

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk merancang alat ukur kinerja *Balanced Scorecard* yang terintegrasi dengan metode *Six Sigma* pada perusahaan jasa yang bergerak dibidang migas yaitu Stasiun Pengangkutan dan Pengisian Bulk Elpiji (SPPBE) PT Karya Jaya Lestari Sidoarjo. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang berupa studi kasus pada SPPBE PT Karya Jaya Lestari Sidoarjo.

Penelitian ini berhasil menghasilkan sebuah rancangan alat ukur kinerja pada SPPBE PT Karya Jaya Lestari Sidoarjo menggunakan *Balanced Scorecard* yang terintegrasi dengan metode *Six Sigma* yang didasarkan pada lima tahapan yang sesuai dengan kerangka pemikiran sebagai berikut:

1. Visi, misi, tujuan, analisis SWOT, dan strategi SPPBE PT Karya Jaya Lestari terlihat cukup jelas jika diidentifikasi melalui tahapan dari six sigma yaitu *define*.
2. Tahapan kedua dari six sigma yaitu *measure*, yaitu melakukan pengukuran terhadap indikator dari masing-masing perspektif. Pada indikator perspektif keuangan (*Return On Asset, Gross Profit Margin, Net Profit Margin* dan *Total Asset Turn Over*) mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Pada indikator perspektif pelanggan yang mengalami peningkatan kinerja dari tahun sebelumnya yaitu *Customer Retention Rate, On Time Delivery*,

Number of Sales Return, dan *New of New Customer*. Sedangkan yang mengalami penurunan adalah *Customer Complaint*. Pada indikator perspektif proses bisnis internal (sigma level, tingkat utilitas kapasitas, presentase penyelesaian produk yang dapat diterima, dan tingkat pekerjaan ulang) mengalami peningkatan kinerja dari tahun sebelumnya. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mengalami peningkatan kinerja dari tahun sebelumnya adalah *Employee Training*, dan *Absenteeism Bardford Factor*. Sedangkan pada *Employee Churn Rate*.

3. Tahapan six sigma yang ketiga yaitu *Analyze*. Tahapan ini dilakukan untuk mengetahui akar masalah yang terjadi pada masing-masing indikator perspektif *balanced scorecard*. Perspektif pelanggan terjadi penurunan kinerja pada indikator *Customer Complaint*. Terlihat adanya kendala yang terjadi yaitu penyerahan barang yang tidak sesuai. Hal ini dikarenakan tidak adanya klasifikasi atau pengelompokkan barang yang akan dikirim atau diangkut ke dalam truk yang sesuai dengan PO (*purchase order*) yang mengakibatkan tidak adanya *work instruction* (WI) terhadap *standar operation procedure* (SOP) yang terkait dengan proses produksi.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mengalami penurunan kinerja yaitu indikator *Employee Churn Rate*. Masalah yang terjadi yaitu adanya penurunan sumber daya manusia pada perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak adanya jaminan kesehatan bagi karyawan.

4. Tahapan six sigma yang keempat yaitu *Improvement*. Tahapan ini dilakukan dengan mencari solusi untuk penyelesaian masalah. Pada perspektif

pelanggan, seharusnya perusahaan membuat klasifikasi atau pengelompokan barang yang akan dikirim atau diangkut ke dalam truk yang sesuai dengan PO (*purchase order*) yang mengakibatkan tidak adanya *work instruction* (WI) terhadap *standar operation procedure* (SOP) yang terkait dengan proses produksi. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan seharusnya SPPBE PT Karya Jaya Lestari memberikan jaminan kesehatan kepada karyawan karena lingkungan yang kurang menjamin kesehatan dikarenakan sering terjadinya kebocoran gas elpiji pada saat pengisian gas ke dalam tabung.

5. Tahapan six sigma yang terakhir adalah *Control*. Tahapan ini perusahaan melakukan pemantauan terus-menerus *key performance indicator* dan mengikuti pelatihan ulang sumber daya manusia dan tetap melakukan program penghargaan untuk memberikan motivasi bagi sumber daya manusia.

5.2 **Keterbatasan penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang diharapkan dapat memberikan arahan bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian yang serupa dengan penelitian ini. Berikut ini adalah keterbatasan-keterbatasan penelitian:

1. Penulis mempunyai keterbatasan untuk memperoleh data secara lengkap tentang biaya produksi karena data tersebut merupakan rahasia perusahaan yang tidak dapat dipublikasikan.

2. Penulis mempunyai keterbatasan untuk memperoleh data secara lengkap tentang sumber daya manusia pada perusahaan, karena data tersebut merupakan rahasia perusahaan yang tidak dapat dipublikasikan.
3. Penulis mempunyai keterbatasan untuk memperoleh data secara lengkap tentang jenis pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan samapai manajer tingkat atas, karena data tersebut merupakan rahasia perusahaan yang tidak dapat dipublikasikan.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, ada beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak SPBBE PT Karya Jaya Lestari yaitu sebagai berikut:

1. SPPBE PT Karya Jaya Lestari sebaiknya membentuk untuk menetapkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang terintegrasi dengan *Six Sigma*.
2. SPPBE PT Karya Jaya Lestari sebaiknya melakukan pembuatan *work instruction* (WI) terhadap *standar operation procedure* (SOP) yang terkait dengan proses produksi agar elpiji yang akan diangkut ke dalam truk sesuai dengan PO (*purchase order*).
3. Pelaksanaan seminar tidak hanya diikuti oleh karyawan, tetapi juga sebaiknya diikuti oleh manajer atau direktur.

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*, Edisi 11, penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Penerbit Salemba Empat, Buku 2, Jakarta.
- Chakraborty Ripon Kumar, Tarun Kumar Biswas, Iraj Ahmed (2013). *Reducing Process Variability by Using DMAIC Model: A Case Study In Bangladesh*. International Journal for Quality Research 7(1) 127–140
- Evans, James dan William Lindsay (2007), *An Introduction to Six Sigma & Process Improvement: Pengantar Six Sigma*, Salemba Empat, Jakarta
- Febrina Maria (2012). *Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada PT "SBP" Di Surabaya*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi. Vol 1, No. 1, pp. 97-102
- Friyanto (2012). *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Rerangka Model Integrasi Balanced Scorecard Dan Six Sigma (Studi Kasus Pada Rumah Sakit X Di Malang*. Media bina ilmiah 7. Vol 6, No. 5, September 2012, pp. 7-12
- Gaspersz, Vincent. 2006. *"Continuous Cost Reduction Through Lean-Sigma Approach"*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- _____, 2012. *"All-In-One Management Toolbook"*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- _____, 2013. *"All-In-One 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management Contoh Implementasi pada Organisasi Bisnis dan Pemerintah"*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Iskandar (2009), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta, Gaung Persada (GP Press).
- Kaplan, Robert S dan David, Norton, 2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan strategi menjadi aksi*, Erlangga: Jakarta.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard*. Salemba Empat. Jakarta.
- Pyzdek , Thomas (2002). *The Six Sigma Hand Book*. Salemba Empat, Jakarta.

Rangkuti, Freddy. *SWOT Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Rivai, H. VeithzaldanSagala, Ella Jauvani.(2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Supriyono,R.A,2000, *Sistem Pengendali*