

BALANCED SCORECARD BASED PERFORMANCE MEASUREMENT & STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

Oleh : Paulina Permatasari

Abstract

Developing strategy and performance measurement are an integral part of management control system. Making strategic decision about planning and controlling require information regarding how different subunits in organization work. To be effective, performance measurement, both financial and non financial must motivate manager and employees at different levels to force goal accomplishment and organization strategic.

An organization's measurement system strongly affects the behavior of people both inside and outside the organization. If companies, are to survive and prosper in information age competition, they must use measurement and management systems derived from their strategies and capabilities. Unfortunately, many organizations espouse strategies about customer relationships, core competencies, and organizational capabilities while motivating and measuring performance only with financial measures. The Balance Scorecard retains financial measurement as a critical summary of managerial and business performance, but it highlights a more general and integrated set of measurements that link current customer, internal process, employee and system performance to long term financial success.

1. Pendahuluan

Oganisasi perusahaan merupakan wealth-creating institution. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, organisasi tidak hanya diharapkan sebagai wealth-creating institution, namun jauh legih dari itu; perusahaan diharapkan sebagai wealth-multiplying institution. Pelipatgandaan kekayaan memerlukan langkah-langkah besar dan cemerlang. Ketidakmampuan personel perusahaan dalam merumuskan langkah-langkah besar dan cemerlang ditentukan oleh: (1) kompetensi manajerial para manajer dalam mengelola human capital, dan (2) sistem manajemen. Human capital merupakan hasil kali employee capability dengan employee comitment. Kompetensi manajer dalam mengelola human capital akan menjadikan produktif knowledge yang dimiliki oleh karyawan untuk menghasilkan value bagi customers. Seringkali yang terjadi adalah kompetensi manajer dalam mengelola human capital terhambat oleh sistem mnajemen yang digunakan oleh perusahaan. Jika sistem manajemen tidak memotivasi manajer dalam memanfaatkan human capital dalam menghasilkan langkah-langkah besar dan cemerlang maka tujuan untuk melipatgandakan kekayaan tidak akan terwujud.

Visi organisasi seringkali tidak terwujud karena adanya kecenderungan personel perusahaan berfokus ke perspektif jangka pendek. Kecenderungan tersebut umumnya timbul sebagai akibat sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak memotivasi personel untuk merumuskan langkah-langkah cemerlang dan besar, namun hanya langkah-langkah kecil dan berjangka pendek. Sistem manajemen yang menimbulkan kecenderungan personel perusahaan tersebut adalah:

1. Sistem perencanaan yang hanya mengandalkan pada anggaran tahunan.
2. Perencanaan laba jangka panjang yang tidak bersistem.
3. Sistem perencanaan menyeluruh (*total business planning*) yang tidak koheren.

2. Ukuran Kinerja Finansial dan Non Finansial

Banyak ukuran kinerja, seperti operating income, bergantung pada informasi keuangan internal. Semakin banyak perusahaan yang memperlengkapi ukuran keuangan internalnya dengan ukuran yang berdasarkan (a) informasi keuangan eksternal seperti harga saham, (b) informasi non keuangan internal seperti tingkat defect, manufacturing lead times, dan (c) informasi non keuangan eksternal seperti kepuasan pelanggan dan pangsa pasar. Ukuran – ukuran ini seringkali menjadi 'benchmark' antar sub unit yang ada dalam organisasi dan organisasi lain.

Beberapa organisasi menyajikan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial untuk subunit – subunit mereka dalam satu laporan tunggal yang disebut *Balance Scorecard*. Organisasi yang berbeda – beda menekankan berbagai elemen yang berbeda pula dalam scorecard mereka, namun kebanyakan scorecard meliputi (1) ukuran profitabilitas, (2) ukuran kepuasan pelanggan (3) ukuran efisiensi, kualitas dan waktu internal serta (4) ukuran inovasi.

Beberapa ukuran kinerja seperti jumlah paten baru yang dikembangkan, memiliki horison waktu jangka panjang. Ukuran lainnya seperti variance memiliki horison waktu jangka pendek. Pada makalah ini, akan dibahas mengenai berbagai ukuran yang banyak digunakan bagi subunit organisasi yang mencakup **Balance Scorecard**, **EVA**, dan **MVA** serta ukuran lainnya.

