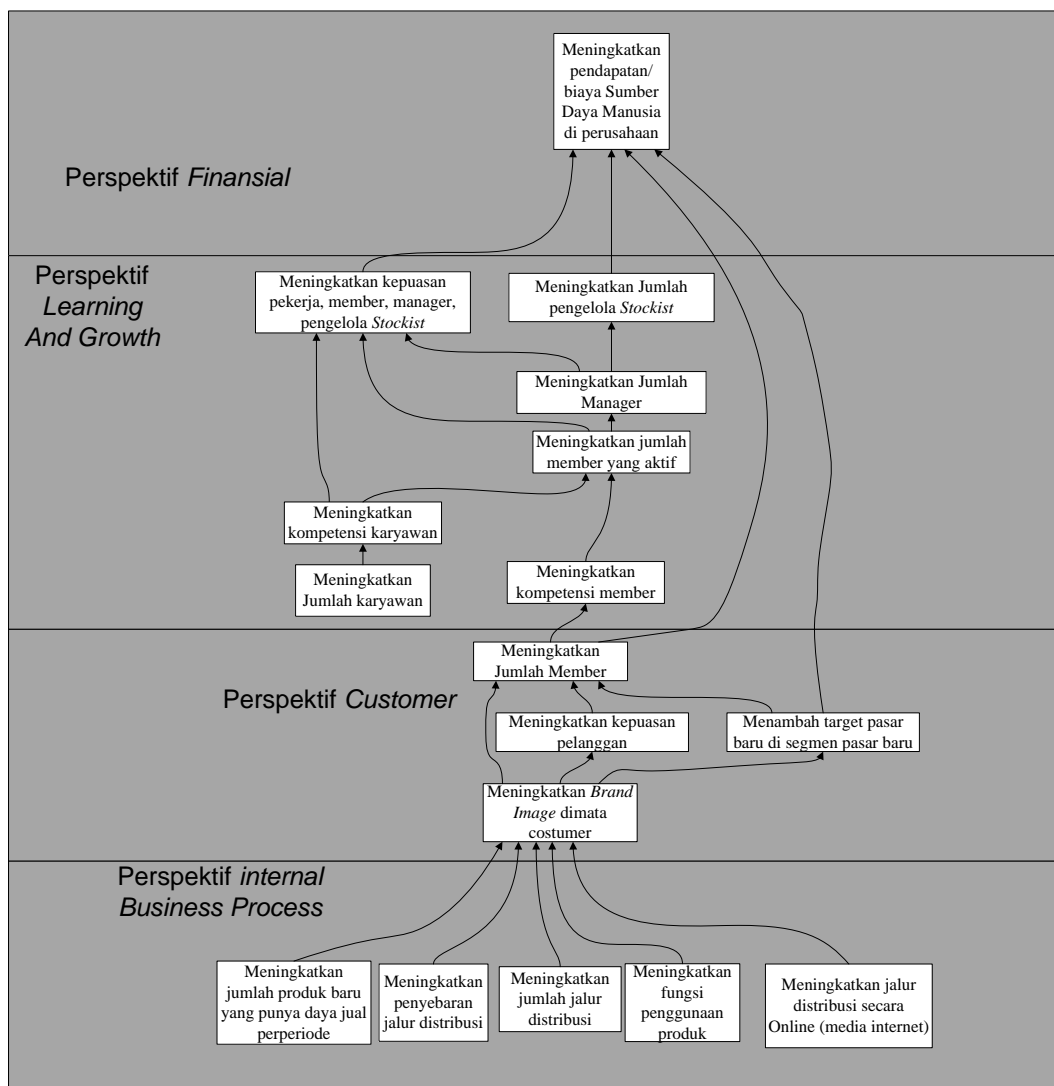


BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

1. Penjabaran visi dan misi yang ada di perusahaan saat ini



Gambar 6.1

Strategy maps perusahaan

Strategy maps diatas adalah hasil dari diskusi dengan pemilik mengenai strategi yang ada saat ini, dan didapatkan kesimpulan sebagai berikut setelah *strategy maps* dikonfirmasi ke bagian-bagian di perusahaan :

1. Perspektif Finansial

- Tidak dipublikasikannya laporan keuangan untuk menghindari penurunan motivasi kerja karyawan dan member apabila mengetahui kondisi keuangan perusahaan sedang buruk, dan efek negatif lainnya.

