

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari wawancara, diskusi dengan atasan, dan pembagian kuisioner kepada pihak Pabrik Amoniak PT. Petrokimia Gresik di dapat kerangka pengukuran kinerja perusahaan berupa 4 perspektif, 6 tujuan strategis, dan 13 *Key Performance Indicator*.

1. Tujuan strategis dan *Key Performance Indicator* tiap – tiap perpektif sebagai berikut :

A. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki sasaran strategis dan KPI sebagai berikut :

A. Sasaran strategis : *Increase Sinergistic Team & Safety*

B. Hasil Perhitungan *Key Performance Indicator* :

- a) *Employee Productivity* (EP).
- b) *Absenteeism*.
- c) *Employee Training*(ET).
- d) *Employee Turn Over* (ETO).

B. Perspektif Proses Bisnis Internal memiliki sasaran strategis dan KPI sebagai berikut :

A. Sasaran strategis : *Increase Innovation Product*

B. *Key Performance Indicator* :

- a) *Output Per Material* (OPM).
- b) Realisasi Produksi.
- c) Kebutuhan Konsumen.

C. Perspektif *Customer* (Pelanggan) memiliki sasaran strategis dan KPI sebagai berikut :

A. Tujuan strategis : *Increase Customer Satisfaction*

B. Hasil Perhitungan *Key Performance Indicator* :

- a) *Customer Retention (CR)*.
- b) *Complain Product (CP)*.
- c) *Complain Service (CS)*.

D. Perspektif *Financial* (Keuangan) memiliki sasaran strategis dan KPI sebagai berikut :

A. Tujuan strategis : *Integrity Profit*

B. Hasil Perhitungan *Key Performance Indicator* :

- a) *Gross Profit Margin (GPM)*.
- b) *Net Profit Margin (NPM)*.
- c) *Return On Equity (ROE)*.

2. Strategi Map dari Tiap Perspektif *Balanced Scorecard*

Strategi map dibuat untuk tujuan mengetahui hubungan anatar perspektif dengan setiap KPI guna mencapai goal atau tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Adapun strategi map sebagai berikut :

- 1) Adanya *Increase Sinergistic Team & Safety* dapat mengakibatkan *Increase Innovation Product*.
- 2) Adanya *Increase Innovation Work* maka akan meningkatkan produksi perusahaan sehingga mengakibatkan *Increase Customer Satisfaction*.
- 3) Karena adanya *Increase Customer Satisfaction*. maka citra perusahaan di mata konsumen dapat terjaga sehingga kepercayaan konsumen kepada perusahaan juga dapat terjaga dengan baik.
- 4) Karena kepercayaan konsumen dapat terjaga dengan baik akan mengakibatkan kenaikan keuntungan perusahaan, pengembalian modal perusahaan juga dapat meningkat sehingga semakin tinggi pula keuntungan bersih yang didapat oleh perusahaan sehingga tercapainya *Integrity Profit*.

3. Pembobotan Pengukuran Kinerja

Tingkat kepentingan baik masing – masing perspektif maupun masing – masing KPI perspektif berbeda beda tergantung pembobotan dari masing - masing, adapun bobot dari masing - masing KPI tiap perspektif adalah sebagai berikut :

A. Pembobotan KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

- Employee Turn Over : 0,185
- Abseteeism : 0,216
- Employee Trianing : 0,287
- Employee Productivity : 0,312

B. Pembobotan KPI perspektif proses bisnis internal :

- Output Per Material : 0,228
- Realisasi Produksi : 0,397
- Kebutuhan Konsumen : 0,376

C. Pembobotan KPI perpektif *customer* (pelanggan) :

- Customer Retention : 0,213
- Complain Product : 0,385
- Complain Service : 0,401

D. Pembobotan KPI perspektif *financial* (keuangan) :

- Gross Profit Margin (GPM) : 0,142
- Net Profit Margin (NPM) : 0,499
- Return On Equity (ROE) : 0,358

