

BAB V

ANALISIS

Pada bab ini dilakukan suatu analisis untuk mendapatkan gambaran mengenai hasil dari pengolahan data sebelumnya yaitu: Pengukuran kinerja di PT Thursina Mediana Utama yang bergerak dibidang percetakan dan penerbitan menggunakan metode *balanced score card* (BSC).

5.1 Analisis Visi dan Misi Perusahaan.

Visi dan misi digunakan sebagai acuan dalam menentukan kinerja pada suatu perusahaan, dimana berdasarkan visi dan misi dapat diketahui bahwa terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang mana dikelompokkan kedalam empat perspektif *balance score card* (BSC) sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan.

Meningkatkan profit perusahaan berdasarkan peningkatan penjualan produk di PT Thursina Mediana Utama.

2. Perspektif Pelanggan

Menciptakan produk yang sesuai dengan permintaan pelanggan dengan kualitas terbaik dan harga yang terjangkau, sehingga pelanggan puas, menjadikan perusahaan yang dibutuhkan pelanggan dan pelanggan menjadi loyal dan bertambah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menciptakan proses yang terbaik dalam melakukan kepuasan dan finansial serta menciptakan produk yang terbaru dan inovatif.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Meningkatkan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungan karyawan dan meningkatkan produktifitas karyawan.

5.2 Analisis Strategi PT Thursina Mediana Utama

Berdasarkan Gambar 4.6 sasaran strategik yang telah dihasilkan kemudian, dibuat kedalam peta strategi, dimana peta tersebut bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategik pada keempat perspektif *balanced score card* (BSC). Berdasarkan peta strategi yang telah dibuat menunjukkan adanya hubungan sebab akibat yang saling mempengaruhi satu sama lain. Dari gambar 4.6 dapat dilihat bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

memiliki hubungan sebab akibat terhadap perspektif proses bisnis internal, perspektif proses bisnis internal berkaitan dengan perspektif pelanggan, dan perspektif pelanggan memiliki hubungan sebab akibat dengan perspektif finansial. Hal tersebut dikarenakan perspektif finansial sebagai hasil ukur dan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh pada hasil. Sehingga, keempat perspektif tersebut saling berkaitan dan memiliki hubungan sebab-akibat yang saling mempengaruhi satu sama lainnya.

5.3 Analisis Perspektif *Balanced Score Card* (BSC)

Untuk mengetahui kinerja yang ada, maka dilakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced score card* (BSC), terdapat empat perspektif dimana keempat perspektif saling keterkaitan. Selanjutnya akan di jelaskan keterkaitan dan hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

5.3.1 Perspektif Keuangan.

Perspektif keuangan ini berfungsi sebagai ukuran keuangan dalam perusahaan yang dapat memberikan sebuah simpulan konsekuensi ekonomi akibat tindakan yang telah diambil dan dilakukan oleh perusahaan. Dalam pengukuran kinerja keuangan ini dapat terlihat apakah strategi perusahaan, pelaksanaan dan penerapan strategi memberikan dampak atau hasil pada peningkatan pendapatan perusahaan yang signifikan. Dan dapat diartikan pengukuran kinerja perusahaan ini yang paling diutamakan adalah bagaimana langkah untuk mendapatkan pendapatan atau keuntungan dari segi keuangan perusahaan yang besar sehingga perusahaan mengalami peningkatan secara terus-menerus. Pengolahan perspektif keuangan terdiri dari pertumbuhan pendapatan, ROI, ROCE, dan peningkatan laba bersih.

Dari hasil perhitungan pertumbuhan pendapatan, ROI, ROCE, dan peningkatan laba bersih pada table 4.7 sampai dengan table 4.10 diketahui rata-rata pertumbuhan pendapatan sebanyak 10.66%, rata-rata ROI sebanyak 1.90%, rata-rata ROCE sebanyak 1.38% dan rata-rata rasio laba atas dana operasi sebanyak 7.08%. Dari data yang didapat, maka secara keseluruhan kinerja perusahaan menurun beberapa tahun terakhir. Sebaiknya perusahaan menggunakan sebagian keuntungan untuk penambahan aset agar dapat digunakan untuk pengembangan bisnis, agar lebih menguntungkan kedepannya. Keuangan yang stabil dalam suatu organisasi akan sangat mendukung strategi pada perspektif lainnya, dan harus

mampu meningkatkan pendapatan untuk menjamin keberlangsungan proses produksi perusahaan.

Saran perbaikan kinerja keuangan dengan langkah peningkatan jumlah pendapatan yang diwujudkan melalui peningkatan kepercayaan *customer* untuk menggunakan produk PT Thursina Mediana Utama. Hal ini diupayakan melalui penciptaan *image* positif dimata masyarakat dan peningkatan kualitas produk, sehingga masyarakat akan tertarik untuk membeli hasil produk PT Thursina Mediana Utama.

