

ANALISIS KINERJA PADA PROSES BISNIS PT. TRISAKTI MUSTIKA GRAPHIKA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

LISTIYANTO PRADONO

A12.2009.03682

UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO SEMARANG

PT. Trisakti Mustika Graphika adalah perusahaan manufaktur bidang security printing (percetakan dokumen rahasia). Untuk mempertahankan keberlangsungan proses bisnis dan mengoptimalkan segala sumber daya yang dimiliki, kaitannya dengan peningkatan layanan kepada konsumen, PT. Trisakti Mustika Graphika menerapkan alur proses bisnis yang seefektif dan seefisien mungkin agar konsumen dapat dilayani dengan baik. Agar tujuan tersebut tercapai, PT. Trisakti Mustika Graphika berpedoman pada ISO. Usaha yang dilakukan dalam pencapaian standar ISO akhirnya berkaitan dengan penyesuaian sistem atau alur bisnis yang sudah dijalankan oleh PT. Trisakti Mustika Graphika, sehingga agar penyesuaian yang dilakukan dapat relevan dengan ISO, maka metode Balanced Scorecard diharapkan mampu memberikan gambaran atau rekomendasi evaluasi alur bisnis dan potensi penggunaan teknologi informasi demi tercapainya pemenuhan standar ISO.

Keywords: Balanced Scorecard, Analisis Kinerja

1. Pendahuluan

Segala hal yang memiliki value atau hasil pasti menerapkan proses tertentu untuk mencapai value tersebut. Sama halnya dengan perusahaan, perusahaan pasti memiliki proses tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan, sering di sebut dengan proses bisnis. Perusahaan masuk dalam kategori baik apabila menerapkan proses bisnis yang sistematis dan kompleks, proses yang berurutan dan saling berkaitan, apabila salah satu komponen proses bisnis tidak dijalankan akan menimbulkan resiko tertentu.

Kondisi yang demikian tersebut juga yang dialami oleh PT. Trisakti Mustika Graphika yang notabene adalah perusahaan manufaktur bidang percetakan.. Untuk mempertahankan keberlangsungan proses bisnis, kaitannya dengan peningkatan layanan kepada konsumen, PT. Trisakti Mustika Graphika menerapkan alur proses bisnis yang seefektif dan seefisien mungkin agar konsumen dapat dilayani dengan baik. Namun dalam pelaksanaannya, proses bisnis tersebut tidak dijalankan dengan optimal. Ada komponen yang hanya dijalankan sekedarnya saja, ada komponen yang malah ditinggalkan. Apabila diambil contoh yang

lebih detail, misalnya bagian marketing, disana sering terjadi penyimpangan alur bisnis. Yang seharusnya order dari pelanggan akan masuk pada tahap produksi setelah diperhitungkan oleh PPIC, pada prakteknya, marketing yang menyimpang dari prosedur menemui PPIC yang lebih cepat diproduksi orderannya. Menurut pelaku, hal tersebut tidak akan menimbulkan resiko, namun apabila dilihat dari sudut pandang yang lebih luas, hal tersebut akan mempengaruhi proses bisnis selanjutnya. Resiko yang berpotensi muncul adalah mundurnya jadwal produksi yang lain, sehingga menimbulkan kekacauan pada PPIC untuk memperhitungkan ulang “Production Planning and Control”nya.

Sehingga penulis melihat adanya kebudayaan kerja yang tidak baik pada alur bisnis PT. Trisakti Mustika Graphika pada paparan diatas. Dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard penulis akan mencari apa penyebab tidak sehatnya kinerja pada alur bisnis tersebut, dan dapat ditemukan solusi untuk mengatasi permasalahan diatas.

