

## BAB V

### ANALISIS DAN IMPLEMENTASI HASIL

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis dan implementasi hasil, untuk hasil dari perhitungan dengan menggunakan perhitungan *Balanced Scorecard* pada periode tahun 2015 s/d 2016 pada Pabrik Amoniak PT.Petrokimia Gresik, sehingga didapat evaluasi dari nilai - nilai data dengan menggunakan hasil kinerja dengan analisis sebagai berikut :

#### 5.1 Analisis Hasil Perspektif *Balanced Scorecard*

Dilakukannya pembobotan perspektif *Balanced Scorecard* dimaksudkan agar perusahaan dapat mengetahui tingkat kepentingan dari empat perspektif yang diukur. Penentuan strategi yang hendak dipilih oleh perusahaan didasarkan atas prioritas tertinggi kepada salah satu perspektif sebagai kunci dari keberhasilan perusahaan. Hasil dari prioritas perspektif peringkat ke-empat perspektif ditentukan dengan menggunakan metode AHP yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.1 Peringkat Bobot Ke-empat Perspektif *Balanced Scorecard*.

Perspektif	Bobot	Peringkat
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,293	2
Proses Bisnis Internal	0,341	1
<i>Customer</i> (Pelanggan)	0,220	3
<i>Financial</i> (Keuangan)	0,146	4

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil bobot proses bisnis internal menempati peringkat pertama dengan bobot 0,341 (34,1%), namun untuk peringkat terakhir terletak pada perspektif *financial* (keuangan). Sehingga untuk meningkatkan kinerja perusahaan maka perusahaan harus melakukan perbaikan terhadap proses bisnis internal seperti peningkatan hasil

produksi pada periode tertentu secara berkelanjutan, menjaga realisasi produksi agar mencapai target, dan menjaga kebutuhan konsumen agar keuntungan perusahaan dapat meningkat.

## **5.2 Analisis Hasil dari Pembobotan KPI**

Tahapan ini dilakukan untuk mendapatkan pembobotan KPI, mengingat pembobotan ini sangat penting karena tingkat kepentingan dari setiap tujuan strategis dan ukuran kinerja yang berbeda-beda berdasarkan kontribusi pada kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan mempertimbangkan ukuran – ukuran kinerja yang ada pada literatur dan dengan mempertimbangkan proses dan data – data dokumen yang ada di Pabrik Amoniak PT. Petrokimia Gresik.

Pembobotan perspektif *Balanced Scorecard* ini dilakukan dengan menggunakan metode AHP. Peringkat bobot perspektif *Balanced Scorecard* yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.2 Peringkat Bobot KPI Perspektif *Balanced Scorecard*.

Perspektif	Bobot Relatif	Sasaran Strategis	Key Performant Indicator (KPI)	Bobot Relatif
Pertumbuhan & Pembelajaran	0,293	<i>Increase Sinergistic Team &amp; Safety</i>	<i>Employee Productivity (EP)</i>	0,185
			<i>Absenteeism</i>	0,216
			<i>Employee Training(ET)</i>	0,287
			<i>Employee Turn Over (ETO)</i>	0,312
Proses Bisnis Internal	0,341	<i>Increase Innovation Work</i>	<i>Output Per Material</i>	0,228
			Realisasi Produksi	0,397
			Kebutuhan Konsumen	0,376
<i>Customer (Pelanggan)</i>	0,220	<i>Increase Customer Satisfaction</i>	<i>Customer Retention (CR)</i>	0,213
			<i>Complain Product (CP)</i>	0,385
			<i>Complain Service (CS)</i>	0,401
<i>Financial (Keuangan)</i>	0,146	<i>Integrity Profit</i>	<i>Gross Profit Margin (GPM)</i>	0,142
			<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	0,499
			<i>Return On Equity (ROE)</i>	0,358

Interpretasi dari masing – masing bobot relatif perspektif *Balanced Scorecard* dari tabel di atas adalah sebagai berikut :

