

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Sesuai dengan tujuan penelitian, kesimpulan yang bisa ditarik berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

1. Penerjemahan visi dan misi perusahaan agen alat berat dengan *balanced scorecard* menghasilkan tingkat kepentingan dari keempat perspektif. Perspektif proses bisnis internal menjadi perspektif dengan tingkat kepentingan tertinggi (0,31392), perspektif pelanggan (0,24744), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (0,24494) dan terakhir perspektif finansial (0,19370). Perspektif finansial menjadi perspektif dengan tingkat kepentingan terendah dikarenakan perspektif finansial merupakan *lag indicator* yang dihasilkan dari perspektif sebelumnya. Pembobotan tingkat kepentingan bertujuan untuk memberikan acuan alokasi perhatian dan sumber daya perusahaan secara proporsional.
2. Proses perancangan model generik *balanced scorecard* diawali dengan menentukan tujuan strategis pada setiap perspektif yang dipetakan dalam *strategy maps* dan dihasilkan 14 KPI yaitu :
  - *Revenue growth level* (F1)
  - *Productivity & cost reduction level* (F2)
  - *Customer Retention* (C1)
  - *Customer Acquisition* (C2)
  - *Customer Satisfaction* (C3)
  - *Prime Product delivery* (I1)
  - *Product Support (Service) delivery* (I2)
  - *Product Support (Part) delivery* (I3)
  - *Customer Relationship Management* (I4)
  - *Safety, Health & Environment Index* (I5)
  - *Human capital readiness* (L1)
  - *Key employee turnover* (L2)

- *IT System Availability* (L3)
  - *Implementation of Organization Strategy* (L4)
3. Proses *deployment* strategi jangka panjang dari model *balanced scorecard* ke dalam *hoshin kanri* adalah dengan menggunakan diagram *tree*. Model diagram *tree* yang terdapat pada bab IV, berfungsi untuk menguraikan dan menyebarluaskan pernyataan tujuan strategis ke dalam aktifitas-aktifitas setiap departemen dalam organisasi yang terdiri dari tiga departemen *profit center*, yaitu:
- Departemen Marketing
  - Departemen Service
  - Departemen Part

Diagram *tree* juga menguraikan aktifitas-aktifitas dari tingkatan manajemen organisasi, yaitu:

- Manajemen Atas
- Manajemen Menengah
- Manajemen Bawah

Dari diagram *tree*, tersusun matrik rencana aktifitas yang menunjukkan adanya irisan proses yang terjadi pada lintas departemen, sehingga proses bisa berjalan lebih efisien dan tidak tupang tindih. Dengan *catchball process*, konsensus akan disepakati secara herarkis atasan dan bawahan maupun secara fungsional, departemen satu dengan lainnya.

## 5.2 Saran

Sebagai bahan penyempurnaan bagi penelitian selanjutnya, terdapat beberapa saran yang bisa dipertimbangkan, yaitu :

1. *Brainstorming* kepada lebih banyak perusahaan sejenis akan lebih menyempurnakan format generik *balanced scorecard* dan *hoshin kanri* serta penyusunan *hoshin kanri* pada semua bagian perusahaan termasuk *Central Expertise Group* dan *Support Group* seperti *Human Resources Department* dan *Finance Department*.

2. Diperlukan penelitian lebih lanjut tentang komputerisasi sistem manajemen strategi dengan teknologi informasi sehingga memperbaiki aksesibilitas dan sentralisasi informasi.