2. Metodologi

Metode analisis yang digunakan adalah Metode Balanced ScoreCard. Dan dalam tahap ini akan menerangkan bagaimana analisis dilakukan, mulai dari

data mentah, perlakuan terhadap data yang ada, keterkaitan antara item – item yang ada dalam proses bisnis tersebut, sampai pada hasil penelitian yang diharapkan dapat menjadi rekomendasi, demi meminimalisasi permasalahan yang sedang dihadapi dan permasalahan yang berpotensi muncul dalam proses bisnis di PT. Trisakti Mustika Graphika.

Tahap – tahap yang disusun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengenal PT. Trisakti Mustika Graphika melalui penjelasan dari HRD
- b. Identifikasi permasalahan seputar alur bisnis PT. Trisakti Mustika Graphika
- c. Brainstorming dengan bagian – bagian yang terkait dalam alur bisnis
- d. Menyusun angket/ kuesioner
- e. Mengolah data yang didapat dari hasil brainstorming, kemudian dibandingkan dengan hasil angket/ kuesioner.

3. Landasan Teori

Balanced Scorecard pada awal diperkenalkan adalah merupakan suatu sistem manajemen penilaian dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Kaplan dan Norton telah memperkenalkan Balanced Scorecard pada tingkat organisasi enterprise. Prinsip dasar dari Balanced Scorecard ini adalah titik pandang penilaian sebuah perusahaan hendaknya tidak hanya dilihat dari segi finansial saja tetapi juga harus ditambahkan dengan ukuran-ukuran dari perspektif lainnya seperti tingkat kepuasan kustomer, proses internal dan kemampuan melakukan inovasi.[8]

Menurut Kaplan dan Norton, Balanced Scorecard didefinisikan sebagai berikut:

“...a set of measure that’s gives top managers a fast but

comprehensive view of the business, includes financial measures that tell the results of actions already taken, complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process and the organization’s innovation and improvements activities – operational measures that are the drivers of future financial performance.” [8]

Pembuatan BSC harus dimulai dari penterjemahan strategi dan misi perusahaan kedalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik. Para manajer kemudian terus merunuti tolok ukur tersebut untuk mencapai sasaran mereka.[8]

Dalam perkembangannya BSC kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Norton dan Kaplan menjelaskan pentingnya memilih tolok ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel kedua Harvard Business

Review, “Putting the Balanced Scorecard to Work” (September-Oktober 1993).[8]

Dalam artikel ini Norton dan Kaplan menunjukkan bagaimana beberapa perusahaan menggunakan BSC. Pengukuran yang efektif harus merupakan bagian yang integral dari proses manajemen.[8]

BSC merupakan system manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area – area seperti : produk, proses, pelanggan, dan pengembangan produk.[8]

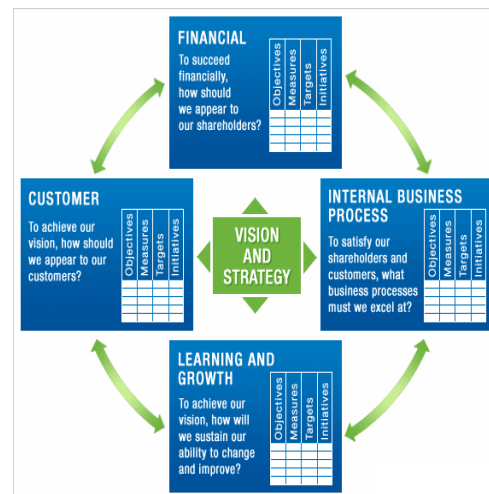
Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang dan menghasilkan proses manajemen seperti:[8]

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.



