

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapat dengan menggunakan Strategi Map adalah dalam pembuatan Strategi Map Divisi Cakung Plant dengan pembobotan 100% terbagi atas 4 departement dengan pembobotan masing-masing department adalah 25%, dari masing-masing department activity tersebut terbagi atas dua yaitu Strategi dengan pembobotan 50% dan KPI dengan pembobotan 50%. Pada masing-masing strategi dan KPI terdapat inisiatif-inisiatif dengan pemberian pembobotan yang sesuai dengan kepentingannya.

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada masing-masing department khususnya pada ke empat department yaitu *Design*, *Manufacturing*, *PC* (*purcasing control*) dan *PE & QC* (*product engineering and quality control*), dalam kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Departement *Design*

Beberapa objective yang masih belum mencapai target adalah sebagai berikut: *Dev new tower light preefort*, warna yang ditampilkan adalah merah, perlu meningkatkan actual sebesar 20%; *Dev new varian of GAS*, warna yang ditampilkan adalah merah.

perlu meningkatkan actual sebesar 90%; *WO (work out)*, warna yang ditampilkan adalah merah, perlu meningkatkan actual sebesar 23%

2. **Departement *Manufacturing***

Beberapa objective yang masih belum mencapai target adalah sebagai berikut: *Increase sigma product*, warna yang ditampilkan adalah merah, perlu meningkatkan actual sebesar 30%; *SS (sugestion system)*, warna yang ditampilkan adalah merah, perlu meningkatkan actual sebesar 1.32%

3. **Departement *PC***

Beberapa objective yang masih belum mencapai target adalah sebagai berikut: *Aging inventory > 360 days Rp 0*, warna yang ditampilkan adalah merah, perlu mengurangi actual sebesar Rp 1, 501.00 ; *GRIR (good reassert & incoming reassert) max 2 months*, warna yang ditampilkan adalah merah perlu menurunkan actual sebesar 60 days

4. **Departement *PE & QC***

Beberapa objective yang masih belum mencapai target adalah sebagai berikut: *Claim ratio FL & Towing*, warna yang ditampilkan adalah merah, perlu mengurangi actual sebesar 1.60%

## 6.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas , maka dapat diberikan saran-saran bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Penyempurnaan *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* perlu lebih ditingkatkan dengan mendorong beberapa hal penting, seperti kepedulian pimpinan dan seluruh karyawan PT X, sehingga dapat memberdayakan budaya *Balanced Scorecard* diseluruh jajaran perusahaan, melalui dukungan fasilitas dan sosialisaisi serta pembelajaran yang intensif dan berkesinambungan
2. Pemberian *Reward and Punishment* untuk mendorong sekaligus menumbuhkan tanggung jawab setiap karyawan PT X
3. Peningkatan kepedulian terhadap pentingnya inovasi disetiap jajaran dan line organisasi, sehingga mendorong terjadinya kenaikan kinerja perusahaan, yang pada akhirnya berdampak secara langsung pada tingkat kesejahteraan karyawan.