3. Why does Business Need a Balanced Scorecard ?

Banyak perusahaan yang telah menggunakan perpaduan/campuran dari ukuran keuangan dan non keuangan, bahkan di dalam tinjauan senior manajemen dan untuk mengkomunikasikan dengan dewan direktur. Terutama di tahun-tahun terakhir ini, fokus yang diperbaharui pada pelanggan dan proses mutu telah menyebabkan banyak organisasi untuk menjejaki dan mengkomunikasikan ukuran pada kepuasan dan keluhan pelanggan, produk dan kegagalan level proses dan kehilangan tanggal pengiriman.

Dalam hal ini balanced scorecard yang terbaik lebih dari koleksi indikator krisis atau faktor kunci sukses. Berbagai ukuran pada balanced scorecard harus direncanakan dengan matang yang terdiri dari rangkaian hubungan yang objektif dan ukuran keduanya konsisten dan menguatkan satu sama lain. Hubungan harus memasukan keduanya hubungan sebab dan akibat dan campuran dari outcome dan performance driver.

Hubungan sebab dan akibat. Suatu strategi adalah suatu set hipotesis tentang sebab dan akibat. Pengukuran sistem harus membuat hubungan antara tujuan dan ukuran di dalam berbagai perspektif yang eksplisit/tegas sehingga mereka dapat diatur dan disahkan. rantai sebab dan akibat harus meliputi semua empat perspektif balanced scorecard. Sebagai contoh, return on capital employed (ROCE) mungkin suatu scorecard di dalam perspektif keuangan. Pemicu ukuran dapat berupa pengurangan dan perluasan penjualan kpd pelanggan, hasil suatu tingkat loyalitas yang tinggi diantara pelanggan. Maka loyalitas pelanggan dimasukan ke dalam scorecard (di dalam perspektif pelanggan) sebab diharapkan untuk mempunyai pengaruh yg kuat pd ROCE. Tetapi bagaimana nantinya organisasi mencapai *customer loyalty*? Analisa pilihan pelanggan boleh mengungkapkan pengiriman tepat waktu (*On Time Delivery*) pemesanan nilai yang tinggi bagi pelanggan. Jadi, meningkatkan OTD diharapkan untuk meningkatkan customer loyalty, yang mana pada gilirannya, diharapkan utk mendorong meningkatkan financial performance. Maka keduanya customer loyalty dan OTD digabungkan ke dlm perspektif customer scorecard.

Mempertanyakan kelanjutan proses internal proses apa yang harus perusahaan lampau utk mencapai OTD yang luar biasa. Untuk pencapaian peningkatan OTD, bisnis mungkin mencapai waktu daur yg pendek dlm proses operasi dan high quality proses internal, kedua faktor itu dapat mengukur scorecard ke dlm internal perspektive. Dan bagaimana organisasi meningkatkan mutu / kualitas dan mengurangi waktu daur proses internal mereka? Dengan pelatihan dan meningkatkan keterampilan mereka utk pengoperasian pegawai, suatu sasaran yang akan menjadi suatu calon pembelajaran dan pertumbuhan perspektif, maka dapat dilihat bagaimana seluruh rantai hubungan sebab dan akibat dapat dibentuk sebagai garis vertikal melalui 4 perspektif balanced scorecard.

Di dlm jalur yg serupa, pekerjaan terbaru di dlm service profit chain telah menekankan hubungan sebab akibat antara kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan, kesetiaan pelanggan, pangsa pasar dan akhirnya performance keuangan. Jadi, balanced scorecard perlu menceritakan bisnis strategi unit. Itu perlu mengidentifikasi dan membuat eksplisit urutan hipotesis tentang hubungan sebab dan akibat antara outcome dan performance driver dari hasil itu semua. Setiap ukuran memilih utk balanced scorecard harus suatu unsur di dlm rantai hubungan sebab dan akibat yg mengkomunikasikan arti dari bisnis strategi unit kpd organisasi.

Performance drivers

Balanced scorecard yg baik perlu mempunyai suatu campuran outcomes measures dan performance driver. Outcome measures tanpa performance drivers tidak dapat mengkomunikasikan bagaimana hasil yg di harapkan/dicapai. Mereka juga tidak menyediakan dan awal indikasi tentang apakah strategi diterapkan dgn sukses. Sebaliknya, performance drivers sebagaimana waktu driver dan part per million (PPM) defect rate tanpa outcome measures memungkinkan unit bisnis untuk mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi akan gagal untuk mengungkapkan apakah peningkatan operasional yg telah diterjemahkan ke dlm peluasan bisnis dgn yg ada dan customers baru, dan akhirnya, ke dlm peningkatan financial performance. Balanced scorecard yg baik perlu mempunyai suatu *mix of outcome* dan *performance drivers (leading indicator)* ttg bisnis unit strategi. Scorecard harus merupakan terjemahan bisnis unit strategi ke dalam menentukan hubungan suatu ukuran yang menggambarkan keduanya merupakan strategi objektif jangka panjang yg merupakan mekanisme utk mencapai tujuan.

