

Pemetaan Proses Penciptaan Nilai pada Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan

Paulus Jimmy Pramudito
Togar M. Simatupang

Abstract

The successful implementation of a performance measurement system, such as Balanced Scorecard, relies on the company's ability to evaluate the results shown by the performance indicators and to subsequently carry out continuous improvement. One way to evaluate the effectiveness of a performance system is by using data and information obtained from an Enterprise Resource Planning (ERP) system. Based on the collected information, managers are able to make better decisions as they continuously improve performance. However, there is often a perception gap between the expectations of managers and front-line staff about the results. This paper offers a solution to overcome this gap based on a value realization approach to map the linkage of data, information, knowledge, decisions, and actions. Linking data to actions enables both parties to track the impacts of decision making processes on the results. This approach was applied at a national distribution company in Indonesia. The mapping of value creation process helps the organizational members to understand their own roles in achieving better performance and to be able to trace required data and information to support the process of performance improvement.

Keywords: balanced scorecard, enterprise resource planning, knowledge management, value realization approach

Sebagai pemenuhan terhadap tuntutan terhadap persaingan bisnis yang semakin ketat, banyak perusahaan yang telah menerapkan berbagai konsep manajemen perbaikan proses bisnis. Salah satu konsep yang paling banyak diterapkan di berbagai perusahaan adalah konsep sistem pengukuran kinerja kartu skor berimbang atau *Balanced Scorecard* (Kaplan et al., 1996). Konsep ini banyak diterapkan karena dirasa oleh sebagian besar perusahaan telah merangkul berbagai kepentingan pihak-pihak yang ada di dalam perusahaan.

Selain itu, model kartu skor berimbang ini lebih mudah diterapkan dibandingkan model-model lain yang sejenis seperti misalnya *Performance Prism* (Neely et al., 2002) dan *Malcolm Baldrige Criteria*.

Untuk menjamin keberlangsungan penerapan kartu skor berimbang, perusahaan perlu menjamin keterkaitan antara masing-masing indikator kinerja di setiap perspektif yang ada mulai dari pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, pelanggan, dan keuangan. Misalnya dengan pertanyaan, apakah dengan meningkatkan kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan benar-benar meningkatkan kinerja proses internal. Apakah dengan tingginya kinerja proses internal akan meningkatkan kinerja pelanggan yang pada akhirnya juga meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan

ini yang harus bisa dijawab oleh sistem *Balanced Scorecard* yang dibangun oleh perusahaan.

Persoalan yang muncul adalah bagaimana mengkaitkan antar indikator kunci dari keempat perspektif tersebut yang dapat dengan mudah dipahami oleh pihak perusahaan. Kaplan dan Norton (2004) kemudian mengembangkan peta strategi untuk mengatasi persoalan ini. Akan tetapi, persoalan berikutnya adalah bagaimana setiap aktor terutama pihak manajemen dan pelaksana di lapangan dapat mempunyai persepsi yang konsisten. Jalan keluar dari persoalan ini adalah dengan memanfaatkan fakta obyektif di lapangan dan mencari keterkaitannya dengan indikator kinerja yang dipahami oleh pihak manajemen puncak.

Paulus Jimmy Pramudito, Prasetiya
Mulya Business School Jakarta
Togar M. Simatupang,
School of Business and Management
Institut Teknologi Bandung

Salahsatu metode yang bisa digunakan untuk memetakan hubungan dan saling keterkaitan antar indikator-indikator kinerja adalah dengan menggunakan *Benefits Realization Approach* atau BRA (Remenyi dan Sherwood-Smith, 1998; Thorp, 1999). Dengan metode ini, organisasi tidak hanya dapat melihat keterkaitan tetapi juga dapat melakukan perbaikan berkelanjutan. Perbaikan ini dilakukan dengan memperbaiki kualitas keputusan-keputusan yang dilakukan dengan mendayagunakan secara optimal data dan informasi (*Enterprise Resource Planning*) yang terdapat pada perusahaan, sehingga perusahaan akan selalu berubah dengan melakukan pembelajaran setiap waktu.