Gambar 2.2 : Framework umum Balanced Scorecard [1]

Balanced score card merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang

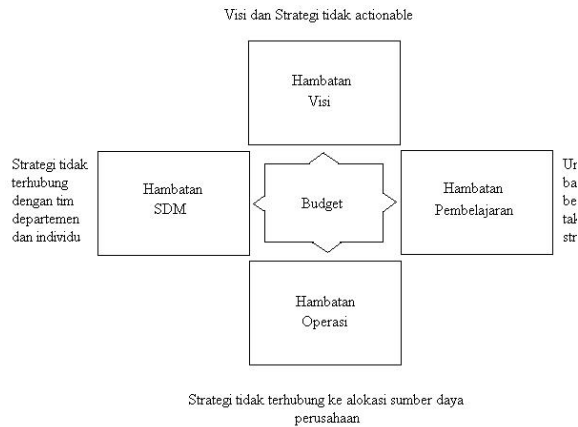
performance bisnis. Balanced scorecard juga kerap dianalogikan dengan “dashboard mobil atau cockpit pesawat terbang” untuk menggambarkan bagaimana seorang “pengemudi organisasi” perlu diberi data yang realtime, akurat, dan relevan dengan tujuan “kendaraan organisasi” tersebut. [1]

Perusahaan-perusahaan yang inovatif telah menggunakan BSC sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi mereka dalam jangka panjang. Ketika perusahaan telah menyusun inisial BSC, mereka harus segera memasang scorecard tersebut kedalam sistem manajemen. Para manajer di Amerika percaya bahwa scorecard memungkinkan mereka untuk menjembatani gap utama yang ada diperusahaan: antara pengembangan dan formulasi strategi dengan proses implementasinya. Menurut Kaplan dan Norton, dari pengalaman dilapangan ditemui penyebab eksistensi gap tersebut, yang diuraikan kedalam empat klasifikasi,[1] yaitu:

KOMPONEN BALANCED SCORECARD

<p>Perspektif Keuangan</p>	<p>Perspektif Pelanggan</p>
<p>Mengukur hasil tertinggi yang dapat diberikan kepada pemegang sahamnya</p>	<p>Fokus terhadap kebutuhan kepuasan pelanggan, termasuk pangsa pasarnya</p>
<p>Perspektif Internal</p>	<p>Pembelaj. & Berkembang</p>
<p>Memfokuskan perhatiannya pada kinerja kunci proses internal yang mendorong bisnis perusahaan</p>	<p>Memperhatikan langsung bisnis seluruh sukses mendatang orang-orang dalam organisasi dan infrastruktur</p>

Gambar 2.3 :Komponen Balanced Scorecard [1]



Gambar 2.4 : Empat klasifikasi hambatan implementasi strategi [1]

4. Analisis

4.2 Analisis Dengan Metode Brainstorming, Narasumber : Dian Fitriawan, SE Kepala HRD PT. Trisakti Mustika Graphika

4.2.1 Identifikasi Permasalahan Inti

a. Proses bisnis keseluruhan.

Permasalahan yang muncul:

- Rencana produksi yang tidak jelas
- Jadwal penggunaan mesin dan jadwal maintain yang tidak teratur
- Kontrol antar bagian (gudang dan produksi) jarang dilakukan
- Head antar bagian tidak saling memberikan informasi atau berkoordinasi

b. Marketing.

Permasalahan yang muncul :

1. SDM

- a) Marketing tidak bisa melakukan negosiasi dengan pelanggan, mengenai spesifikasi, jadwal pengiriman, dll.
- b) Marketing tidak bisa memunculkan forecast order.

2. Metode

- a) Antar marketing tidak ada koordinasi.
- b) Marketing tidak mengetahui jadwal/ production planning yang disusun oleh PPIC.
- c) Marketing tidak mengetahui keseluruhan tugas dan tanggung jawab/ porsi kerja.
- d) Tidak ada feedback jika marketing tidak menjalankan/ meninggalkan prosedur.
- e) Head marketing tidak melakukan control atas pekerjaan bawahannya.

3. Lingkungan

- a) Iklim kersama dan koordinasi yang kurang.

c. Produksi.

1. SDM

- a) Kurang koordinasi pada tiap – tiap bagian.

2. Metode

- a) Kurang dalam control dan pengawasan kegiatan produksi.