4. Four Perspectives : Are They Sufficient ?

Empat sistem perspektif BSC telah ditemukan untuk menjadi sempurna dalam suatu perusahaan dan industri yg luas. Tapi empat perspektif tersebut harus dipertimbangkan terlebih dahulu, kata empat perspektif yg keduanya cukup dan perlu, kita telah melihat perusahaan yg menggunakan paling sedikit empat perspektif, tetapi tergantung pada keadaan industri dan bisnis unit strategi, satu atau lebih perspektif tambahan mungkin diperlukan. Sebagai contoh, beberapa orang mempunyai expressed concern, walaupun BSC mengetahui minat stakeholder dan pelanggan, itu semua dengan tegas tidak menyertakan perusahaan sebagai kepentingan stakeholder lainnya, seperti karyawan, penyalur dan masyarakat. Perspektif karyawan pasti disatukan didalam virtually all scorecard dengan pembelajaran dan pertumbuhan perspektif. Dengan cara yg sama jika hubungan penyalur kuat menjadi bagian dari strategi yg mendorong ke arah pelanggan atau pencapaian ukuran keuangan utk hubungan penyalur harus disatukan didalam proses perspektif organisasi bisnis internal. Tapi kita tidak berfikir bahwa semua stakeholder secara otomatis berhak pada posisis bisnis unit scorecard. Mereka perlu mendapatkan jalan mereka dengan menjadikan hal penting dalam unit strategi. Hasil scorecard dan performance driver perlu mengukur faktor yg menciptakan manfaat kompetisi dan terobosan untuk suatu organisasi.

Ambil contoh, suatu perusahaan bahan kimia yg ingin menciptakan suatu perspektif baru untuk mencerminkan pertimbangan lingkungan kita tentang mereka. memelihara kebersihan lingkungan adalah penting perusahaan harus mematuhi hukum dan peraturan tapi pemenuhan seperti itu sepertinya tdk menjadi basis untuk *competitive advantage*.

5. Keunggulan dan Kelemahan BSC

BSC adalah suatu sistem pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton . BSC menutupi kekurangan-kekurangan dari sistem pengukuran kinerja tradisional, yang semata-mata hanya menyandarkan pada keuangan. Untuk mengatasi ini, Kaplan dan Norton memperkenalkan 3 kategori tambahan untuk menutupi aspek non keuangan. Hasil dari scorecard untuk mewujudkan tujuan dari visi dan strategi unit bisnis dan pengukurannya dapat dilihat dalam empat bidang sebagaimana telah diuraikan di atas.

Dibawah ini adalah keunggulan BSC :

1. *Checking just a few numbers*

Keunggulan pertama dari BSC ini adalah sebagai indikator kinerja yang membutuhkan pemeriksaan. Biasanya, sistem BSC hanya menentukan 3 dari 5 pengukuran yang dikembangkan pada 4 perspektif seperti pada paragraf sebelumnya. Untuk itu sistem BSC lebih membatasi pada pendekatan management by objectives (MBO). MBO memerlukan 8 bidang dalam bisnis dimana sasaran kinerja harus ditentukan, yaitu : market standing (kedudukan pasar), innovation, productivity, physical and financial resources, profitability, manager performance and development, worker performance and attitude, dan public responsibility. Konsekuensinya MBO lebih kompleks dari BSC. Sistem BSC sebagai kekuatan para manajer untuk fokus pada 4 bidang bisnis dan dimana pada tiap-tiap bidang tersebut penting sebagai indikator kinerja.

2. *Bridging the gap between different fields*

Keunggulan kedua dari BSC ini adalah jembatan antara beberapa perbedaan bidang. Pengukuran keuangan dan non keuangan termasuk didalam scorecard. Para peneliti dari beberapa bidang manajemen telah memeriksa konsep ini. Seperti dari management accountancy, operation management, strategy perspective dan telah digunakan untuk strategic management of information systems. Keberhasilan penggunaan BSC bagi para peneliti dan para manajer mengindikasikan bahwa memungkinkan untuk menggabung pengukuran kinerja dari aspek-aspek yang berbeda pada perusahaan.

