## **BAB V**

## KESIMPULAN DAN SARAN

# 5.1 Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk merancang dan memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik pada PT Perkebunan Nusantara XIII (Persero) Pontianak yang dapat membantu PTPN XIII untuk mencapai sasaran strategik jangka panjangnya. Kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan penulis adalah:

- 1. Implementasi visi PTPN XIII yang ingin menjadi perusahaan agrobisnis berbasis pengetahuan dengan estándar kelas dunia dengan pelaksanaan misi menghasilkan produk dan jasa agribisnis dalam bidang kelapa sawit, karet dan produk turunannya yang mampu bersaing di pasar global dan bermanfaat bagi pemegang saham, karyawan, pekerja kebun, petani, masyarakat, dan lingkungan; melalui kebijakan-kebijakan strategis yang terfokus pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan sumber daya manusia, sejauh ini sudah berjalan cukup baik, walaupun pernah beberapa kali diadakan redefinisi terhadap visi, misi, dan kebijakan strategis tersebut dikarenakan pergantian sistem pengukuran kinerja perusahaan. Untuk itu, diperlukan pengkomunikasian visi, misi, dan strategi tersebut.
- 2. Balanced scorecard tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja PTPN XIII semata, tetapi juga sebagai suatu sistem manajemen strategik yang terintegrasi dengan visi, misi, dan nilai PTPN XIII yang dapat memberi kerangka kerja yang komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang untuk menerjemahkan

- visi, misi, dan strategi PTPN XIII ke dalam seperangkat ukuran kinerja terpadu, baik keuangan maupun nonkeuangan.
- 3. Untuk menerjemahkan *balanced scorecard* pada PTPN XIII, penulis menggunakan enam tahap, yaitu:
  - a. Mengidentifikasi landasan organisasi (visi, misi, dan strategi)
  - b. Pengembangan strategi perusahaan
  - c. Menguraikan strategi ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil (sasaran strategik) dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
  - d. Membuat peta strategi yang menghubungkan tujuan strategik dengan empat perspektif
  - e. Pengukuran strategi bisnis
  - f. Penentuan inisiatif yang diperlukan dalam pengimplementasian strategi.
- 4. Agar dapat menjalankan misi untuk mencapai visinya, PTPN XIII harus selalu memajukan budaya organisasional secara kondusif serta membangun karakter karyawan. PTPN XIII juga harus memotivasi karyawannya agar dapat berkinerja dengan baik, serta berusaha mempertahankan karyawannya dengan memberikan kompensasi yang terbaik bagi karyawannya. Dengan begitu, perusahaan dapat melakukan pengembangan dan pembelajaran terhadap karyawannya untuk meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan. Loyalitas dan kepuasan karyawan yang tinggi sangat berperan dalam proses bisnis internal, seperti: peningkatan kualitas produksi, pemahaman dan pengutamaan kebutuhan pasar dan pelanggan, inovasi melalui event inovasi tahunan, serta

melakukan pengembangan usaha. Untuk memenuhi ekspektasi pelanggan serta meningkatkan kepuasan pelanggan, PTPN XIII harus dapat mempelajari dan menetapkan pasar dan pelanggannya dengan tepat, membangun komunikasi yang baik dengan pelanggannya, serta mampu menghimpun dan memahami kebutuhan pelanggannya. Pelanggan yang puas akan loyal terhadap perusahaan dengan tetap mempertahankan PTPN XIII sebagai penyedia kebutuhannya yang terbaik. Hal ini akan sangat mempengaruhi tingkat produksi dan penjualan PTPN XIII. Tingkat produksi dan penjualan yang terus meningkat akibat permintaan pasar yang tinggi disertai dengan pengendalian biaya yang disesuaikan dengan anggaran akan meningkatkan pendapatan PTPN XIII yang akan memenuhi ekspektasi pemegang saham.

5. Pengukuran berperan penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) ke arah yang lebih baik. Sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan PTPN XIII akan diukur dengan menggunakan alat ukur *lag indicator* seperti: % peningkatan nilai dan volume penjualan, % kepuasan pelanggan, % loyalitas pelanggan, jumlah penambahan lahan, implementasi visi, misi, dan kebijakan strategi, jumlah pembangunan dan pengoperasian industri, jumlah keterlibatan karyawan, jumlah pelatihan-pelatihan yang diadakan dan diikuti, dan % loyalitas karyawan; dan *lead indicator* seperti: indeks harga jual produk, nilai dan persyaratan produk yang diminta pelanggan berdasarkan prioritas, standar kualitas produk, jumlah kunjungan ke pelanggan, jumlah keluhan, jumlah peningkatan produktivitas kebun, jumlah pelatihan, jumlah keterlibatan karyawan dalam pelatihan, serta beberapa indikator lainnya.

6. Setelah membangun balanced scorecard, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Penyebarluasan balanced scorecard secara inovatif melalui proses penjabaran strategi, rencana, integrasi, dan implementasi, dimulai dari corporate scorecard kemudian diterjemahkan ke business unit scorecard, diterjemahkan lagi menjadi departement scorecard, lalu disebarluaskan menjadi individual/team scorecard. Tanpa dukungan yang kuat dari manajemen puncak dalam menyokong berbagai ide, nilai, dan filosofi manajemen, sangat sulit untuk melaksanakan implementasi konsep balanced scorecard di PTPN XIII. Semua lini dan jenjang yang ada dalam PTPN XIII harus berpartisipasi dalam proses aktual pengembangan balanced scorecard karena balanced scorecard bukan sekedar alat pengukuran atau programprogram terpisah yang tidak terintegrasi, tetapi merupakan sistem manajemen yang terintegrasi dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan.