Tujuan dari tulisan ini adalah mengembangkan metode pemetaan penciptaan nilai yang dapat menyelaraskan persepsi antar aktor di perusahaan. Pemaparan dimulai dengan pembahasan konsep awal dan dilanjutkan dengan penerapan pendekatan ini pada sebuah perusahaan distributor nasional.

Model Konseptual

Dalam rangka pengembangan peta proses penciptaan nilai berbasis pendekatan realisasi manfaat ini, menggunakan kerangka seperti terlihat pada Gambar 1. Penciptaan nilai-nilai dilakukan melalui suatu proses

transformasi mulai dari data (angka-angka mentah), *information* (arti data-data tersebut), *knowledge* (pola yang dikandung oleh informasi tersebut), *decision* (suatu aksi berdasarkan *knowledge* yang ada) dan akhirnya *business performance* (hasil yang didapat berdasarkan keputusan yang dibuat). Secara konseptual proses transformasi ini dapat dilihat pada Gambar 2.

Dalam kerangka teori, ada tiga perspektif dasar yang melandasi sebuah aktivitas dan kinerja perusahaan seperti tampak pada Gambar 2. Kemampuan sumberdaya perusahaan (*resource capability*) adalah kemampuan yang bisa diciptakan oleh perusahaan karena adanya sumber daya teknologi, manusia maupun organisasi itu sendiri. Setiap perusahaan mempunyai teknologi, baik teknologi sederhana maupun canggih, yang mendukung aktivitasnya. Demikian pula dengan manusia dan organisasi, setiap perusahaan mempunyai karakteristik di setiap manusia dan budayanya.

Perusahaan membutuhkan suatu proses transformasi dari data-data yang dipunya menjadi pengetahuan organisasi untuk membuat kemampuan yang ada di dalam dirinya menjadi nyata. Kemampuan inilah yang harus digunakan perusahaan untuk melakukan keputusan-keputusan baik dalam lingkup operasional, taktis maupun

strategis. Kinerja suatu perusahaan akan menjadi baik dan berkelanjutan apabila keputusan-keputusan tersebut dilakukan dengan baik dan benar pula.

Dari metrik-metrik kinerja yang ada, bisa dilihat kondisi nyata perusahaan pada saat itu. Hal penting yang harus dilakukan selanjutnya adalah perusahaan harus melakukan proses pembelajaran yang diawali oleh proses pemahaman (*understanding*), mengapa kinerja tersebut menunjukkan angka demikian. Selanjutnya, pemahaman ini akan menjadi pengetahuan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya di kemudian hari dengan mencari tahu bagaimana hal tersebut bisa terjadi. Proses ini terjadi secara berkelanjutan dan membutuhkan keterlibatan seluruh anggota organisasi.

Implementasi Pada Perusahaan Distribusi Nasional

Sistem *Balanced Scorecard* Perusahaan

Penjelasan mengenai hubungan dan keterkaitan antar variabel dalam Gambar 3 dapat dijelaskan sebagai berikut:

