dalam proses pembuatannya dilakukan secara sendiri-sendiri untuk setiap departemen. Hal ini dapat menghambat penerapan sistem BSC, karena tidak adanya koordinasi antar departemen tersebut. Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

1. Melakukan sosialisasi BSC kepada manajemen, dengan menjelaskan kelebihan dan kegunaannya bagi perusahaan. Tidak lupa juga kepada

karyawan, menjelaskan kemudahan dan kegunaan yang dapat dihasilkan untuk pekerjaan mereka.

2. Melakukan workshop atau pelatihan.
3. Harus adanya keterlibatan pemimpin senior sebagai contoh.
4. Menerapkan sistem insentif seperti yang sudah dijelaskan pada saran.
5. Mengangkat seorang PDCA manager.

Penyusun menyarankan beberapa langkah-langkah berikut, sebagai saran untuk strategi jangka pendek. Mengingat kondisi perusahaan yang saat ini sedang dalam proses merencanakan restrukturisasi, disarankan bagi perusahaan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* secepatnya agar mempermudah penyampaian visi dan misi perusahaan yang baru sampai kepada level manajemen bawah.

Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan serta seluruh pihak yang terlibat, sangat lah diperlukan dalam menjalankan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ini dilakukan agar semua dapat memahami konsep ataupun strategi, yang sedang dijalankan dan mengetahui partisipasi apa yang harus mereka jalankan dalam pencapaian strategi perusahaan.

Perusahaan sebaiknya membentuk sebuah tim tersendiri, untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard*. Dengan demikian perusahaan dapat menyesuaikan setiap perubahan yang terjadi terhadap hasil pengukuran kinerja tersebut, agar dapat melakukan perbaikan kerja di tahun-tahun yang akan datang. Mengangkat

seorang Manajer PDCA (Plan, Do, Check, Act) sebagai pihak yang menjembatani antara manajemen dan karyawan, serta memimpin tim khusus tersebut dapat membantu tingkat kesuksesan penerapan *balanced scorecard*.

Berikut adalah saran strategi jangka panjang yang dapat kami berikan untuk dipertimbangkan oleh Puspa Catering.

Inisiatif strategis yang telah dirancang, sebaiknya dijalankan oleh perusahaan dan dilakukan kembali pengukuran berkala. Hasil pengukuran tersebut dibandingkan dengan hasil sebelumnya, untuk mengetahui hasil kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan apakah lebih baik atau tidak dari sebelumnya. Hasil ini dapat digunakan untuk menentukan strategi apa yang harus dijalankan oleh perusahaan, untuk tahun selanjutnya berdasarkan kekurangan-kekurangan yang terjadi pada tahun sebelumnya.

Agar setiap personil dan departemen termotivasi untuk mencapai target target yang telah ditetapkan, perusahaan dapat menetapkan system kompensasi. Kompensasi positif, sebaiknya diberikan kepada personel yang mencapai atau melebihi target KPI yang ditentukan. Kompensasi positif ini bisa berupa bonus, perhitungan kenaikan gaji, kenaikan jabatan dan tunjangan-tunjangan. Sedangkan kompensasi negative diberikan kepada personel atau departemen, yang gagal dalam mencapai target. Kompensasi negatif ini bisa berupa teguran lisan atau tertulis, penurunan jabatan, pengurangan bonus dan yang paling buruk adalah sampai pemutusan hubungan kerja. Kompensasi sebaiknya di perhitungkan secara cermat oleh

perusahaan, karena akan berpengaruh terhadap tingkat penerimaan *Balanced Scorecard*. Hal yang paling diharapkan dengan system kompensasi ini, adalah akan memotivasi karyawan yang ada untuk menjalankan *Balanced Scorecard* dengan baik dan mencapai target-target KPI yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Setelah mengimplementasikan *Balanced Scorecard* perusahaan diharapkan dapat mengembangkannya sampai tingkatan personal *scorecard* untuk departemen lainnya, seperti yang telah di contohkan pada *pilot project* di departemen penjualan dan pemasaran. Sehingga didapatkan penilaian yang menyeluruh di Puspa Catering, dari penerapan *Balanced Scorecard* ini.