#### 5.2 Saran

Dari kesimpulan yang telah diuraikan di atas, penulis memberikan saran bagi pihak-pihak yang terkait.

## 1. Bagi PTPN XIII

a. Sebagai salah satu fondasi perusahaan, PTPN XIII harus selalu mengkaji ulang analisis SWOT serta memberi banyak perhatian pada analisis tersebut, sehingga PTPN XIII dapat melakukan perubahan dan peningkatan di setiap bidangnya. Selain itu, seluruh personel, dari level atas sampai level terbawah harus memiliki pemahaman yang baik akan landasan organisasi yang dimiliki PTPN XIII.

- b. Walaupun PTPN XIII beroperasi di bawah birokrasi pemerintah, apabila PTPN XIII ingin menerapkan balanced scorecard sebagai sistem manajemen strategiknya, PTPN XIII harus mengusulkan perubahan ini kepada pemerintah dengan mengajukan rancangan yang balanced scorecard yang kuat. Atau, apabila PTPN XIII memiliki pengelolaan benefit yang baik dan merasa mampu melakukannya, PTPN XIII dapat menggunakan dua sistem sekaligus untuk mengukur kinerjanya. Di samping itu, PTPN XIII harus menetapkan target realistis yang ingin dicapai dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Pembentukan tim yang tangguh untuk merancang balanced scorecard, kemudian melakukan sosialisasi kepada seluruh personel perusahaan untuk menyatukan pemahaman dan cara pandang tentang konsep balanced scorecard. Untuk mempermudah sosialisasi, dapat dilakukan training, seminar, maupun studi banding tentang balanced scorecard.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

a. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, penelitian ini harus dikembangkan terus, terutama dengan mengamati perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang agroindustri sektor perkebunan, sehingga manfaat dan dampak penerapan *balanced scorecard* dapat terus dievaluasi dan diperbaiki. Peneliti lain juga diharapkan bisa meneliti lebih dari satu objek penelitian agar hasil penelitiannya bisa dibandingkan dan dapat digeneralisasikan.

- b. Peneliti lain diharapkan sudah mempersiapkan dengan lebih baik lagi rencana penelitiannya. Jangka waktu melakukan penelitian selanjutnya harus lebih diperpanjang, agar data dan informasi yang didapat lebih detail. Selain itu, periode yang diteliti juga harus lebih diperpanjang, sehingga dapat dikembangkan ide-ide yang lebih kreatif dalam pembahasannya.
- c. Agar bisa menentukan indikator yang lebih tepat dan akurat, penelitian harus dilakukan tidak hanya dengan mengandalkan data, survei, dan hasil wawancara saja, melainkan harus benar-benar terjun lebih dalam lagi ke lapangan untuk melihat proses pelaksanaan misi dan strategi untuk mencapai visi perusahaan.
- d. Peneliti selanjutnya harus memahami betul konsep *balanced scorecard* itu sendiri, dan memahami lebih dalam tentang objek penelitiannya, terutama dalam topik skripsi ini, harus dipahami lebih rinci lagi tentang sektor agroindustri, terutama BUMN perkebunan.

# 3. Bagi Pihak-pihak lainnya

- a. Pembaca skripsi ini dapat melihat referensi yang mendukung penulisan skripsi ini sehingga tidak terjadi kesalahan dalam pemahaman.
- Pembaca dapat memberi kritik dan saran yang membangun bagi penulisan untuk dapat diperbaiki selanjutnya maupun dalam penelitian selanjutnya.

#### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak luput dari keterbatasan dan kelemahan, antara lain:

- Penelitian ini merupakan studi kasus yang hanya meneliti satu objek saja, sehingga belum bisa digeneralisasikan.
- Jangka waktu pengamatan dan pengumpulan data kurang lebih hanya dua bulan, sehingga penulis belum bisa sepenuhnya menggambarkan kondisi perusahaan dalam jangka panjang.
- 3. Pengukuran kinerja pada penelitian ini hanya berdasar pada indikatorindikator yang terbatas pada gambaran umum perusahaan, yaitu pada ketersediaan data, serta survei dan wawancara yang dilakukan. Penulis juga tidak melakukan pengamatan secara *detail* atas aktivitas PTPN XIII yang begitu luas sehingga penulis belum menguasai sepenuhnya aktivitas dan kinerja perusahaan.
- 4. Keterbatasan pengetahuan penulis mengimplementasikan ilmunya dalam penyusunan skripsi ini, sehingga penulis belum mampu mengolah data dan informasi yang ada dengan lebih rinci dan akurat lagi, serta mengembangkan ide-ide yang lebih kreatif lagi. Penulis juga menyadari bahwa indikator-indikator pengukur yang dibuat penulis belum sempurna (belum dapat menjanjikan tingkat realisasinya), karena tidak melakukan analisis-analisis, seperti analisis cost, analisis manajemen, analisis keuangan, dan analisis-analisis aktivitas perusahaan yang lainnya secara lebih mendalam.