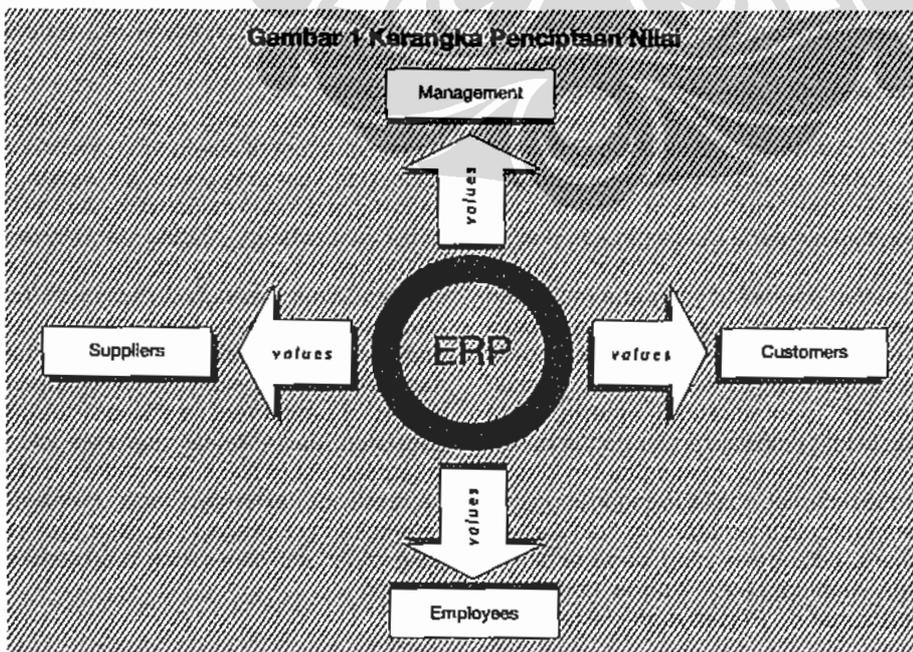
- Hubungan antara *Sales Growth* dan *Productivities & Profitabilities* dengan *Customer Growth*

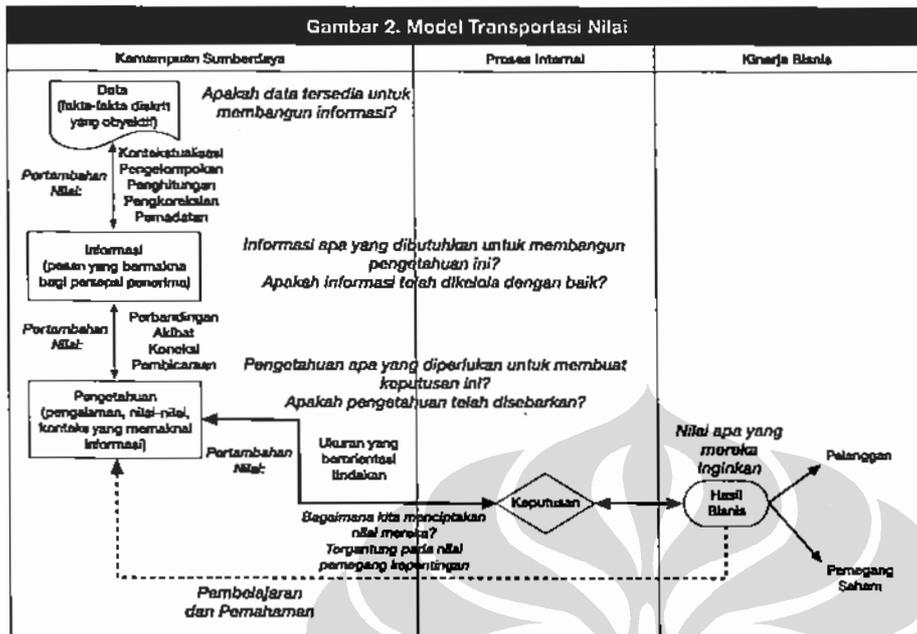
Dengan meningkatnya pertumbuhan pelanggan yang diindikasikan dengan semakin tingginya order pada masing-masing pelanggan dan order secara keseluruhan dalam satu periode (per bulan) maka akan meningkatkan pula jumlah penjualan per periode. Selanjutnya, peningkatan penjualan akan mempengaruhi penjualan netto (setelah dikurangi oleh biaya dan *Cost of Goods Sold*) dan laba kotor (*gross profit*) perusahaan. Namun yang perlu diperhatikan bahwa peningkatan penjualan harus disertai oleh pengendalian biaya sehingga penjualan netto dan *gross profit* meningkat seiring dengan meningkatnya penjualan.