### 5.2.1 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

Di dalam perspektif proses bisnis internal ini memiliki bobot terbesar yakni 0,334 (33,4%) sehingga menempatkannya pada peringkat pertama. Dalam perspektif ini bobot terbesar ada pada tujuan peningkatan produksi perusahaan yaitu realisasi produksi yang memiliki bobot sebesar 0,397 (39,7%), realisasi produksi sangat erat kaitannya dengan konsumen, karena realisasi produksi yang tinggi mencerminkan bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik, namun pada tahun 2015 perusahaan hanya mampu memenuhi 99,77% dari target 100% sedangkan pada tahun 2016 perusahaan hanya mampu memenuhi 99,75% dari target 100%, secara prosentase perusahaan mengalami penurunan produksi namun hal itu masih dianggap cukup baik karena hampir mendekati target.

Selanjutnya yang kedua ada kebutuhan konsumen yang sangat erat kaitannya dengan realisasi produksi yakni pada tahun 2015 perusahaan hanya mampu memenuhi 50,47% dari target 55%, sedangkan pada tahun 2016 secara prosentase mengalami penurunan yang hanya mampu memenuhi 50,46% dari target 55%, hal itu masih cukup baik karena hampir mendekati target. Selanjutnya yang ketiga *Output Per Material* dimana pada tahun 2015 perusahaan hanya mampu memenuhi 48,8% dari target 50%, namun pada tahun 2016 mengalami peningkatan penurunan yakni 48,2% dari target 50%. Pemenuhan target dari perusahaan harus tetap dijaga demi mencapai harapan konsumen atau pelanggan dan hal itu merupakan kunci agar perusahaan tetap bisa eksis dimasa depan.

Tabel 5.3 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal.

Keterangan	Tahun Penilaian	Target
------------	-----------------	--------

	Tahun 2015	Tahun 2016	
<i>Output Per Material (OPM)</i>	48,8%	48,2%	50%
Realisasi Produksi	99,77%	99,75%	100%
Kebutuhan Konsumen	50,47%	50,46%	55%

### 5.2.2 Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot terbesar yaitu 0,341 (34,1%). Pada pabrik amonia, tingginya kepentingan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam pemenuhan harapan konsumen tidak sesuai dengan kenyataan terutama kepada karyawan sesuai dengan tabel di bawah ini :

Tabel 5.4 Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Keterangan Tolak Ukur (KPI)	Hasil Penilaian		Target
	Tahun 2015	Tahun 2016	
<i>Employee Productivity (EP)</i>	96%	97%	100%
<i>Absenteeism</i>	0%	0%	0%
<i>Employee Training (ET)</i>	6%	4%	15%
<i>Employee Turn Over (ETO)</i>	30,6%	31,6%	25%

Dimana pada tabel di atas dalam menyangkut tingkat pelatihan atau training yang dilakukan pihak perusahaan masih rendah terbukti ditahun 2015 hanya 6% (dari target 15%), sedangkan pada tahun 2016 mengalami penurunan yaitu hanya 4% (dari target 15%). Untuk banyaknya karyawan yang keluar masuk juga masih terlalu tinggi terbukti pada tahun 2015 sebesar 30,6% (dari target 25%) sedangkan pada tahun 2016 sebesar 31,6 (dari target 25%).

Untuk tingkat absensi karyawan masih tergolong bagus karena tidak ada karyawan yang membolos, ditahun 2015 sebesar 0% (dari target 0%)

sedangkan pada tahun 2016 0% (dari target 0%). Namun pada tingkat produktivitas karyawan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya dan masih tergolong sangat baik, tahun 2015 sebesar 96% (dari target 100%) sedangkan pada tahun 2016 sebesar 97% (dari target 100%). Perusahaan lebih fokus pada hal yang menyangkut *Customer* (pelanggan), *financial* (keuangan), dan proses bisnis internal, sehingga seharusnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seharusnya lebih ditingkatkan.

