

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Tahap akhir dari penelitian ini ialah mengambil kesimpulan dari hasil perhitungan dan analisa yang telah dilakukan, sehubungan dengan hasil yang didapat maka penulis memberikan masukan atau saran yang mungkin akan bermanfaat bagi perusahaan dimasa mendatang untuk menjadi lebih baik.

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan dalam penelitian pengukuran kinerja menggunakan basis metode *balanced scorecard* di PT. Bakrie Building Industries adalah sebagai berikut :

1. Ukuran kinerja bagi departemen produksi PT. Bakrie Building Industries dinilai berdasarkan empat perspektif yaitu:
 - Untuk perpektif keuangan, indikator yang mempengaruhi adalah Perputaran biaya, Perputaran bahan baku, dan Perputaran *Asset*. Keadaan aktual atau kinerja yang telah dicapai perusahaan sampai saat ini untuk Perputaran biaya 1,03x, Perputaran bahan baku 0,94, dan Perputaran *Asset* 5,8x. Sedangkan target perusahaan untuk Perputaran biaya 1,54x, Perputaran bahan baku 1,50x, dan Perputaran *Asset* 21,8x. Ukuran kinerja yang baik bagi departemen produksi PT. Bakrie Building Industries untuk perspektif keuangan berdasarkan dari target keuangan yang sudah ditetapkan namun belum bisa mencapai target.
 - Untuk perspektif pelanggan, indikator yang mempengaruhi adalah retensi pelanggan, *response time*, dan jumlah keluhan pelanggan. Keadaan aktual atau

kinerja yang telah dicapai perusahaan untuk retensi pelanggan 76,28%, *response time* 47%, dan rata-rata jumlah keluhan pelanggan tahun 2011 1,75. Sedangkan target perusahaan untuk retensi pelanggan 80%, *response time* 50% dan jumlah keluhan pelanggan 0 keluhan. Walaupun belum mencapai target namun perusahaan mempunyai *range* untuk setiap indikator yang menyatakan bahwa kinerja masing-masing indikator baik. Retensi pelanggan 70% - 80%, *response time* 40% - 50%, dan rata-rata keluhan pelanggan 1 – 2 orang. Jadi setiap indikator dari perspektif pelanggan sudah memenuhi kriteria yang baik.

- Untuk perspektif proses bisnis internal, indikator yang mempengaruhi adalah persentase produk cacat, *downtime*, dan *output* produksi. Keadaan aktual atau kinerja yang telah dicapai untuk persentase produk cacat 1,78%, *downtime* 696 jam, dan rata-rata *output* produksi tahun 2011, 21.460.073 stdm. Sedangkan target perusahaan untuk produk cacat 0.5%, *downtime* mesin 600 jam, dan *output* produksi 26.000.000 stdm. Walaupun belum memenuhi target namun perusahaan mempunyai *range* untuk menentukan bahwa kinerja perusahaan sudah baik. Produk cacat rata-rata 1 % - 1,3 %, *downtime* mesin 600 jam – 700 jam dan *output* produksi 21 juta stdm – 26 juta stdm. Indikator yang sudah baik adalah *downtime* dan *output* produksi.
- Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator yang mempengaruhi adalah *revenue per employee*, persentase presensi karyawan, dan *employee turnover*. Keadaan aktual atau kinerja yang telah dicapai untuk *revenue per employee* 52.087,56 stdm/orang, persentase presensi karyawan 99,70%, dan *employee turnover* 0.24%. Sedangkan target perusahaan untuk *revenue per*

employee 66.000 stdm/orang, persentase presensi karyawan > 95% kehadiran, dan *employee turnover* 0%. *Range* kinerja yang dinilai baik adalah *revenue per employee* 56.000 stdm/orang – 66.000 stdm/orang. Sedangkan kedua indikator lainnya yaitu persentase presensi karyawan dan *employee turnover*, sudah dinilai baik karena sesuai target.

2. Hasil dari pengukuran kinerja PT. Bakrie Building Industries departemen produksi dengan menggunakan skala *Likert*, yaitu:

- Hasil penilaian pada perspektif keuangan adalah sebesar 3.000 yang artinya cukup baik pada keadaan keuangan di departemen produksi.
- Hasil penilaian pada perspektif pelanggan sebesar 4.000 yang artinya baik untuk keadaan kepuasan konsumen dari departemen produksi.
- Hasil penilaian pada perspektif proses bisnis internal sebesar 3.510 yang artinya cukup baik untuk keadaan proses operasional dari departemen produksi.
- Hasil penilaian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 3.565 yang artinya cukup baik untuk keadaan karyawan dari departemen produksi.

Hasil penilaian kinerja PT. Bakrie Building Industries departemen produksi dengan metode *balanced scorecard*, yaitu:

Pada total performansi didapatkan nilai sebesar 3.519 (Nilai 3.0 – 3.9: Cukup) dengan menggunakan skala *Likert* yang artinya kinerja pada PT. Bakrie Building Industries departemen produksi adalah cukup baik dengan metode berbasis *Balanced Scorecard*.

