

## **BAB V**

### **ANALISIS DAN INTERPRETASI**

Untuk hasil dari perhitungan kinerja dengan menggunakan perhitungan balance scorecard tahun 2011-2013 pada PT Kurnia Baru Gresik didapatkan evaluasi nilai data dengan menggunakan hasil kinerja dengan analisa sebagai berikut :

#### **5.1 Analisa Perspektif Keuangan ( *Financial* )**

Pada analisa keuangan dari tahun 2011- 2013 untuk tolak ukur *Gross Profit Margin* stabil pada level warna hijau dimana ini berarti untuk *Gross Profit Margin* selama tiga tahun berturut turut melebihi target sebesar 15%, dan untuk *Nett Profit Margin* pada tahun 2011-2013 pada level hijau dikarenakan stabil diatas target sebesar 25%. Untuk pengembalian asset ( *Return on Assets*) selama tiga tahun berturut pada level kuning dimana tolak ukur brlum mencapai target tetapi hamper mendekati target.

Untuk hasil setiap penilaian pada perspektif keuangan pada perusahaan, dimana didapatkan nilai hasil setiap perspektif. Penilaian pada tahun 2011-2013 untuk tolak ukur *Gross Profit Margin* stabil pada angka 0,747 dikarenakan hasil penilain didapatkan nilai skor rata-rata 3 dimana perusahaan mampu memepertahankan *Gross Profit Margin* -nya, untuk *Net Profit Margin* pada perusahaan mengalami penurunan dari 2011 sebesar 1,386 menjadi 0,924 pada 2012 dan pada 2013 kembali naik menjadi 1,386 dan pada Return on assets stabil dari 2011 -2013 sebesar 0,578.

#### **5.2 Analisa Perspektif Pelanggan ( *Costumer* )**

Pada analisa traffic Light system pada perspektif Pelanggan untuk tolak ukur complain produk pada tahun 2011 pada level kuning, dan terus turun pada tahun berikutnya menjadi level merah dikarenakan produk cacat sampai ketangan Costumer, ini perlu

mendapat perhatian dari perusahaan agar ditahun berikutnya bisa diperbaiki. Sedangkan complain servis ditahun 2011 dan 2012 pada level hijau ini dikarenakan complain yang ada masih dibawah target, sedangkan di tahun 2013 turun ke level kuning ini menandakan semakin tinggi complain servis yang ada dan tentunya ini menjadi masukan bagi perusahaan untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan.

Pertumbuhan Costumer baru dari tahun 2011-2013 masih belum bisa mencapai target, masih pada level merah dan ini dikarenakan promosi yang kurang dari pihak perusahaan, perusahaan diharapkan selalu mencari peluang pelanggan baru dengan intens mempromosikan produk kayu lapis tersebut. Sedangkan untuk kasetiaan pelanggan (*Costumer Retention*) perusahaan berhasil mempertahankan sesuai target yang telah ditetapkan sebesar 50%, bahkan rata-rata yang dicapai sekitar 86%, dan tentunya ini harus dipertahankan bahkan lebih bagus kalau bisa ditingkatkan.

Untuk hasil penilaian pada perspektif pelanggan pada perusahaan, dimana didapatkan nilai hasil setiap perspektif. Penilaian pada tahun 2011-2013 untuk tolak ukur Komplain Produk masih dibawah target yang ditetapkan perusahaan pada 2011 memiliki nilai 0,66 dan mengalami penurunan 2 tahun berturut menjadi 0,33 dan masih sangat minim mendekati target dikarenakan besarnya minat konsumen serta berbagai permintaan yang sulit akan jenis barang yang kurang sesuai dengan permintaan konsumen. Untuk Komplain servis dari pelanggan sebagai sudah diatasi dengan baik, dengan nilai dalam tahun 2011 dan 2012 sebesar 0,798, dan pada 2013 menurun menjadi 0,532. Untuk pertumbuhan pelanggan baru dirasa masih belum memenuhi target sama sekali dikarenakan status nilai masih skor 1 dengan nilai 0,208 pada 3 tahun berturut, sehingga perlu diadakan pengenalan produk. Dan untuk penilain dari Retention

customer memiliki nilai yang baik dari tahun 2011-2013 dengan skor 3 dengan nilai 0,591