2. Perspektif Learning and Growth

- Jalur dari karyawan menjadi member tidak diketahui oleh kebanyakan karyawan, sehingga strategi tersebut sulit dicapai saat ini.
- Tanggapan karyawan mengenai jalur karir dari karyawan menjadi member ditanggapi dengan : “tidak mungkin karyawan dari jalur administrasi menjadi member aktif karena keterbatasan waktu kerja dan tidak ada pemikiran untuk menjadi member, karena 99 % karyawan bagian administrasi saat diwawancara menyatakan tidak bisa menjadi member yang menjual”, menurut general manager.
- Dari hasil penelitian yang ada didapatkan bahwa sebagian besar karyawan berbeda pandangan dengan pemilik mengenai visi dan misi di perusahaan.
- Tidak adanya ketegasan dalam penentuan target kerja dan pelaporan aktivitas kerja yang tertulis menyebabkan terjadinya miskomunikasi di perusahaan.
- Perusahaan masih melihat bahwa laporan tertulis mengenai penelitian pasar belum terlalu penting, sehingga tidak pernah dibuat laporan yang tertulis.
- Tidak adanya laporan tertulis mengenai hasil kerja karyawan, dan standar karyawan yang baik seperti apa performanya menyebabkan ketidakjelasan standar performa kerja karyawan di perusahaan.
- Member yang kebanyakan adalah wanita dewasa memiliki problem akan berhenti apabila menikah, mempunyai anak. Masalah itu sampai sekarang belum ditemukan cara untuk ditanggulangi secara optimal.

- Member tidak pernah ditargetkan untuk menjual, tetapi lebih diarahkan untuk dimotivasi agar menjual lebih banyak.

3. Perspektif Customer

- Perekrutan customer menjadi member diutamakan di perusahaan, dalam perspektif customer.
- Peningkatan kepuasan customer lebih diarahkan kepada customer yang menjadi member daripada customer yang tidak menjadi member.

4. Perspektif Internal Bussiness Process

- Internal business process perusahaan saat ini mengarah kepada ekspansi bisnis dengan pembukaan cabang yang banyak dan merambah region-region baru.
- Pembukaan cabang lebih diarahkan kepada pembukaan stockist, karena stockist terhitung lebih murah, karena perusahaan tidak mengeluarkan biaya untuk menyediakan tempat, perusahaan hanya cukup menyediakan produk dan karyawan saja.
- Pengembangan jalur distribusi melalui media Online juga sedang dikembangkan perusahaan untuk saat ini.

2. Hal yang penting untuk mencapai hasil akhir dari strategi perusahaan

Tabel 6.1
Indicator yang penting untuk mencapai hasil akhir dari strategi perusahaan