3. Lingkungan

- a) Iklim kerja tidak mendukung untuk focus pada satu proyek produksi.

d. PPIC

1. Metode

- a) Planning PPIC tidak sesuai target.
- b) PPIC belum melakukan pengukuran kapasitas (sequal time, man-power, kapasitas mesin).
- c) PPIC lost control dalam pengadaan dan penggunaan bahan baku.

4.3 Analisis Dengan Pendekatan Teori Audit Manajemen Inovasi

4.3.1 Optimalisasi Pasar dan Pelanggan

Pasar yang dibidik oleh PT. Trisakti Mustika Graphika adalah perusahaan - perusahaan atau organisasi yang dalam aktivitasnya membutuhkan dokumen –

dokumen sebagai alat untuk menjalankan bisnisnya, dengan demikian PT. Trisakti Mustika Graphika harus benar – benar mempersiapkan sistem marketing yang matang dan dapat menghasilkan order secara berkelanjutan. Pelanggan tidak akan segan menjadi pelanggan setia apabila proses bisnis internal yang diterapkan oleh PT. Trisakti Mustika Graphika mampu meminimalisasi segala hal yang berpotensi membuat pelanggan memunculkan komplain, sehingga ketepatan waktu dan kualitas barang tetap terjaga.

4.3.2 Produk dan Pelayanan

Dalam menentukan bahan baku yang digunakan, bagian PPIC melihat pada spesifikasi yang diminta oleh pelanggan. Kualitas bahan yang digunakan juga disesuaikan dengan opsi harga yang disetujui. Ada beberapa spesifikasi yang memiliki opsi harga, ada yang hanya memiliki 1 varian saja, hal tersebut tidak lepas dari komitmen untuk menjaga kualitas barang yang dihasilkan.

4.3.3 Pemetaan kondisi internal PT. Trisakti Mustika Graphika pada tabel Audit Manajemen Inovasi

		Pasar dan Pelanggan		
		Sekarang	Perluasan	Baru
Produk dan Pelayanan	Seharang	Peningkatan Proses	Pengembangan Pasar	Kapabilitas Baru
	Modifikasi	Pengembangan Produk	Kapabilitas Baru	Pengembangan Bisnis Baru
	Baru	Kapabilitas Baru	Pengembangan Bisnis Baru	Perubahan Strategik

Gambar 4.8 : Skema Audit Manajemen Inovasi [2]

a. Peningkatan proses

Berdasarkan hasil brainstorming dengan Bapak Awang, Kepala Bagian PPIC, dengan didukung dari hasil brainstorming dengan staff Bagian Marketing dan Produksi, proses bisnis PT. Trisakti Mustika Graphika akan lebih optimal apabila:

1. Order yang diterima bagian PPIC di rinci lebih detail oleh bagian Marketing.
2. Marketing memiliki alur proses sendiri, untuk menentukan antrian order yang akan diserahkan kepada PPIC.

3. PPIC memiliki data yang akurat mengenai kapasitas produksi, dan data tersebut selalu diperbarui.
4. PPIC menentukan batasan (kapasitas produksi) dan diberitakan kepada Marketing.
5. Marketing memperhitungkan order dengan batasan kapasitas produksi yang dibuat oleh PPIC.

b. Pengembangan produk

PPIC mempertimbangkan pengadaan bahan baku, kualitas standar dengan potensi waste banyak dan waktu produksi lama, atau kualitas tinggi dengan kemungkinan waste sedikit dan waktu produksi lebih cepat, berdasarkan nilai order, deadline pengiriman, dan kapasitas produksi yang digunakan.

c. Kapabilitas baru

Kapabilitas baru yang harus dikembangkan agar kinerja pada alur bisnis dapat berjalan optimal adalah sebagai berikut:

1. Bagian Marketing memiliki alur

bisnis tersendiri sebelum masuk ke bagian PPIC.