- Hubungan antara *Customer Growth* dengan *Customer Retention* dan *Customer Satisfaction*

Pelanggan perusahaan akan semakin bertumbuh jika pelanggan aktif semakin

Gambar 1 Kerangka Penciptaan Nilai





- Hubungan antara *Customer Retention* dan *Customer Satisfaction* dengan *Order Collection* dan *Delivery*

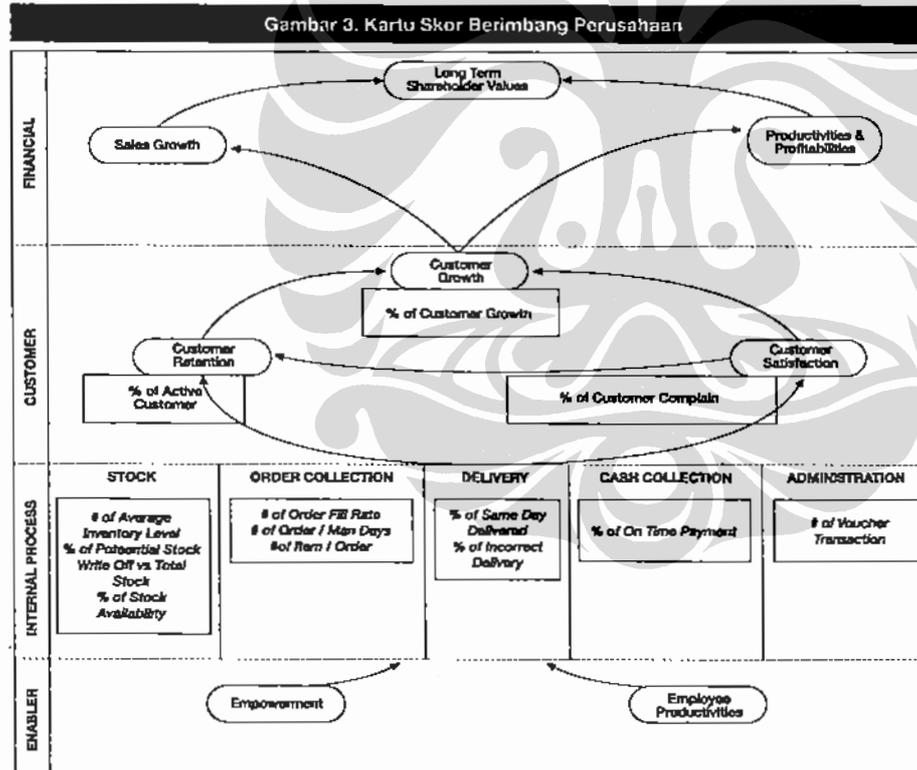
Jika perusahaan bisa mengoptimalkan perannya dalam aspek *order collection* melalui peningkatan pemenuhan *order* dan perluasan item produk yang ditawarkan maka pelanggan bisa meningkatkan perulangan (*retention*) dalam melakukan *order*. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan dapat meningkatkan pencapaian *same day delivered* dan akurasi pengiriman. Sehingga pengiriman tidak hanya dilakukan secara cepat namun juga tepat dalam jumlah dan administrasi.

- Hubungan antara *Stock*, *Order Collection*, *Delivery*, *Cash Collection* dan Administrasi

Pada dasarnya, masing-masing aspek dalam operasional cabang saling mendukung satu sama lain. Pemenuhan *order* dan perluasan item produk tidak akan berjalan dengan baik jika produk yang bersangkutan tidak ada di gudang atau persediaan tidak sesuai dengan jumlah yang semestinya. Di sisi lain, proses penagihan dan administrasi sangat mempengaruhi kinerja cabang dalam mengoptimalkan *cash to cash cycle time*, yang pada akhirnya juga akan memperbesar peluang untuk meningkatkan penjualan.