Tujuan Strategis	Usulan Ukuran Hasil Strategis
Finansial	
F1 Meningkatkan pendapatan	total pendapatan per tahun
	jumlah perekrutan dan sales pada hari selasa (demo)
	jumlah perekrutan dan sales pada acara ulang tahun perusahaan
	jumlah perekrutan dan sales pada acara Manajemen Conference
Learning and Growth	
L1 Meningkatkan Jumlah Pengelola <i>Stockist</i>	jumlah pengelola <i>stockist</i> baru/bulan
L2 Meningkatkan kepuasan pekerja, member, manager, pengelola <i>stockist</i>	jumlah pekerja, member, manager, pengelola <i>stockist</i> yang berhenti/6 bulan
L3 Meningkatkan Jumlah manager	jumlah manager baru/bulan
L4 Meningkatkan kompetensi karyawan	hasil training (assessment)
L5 Meningkatkan Jumlah Karyawan	jumlah training kerja dan produk yang diberikan perusahaan perperiode
L6 Meningkatkan Kompetensi Member	jumlah karyawan baru /bulan
L7 Meningkatkan Jumlah member yang aktif	jumlah member yang diangkat menjadi manager perperiode
	jumlah training member
	jumlah member yang rutin memasarkan produk Tulipware
Customer	
C1 Meningkatkan Jumlah Member	jumlah member baru perperiode
	jumlah acara Business Opportunity dilakukan perperiode
C2 Menambah target pasar baru di segmen pasar baru	jumlah <i>stockist</i> baru yang dibuka
C3 Meningkatkan kepuasan pelanggan	jumlah pengunjung yang datang pada acara hari selasa (gathering)
	jumlah acara gathering yang dilakukan perusahaan perperiode
C4 Meningkatkan Brand Image dimata costumer	jumlah acara Demo yang dilakukan perusahaan perperiode
	jumlah acara Management Conference yang dilakukan perusahaan perperiode
Internal Business Process	
I1 Meningkatkan jumlah produk baru yang punya daya jual perperiode	nama produk baru yang dikeluarkan perusahaan per tahun
	jumlah acara gathering yang dilakukan perusahaan perperiode
	jumlah rapat kerja yang dilakukan perusahaan perperiode
	jumlah gathering spesial yang dilakukan perusahaan perperiode
	jumlah penelitian pasar yang dilakukan perusahaan perperiode
I2 Meningkatkan penyebaran jalur distribusi	pembukaan cabang perusahaan di regional yang belum ada sebelumnya
	jumlah penelitian pasar regional baru yang dilakukan
I3 Meningkatkan jumlah jalur distribusi	jumlah <i>stockist</i> /cabang penjualan baru yang dibuka
I4 Meningkatkan jumlah ide fungsi penggunaan produk	jumlah acara Demo yang dilakukan perusahaan perperiode
I5 Meningkatkan jalur distribusi secara Online (media internet)	frekuensi update website perusahaan