### 5.2.3 Analisis Perspektif *Customer* (Pelanggan)

Perspektif yang menempati peringkat ke-tiga adalah perspektif *customer* (pelanggan) yang memiliki bobot sebesar 0,220 (22%). Dimana perspektif ini mempengaruhi tentang citra suatu perusahaan di mata konsumen, sehingga apabila perspektif *customer* (pelanggan) baik maka citra perusahaan semakin baik. Pemenuhan target juga dapat mempengaruhi citra perusahaan di mata pelanggan sesuai dengan tabel dibawah ini :

Tabel 5.5 Analisis Perspektif *Customer* (Pelanggan).

Keterangan	Tahun Penilaian		Target
	Tahun 2015	Tahun 2016	
Customer Retention	72%	74%	80%
Complain Product	20%	13%	10%
Complain Service	17%	17%	10%

Dalam perspektif ini bobot terbesar ada pada tujuan menjaga kepercayaan konsumen yaitu *Complain Service* yang memiliki bobot sebesar 0,401 (40,1%). Dari tabel di atas pada tahun 2015 dan 2016 CS memiliki prosentase nilai sama yaitu 17% pada target 10%, dimana semakin kecil prosentasenya maka semakin baik. Pada *Complain Product* yang menempati peringkat pembobotan kedua memiliki bobot sebesar

0,385 (38,5%). Dari tabel di atas pada tahun 2015 terdapat keluhan produk sebesar 20% dari target 10% sedangkan pada tahun 2016 mengalami penurunan keluhan sebesar 13% dari target 10%.

Peringkat pembobotan yang terakhir adalah *Customer Retention*, yang dimana memiliki bobot sebesar 0,213 (21,3%). Pada tabel di atas pada tahun 2015 CR sebesar 72% dari target 80% sedangkan pada tahun 2016 meningkat menjadi 74% dari target 80%. Karena peningkatan CR hal itu menandakan semakin banyaknya pelanggan yang setia terhadap perusahaan namun perlu ditindak lanjuti mengenai keluhan dari para pelanggan agar citra perusahaan tetap baik.

#### **5.2.4 Analisis Perspektif *Financial* (Keuangan)**

Di dalam perspektif proses bisnis internal ini memiliki bobot sebesar 0,201 (20,1%) sehingga menempatkannya pada peringkat terakhir. Dalam perspektif ini bobot terbesar ada pada tujuan sasaran berupa peningkatan keuntungan perusahaan yaitu *Net Profit Margin* yang memiliki bobot sebesar 0,499 (49,9%). Pada tahun 2015 NPM hanya memenuhi 20% dari target 25%, sedangkan pada tahun 2016 memiliki penurunan sehingga hanya mampu memenuhi 14% dari target 25%.

Peningkatan keuntungan bersih *Return On Equity* yang berupa keuntungan bersih dari tiap modal yang ditanamkan menempati peringkat kedua dalam pembobotan yaitu sebesar 0,358 (35,8%), untuk tahun 2015 ROE hanya mampu memenuhi 27% dari target 30%, namun pada tahun 2016 ROE mengalami penurunan sehingga hanya mampu memenuhi 17% dari target 30%, sedangkan peningkatan laba kotor atau *Gross Profit Margin* sendiri menempati peringkat pembobotan yang terakhir yaitu sebesar 0,142 (14,2%). Pada tahun 2015 GPM hanya mampu memenuhi 32% dari target 35%, namun pada tahun 2016 mengalami penurunan

sehingga hanya memenuhi 28% dari target 35%. Karena masih terdapat penurunan diharapkan perusahaan dapat menekan *cost* yang bertujuan agar dapat mengurangi anggaran yang ada.

Tabel 5.6 Analisis Perspektif *Financial* (Keuangan).