Sedangkan Kelemahan dari BSC adalah sebagai berikut :

1. *Unidirectional causality too simplistic*
2. *Does not separate cause and effect in time*
3. *No mechanisms for validation*
4. *Insufficient links between strategy and operations*
5. *Too internally focused*

6. Balance Scorecard Strategic Management System

Sistem manajemen strategik mempunyai tiga peran penting dalam pengelolaan perusahaan: (1) trendwatching and envisioning, (2) penerjemahan visi dan strategi ke dalam rencana tindakan (action plan) dan (3) pengelolaan sumber daya (resource management) untuk mewujudkan visi organisasi.

Melalui sistem perencanaan strategik, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi yang telah dirumuskan dalam sistem perumusan strategi kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang. Sasaran strategik yang komprehensif mencakup empat perspektif, keuangan, customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam merumuskan sasaran strategik di keempat perspektif tersebut dibangun keseimbangan di antara sasaran strategik di perspektif keuangan dan perspektif customer di satu pihak dengan sasaran-sasaran strategik di perspektif proses bisnis/intern dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di lain pihak. Diantara berbagai sasaran-sasaran strategik yang dipilih kemudian dibangun hubungan sebab-akibat, sehingga sasaran strategik yang dihasilkan menjadi koheren. Untuk setiap sasaran strategik yang dirumuskan kemudian ditentukan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja agar setiap sasaran strategik yang telah dirumuskan menjadi terukur.

Penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar ke dalam sasaran-sasaran strategik dilakukan berdasarkan strategi yang telah ditetapkan dalam sistem perumusan strategi. Misalnya tim perencana perusahaan telah memilih differentiation strategy untuk mewujudkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar perusahaan. Melalui sistem perencanaan strategik, tim perencana kemudian menerjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar tersebut ke dalam sasaran-sasaran strategik yang menjadikan perusahaan berbeda (distinct) dalam persaingan, sehingga sasaran-sasaran strategik yang dipilih mampu mencerminkan differentiation strategy tersebut.

Di samping itu, sistem perencanaan strategik juga digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam inisiatif strategik. Setelah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren, melalui sistem perencanaan strategik kemudian dipilih inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan. Pemilihan inisiatif strategik ini dilakukan berdasarkan strategi yang telah ditetapkan dalam sistem perumusan strategi. Misalnya tim perencana perusahaan telah memilih low cost strategy untuk mewujudkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar perusahaan.

Melalui sistem perencanaan strategik, tim perencana kemudian menerjemahkan low cost strategy ke dalam inisiatif strategik yang digunakan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik.

Penerjemahan strategik ke dalam inisiatif strategik ini pada hakikatnya merupakan usaha untuk membangun pola tindakan dalam mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi ke perwujudan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi.

Sistem manajemen strategik terdiri dari enam tahap utama: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, dan pemantauan. Di antara keenam tahap tersebut, tahap kedua – perencanaan strategik merupakan tahap crucialdi dalam mewujudkan visi perusahaan. Tahap perencanaan strategik menentukan kekomprehensifan rencana laba jangka panjang yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program. Di samping itu, perencanaan strategik menjadi mata rantai yang menghubungkan misi, visi, tujuan dan strategi yang dihasilkan dalam tahap perumusan strategi dengan rencana laba jangka panjang yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program. Jika sasaran strategik yang dipilih dalam tahap perencanaan strategik hanya berfokus sempit ke perspektif keuangan, sebagai akibatnya rencana laba jangka panjang hanya akan berisi langkah-langkah strategik yangdigunakan untuk mewujudkan sasaran yang sempit tersebut. Namun jika sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik mencakup perspektif yang luas (keuangan, customer, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan), rencana laba jangka panjang akan berisi langkah-langkah strategik yang komprehensif, sehingga memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Balanced Scorecard memperluas sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik ke empat perspektif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, Balaced Scorecard menjadikan tahap perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, sehingga rencana strategik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Rencana strategik yang komprehesif ini keudian dijabarkan ke berbagai program dalam tahap penyusunan program, sehingga rencana laba jangka panjang yang dihasilkan ke berbagai program dalam tahap penyusunan program, sehingga rencana laba jangka panjang yang dihasilkan juga bersifat komprehensif.

Berbagai program kemudian dijabarkan ke berbagai kegiatan tahunan beserta anggarannya dalam tahap penyusunan anggaran, sehingga langkah-langkah yang dipilih dalam anggaran mempunyai benang merah yang menghubungkan program, inisiatif strategik, sasaran strategik, strategi, misi, dan visi perusahaan.