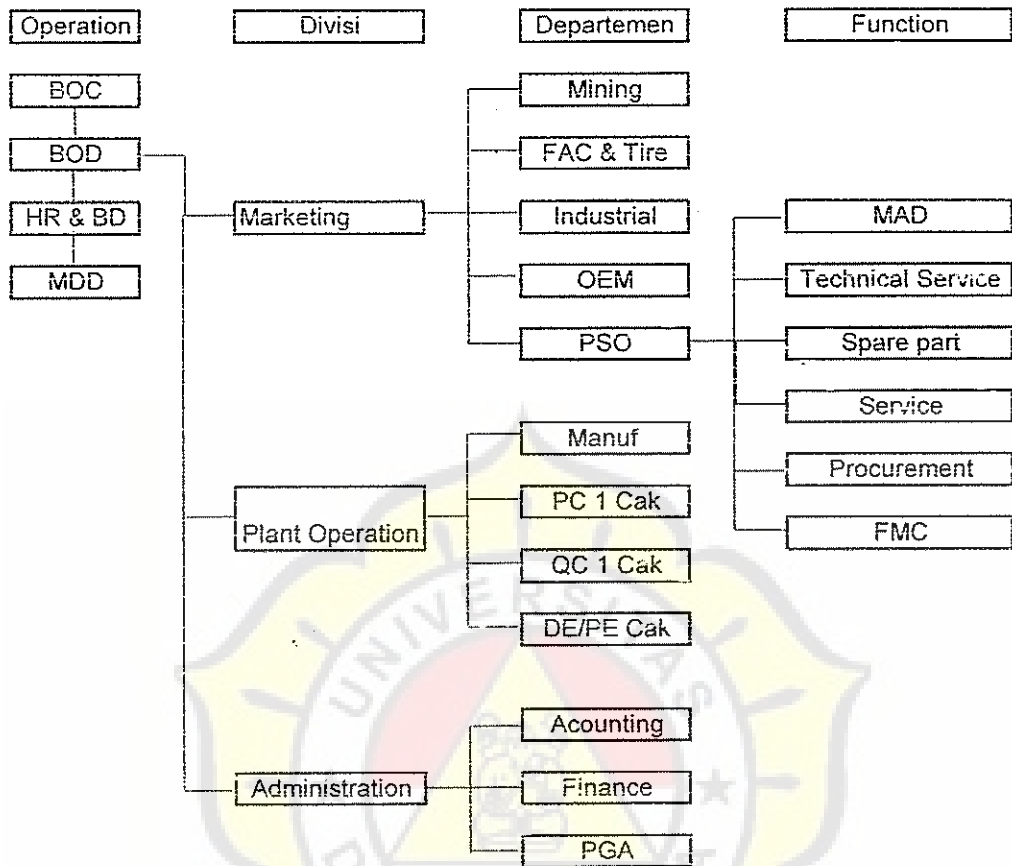
## DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincen (2003). *Balanced Scorecard dengan Six Sigma*. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Ikatan Akuntan Indonesia (2003). *Sekilas Manajemen Bisnis, Akuntansi, Auditing dan Good Corporate Governance*. Modul 1. Ikatan Akuntan Indonesia, Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P (2004). *Strategi Maps*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P (2000). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Erlangga, Jakarta.
- Saladin, H. Ejaslim, SE, (1997). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi kedua. Linda Karya, Bandung.
- Niven, Paul R (2001). *Balanced Scorecard Step By Step : Maximizing Performance and maintaining Results*. John Wiley & Sons Inc, California.
- Robinson, Pearce (1997). *Manajemen Strategik*. Jilid-1. Binapura Aksara, Jakarta.
- Yuwono, Sony (2003). *Petunjuk Praktik Penyusunan Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.

# Lampiran



Struktur Organisasi PT. X



Keterangan gambar:

BOC = Board Of Commissioners; PSO = Product support Operasional

BOD = Board Of Directors; PGA = Personnel General Affair

MDD = Management Dev. Division; QC 1 Cak = Quality Control 1 Cak

PC 1 Cak = Production Control 1 Cak; FAC = Construction & Forestry Dep.

HR & BD = Human Resources & Buss.Dev

DE/PE Cak = Dep. Engineering/Production Engineering Cakung

Data Strategi Ke 4 Perspektif Perusahaan

		Finance		
Goal	Objective	Measure	Target	
Productivity	Improve cost structure	% of CRP (Cost reduction program)	10% under TCM (merek forklift)	
		% of manuf cost	15% for manuf cost	
			76%	
		Customer		
Goal	Objective	Measure	Target	
Operation excellence	Increase asset utilization Opex/Sales (Operasional excellence /Sales)	% of sales	6.7% of sales	
	Increase asset utilization ITO (Inventory turn over)	Number of the day	70 days	
	Increase asset utilization AP (Account payment)	% of invoices paid on time	100%	
	Perform Qua production	DPMO (Defect permimillon; opportunities)	12.200 DPMO (defect permillion opportunities)	
	Speedy, timely purchase		COQ (Cost of quality)	< 1.5% of sales
			% on time delivery	100%
		Internal process		
Goal	Objective	Measure	Target	
Operation management process	Deliver responsively to customer	Lead time	8 weeks for commercial 16 weeks for prototyping	
		Continually improvement process	12 WO	
			76%	