Keterangan	Tahun Penilaian		Target
	Tahun 2015	Tahun 2016	
Gross Profit Margin (GPM)	32%	28%	42%
Net Profit Margin (NPM)	20%	14%	25%
Return On Equity (ROE)	27%	17%	35%

### 5.3 Analisis Tentang Hasil Scoring

*Scoring* merupakan metode yang digunakan untuk mengetahui apakah kinerja suatu perusahaan sudah sesuai dengan baik atau harus melalui perbaikan demi kemajuan dari perusahaan. Analisa ini didasarkan pada hasil skor dari tiap perspektif *Balanced Scorecard* dan dibantu dengan metode *Taffic Light System* untuk memberitahu apakah perusahaan itu sudah sesuai target atau tidak. Pengukuran *scoring system* dan *traffic light system* akan membantu pihak manajemen dalam melihat kinerja Pabrik Amonia PT. Petrokimia Gresik sudah sesuai atau tidak. Data dan perhitungan didapat dari tahun 2016 untuk digunakan pandangan dalam tahun kedepannya.

#### 5.3.1 Hasil *Scoring* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 5.7 Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif	Tolak Ukur	Tahun 2016			
		Nilai	Target	Skor	Warna
Pembelajaran dan	<i>Employee Productivity</i> (EP)	97%	100%	2	
	<i>Absenteeism</i>	0%	0%	3	



Pertumbuhan	<i>Employee Training (ET)</i>	4%	15%	1	
	<i>Employee Turn Over (ETO)</i>	31,6%	25%	2	

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa perbaikan kinerja diprioritaskan pada hal ini adalah *Employee Training* karena masih menunjukkan kinerja yang rendah dengan indikator skor 1 dan warna merah, dan sedangkan *Employee Productivity* dan *Employee Turn Over*, dalam kinerja ini sebenarnya sudah hampir mendekati target akan tetapi masih harus diperbaiki lagi agar bisa mencapai target, kinerja ini ditunjukkan dengan indikator skor 2 dan warna kuning.

Berdasarkan diskusi dengan kepala bagian, wakil kepala bagian dan seorang kepala seksi grub, untuk perbaikan kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terdapat beberapa hal yang diusulkan di bahwa ini :

Tabel 5.8 Usulan Perbaikan Hasil *Scoring* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

USULAN	TINDAKAN
1. Peningkatan kompetensi karyawan	A. Mengadakan training kepada karyawan secara berkala setiap tahunnya dan berkesinambungan. B. Memberikan motivasi terus menerus kepada karyawan. C. Memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan dalam mengembangkan karir.
2. Peningkatan kepedulian terhadap karyawan	A. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berjasa bagi perusahaan B. Menanggapi dan melaksanakan setiap kritik dan saran yang telah diusulkan oleh karyawan.

### 5.3.2 Hasil Scoring Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 5.9 Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal.

Perspektif	Tolak Ukur	Tahun 2016			
		Nilai	Target	Skor	Warna
Proses Bisnis Internal	<i>Output Per Material (OPM)</i>	48,2%	50%	3	
	Realisasi Produksi	99,6%	100%	2	
	Kebutuhan Konsumen	50,46%	55%	2	

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa perbaikkan kinerja diprioritaskan pada peningkatan ke-tiga tolak ukur karena masih belum mencapai akan tetapi hampir mendekati target hal itu ditunjukkan dengan indikator skor 2 dan warna kuning.

Berdasarkan diskusi dengan kepala bagian, wakil kepala bagian dan seorang kepala seksi grub, untuk perbaikkan kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal terdapat beberapa hal yang diusulkan di bahwa ini :

Tabel 5.10 Usulan Perbaikkan Hasil Scoring Perspektif Proses Bisnis Internal.

USULAN	TINDAKAN
1. Peningkatan hasil produksi	A. Peningkatan skill karyawan dengan peltihan yang berkesinambungan B. Peningkatan perawatan alat produksi agar tetap bekerja dengan baik. C. Peningkatan pengadaan perlatan baru baik suku cadang mesin maupun perlatan instrumentasi.
2. Peningkatan pelayanan produk	A. Mengadakan pelatihan karyawan secara berkala. B. Pengadaan peralatan baru yang lebih modern dan mutakhir sesuai perkembangan zaman.

### 5.3.3 Hasil Scoring Perspektif Customer (Pelanggan)

Tabel 5.11 Indikator Perspektif *Customer* (Pelanggan).

