

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. PT TS telah membuat daftar *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* yang terjadi dalam perusahaan pada akhir tahun 2020. Dalam membuat SWOT, perusahaan melibatkan CEO, CFO, *General Project Manager*, CTO, manajer proyek, dan CBO. SWOT yang dihasilkan perusahaan dibagi menjadi 4 bagian; keuangan, *bootcamp*, proyek, dan *outsource*. Dari analisis kekurangan yang terjadi, PT TS membuat rencana untuk mengatasi kekurangan tersebut. Rencana yang dibuat perusahaan ini dibuat berdasarkan prioritas yang penting bagi perusahaan. Pada tahun 2021, perusahaan berusaha untuk menerapkan rencana-rencana yang telah dibuat ini. Namun pada kenyataannya, masih banyak kekurangan dalam penerapan strategi tersebut. Penyebab gagalnya pengimplementasian strategi adalah karena kurangnya SDM yang dapat mengelola dengan baik suatu strategi; dalam perumusan strategi belum ditentukan siapa yang bertanggung jawab sehingga masih ada saling tunjuk untuk implementasinya, belum ada pengawasan pengimplementasian strategi, kurangnya waktu karena ada kesibukan pekerjaan utama, dan juga masalah dana tersedia. Di samping itu, strategi yang sudah dijalankan belum terdokumentasikan dengan baik dan belum ada evaluasi keberhasilan.
2. PT TS telah membuat *balanced scorecard* untuk membantu mendefinisikan dan mengarahkan strategi perusahaan dari berbagai perspektif sehingga terjadi perbaikan dari semua sisi. Seperti perumusan SWOT, *balanced scorecard* juga dirumuskan oleh CEO, CFO, manajer operasional, CTO, *General Project Manager*, dan CBO. *Balanced scorecard* baru pertama kali dibuat perusahaan pada akhir tahun 2020. *Balanced scorecard* yang dibuat mencakup 4 komponen dasar yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. PT TS telah mengusung banyak tujuan yang hendak dicapai dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, namun

nyatanya tujuan tersebut tidak dapat mempengaruhi keberhasilan tujuan dalam perspektif lain. Sehingga, mungkin PT TS hanya membuang-buang sumber daya untuk meningkatkan pencapaian dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tanpa adanya timbal balik dalam meningkatkan pendapatan perusahaan. Begitu pula tujuan yang hendak dicapai pada perspektif proses bisnis internal bisa menjadi tidak tercapai karena tidak dibantu dengan perbaikan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3. Dari *balanced scorecard* yang telah dibuat, masih terdapat kekurangan dalam pelaksanaannya sehingga tujuan yang hendak dicapai pun belum tercapai semua. Maka dari itu, perlu dilakukan perbaikan. Perbaikan dilakukan dengan membuat matriks SWOT. Perusahaan semula memiliki SWOT dari 4 divisi, dari masing-masing divisi ternyata ada beberapa poin dalam SWOT yang sama. Oleh karena itu peneliti menggabungkan SWOT perusahaan menjadi 1 dengan menggabungkan poin yang sama. Matriks SWOT dibuat untuk menentukan strategi yang dapat diterapkan perusahaan, baik strategi untuk dapat unggul melalui kekuatan dan peluang yang ada, juga untuk mengatasi kelemahan perusahaan. Selanjutnya strategi tersebut diturunkan ke dalam tujuan dalam *balanced scorecard*. Perbaikan umumnya dilakukan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan proses bisnis internal, yang mana pada *balanced scorecard* yang dibuat PT TS masih kurang menunjukkan hubungan sebab akibat. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 5 poin, yaitu karyawan mau memperpanjang kontrak dengan PT TS, karyawan puas bekerja di PT TS, meningkatkan kompetensi karyawan, peningkatan kualitas sistem informasi, dan tersedia prosedur pembayaran. Tujuan yang hendak dicapai pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan mempengaruhi tujuan selanjutnya pada perspektif proses bisnis internal yang terdiri dari memperjelas prosedur pembayaran, mempercepat waktu penyelesaian isu, berinovasi membuat produk, menawarkan karyawan *middle up* dengan harga tinggi, dan semua *talent* teralokasi. Peningkatan kualitas dalam internal perusahaan diharapkan berdampak pada pelanggan, sehingga diharapkan terdapat pelanggan baru dan juga pelanggan terus bertahan dengan PT TS. Banyaknya pelanggan diharapkan dapat memberikan pendapatan yang

besar dan efisiensi pada operasional dapat mengurangi beban operasional, sehingga diharapkan laba operasional perusahaan meningkat.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat saran-saran yang dapat diberikan untuk PT TS:

1. Perusahaan sebaiknya fokus pada peningkatan kompetensi karyawan, karena memiliki dampak yang besar ke berbagai tujuan yang hendak dicapai pada proses bisnis internal. Karyawan pada perusahaan jasa juga merupakan aspek utama yang harus dijaga kualitasnya.
2. Terdapat pelanggan baru merupakan *focal point*, artinya banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan tujuan ini. Oleh karena itu perusahaan juga harus mengontrol *progress* keberhasilan pada tujuan ini dengan mengkoordinasikan berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan terdapatnya pelanggan baru.
3. *Review* akan suatu strategi harus dilakukan secara berkala, misalnya tiga bulan sekali. Dengan *review* berkala ini perusahaan dapat melihat gagal/ berhasilnya suatu langkah dalam mencapai tujuan, sehingga dapat segera menentukan langkah berikutnya
4. PT TS sebaiknya mengganti penggunaan istilah *Purchase Order* sebagai dokumen permintaan atas suatu jasa yang ditawarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Datar, Srikant M. and Rajan, Mardhav V. (2021). *Cost Accounting a Managerial Emphasis (17th edition)*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- David, Fred R. and David, Forest R. (2017). *Strategic Marketing A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (16th edition)*. Harlow: Pearson Education Limited
- Davis, Stan and Albright, Tom. (2004). *An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance*. Management Accounting Research 15 (2004) 135-153
- Hitt, Michael A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management Competitiveness & Globalization (12th Edition)*. Canada: Cengage Learning.
- Kaplan, Robert S. and Atkinson, Anthony A. (1998). *Advanced Management Accounting*. Pearson College Div
- Kaplan, Robert S. and Cooper, Robin. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996). *The Balance Scorecard Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press
- Sekaran, Uma and Bougie, Roger. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (7th edition)*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Toptal Research. *Harnessing Global Power-What Is Staff Augmentation?*. Retrieved from: <https://www.toptal.com/insights/future-of-work/what-is-staff-augmentation>, October 6, 2021.
- Vaidya, S., Ambad, P., and Santosh Bhosle. *Industry 4.0 – A Glimpse*. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918300672>. 2018. <https://edukasi.sindonews.com/read/387390/211/miris-400-ribu-sarjana-ti-per-tahun-tak-memenuhi-kualifikasi-industri-1617620642?showpage=all>