7. Peran Balanced Scorecard dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik

Sebagaimana diuraikan di atas, Balanced Scorecard menempati posisi strategik dalam sistem manajemen strategik. Tahap perencanaan dalam sistem manajemen strategik (dikenal pula dengan sebutan total business planning) terdiri dari empat tahap: (1) perumusan strategi, (2) perencanaan strategik, (3) penyusunan program, dan (4) penyusunan anggaran. Balanced Scorecard berdampak signifikan terhadap perencanaan strategik, penyusunan program, dan penyusunan anggaran. Tahap implementasi rencana dalam sistem manajemen strategik terdiri dari dua tahap: (1) implementasi dan (2) pemantauan. Balanced Scorecard berperan dalam memperluas ukuran kinerja personel dalam tahap implementasi dan tahap pemantauan.

a. Peran Balanced Scorecard dalam tahap perumusan strategi.

Pada tahap perumusan strategi dilakukan pengamatan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Hasil pengamatan trend ini digabungkan dengan hasil analisis intern (analisis strengths, weaknesses, opportunities, dan threats atau SWOT analysis) digunakan sebagai dasar untuk merumuskan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi. Masih dalam tahap perumusan strategi ini, visi kemudian dijabarkan ke dalam tujuan (goals) dan ditetapkan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi tersebut. Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam penafsiran dampak trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Di samping itu, Balanced Scorecard juga memperluas perspektif yang dicakup dalam SWOT analysis. Dalam analisis lingkungan makro dan lingkungan industri, trend perubahan kedua lingkungan tersebut ditafsirkan dampaknya terhadap perusahaan melalui empat perspektif: keuangan, customer, bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam SWOT analysis, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan dianalisis melalui empat perspektif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Peran Balanced Scorecard dalam tahap perencanaan strategik.

Pada tahap perencanaan strategik dengan kerangka Balanced Scorecard, melalui strategi yang telah ditetapkan (misalnya strategi yang dipilih berupa: differentiation strategy dan low cost strategy), tujuan (goals) kemudian diterjemahkan menjadi sasaran-sasaran strategik ke dalam empat perspektif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap perencanaan strategik ini, untuk setiap sasaran strategik kemudian ditetapkan berbagai inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut.

Balanced Scorecard berperan menjadikan komprehensif dan koheren sasaran dan inisiatif strategik yang ditetapkan dalam tahap perencanaan strategik. Kekomprensifan dan kekoherenan sasaran dan inisiatif strategik ini menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang (sustainable outstanding financial performance).

Dalam tahap penyusunan program, inisiatif strategik yang komprehensif kemudian dijabarkan ke dalam program-program jangka panjang, disertai taksiran sumber daya yang diperlukan untuk atau diperoleh dari pelaksanaan program tersebut. Oleh karena merupakan penjabaran inisiatif strategik yang komprehensif, maka program-program yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program juga mencakup perspektif yang komprehensif.

Dalam tahap penyusunan anggaran (rencana laba jangka pendek), program-program yang komprehensif tersebut kemudian dijabarkan ke dalam rencana kegiatan jangka pendek, disertai dengan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk dan diperoleh dari kegiatan tersebut. Oleh karena merupakan penjabaran program-program yang komprehensif, maka rencana kegiatan jangka pendek yang dihasilkan dalam tahap penyusunan anggaran juga mencakup perspektif yang komprehensif. Di samping itu, oleh karena anggaran disusun berdasarkan program, berbagai program disusun berdasarkan inisiatif strategik, berbagai inisiatif strategik ditetapkan untuk mewujudkan sasaran strategik, sasaran strategik merupakan penerjemahan strategi untuk mencapai tujuan (goals), dan visi, maka dari visi sampai dengan rencana laba jangka pendek yang dituangkan dalam anggaran terdapat kekoherenan. Kekohorenan ini menjanjikan tiga hal berikut ini: (1) terwujudnya visi melalui kegiatan operasional yang direncanakan dalam anggaran, (2) tumbuhnya komitmen personel yang mengimplementasikan rencana tersebut, karena adanya rationale di antara komponen total business plan tersebut, dan (3) kecepatan daya tanggap (responsiveness) perusahaan dalam menghadapi trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri yang diindera pada tahap perumusan strategi.

c. Peran Balanced Scorecard dalam tahap penyusunan program dan penyusunan anggaran.