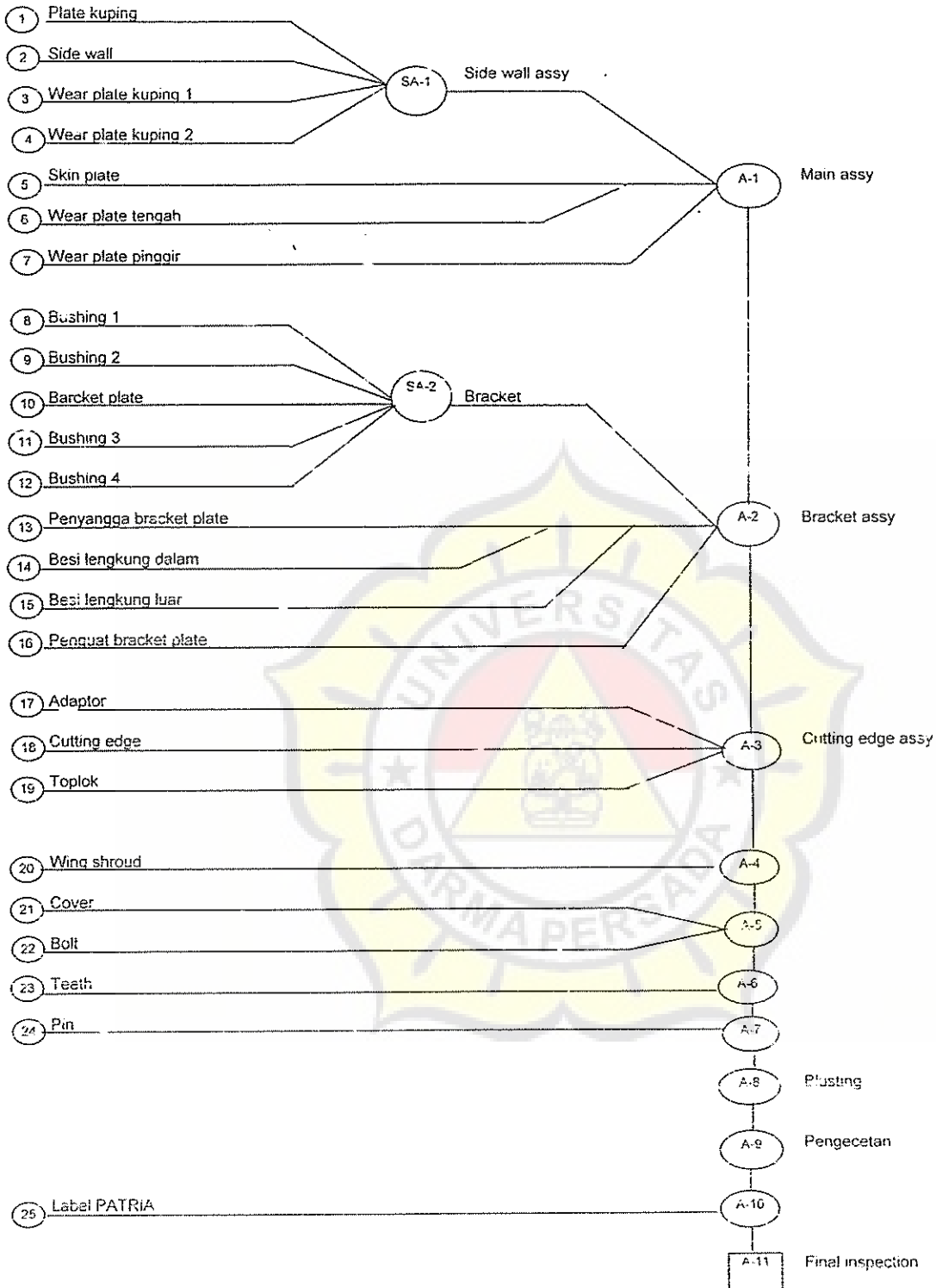
	Improve supply management	% acceptance ratio	100% 100%
Goal	Learning & Growth		
	Objective	Measure	Target
Human capital	Develop employe competence	Number CI competence engineer	3 competence engineer
		Number of BB (Black belt), GB (Greer belt) & WB (White belt)	6 BB, 35 GB & 20 WB
		% of Training hour	20 hour/man power