5.3.2 Perspektif Pelanggan

Dalam menganalisis perspektif pelanggan ini dilakukan dengan langkah terlebih dahulu mengumpulkan data yang diperoleh melalui informasi dari pihak perusahaan melalui wawancara ataupun melalui hasil laporan tahunan perusahaan. Dari hasil perhitungan pengolahan, perspektif pelanggan diketahui rata-rata pertumbuhan jumlah pelanggan sebanyak 94%, rata-rata akuisisi pelanggan sebanyak 15.30%, rata-rata kepuasan pelanggan sebanyak 81.64% dan rata-rata probabilitas pelanggan sebanyak Rp. 68.012.809. dari hasil yang diperoleh, perbaikan kinerja sebaiknya lebih diprioritaskan pada indikator pangsa pasar. Sedangkan dalam hal retensi dan akuisisi pelanggan kinerja perusahaan cukup memuaskan, meskipun tidak diprioritaskan.

Pada perspektif *customer* dalam *balanced score card* (BSC) kinerja perusahaan harus diukur dari bagaimana perusahaan berusaha untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Namun dalam hal ini, perusahaan belum mempunyai dokumentasi yang baik untuk mengukur kepuasan pelanggan, meskipun kepuasan pelanggan sangat penting bagi perusahaan.

Saran perbaikan perspektif *customer* untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan yaitu dengan peningkatan kepuasan pelanggan.

Pengorbanan yang dikeluarkan oleh pembeli berupa uang untuk membeli produk harus diimbangi dengan pelayanan yang diberikan PT Thursina Mediana Utama. Kepuasan pelanggan akan dapat tercapai apabila perusahaan mampu memberikan produk dan jasa yang berkualitas, karna bermutu tidaknya suatu produk tergantung pada proses produksi di perusahaan yang bersangkutan. Jika pelanggan merasa puas, kelak ia akan menginformasikan kepuasan yang ia peroleh di perusahaan yang bersangkutan.

Peningkatan kepuasan pelanggan dapat terwujud, melalui peningkatan kualitas proses produksi. Kegiatan proses produksi merupakan kegiatan yang amat sentral dalam pengelolaan suatu perusahaan. Oleh karena itu, perlu diperhatikan dan ditingkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan.

5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Didalam perspektif ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana proses bisnis internal yang terjadi di perusahaan, meningkat atau tidaknya proses tersebut. Dari hasil perhitungan pengolahan perspektif proses bisnis internal didapatkan rata-rata dari rasio produk cacat 8%, rasio biaya R&D 1.99%, dan MCE 16.32%. dari hasil diatas menunjukkan hasil kinerja yang rendah dari perspektif proses bisnis internal. Padahal proses bisnis internal yang stabil dalam suatu organisasi sangat mendukung strategi pada perspektif lainnya.

Untuk meningkatkan kinerja proses bisnis internal ini perusahaan harus mengurangi jumlah produk cacat untuk menjamin keberlangsungan proses produksi pada perusahaan.

Saran perbaikan kinerja proses bisnis internal yaitu mengurangi produk cacat yang mana dapat diwujudkan dengan cara meningkatkan *skill* karyawan, dapat dilakukan dengan mewajibkan suatu karyawan mengikuti training yang diadakan perusahaan sehingga, karyawan dapat meningkatkan keterampilannya yang akan mengakibatkan penurunan jumlah produk cacat

5.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan yang ditetapkan pada perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal adalah mengidentifikasi dan melihat apa yang harus dilakukan perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Dari perhitungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapatkan hasil, produktivitas perusahaan dengan rata-rata sebesar 668.71%, rata-rata *Employee Turnover* sebesar 65.74%, dan rata-rata persentase saran yang diimplementasikan sebesar 56.14%. Dari hasil perhitungan yang didapat, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran cukup memuaskan jika hasilnya lebih baik, maka akan sangat mempengaruhi kelancaran proses produksi.

Saran perbaikan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran untuk meningkatkan kepuasan kinerja karyawan dapat diwujudkan melalui peningkatan kepedulian perusahaan terhadap karyawan yang diupayakan melalui :

- Memperhatikan dan melaksanakan saran maupun kritik karyawan guna keberhasilan proses produksi di perusahaan;
- Memberikan hak cuti bagi setiap karyawan agar karyawan dapat melakukan refreasing dan tidak mengalami kejenuhan;
- Memberikan upah yang sesuai dengan upah minimum pada suatu daerah.