Penggunaan kerangka Balanced Scorecard untuk menjadikan komprehensif sasaran strategik yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategik memotivasi personel untuk mencari berbagai inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif tersebut. Dengan demikian, inisiatif strategik yang dihasilkan juga mencakup empat perspektif yang komprehensif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan.

d. Peran Balanced Scorecard dalam tahap implementasi dan tahap pemantauan.

Pada tahap implementasi, rencana kegiatan yang tercantum dalam dokumen anggaran dilaksanakan. Pada tahap implementasi, Balanced Scorecard digunakan untuk mengukur kinerja personel di keempat perspektif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja personel di keempat perspektif Balanced Scorecard tersebut dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam anggaran dan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategik. Hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek personel; sedangkan hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategik digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka panjang personel.

8. Kesimpulan

Lingkungan bisnis yang kompetitif dan kompleks menuntut kemampuan personel dalam melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan. Usaha pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi personel untuk menempuh langkah-langkah strategik. Balanced Scorecard digunakan dalam setiap tahap sistem manajemen strategik, mulai dari tahap perumusan strategi sampai dengan tahap pemantauan. Kekomprehensifan rencana strategik yang dihasilkan dengan rerangka Balanced Scorecard dalam tahap perencanaan strategik akan menyebabkan kekomprehensifan program dan anggaran yang dihasilkan oleh perusahaan.

Kekomprehensifan seluruh komponen total business plan ini menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang. Di samping itu, Balanced Scorecard juga mampu menjadikan koheren seluruh komponen total business plan. Kekohorenan ini menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi. Di samping itu, kekohorenan juga dapat meningkatkan komitmen personel dalam mengimplementasikan rencana tersebut. Komitmen seluruh personel perusahaan ini menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang.

Terkait dengan hal di atas, menyangkut masalah pengukuran kinerja yang merupakan suatu bagian integral dari setiap sistem pengendalian manajemen hendaknya menjadi focus perhatian pula. Membuat keputusan strategik mengenai perencanaan dan pengendalian memerlukan informasi mengenai bagaimana subunit yang berbeda – beda dalam organisasi telah bekerja.

Agar efektif, ukuran kinerja baik yang finansial maupun non finansial dan penghargaan harus memotivasi manajer dan karyawan pada berbagai level untuk mendorong pencapaian tujuan dan strategi organisasi.

Dengan menggunakan Balance Scorecard, EVA, MVA dan ukuran lainnya manajemen dapat memiliki kerangka kerja untuk pengukuran strategik dan sistem manajemen. Balance Scorecard mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan learning dan growth. Economic Value Added (EVA) adalah sebuah pengukuran kinerja keuangan yang mengkombinasikan konsep residual income dengan prinsip-prinsip keuangan perusahaan modern, khususnya bahwa semua modal ada biayanya dan bahwa pendapatan yang lebih besar dari biaya modalnya menciptakan nilai/kekayaan bagi pemegang saham. Sedangkan Market Value Added (MVA) adalah alat untuk mengukur kesehatan perusahaan yang diciptakan untuk investor-investornya sendiri. MVA menunjukkan perbedaan antara besarnya modal yang ditanamkan investor dengan besarnya hasil yang diperoleh. EVA merupakan pemicu besarnya MVA suatu perusahaan. Perusahaan yang EVAnyanya positif dari tahun ke tahun maka MVAnyanya akan meningkat, sebaliknya perusahaan yang EVAnyanya negatif dari tahun ke tahun maka MVAnyanya akan menurun hingga pasar tidak kompetitif lagi dimana perusahaan akan menghasilkan tingkat pengembalian modal yang pantas.

Referensi :

- 1.) Bieman, Harold.; Dyckman, Thomas R.; and Hilton, Ronald W. Cost Accounting: Concepts & Managerial Application. USA: PWS Kent
- 2.) Hansen, Don R. and Mowen, Maryanne M. 2003. Cost Management. 4th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- 3.) Hansen, Don R. and Mowen, Maryanne M. 2003. Management Accounting. 6th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- 4.) Horngren, Charles T ; Foster, George ; Datar, Srikant. 2006. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 12th ed. USA : Prentice Hall, Inc.
- 5.) Kaplan, Robert S. and Atkinson, Anthony A. 2001. Advanced Managements Accounting. 3nd ed. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- 6.) Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1996. Translating Strategy into Action:The Balance Scorecard. 1st ed. USA : Harvard Business School.
- 7.) Young, S.David and Byrne, Stephen F. 2001. EVA and Value-based Management1st ed. USA : Mc. Graw Hill.