- Hubungan antara Aspek *Internal Process* dengan Aspek *Enabler*

Aspek *enabler* mendukung kinerja cabang secara keseluruhan terutama pada aspek operasional dengan cara pemberdayaan dan peningkatan produktivitas karyawan. Semakin tinggi pemberdayaan dan produktivitas karyawan maka semakin tinggi kinerja operasional cabang.



banyak dibandingkan dengan pelanggan tidak aktif. Keaktifan pelanggan merupakan keaktifan pelanggan dalam melakukan *order* pada tiap kunjungan *salesman* dan atau per periode. Di sisi lain, pertumbuhan juga akan terjadi

jika perusahaan bisa memuaskan pelanggannya. Indikator-indikator yang bisa dijadikan acuan adalah tingkat keluhan pelanggan, misalnya adanya retur karena salah *discount*, salah kirim, salah harga atau kirim kemasan rusak.

Aplikasi Pendekatan Realisasi Manfaat

Sebagai perusahaan distribusi, kunci sukses utama adalah optimasi di proses internal karena keunggulan kompetitifnya berada di perspektif tersebut. Oleh karena itu, penulis hanya akan memberikan

contoh aplikasi pada aspek proses internal (manajemen persediaan dan penjualan) dengan hubungannya dengan perspektif pelanggan.

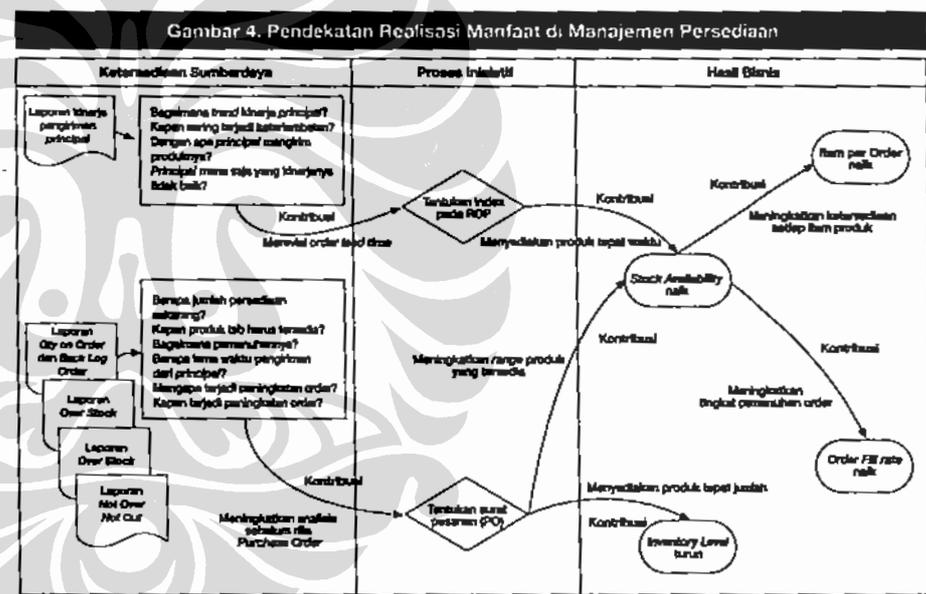
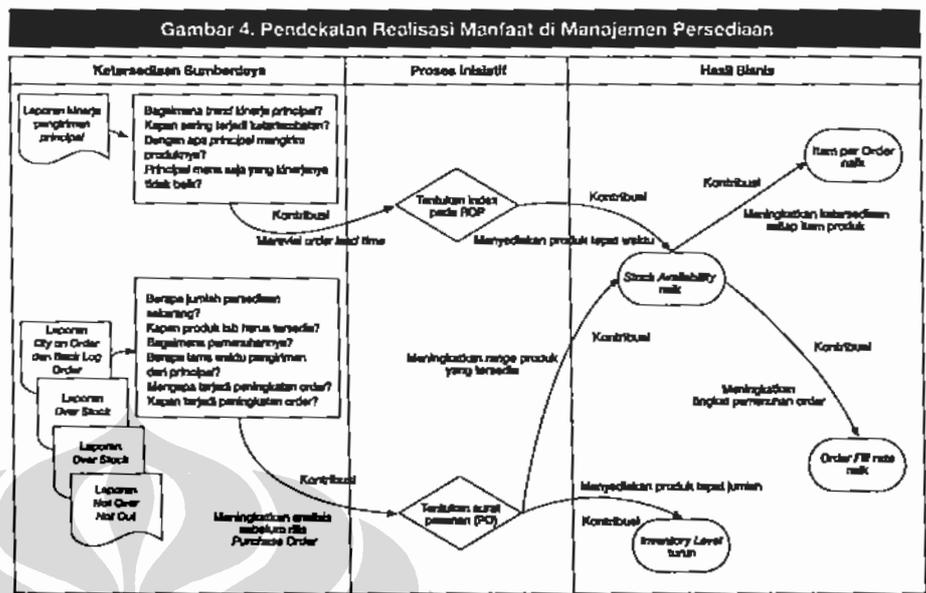
Sebagai contoh, misalnya pada Gambar 4, organisasi dapat melihat keterkaitan antara indikator kinerja pada penjualan (*item per order* dan *order fill rate*) dengan kinerja pada manajemen persediaan (*stock availability*). Kinerja ketersediaan persediaan (*stock availability*) dipengaruhi oleh keputusan seorang kepala gudang dalam membuat surat pesanan pada *supplier* dan juga penentuan indeks pada perhitungan *Reorder Point (ROP)*. Keputusan-keputusan yang dibuat dapat menjadikan kinerja semakin baik atau semakin buruk.