2. PPIC menentukan batasan kapasitas produksi yang selalu diperbarui.
3. Pengadaan bahan baku ditentukan berdasarkan nilai order.

4.4 Penerapan Audit Manajemen Inovasi Ke dalam Balanced Scorecard

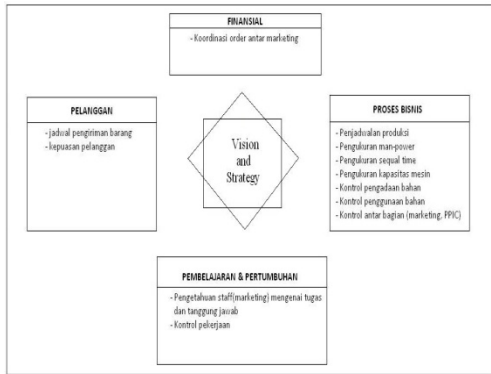
4.4.1 Pemetaan Komponen Audit Manajemen Inovasi ke dalam Balanced Scorecard

Berdasarkan analisis dengan menggunakan pendekatan audit manajemen inovasi, kemudian hasil tersebut dipetakan diaplikasikan kedalam BSC, dengan gambaran umum sebagai berikut: (Tabel 4.1 dan Gambar 4.9)

Tabel 4.4 : Pemetaan Audit Manajemen Inovasi pada BSC

	Finansia l	Pelang gan	Proses Bisnis	Pembe lajaran dan Pertum buhan
Peningka tan proses	v		v	
Pengemb angan produk	v		v	
Kapabilit as baru			v	v
Pengemb angan pasar		v		
Perubah an strategik				v

Dari pemetaan diatas, maka aspek – aspek yang dimiliki oleh audit manajemen inovasi selanjutnya akan diteruskan oleh BSC setelah dikelompokkan sesuai dengan aspek yang diteliti dalam BSC yaitu Financial, Pertumbuhan dan Pembelajaran, Proses Bisnis, dan Pelanggan.



Gambar 4.9 : Komponen BSC PT. Trisakti Mustika Graphika

4.5.2 Balanced Scorecard dilihat dari 4 perspektif

a. Perspektif Finansial

Kaitannya dengan proses bisnis, koordinasi yang baik antar marketing dapat mempengaruhi sisi financial perusahaan menjadi lebih efektif atau malah menjadi buruk. Hal tersebut dapat terjadi bilamana order yang diterima oleh marketing sudah mendapat persetujuan dan siap untuk masuk kedalam proses produksi, sehingga proses purchasing bahan baku juga akan berjalan. Apabila system yang saling berkaitan tersebut tidak disusun

dengan matang akan mengakibatkan kekacauan pada bagian gudang dan produksi. Disisi lain juga potensi pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak order yang paling ideal adalah dari data – data yang dimiliki oleh PPIC, seperti data antrian produksi, data kapasitas mesin, data man power. Marketing paling tidak dapat menentukan estimasi waktu pengiriman barang jadi yang paling ideal dan mempertimbangkan juga order yang datang dari marketing lain, sehingga PPIC dapat dengan mudah membuat penjadwalan produksi.

b. Perspektif Pelanggan

PT. Trisakti Mustika Graphika adalah perusahaan yang sebagian besar proses bisnisnya berorientasi pada pelanggan. Pelanggan bisa mengajukan spesifikasi order sesuai dengan kebutuhannya. Pelanggan juga berhak mengusulkan waktu barang order harus dikirim, sehingga

perlu diterapkan koordinasi yang sangat matang antara PPIC dan marketing yang dalam hal ini bertindak sebagai penghubung terdekat antara pelanggan dengan perusahaan, karena permasalahan yang biasa muncul pada perspektif ini adalah mengenai kurang matangnya negosiasi waktu kirim.