Setelah mengetahui tingkat pembobotan masing - masing KPI tiap perspektif maka tingkat kepentingan dari masing - masing perspektif pengukuran dapat dilihat sebagai berikut :

- a. Pembelajaran dan Pertumbuhan : 0,293
- b. Proses Bisnis Internal : 0,341
- c. *Customer* (Pelanggan) : 0,220
- d. *Financial* (Keuangan) : 0,146

Dari pembobotan diatas dapat diketahui bahwa peringkat pertama ditempati oleh perspektif proses bisnis internal dengan bobot terbesar, selanjutnya diikuti oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, selanjutnya yang ke-tiga diikuti oleh perspektif *customer* (pelanggan), dan terakhir adalah perspektif *financial* (keuangan).

4. Hasil pengukuran kinerja KPI tiap – tiap perspektif beserta usulan perbaikan berdasarkan pada bab sebelumnya adalah :

A. Hasil Perhitungan *Key Performance Indicator* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :

- a) *Employee Productivity* (EP), memiliki hasil perhitungan 96% (pada tahun 2015) dan 97% (pada tahun 2016), dengan target 100%.
- b) *Absenteeism*, memiliki hasil perhitungan 0% (pada tahun 2015) dan 0% (pada tahun 2016), dengan target 0%.
- c) *Employee Training*(ET), memiliki hasil perhitungan 6% (pada tahun 2015) dan 4% (pada tahun 2016), dengan target 15%.
- d) *Employee Turn Over* (ETO), memiliki hasil perhitungan 30,6% (pada tahun 2015) dan 31,6% (pada tahun 2016), dengan target 25%.

Usulan perbaikan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :

- 1) Mengadakan training kepada karyawan secara berkala setiap tahunnya dan berkesinambungan.
- 2) Memberikan motivasi terus menerus kepada karyawan.
- 3) Memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan dalam mengembangkan karir.
- 4) Memberikan penghargaan bagi karyawan yang telah berjasa bagi perusahaan.
- 5) Menanggapi dan melaksanakan setiap kritik dan saran yang telah diusulkan oleh karyawan.

B. Hasil Perhitungan *Key Performance Indicator* Perspektif Proses Bisnis Intenal :

- a) *Output Per Material* (OPM), memiliki hasil perhitungan 48,8% (pada tahun 2015) dan 48,2% (pada tahun 2016), dengan target 50%.
- b) Realisasi Produksi, memiliki hasil perhitungan 99,77% (pada tahun 2015) dan 99,75% (pada tahun 2016), dengan target 100%.
- c) Kebutuhan Konsumen, memiliki hasil perhitungan 50,47% (pada tahun 2015) dan 50,46% (pada tahun 2016), dengan target 55%.

Usulan Perbaikan Perspektif Proses Bisnis Internal :

- 1) Peningkatan skill karyawan dengan pelatihan yang berkesinambungan
- 2) Peningkatan perawatan alat produksi agar tetap bekerja dengan baik.
- 3) Peningkatan pengadaan peralatan baru baik suku cadang mesin maupun peralatan instrumentasi.
- 4) Pengadaan peralatan baru yang lebih modern dan mutakhir sesuai perkembangan zaman.

C. Hasil Perhitungan *Key Performance Indicator* Perspektif

Customer (Pelanggan) :

- a) *Customer Retention* (CR), memiliki hasil perhitungan 72% (pada tahun 2015) dan 74% (pada tahun 2016), dengan target 80%.
- b) *Complain Product* (CP), memiliki hasil perhitungan 20% (pada tahun 2015) dan 13% (pada tahun 2016), dengan target 10%.

- c) *Complain Service* (CS), memiliki hasil perhitungan 17% (pada tahun 2015) dan 17% (pada tahun 2016), dengan target 10%.

Usulan Perbaiki Perspektif *Customer* (Pelanggan) :

- 1) Peningkatan promosi produk.
- 2) Peningkatan kualitas hasil produk dan kapasitas produk.
- 3) Penggunaan standart dan ISO internasional.
- 4) Memperhatikan dan memperbaiki setiap keluhan dari pelanggan.
- 5) Memberikan pelayanan terbaik.
- 6) Melakukan perbaikan peralatan yang memiliki performa yang kurang.

