

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Tujuan utama dari *thesis consulting project* ini adalah untuk membantu perusahaan membuat tolok ukur yang tepat yaitu *balanced scorecard* yang terdiri dari *strategy map* dan *scorecard*. Perancangan *balanced scorecard* ini, diharapkan dapat membantu perusahaan untuk menilai kinerja perusahaan yang tidak hanya diukur dari segi keuangan saja namun juga dari segi pelanggan, proses bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

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

1. Perusahaan memiliki kondisi keuangan yang kuat, fokus untuk memproduksi batu bara dalam jumlah besar dan menjualnya dengan harga yang kompetitif sesuai dengan kualitas batu bara tersebut, selain itu perusahaan di dukung oleh teknologi yang canggih yaitu CCT.

2. Walaupun dengan adanya *cross culture* yang dialami perusahaan, namun perusahaan dapat menyeimbangkan dengan membentuk peraturan baru yang disesuaikan dengan budaya sekitar dan aturan masyarakat setempat.
3. Dengan kondisi harga batu bara di dunia yang kembali naik, maka perusahaan Datang dapat mengambil keuntungan dengan memperluas daerah operasi batu bara untuk meningkatkan kapasitas produksi guna memenuhi permintaan pelanggan terhadap batu bara yang meningkat.
4. Persaingan antar perusahaan batu bara di Indonesia cukup tinggi, maka perusahaan Datang International Power harus menciptakan inovasi atau nilai lebih dibandingkan dengan batu bara hasil produksi perusahaan lainnya. Salah satu inovasinya adalah dengan menciptakan batu bara yang ramah lingkungan hasil pembakarannya.

Analisa industri dengan menggunakan *Poter's Five Forces*, menyimpulkan bahwa industri dimana perusahaan Datang International Power berada masih "*Attractive*".

Hal ini dibuktikan dari hasil kelima faktor *five forces* yang masih menguntungkan bagi perusahaan. Faktor ancaman dari pemain baru dinilai rendah karena sulitnya masuk kedalam lingkaran dunia bisnis batu bara yang terkenal membutuhkan modal tinggi, walaupun ancaman dari perusahaan yang sudah ada dinilai tinggi maka dari itu perusahaan harus bisa menciptakan sebuah inovasi yang berbeda dengan perusahaan lainnya. Faktor kekuatan dari pemasok dan pelanggan dinilai medium dan terakhir adalah faktor ancaman sumber energi pengganti batu bara yang tinggi.

Strategi *positioning* perusahaan Datang International Power saat ini berada pada "*focused cost*" dikarenakan perusahaan menggunakan strategi menjual batu bara dengan harga murah namun hanya fokus pada segment tertentu.

Adapun strategi jangka pendek perusahaan Datang International Power di Indonesia adalah mencapai target produksi sebesar 15 juta ton batu bara untuk tahun 2014.

Strategi jangka panjang perusahaan Datang international Power adalah melakukan pergeseran *strategic positioning* dari posisi *focused cost segment* menjadi *cost leadership segment* untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar.

Dari hasil wawancara dan analisa kegiatan perusahaan, di dapatkan 14 fokus KPI.

Kesimpulannya penulis telah berhasil mencapai tujuan dari *consulting project* ini yaitu: memetakan strategi untuk perusahaan Datang International Power dalam bentuk *strategi map* yang ditunjukkan pada Gambar 4.17, yang kedua penulis berhasil membuat *scorecard* untuk perusahaan Datang International Power dalam level *corporate* yang ditunjukkan dalam Tabel 4.7 dan level departemen yaitu *Human Resource department* yang ditunjukkan dalam Tabel 4.10, dan yang terakhir penulis telah membuat kerangka rencana penerapan *balanced scorecard* di perusahaan Datang International Power pada Gambar 4.27.

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan alat yang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan Datang International Power untuk mengembangkan usahanya di bidang batu bara di Indonesia.

## 5.2 Saran

Berdasarkan analisa dan kesimpulan yang telah dilakukan, terdapat dua bentuk saran yang dapat penulis berikan. Yang pertama yaitu saran untuk strategi jangka pendek dan yang kedua adalah saran untuk strategi jangka panjang.