c. Perspektif Proses Bisnis

Dalam perspektif proses bisnis, PPIC mengambil peran terbanyak. Karena PPIC notabene memang bertugas mengukur segala hal yang berkenaan dengan proses bisnis perusahaan, khususnya pada sector produksi. PPIC harus mengukur dengan tepat mengenai kapasitas mesin produksi, Setup Time, dan Man Power. PPIC juga harus melakukan kontrol terhadap ketersediaan bahan baku dan penggunaan bahan baku. Apabila pengukuran dan kontrol sudah mencapai kondisi yang ideal, maka meleasetnya

penjadwalan produksi dapat di minimalisasi.

d. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

Pemahaman karyawan tentang job description yang harus dilaksanakan oleh karyawan sangat penting dilakukan oleh manajemen. Karena karyawan merupakan panjang tangan dari manajemen, sehingga harus betul – betul memahami tugas dan tanggung jawabnya. Disisi lain, bekal pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan harus memenuhi standar atas posisinya sebagai karyawan sesuai dengan bidangnya. Bekal pengetahuan karyawan yang sudah melampaui batas standar pun perlu penyegaran, training atau seminar yang direkomendasikan diharapkan mampu meningkatkan ketrampilan karyawan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dari bab I sampai bab IV, maka dapat diambil

beberapa kesimpulan yaitu alur bisnis yang diterapkan oleh PT. Trisakti Mustika Graphika sudah baik, hanya saja tidak berjalan dengan baik karena terganjal oleh faktor SDM, sehingga diperlukan usaha untuk mendidik SDM agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik, usaha pengembangan SDM dapat berupa :

1. Pengarahan dan training pada masa percobaan (3 bulan pertama) secara optimal terhadap karyawan baru, agar karyawan baru mengetahui apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan.
2. Training berkala untuk karyawan senior yang bertujuan untuk penyegaran informasi tentang bidang/ posisinya dalam perusahaan, sehingga karyawan dapat mengembangkan skill sesuai bidangnya masing – masing. Dan Training untuk karyawan harus memiliki frekuensi yang tepat, agar tidak terlalu sering atau terlalu lama.
3. Karyawan yang sebagian besar waktunya bekerja menggunakan komputer harus mendapatkan training mengenai Teknologi informatika dasar, supaya karyawan dapat mengoptimalkan

computer sebagai alat bantu dalam bekerja. Selain itu, training juga bertujuan untuk membekali karyawan agar karyawan dapat memahami error yang terjadi dan dapat melakukan penanganan awal.

4. Pemanfaatan teknologi informasi yang relevan dengan PT. Trisakti Mustika Graphika adalah Production DSS, Sistem informasi order, dan CRM.

6. DAFTAR PUSTAKA

Yuwono Sony, Edy Sukarno, & Muhammad Ichsan, 2004, “Petunjuk Praktis

Penyusunan Balanced Scorecard”, Gramedia, Jakarta

[2] Gaspersz Vincent, 2012, “All in One Management Toolkit”, Gramedia, Jakarta

[3] Kaplan, Robert S. dan A. A. Atkinson, Advanced Management Accounting,

New Jersey, Prentice Hall, Inc., Edisi ketiga, 1998

[4] Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, The Strategy Focused Organization: How

Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment,

Massachusetts, Harvard Business

Review, 2001

[5] Prakarsa, Wahyudi, “Sistem Pengukuran Kinerja - Pendekatan Kontemporer”,

Diskusi Nasional, Jakarta, 1994

[6] Kaplan, R. and D. Norton, The Balanced Scorecard: translating vision into action,

Harvard Business School Press,
Boston, 1996.

[7] Kotler, Philip, (2006), *Dasar – dasar Manajemen Pemasaran*. Edisi Bahasa

Indonesia, Jakarta : PT. Binarupa
Aksara

[8] Sunarto Agus, A Hasibuan Zainal, 2007, “Model Perencanaan Strategis..”,
Jurnal SI MTI UI Vol.3, Jakarta