Tentunya keputusan-keputusan tersebut akan menjadi semakin tajam bila didukung oleh pemahaman terhadap masalah yang dihadapi. Pemahaman tersebut diperoleh organisasi melalui pengalaman, pengetahuan yang diperoleh selama proses pembelajaran sebelumnya. Pengalaman dan pengetahuan yang didapat tercipta oleh dukungan data dan informasi yang dibuat oleh *Enterprise Resource Planning (ERP)*.

Proses transformasi, seperti pada Gambar 5, yang terjadi dalam BRA ini berlangsung secara terus menerus dan berputar. Apakah data dan informasi yang dibuat dalam bentuk laporan sudah memadai dalam membentuk pengetahuan dan pengalaman organisasi untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Jika belum tentunya perusahaan harus mempunyai sebuah mekanisme untuk mengevaluasi kinerja dan perbaikan berkelanjutan.

Kesimpulan

Pendekatan Realisasi Manfaat dapat digunakan untuk memperjelas hubungan dan saling keterkaitan antar indikator-indikator kinerja dalam Karu Skor Berimbang. Dengan menerapkannya, sebuah perusahaan dapat memahami faktor-faktor apa saja yang bisa menggerakkan kinerja-kinerja yang lain. Selain itu, anggota organisasi bisa mengetahui peran mereka masing-masing dalam usaha pencapaian tersebut dan cara untuk memperbaiki



kinerjanya. Baik dengan memperbaiki pola pengambilan keputusan bisnis, kriteria-kriteria pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan maupun data dan informasi yang harus ada untuk mendukung pengambilan keputusan itu sendiri. **U**

Daftar Pustaka

- Kaplan, R.S. Norton, D.P. and Lowes, A. (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, MA.
- Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*, Financial Times Prentice Hall, Cambridge.
- Remenyi, D. and Sherwood-Smith, M. (1998), "Business benefits from information systems through an active benefits realisation programme", *International Journal of Project Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 81-98.
- Thorp, J. (1999), "Computing the payoff from IT", *Journal of Business Strategy*, Vol. 30 No. 3, pp. 35-39.