### **5.3 Analisa Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada analisa traffic light system untuk cacat produk dari tahun 2011 – 2013 pada level merah, ini berarti perusahaan masih belum bisa mengendalikan cacat yang timbul pada produk jadi, terlihat dari tahun ke tahun cenderung mengalami peningkatan, ini dijadikan pembelajaran karena untuk menurunkan complain produk terlebih dahulu perusahaan harus mereduksi cacat yang timbul pada produksi. Sedangkan lama waktu penyimpanan perusahaan cukup bagus dalam memanajemen produk yang digudang sehingga lama waktu penyimpanan kurang dari target sebesar 25 hari dan ini berarti lama penyimpanan berada pada level hijau.

*On Time Delivery* ( ketepatan pengiriman ) pada 2011 pada level kuning, terlihat kurangnya respon perusahaan terhadap permintaan konsumen, dari target 90% hanya 86% yang mampu tercapai, akan tetapi pada tahun berikutnya yaitu 2012 dan 2013 perusahaan berhasil memperbaiki system yang ada sehingga target sebesar 90% bisa tercapai dan berada pada level hijau. Untuk tingkat inventory perusahaan belum bisa mencapai target yang ditetapkan sebesar 1%, walaupun pada tahun 2011 mencapai sekitar 3% tapi ditahun berikutnya justru mengalami kenaikan. Dari tolak ukur ini harusnya perusahaan lebih memperbaiki sistem yang ada sehingga inventory bisa ter manajemen dengan baik.

Untuk hasil penilaian pada perspektif Perspektif Bisnis Internal pada perusahaan, dimana didapatkan nilai hasil setiap perspektif. Penilaian pada tahun 2011-2013 untuk tolak ukur *Decrease of defect* stabil tetapi masih dibawah target dengan skor 1 dengan nilai 0,292 , dan untuk lama penyimpanan dari PT Kurnia Baru Gresik yang terkordinasi dengan baik pada penjadwalan produksi dan permintaan sehingga barang yang diproduksi tidak

terlalu menumpuk dengan skor rata-rata mendekati 3 dengan nilai 0,678. Dan untuk proses *On time Delivery* dengan skor 3 diakrenakan perusahaan berusaha tepat waktu dalam proses pelayanan pelanggan, kemudian untuk Tingkat Inventory pada 2011 memiliki skor 2 dengan nilai 0,470 dan mengalami penurunan pada tahun 2012 dan 2013 menjadi 0,235 harus diperbaiki kinerjanya.

#### **5.4 Analisa Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Pada analisa traffic light system untuk kesejahteraan karyawan menempati level hijau tiga tahun berturut turut karena melebihi target yang telah ditentukan, ini mengindikasikan bahwa perusahaan sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan. Akan tetapi untuk jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2011- 2013 masih jauh dari target yang ditetapkan dan berada pada level kuning, untuk training karyawan pada tahun 2011 dan 2012 pada level merah, dimana masih jauh dari target yang ditetapkan, namun pada tahun 2013 mengalami peningkatan yang signifikan ke level hijau, ini berarti perusahaan peduli pada karyawannya akan kompetensi yang dimiliki setiap karyawan.

Untuk hasil setiap penilaian data pada perspektif Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada perusahaan, dimana didapatkan nilai hasil setiap perspektif. Penilaian pada tahun 2011-2013 untuk tolak ukur kesejahteraan karyawan perusahaan mempunyai skor 3 dengan nilai 1,230, Untuk Jumlah Karyawan Keluar dikarenakan beberapa factor lingkungan kerja yang kurang kondusif atau kesempatan kerja yang lebih baik, skor penilain ini Jumlah Karyawan Keluar mendekati target yang diinginkan jad masih terkendali dengan baik dengan skor 2 dengan nilai 0,744 pada 3 tahun berturut turut. Dan untuk proses training dari tahun ketahun terusa meningkat menadakan kinerja karyawan terus membaik dimana untuk hasil skor akhir training 3 yaitu

telah memenuhi target yang akan dicapai sehingga hanya perlu perbaikan pada sistem kinerja saja.