Penulis menyarankan delapan *step* yang telah penulis jelaskan dalam bab pembahasan sebagai saran untuk strategi jangka pendek

yang dapat diterapkan dalam kurun waktu antara satu sampai tiga bulan. Mengingat kondisi perusahaan yang saat ini sedang dalam proses merencanakan restrukturisasi, disarankan bagi perusahaan untuk menerapkan *balanced scorecard* secepatnya agar mempermudah penyampaian visi, misi dan target perusahaan sampai kepada level manajemen bawah.

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

Saran jangka panjang untuk perusahaan yang dapat penulis berikan untuk dipertimbangkan oleh perusahaan Datang International Power adalah inisiatif strategis *balanced scorecard* yang telah dirancang, sebaiknya dijalankan oleh perusahaan dan dilakukan kembali

pengukuran secara berkala yang dapat dilaksanakan dalam kurun waktu enam hingga satu tahun. 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 personal dan departemen termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan, perusahaan dapat menetapkan sistem kompensasi. Kompensasi positif, sebaiknya diberikan kepada personel yang mencapai target KPI. Kompensasi positif ini dapat berupa bonus, perhitungan kenaikan gaji, dan kenaikan jabatan

Sedangkan kompensasi negatif diberikan kepada personal 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 sistem kompensasi ini adalah akan memotivasi karyawan yang ada untuk menjalankan *balanced scorecard* dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

Arthur A. Thompson, Jr., & A. J. Strickland. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases, Thirteen Editions*. New York: McGraw Hill.

Arthur A. Thompson, Jr., Margaret A. Peteraf., John E. Gamble., & A. J. Strickland. (2012). *Crafting and Executing Strategy Concept and Cases, Eighteen Edition*. New York: McGraw Hill.

Badan Pusat Statistik Indonesia. (2013). *Data Ekspor dan Impor*. Di buka tanggal 17 Desember 2013, dari <http://www.bps.go.id/exim-frame.php?kat=2>.

Bose, Sanjoy, & Thomas, Keith. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual*. Vol. 2, pp 9-11.

Brilianty, Floretta Silvia, & Bendautz, Yenny Liam. (2013). Perancangan Alat Ukur Penilaian Kinerja di PT X dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Titra*. Vol.1, pp 149-156.

China Energy Information Administration. (2013). *China*. Di buka tanggal 17 Desember 2013, dari <http://www.eia.gov/countries/country-data.cfm?fips=CH>

Darmawanto, Agus. (2010). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Sepatu Asia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 3. pp 3-8.

Datang International Power. (2013). *Company Profile*. Di buka tanggal 5 Desember 2013, dari [http://www.dtpower.com/en/content/2011-01/12/content\\_87109.htm](http://www.dtpower.com/en/content/2011-01/12/content_87109.htm).

Ghosh, Samir. & Mukerjee, Subrata. (2006). Mesurment of Corporate Performance Through Balanced Scorecard: An Overview. *Vidyasagar University Journal of Commerce*. Vol. 11. pp. 56.

Imelda R. H. N. (2004). Implementasi Blanced Scorecard pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 6, No. 2. pp. 76-74

International Energy Agency. (2012). *World Energy Outlook*. Di buka tanggal 17 Desember 2013, dari <http://www.worldenergyoutlook.org/>.

James H. McMillan, & Sally Schumancer. (2009). *Research in Education: Evidenc-Based Inquiry, Seventh Edition*. New York: Pearson

Kaplan & D. Norton. (2007). Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review. *Journal Harvard Business School*, Vol. 11. pp 1-98.

Kaplan, Roberts S., and Norton, P. David. (2010). The strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business. *Journal Harvard Business School*. , Vol. 3. pp 1-75.

Kementrian Perdagangan Indonesia. (2013). *Ekspor-Import*. Di buka tanggal 17 Desember 2013, dari <http://www.kemendag.go.id/>.

MP., Ernita. (2009). Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Organisasi. *Jurnal Kultura*. Vol 10, No.1

Porter. E. Michael. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Journal Harvard Business School*.

World Coal Association. (2012). *Coal*. Di buka tanggal 17 Desember 2013, dari <http://www.worldcoal.org/coal/where-is-coal-found>