### ASSEMBLY CHART

Nama Objek : Bucket PC 1250 SP - 7



### Konfigurasi Aplikasi *Balanced Scorecard*

Perusahaan dalam perancangan aplikasi *Balanced Scorecard* telah menggunakan program *software Balanced Scorecard* yaitu *Pb View*. *Software* tersebut bertujuan untuk memudahkan para manajer keatas dalam penggunaannya atau pengaplikasiannya sehari-hari, sehingga mereka atau manajer keatas dapat dengan mudah melakukan pengawasan terhadap level karyawan dan dapat memberikan pertimbangan atau masukan terhadap strategi khususnya strategi departmentnya. Berikut adalah langkah-langkah dalam mengkonfigurasi *Balanced Scorecard*, yaitu:

- A. Klik set up
- B. Pada set up terdapat beberapa fungsi icon, antara lain adalah *measure*. disini kita harus mengklik *measure* yang berguna untuk pembobotan secara keseluruhan dari *Balanced Scorecard* yang ingin kita buat. Berikut adalah penjelasan beberapa fungsi icon yang terdapat pada *measure*:
  1. *Name*, fungsinya adalah sebagai identitas nama dari *Balanced Scorecard*
  2. *Description*, fungsinya adalah sebagai rangkuman atau catatan yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*
  3. *Measure type*, fungsinya adalah untuk menentukan jenis data-data activity dapat berupa grup, data atau formula
  4. *Sub measures*, fungsinya adalah untuk memberikan pembobotan dengan total keseluruhan adalah 100 %, jenis data

grup activity total keseluruhan tidak boleh kurang dari 100 %.

Pada *sub measures* terdapat *distribute weights evenly*, yang berfungsi secara otomatis memberikan pembobotan secara merata pada masing-masing grup data activity.

5. *Dash board*, fungsinya adalah untuk penentuan rumusan atau formula
6. *Owners*, fungsinya adalah untuk menentukan nama orang yang bertanggung jawab terhadap activity, pada perusahaan ini nama orang yang bertanggung jawab sementara adalah berupa ADMIN.
7. *Owners assistant*, fungsinya adalah untuk nama assistant orang yang bertanggung jawab terhadap activity.
8. *Performance ranges*, fungsinya adalah untuk menentukan indikator pada masing-masing data activity.
9. *Notes*, fungsinya adalah sebagai catatan
10. *Links*, fungsinya adalah untuk menghubungkan system lain yang ada pada perusahaan itu.
11. *Publisher*, fungsinya untuk menentukan orang yang menggunakan *Balanced Scorecard*.

Pada lampiran terdapat tampilan fungsi-fungsi icon software Pb View, yang bertujuan agar para pembaca dapat dengan mudah memahaminya

- C. Klik data entry, pada data entry berisi data-data activity yang telah diisi pada *measure*. Pada data entry terdiri dari tabel actual dan plant, tabel priode type (penanggalan terhadap data-data activity), tabel berupa data-data activity. Pada lampiran dapat dilihat dengan jelas contoh tampilan data entry.
- D. Setelah mengisi data-data activity pada *measure* secara otomatis data-data tersebut berada pada data entry, sehingga kita hanya perlu mengisi data-data activity berupa actual dan plan saja. Setelah mengisi data actual dan plan maka secara otomatis pula terdapat *dash board*, fungsi dari *dash board* adalah untuk melihat performances activity berupa *view dash board*, *priode type*, *histories data*, yaitu berupa data indeks yaitu activity (*plant dan actual*), commentary (komentar-komentar dari indikator), note, info untuk indikator masing-masing.