3. Target untuk mencapai hasil akhir strategi di perusahaan

Tabel 6.2
Target perusahaan

Financial					
kode	tujuan strategis	ukuran strategis	Upaya untuk mencapai ukuran strategis	target	
				perekutan (dari jumlah pengunjung)	sales (dari jumlah pengunjung)
2	F1 Meningkatkan pendapatan	jumlah perekrutan dan sales pada hari Selasa (gathering)		50%	75%
3		jumlah perekrutan dan sales pada acara ulang tahun perusahaan		100%	100%
4		jumlah perekrutan dan sales pada acara Manajemen Conference		0%	100%
5		jumlah perekrutan dan sales pada acara demo		25%	50%
1		total pendapatan per tahun			Total dari indicator 2-5
Learning And Growth					
kode	tujuan strategis	ukuran strategis	Upaya untuk mencapai ukuran strategis	target	
6	L1 Meningkatkan Jumlah Pengelola Stockist	jumlah pengelola stockist baru/bulan		20/10 bulan	
7	L2 Meningkatkan kepuasan pekerja, member, manager, pengelola stockist	jumlah pekerja yang berhenti tiap 1 tahun		0	
		jumlah member yang berhenti tiap 1 tahun		0	
		jumlah manager yang berhenti tiap 1 tahun		0	
		jumlah pengelola stockist yang berhenti tiap 1 tahun		0	
8	L3 Meningkatkan Jumlah manager	jumlah manager baru tiap bulan		1/bulan	
9	L4 Meningkatkan kompetensi karyawan	hasil training (assessment)		belum pernah dibuat datanya	
10			jumlah training kerja dan produk yang diberikan perusahaan pertahun	2/tahun	
11		L5 Meningkatkan Jumlah Karyawan	jumlah karyawan baru /bulan		1/bulan
12	L6 Meningkatkan Kompetensi Member	jumlah member yang diangkat menjadi manager tiap bulan		2/bulan	
13	L7 Meningkatkan Jumlah member yang aktif		jumlah training member tiap tahun	1/tahun	
14		jumlah member yang rutin memasarkan produk Tulipware		10 orang/minggu	
Customer					
kode	tujuan strategis	ukuran strategis	Upaya untuk mencapai ukuran strategis	target	
15	C1 Meningkatkan Jumlah Member	jumlah member baru tiap bulan		60/bulan	
16		jumlah acara Business Opportunity dilakukan tiap bulan		1/bulan	
17	C2 Menambah target pasar baru di segmen pasar baru	jumlah stockist baru yang dibuka tiap bulan		1/bulan	
18	C3 Meningkatkan kepuasan pelanggan	jumlah pengunjung yang datang pada acara hari Selasa (gathering)		100/selasa	
19	C4 Meningkatkan Brand Image dimata costumer		jumlah acara gathering yang dilakukan perusahaan tiap minggu	1/minggu	
20			jumlah acara Demo yang dilakukan perusahaan tiap 2 bulan	1/dua bulan	
21			jumlah acara Management Conference yang dilakukan perusahaan tiap tahun	1/tahun	
Internal Bussiness process					
kode	tujuan strategis	ukuran strategis	Upaya untuk mencapai ukuran strategis	target	
22	I1 Meningkatkan jumlah produk baru yang punya daya jual perperiode	nama produk baru yang dikeluarkan perusahaan per tahun		3/tahun	
23			jumlah acara gathering yang dilakukan perusahaan tiap minggu	1/minggu	
24			jumlah rapat kerja yang dilakukan perusahaan tiap tahun	1/tahun	
25			jumlah gathering spesial yang dilakukan perusahaan tiap tahun	1/tahun	
26			jumlah penelitian pasar yang dilakukan perusahaan perperiode		1/tahun
27	I2 Meningkatkan penyebaran jalur distribusi	pembukaan cabang perusahaan di regional yang belum ada sebelumnya tiap bulan		1/bulan	
28	I3 Meningkatkan jumlah jalur distribusi		jumlah penelitian pasar regional baru yang dilakukan	1/tahun	
29		jumlah stockist/cabang penjualan baru yang dibuka tiap bulan		1/bulan	
30		I4 Meningkatkan jumlah ide fungsi penggunaan produk		jumlah acara Demo yang dilakukan perusahaan tiap 3 bulan	1/tiga bulan
31	I5 Meningkatkan jalur distribusi secara Online (media internet)	frekuensi update website perusahaan tiap 3 bulan		1/3bulan	

Selama ini perusahaan hanya memberi tahu karyawan untuk mencapai target sebanyak-banyaknya tanpa ada batasan yang jelas, setelah dilakukan penelitian didapatkan bahwa kebanyakan karyawan tidak mengetahui target minimal yang harus mereka raih dalam kerjanya, semoga dengan penjabaran dalam penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam komunikasi visi misi dengan karyawan.

Kesimpulannya untuk menyamakan pandangan pemilik dan bawahannya diperlukan suatu ukuran yang sama yang dapat menjelaskan apa yang dipikirkan pemilik untuk kemajuan perusahaannya, agar seragam semua pemikiran bawahan mengenai visi dan misi.

Kendala utama apabila Balanced Scorecard diterapkan di perusahaan adalah tingkat stress pada bagian operasional, karena selama ini tidak pernah ditekankan dengan jelas target kerja yang ada, tiba-tiba diberikan target yang harus dipenuhi dalam waktu tertentu. Sehingga dapat menimbulkan suatu hal yang negatif bagi perusahaan. Walaupun begitu hasil akhir strategi dan pemikiran pemilik pasti akan sama atau mendekati dengan pemikiran bawahan karena ada ukuran-ukuran yang jelas.

Melalui perencanaan Balanced Scorecard di perusahaan dapat ditemukan kelemahan penyampaian informasi pada bagian apa saja.

6.2 Saran

Dalam penelitian ditemukan bahwa :

- Selama ini survey kepuasan pelanggan dilakukan secara lisan, sehingga dapat disarankan untuk melakukan survey kepuasan pelanggan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan pelanggan akan produk dan pelayanan *Tulipware*
- Tidak adanya hasil penilaian kinerja karyawan yang tertulis, sehingga dapat disarankan untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan yang hasilnya dapat diberikan kepada karyawan guna memperbaiki atau mengembangkan kinerja karyawan yang ada.