C. Hasil Perhitungan *Key Performance Indicator* Perspektif

Financial (Keuangan) :

- a) *Gross Profit Margin* (GPM), memiliki hasil perhitungan 32% (pada tahun 2015) dan 28% (pada tahun 2016), dengan target 42%.
- b) *Net Profit Margin* (NPM), memiliki hasil perhitungan 20% (pada tahun 2015) dan 14% (pada tahun 2016), dengan target 25%.
- c) *Return On Equity* (ROE), memiliki hasil perhitungan 27% (pada tahun 2015) dan 17% (pada tahun 2016), dengan target 35%.

Usulan Perbaiki Perspektif *Financial* (Keuangan) :

- 1) Peningkatan promosi produk.
- 2) Peningkatan kualitas hasil produk dan kapasitas produk.
- 3) Melakukan penghematan disemua lini proses produksi untu mengurangi *cost* yang berlebih.

5. Ukuran Kinerja Empat Perspektif *Balanced Scorecard* Pabrik Amonia PT. Petrokimia Gresik

Berdasarkan perhitungan dari bab sebelumnya didapat nilai dari tiap perspektif yaitu :

- a. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2015 sebesar 0,649 sedangkan pada tahun 2016 sebesar 0,565.
- b. Untuk perspektif proses bisnis internal mendapatkan nilai di tahun 2015 dan 2016 sebesar 0,683.
- c. Untuk perspektif *custome* (pelanggan), pada tahun 2015 mendapatkan nilai sebesar 0,267 sedangkan tahun 2016 mendapatkan nilai sebesar 0,351.
- d. Untuk perspektif *financial* (keuangan) mendapatkan nilai sebesar 0,292 pada tahun 2015 sedangkan pada tahun 2016 mendapatkan nilai sebesar 0,239.

Total nilai ukuran kinerja berdasarkan empat perspektif tersebut pada tahun 2015 adalah 1,891 dan pada tahun 2016 sebesar 1,838. Artinya bahwa kinerja Pabrik Amonia PT. Petrokimia Gresik mengalami penurunan sebesar 0,053.

6.2 Saran

Berdasarkan dari uraian hasil evaluasi pada bab sebelumnya, maka dalam bab ini penulis menyarankan beberapa hal :

6.2.1 Saran untuk perusahaan

penulis menyarankan beberapa hal :

1. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan dan bagi manajemen terutama dalam mengambil kebijakan dalam peningkatan kinerja.
2. Sebaiknya metode pengukuran kinerja menggunakan BSC bisa digunakan sebagai metode pengukuran kinerja bagi perusahaan untuk kedepannya karena metode ini mudah mengetahui tentang

divisi mana saja yang mengalami penurunan kinerja sehingga bisa diperbaiki.

3. Penggunaan faktor tolak ukur dalam penelitian ini tidak mutlak dan dapat diubah atau ditambah sesuai dengan keperluan dan kepentingan dari perusahaan.
4. Sebaiknya perancangan penelitian pengukuran kinerja menggunakan BSC ini bisa diterapkan dalam peningkatan kinerja perusahaan dengan baik.
5. Perancangan pengukuran kinerja ini tidak akan berhasil tanpa adanya kemauan, kerja keras dan dukungan baik moril maupun materil yang memadai baik dari pimpinan perusahaan maupun dari karyawan perusahaan itu sendiri.

6.2.2 Saran untuk penelitian selanjutnya

Semoga bermanfaat bagi penelitian selanjutnya, untuk menghadapi persaingan pasar dalam lingkungan bisnis yang semakin maju dan berkembang, maka dari itulah diperlukannya evaluasi dari setiap KPI dalam pengukuran BSC yang dilakukan secara berkala sesuai dengan perkembangan zaman, guna memeberikan masukan bagi pihak manajemen dalam mengambil keputusan demi perbaikan kinerja perusahaan ke depan, sehingga perusahaan bisa mendapatkan keuntungan.