Perspektif	Tolak Ukur	Tahun 2016			
		Nilai	Target	Skor	Warna
<i>Customer</i> (Pelanggan)	Customer Retention (CR)	74%	80%	2	
	Complain Product (CP)	13%	10%	2	
	Complain Service (CS)	17%	10%	1	

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kesemua tolak ukur tidak membutuhkan perbaikan tetapi hanya peningkatan atau pengurangan yang diprioritaskan pada Customer Retention untuk peningkatan dan penurunan nilai untuk *complain* baik produk maupun pelayanan karena masih belum mencapai akan tetapi hampir mendekati target hal itu ditunjukkan dengan indikator skor 2 dan warna kuning.

Berdasarkan diskusi dengan kepala bagian, wakil kepala bagian dan seorang kepala seksi grub, untuk perbaikan kinerja Perspektif *Customer* (Pelanggan) terdapat beberapa hal yang diusulkan di bahwa ini :

Tabel 5.12 Usulan Perbaikan Hasil *Scoring* Perspektif *Customer* (Pelanggan).

USULAN	TINDAKAN
1. Peningkatan kepercayaan konsumen	A. Peningkatan promosi produk. B. Peningkatan kualitas hasil produk dan kapasitas produk. C. Penggunaan standart dan ISO internasional.
2. Peningkatan kepuasan konsumen	A. Memperhatikan dan memperbaiki setiap keluhan dari pelanggan. B. Memberikan pelayanan terbaik. C. Melakukan perbaikan peralatan yang memiliki performa yang kurang.

#### 5.3.4 Hasil Scoring Perspektif *Financial* (Keuangan)

Tabel 5.13 Indikator Perspektif *Financial* (Keuangan).

Perspektif	Tolak Ukur	Tahun 2016			
		Nilai	Target	Skor	Warna
<i>Financial</i> (Keuangan)	<i>Gross Profit Margin</i> (GPM)	28%	42%	2	
	<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	14%	25%	2	
	<i>Return On Equity</i> (ROE)	17%	35%	1	

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa perbaikan kinerja diprioritaskan pada *Return On Equity* karena hal ini masih menunjukkan kinerja yang rendah dengan indikator skor 1 dan warna merah. Sedangkan untuk *Gross Profit Margin* dan *Net Profit Margin* sebaiknya dilakukan peningkatan walaupun dalam hal ini hampir mendekati target yang ditunjukkan dengan indikator skor 2 dan warna kuning. Perbaikan perspektif ini akan membuat peningkatan pendapatan guna menjamin keberlangsungan proses produksi pada perusahaan.

Berdasarkan diskusi dengan kepala bagian, wakil kepala bagian dan seorang kepala seksi grub, untuk perbaikan kinerja Perspektif *Financial* (Keuangan) terdapat beberapa hal yang diusulkan di bawah ini :

Tabel 5.14 Usulan Perbaikan Hasil *Scoring* Perspektif *Financial* (Keuangan).

USULAN	TINDAKAN
Peningkatan jumlah pendapatan	A. Peningkatan promosi produk. B. Peningkatan kualitas hasil produk dan kapasitas produk. C. Melakukan penghematan disemua lini proses produksi untuk mengurangi <i>cost</i> yang berlebih.

Tujuan strategi masing – masing perspektif berhubungan dengan visi dan misi perusahaan, sedangkan ukuran kinerja dikelompokkan berdasarkan pada tujuan strategis yang ingin dicapai dan ukuran kinerja dipilih dengan memperhatikan karakteristik pabrik amonia PT. Petrokimia Gresik, karakteristik yang dimiliki digunakan sebagai batasan dalam pemilihan kinerja.

Perumusan ukuran – ukuran kinerja tersebut telah melewati proses yang panjang dengan menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan. Pengidentifikasian perspektif, pencarian tujuan dan sasaran strategis dan ukuran kinerja telah melalui kajian literatur, kajian lapangan, wawancara dan pengadaaan kuisisioner. Hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan tentang pencapaian kinerja dari perusahaan apakah sudah sesuai dengan arah dan tujuan yang telah tercantum dalam visi dan misi perusahaan.