Tampilan out put yang dihasilkan dari program software Ph View berupa dash board yang dapat dilihat pada lampiran yaitu tampilan dash board Divisi Cakung Plant, dengan adanya tampilan dash board tersebut kita dapat melihat kinerja ke empat perspektif pada divisi cakung plant dan untuk mengetahui seberapa besar kinerja dari ke empat perspektif tersebut apakah telah tercapai atau belum tercapai. Dash board disini berfungsi sebagai sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Untuk mengetahuinya apakah kinerja tersebut

telah tercapai atau belum tercapai dapat terwakili oleh adanya simbol-simbol warna. Warna merah menunjukkan kinerja yang dicapai kurang baik atau tidak memenuhi target yang telah ditetapkan, warna kuning menunjukkan kinerja yang dicapai masih kurang baik atau hanya sedikit mencapai target yang ditentukan, sedangkan warna hijau menunjukkan kinerja yang dicapai sangat baik. Tampilan program tersebut sangat sederhana, yang bertujuan agar dapat dimengerti oleh si pemakai, sehingga si pemakai dapat dengan cepat mengambil keputusan atau langkah-langkah yang akan dicapai selanjutnya.





View Book Report Data Entry Calendar Help

Home Page My Book Database Info Links Measure Info Links Location Info Links E-Mail Links Preferences

Special offer in Ready Mix C...

SS SS Cooperate  
Stock accurate  
Study Aluminium Tank in Fu  
Study bulk Tanker appl. Otr  
Study earth mover tyre  
Study Hybrid Coal Hauling  
Study special offer to the I  
Study Special Equip in Minir  
Study to Market Pirelli Eart  
Subcont development  
Subcont Div ach ratio by P  
Subcont Div ach ratio by Q  
subcont performances revit  
Subcont Q Acc ratio  
Sugestion System  
Technical info & promotion  
Tonnage Fep/MP  
Tonnage/Man Power  
Tonnage/Manhour  
Total Man Power (40%)  
Training for hydraulic(mact  
Training Skill  
Training Skill 20h/mply  
Tyre & Constr KPI  
Tyre & Constr Perform  
Tyre & Constr Strategic  
Tyre Dept  
Uniform

UTE Performances  
Value Audit  
Website Patria  
Welding improvement proje  
WIP 6 MOThs \$10.000  
WVO  
WVO  
Work out Six Sigma  
Yellow Flag

Name  
UTE Performances

Description

Measure type  
Data Formula

Critical

Submeasures  
Default submeasures  
Pilot Activity Perform (46%)  
Productivity Perform (50%)

Dashboard  
New Dashboard

Owriers

379 of 387 items Admin (Admin)

1 Name

2 Description

3 Measure type

4 Default submeasures

5 Dashboard



View Book Report Data Entry Calendar Help

Special offer in Ready Mix C

SS Corporate  
 Stock accurate  
 Study Aluminium Tank in Fu  
 Study bulk Tanker appl. Otr  
 Study earth mover tyre  
 Study Hybrid Coal Hauling S  
 Study special offer to the I  
 Study Special Equip in Minr  
 Study to Market Pirelli Eart  
 Subcont development  
 Subcont Div ach ratio by P  
 Subcont Div ach ratio by Q  
 Subcont performances revk  
 Subcont Q Acc ratio  
 Sugestion System  
 Technical info & promotion  
 Tonnage Fap/Mp  
 Tonnage/Man Power  
 Tonnage/Manhour  
 Total Man Power (40%)  
 Training for hydraulic(mecr  
 Training Skill  
 Training Skill 20h/mpy  
 Tyre & Constr KPI  
 Tyre & Constr Perform  
 Tyre & Constr Strategic  
 Tyre Dept  
 Uniform

Home Page  
 My Book  
 Database Info Links  
 Measure Info Links  
 Location Info Links  
 E-Mail Links  
 Preferences

Dashboard  
 Group Dashboard  
 Owner Admin  
 Owner's assistant  
 Includes owners in data-entry users  
 Data-entry users  
 Include owners in commentary-entry users  
 Commentary-entry users

Performance Ranges  
 Custom performance ranges

379 of 387 items Admin (Admin)