3. Dalam kegiatan operasional produksi PT. Bakrie Building Industries berusaha untuk melakukan setiap kegiatan berdasarkan *scheduling* yang telah ditentukan oleh bagian

PPC untuk departemen produksi, sehingga setiap *shift* dari proses produksi dapat berjalan dengan baik karena setiap *foreman* atau pemimpin lapangan memiliki perencanaan produksi yang dapat dilaksanakan secara langsung di lapangan. Target produksi yang dicapai dalam 1 *shift* (8 jam), produk yang harus diproduksi, sampai pada catatan kejadian yang tidak terduga untuk semua bagian yang berhubungan dengan produksi dapat diketahui dan kemudian dilaporkan kepada pihak manajer sebagai pertanggungjawaban terhadap implementasi proses produksi yang sudah direncanakan sebelumnya. Untuk mencapai eksekusi rencana strategis atau biasa disebut rencana tindakan oleh PT. Bakrie Building Industries, lebih menekankan pada proses produksi harian yang sudah direncanakan atau tujuan harian dari departemen produksi. Ada tujuan harian yang paling penting bagi departemen produksi untuk mendukung rencana tindakan departemen produksi PT. Bakrie Building Industries secara keseluruhan, yaitu produktivitas produksi dan terdapat dua penilaian pendukung yang dapat mempengaruhi operasional harian, yaitu *material use* atau penggunaan material yang efisien dan terakhir adalah persentase *reject* harian yang selalu dilaporkan untuk melihat berapa banyak produk cacat dibandingkan dengan *output* produksi harian dengan *range* produk cacat 1% - 1,3%. Ketiga tujuan produksi harian tersebut yang kemudian dijadikan sebagai acuan utama untuk mencapai strategi tindakan dari departemen produksi secara keseluruhan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pengamatan, pengolahan data, dan analisis pengukuran kinerja yang telah dilakukan maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. PT. Bakrie Building Industries hendaknya membuat tim yang telah mengerti metode *balanced scorecard* yang bertugas mengevaluasi nilai performansi perusahaan serta bertanggung jawab langsung kepada pimpinan direksi, sehingga dengan demikian nilai kinerja yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikelola bagi kemajuan perusahaan serta penentuan kebijakan strategi perusahaan ke depannya. Peran dari manajemen puncak sangat diperlukan untuk memperkenalkan *balanced scorecard* pada setiap karyawan dari segala *level*. Manajemen puncak juga sangat perlu memperkenalkan visi dan misi perusahaan agar setiap karyawan memiliki arah yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan terutama di departemen produksi. Melalui pengukuran *balanced scorecard*, para karyawan produksi mampu memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan khususnya departemen produksi. Setiap individu juga diharapkan menyadari pentingnya peran masing-masing dalam mewujudkan rencana tindakan departemen produksi yang tentunya membawa peningkatan pada kinerja perusahaan baik kinerja keuangan maupun non keuangan.
2. PT Bakrie Building Industries hendaknya melakukan perbaikan untuk setiap kinerja yang memiliki nilai hanya cukup, agar mencapai nilai yang baik. Pada perspektif keuangan, untuk mencapai kinerja yang baik adalah terus melakukan evaluasi keuangan dan perbandingan dengan rasio keuangan industri sejenis sehingga mempunyai ukuran yang pasti serta mencapai target, selain itu perlu memperhatikan setiap inisiatif-inisiatif yang dilakukan dengan mengurangi biaya operasional dengan tetap memperhatikan kualitas atau mutu produk, mengelola aset sebaik mungkin dengan terus meningkatkan penjualan produk sehingga bisa mendapatkan laba yang maksimal.

3. Pada perspektif pelanggan, walaupun sudah mendapatkan kinerja yang lebih baik, harus tetap melakukan perbaikan untuk menaikkan target pencapaian yang lebih baik lagi sehingga bisa mendapatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan serta dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk dari PT. Bakrie Building Industries.
4. Pada perspektif proses bisnis internal, untuk mencapai kinerja yang baik adalah terus melakukan inspeksi berkelanjutan, dimulai dari bahan baku, barang setengah jadi, barang jadi, barang yang akan segera dikirim sampai pada barang yang sampai di tangan konsumen apabila pengiriman yang dilakukan berada pada jangkauan untuk dilakukannya inspeksi. Juga selalu teliti dalam melihat keadaan mesin yang memungkinkan terjadinya produk cacat, serta tenaga kerja yang terampil akan mempengaruhi tingkat produk cacat.
5. Pada perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, agar para karyawan lebih berkonsentrasi dalam bekerja perlu adanya induksi atau pengarahan awal sebelum bekerja sehingga karyawan dapat terus melakukan aktivitas tanpa ada gangguan. Memberikan penjadwalan produksi yang lebih teliti atau detail lagi sehingga operasional dapat terus berjalan.