- Special offer in Ready Mix C...
- SS
- SS Corporate
- Stock accurate
- Study Aluminium Tank in Fu
- Study bulk Tanker appl. Ctr
- Study earth mover tyre
- Study Hybrid Coal Hauling S
- Study special offer to the i
- Study Special Equip in Mfrnt
- Study to Market Pirelli Eart t
- Subcont development
- Subcont Div ech ratio by PC
- Subcont Div ech ratio by Q
- subcont performances revit
- Subcont Q Acc ratio
- Sugestion System
- Technical info & promotion
- Tonnage Fcp/MP
- Tonnage/Man Power
- Tonnage/Manhour
- Total Man Power (40%)
- Training for hydraulic(mech
- Training Skill
- Training Skill 20h/imp/y
- Tyre & Constr KPI
- Tyre & Constr Perform
- Tyre & Constr Strategic
- Tyre Dept
- Uniform
- UNIT Performances**
- Value Audit
- Website Patria
- Welding improvement proje
- WMP 6 MONTHS \$10,000
- WVO
- WVO
- Work out Six Sigma
- Yellow Flag

**Custom performance ranges**

Use custom performance ranges

200.00

95.00

94.00

60.00

59.00

0.00

Performance Ranges

Notes

Links



- Special offer in Ready Mix C...
- SS
- SS Corporate
- Stock accurate
- Study Aluminium Tank in Fu
- Study bulk Tanker appl. Off
- Study earth mover tyre
- Study Hybrid Coal Hauling
- Study special offer to the l
- Study Special Equip in Minir
- Study to Market Pirelli Eart
- Subcont development
- Subcont Div each ratio by PC
- Subcont Div each ratio by Q
- subcont performances revit
- Subcont Q Acc ratio
- Suggestion System
- Technical info & promotion
- Tonnage Fap/MP
- Tonnage/Man Power
- Tonnage/Manhour
- Total Man Power (40%)
- Training for hydraulic(mect
- Training Skill
- Training Skill 20h/impl
- Tyre & Constr KPI
- Tyre & Constr Perform
- Tyre & Constr Strategic
- Tyre Dept
- Uniform
- Value Performances**
- Value Audit
- Website Patria
- Welding improvement proje
- WIP 6 MONTHS \$10.000
- WVO
- WVO
- Work out Six Sigma
- Yellow Flag

- Home Page
- My Book
- Database Info Links
- Measure Info Links
- Location Info Links
- E-Mail Links
- Preferences

Info links

Linked document

<None>

Link Tags

Publisher

Admin

Published

Published to groups

Everyone

Published to users

**Date Entry**

UTE Perform

Month

	2006/01	2006/02	2006/03	2006/04	2006/05	2006/06	2006/07	2006/08	2006/09	2006/10	2006/11	2006/12
2 Improvement (Percent)	25.00%											
A/P Payment Term (Day)	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari
A/R Collection Period (Day)	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari
Aging AR > 180 days (P)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Aging Inventory >360 d	Rp0.00	Rp0.00	Rp0.00	Rp0.00	Rp0.00	Rp0.00	Rp0.00	Rp0.00	Rp0.00	Rp0.00	Rp0.00	Rp0.00
Agreement Letter Altan	10.00%	30.00%	40.00%	50.00%	60.00%	65.00%	70.00%	75.00%	80.00%	90.00%	100.00%	100.00%
AP Payment 60 days (Day)	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari	60hari
Assets Mgt (Lelang) (%)	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Astra Green Company (%)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Attendance Ratio (Percent)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Audit AP Temp (Number)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Audit for Inventory (Nurr)	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75
BizDev Ach (Number)	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Budget Control (Percent)	10.00%	20.00%	30.00%	40.00%	50.00%	60.00%	70.00%	80.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Build on line system with	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Build the solid team proc	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Certification for 2 yveldir	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Claim ratio FL & Towing	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Claim ratio OEM (Percent)	Rp40,563.00	Rp61,898.00	Rp123,761.00	Rp165,722.00								
CoGS (Rupiah)	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Complain ratio FL & Tow	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Complain ratio OEM (Per	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Complaints Participation (D)	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%

1 of 182 items Admin (Admin)