

INTEGRASI METODE BALANCED SCORECARD DAN SISTEM MANAJEMEN PENGENDALIAN

Teguh Sriwidadi

Management Department, School of Business Management, BINUS University
Jl K.H. Syahdan No 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
teguhsriwidadi@ymail.com
teguhfemale@gmail.com

ABSTRACT

This article discusses sales force performance measurement at PT Merapi Utama Pharma and integrates performance measurement and management control system. The balanced scorecard (BSC) is a strategic planning and management system that is used extensively in business and industry, government, and nonprofit organizations worldwide to align business activities to the vision and strategy of the organization, improve internal and external communications, and monitor organization performance against strategic goals. The balanced scorecard suggests that we view the organization from four perspectives : the learning and growth perspective, the internal business processes perspective, the customer perspective, and the financial perspective. The management control system used is levers of control framework, included beliefs control system, boundary control system, diagnostic control system, and interactive control systems.

Keywords: *performance measurement, balanced scorecard, levers of control framework*

ABSTRAK

Artikel ini membahas pengukuran kinerja wiraniaga pada PT Merapi Utama Pharma dan mengintegrasikan pengukuran kinerja dengan sistem pengendalian manajemen. Balanced scorecard (BSC) adalah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara ekstensif di dalam bisnis dan industri, pemerintahan, dan organisasi-organisasi nirlaba di seluruh dunia untuk menyelaraskan aktivitas bisnis dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap tujuan strategis perusahaan. Balanced scorecard mengusulkan sudut-pandang organisasi dari empat perspektif : perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Sistem pengendalian yang digunakan adalah kerangka kerja tuas pengendalian, mencakup sistem pengendalian kepercayaan, sistem pengendalian batas, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif.

Kata kunci: *pengukuran kinerja, balanced scorecard, kerangka kerja tuas pengendalian*

PENDAHULUAN

Kemajuan yang cepat di bidang teknologi, terutama teknologi informasi dan komunikasi atau yang dikenal dengan *Information and Communication Technology (ICT)* mendorong perubahan yang sangat cepat disegala bidang, misalnya dalam bidang ekonomi dan bisnis. Akhir-akhir ini perusahaan-perusahaan berkompetisi dipasar global. Dalam berkompetisi dilingkungan yang terus menerus berubah dan mempertahankan keunggulan daya saingnya, menjadi sangat krusial bagi mereka untuk mengetahui dan memantau kinerja perusahaannya (Hudson *et al.*, 1999). Suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif menjadi penting untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja bisnisnya. Balanced Scorecard (BSC) menekankan keterkaitan antara pengukuran kinerja dengan strategi (Kaplan & Norton, 2001). BSC mempunyai empat perspektif yang berbeda – keuangan, pelanggan/pengguna, bisnis internal, dan inovasi/pertumbuhan dan pembelajaran. BSC memberikan pandangan yang holistik dari organisasi dengan melihat empat perspektif secara serentak, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menelusuri hasil keuangan, dengan serentak memantau kemajuan dalam pembentukan kapabilitas dan mengakuisisi aset-aset untuk pertumbuhan di masa yang akan datang. Sistem pengendalian manajemen atau *Management Control System (MCS)* didefinisikan oleh Simons (1994) sebagai prosedur-prosedur formal dan informal yang rutin, yang digunakan oleh para manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola aktivitas-aktivitas organisasi. Konsekuensinya, pengendalian adalah kebijakan atau prosedur yang memfasilitasi suatu organisasi untuk menjamin bahwa tujuan dan sasaran organisasi tercapai. Pembahasan artikel ini bermaksud mengkombinasikan pengukuran kinerja dan sistem pengendalian manajemen yang digunakan oleh PT Merapi Utama Pharma untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian dilakukan pada PT Merapi Utama Pharma, yang merupakan perusahaan layanan distribusi farmasi dan pemeliharaan dengan 33 cabang di seluruh Indonesia. Perusahaan ini dimiliki oleh pribadi dengan karyawan sekitar 1000 orang di seluruh Indonesia. PT Merapi Utama Pharma didirikan pada tahun 1973, ketika berubah status perusahaan dari CV Merapi Trading Co. menjadi PT Merapi Utama Pharma. Lebih dari 34 tahun,, perusahaan ini telah mencapai reputasi nasional untuk mengembangkan hubungan antara principal dan outlet dengan mendistribusikan produk sesuai yang dibutuhkan pada waktu dan tempat yang tepat. Manajemen PT Merapi Utama Pharma menciptakan budaya organisasi unik yang mendorong dan meningkatkan pemikiran kreatif individual di dalam tim, dengan 3 F (Focus, Fast, & Flexible). Focus, artinya berfokus pada usaha peningkatan layanan secara total. Fast, artinya cepat di dalam mengambil tindakan yang diperlukan. Flexible, artinya fleksibel dalam menerapkan kebijakan bisnis berdasarkan prinsip menang-menang.

Wiraniaga

Dalam penelitian ini, sebagai responden adalah 3 wiraniaga (disebut Spesialis Produk) yang masing-masing memiliki 6 orang bawahan. Pengukuran kinerja dilakukan secara bulanan. Metode balanced scorecard diterapkan untuk melengkapi pengukuran kinerja yang sudah ada.

Dasar-dasar Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah suatu sistem manajemen dan perencanaan strategis yang digunakan secara ekstensif di dalam bisnis dan industri, pemerintahan, dan organisasi-organisasi nirlaba di seluruh dunia untuk menyelaraskan aktivitas bisnis dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap tujuan strategis.

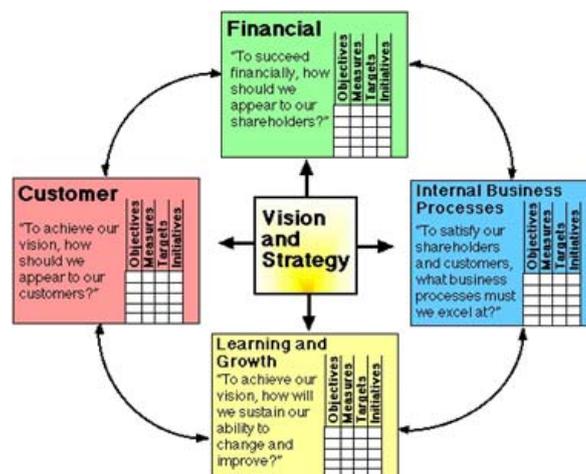
Sistem ini ditemukan oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton sebagai kerangka pengukuran kinerja yang menambahkan pengukuran kinerja non-keuangan terhadap pengukuran keuangan tradisional untuk memberikan kepada manager dan eksekutif peninjauan lebih

“seimbang” dari kinerja organisasi. Balanced Scorecard telah mengalami evolusi dari penggunaan awal sebagai pengukuran kinerja yang sederhana menjadi sistem manajemen dan perencanaan strategis. Sistem ini melengkapi kerangka kerja yang bukan hanya melengkapi pengukuran kinerja, tetapi membantu perencana untuk mengidentifikasi apa yang akan dikerjakan dan diukur. Hal ini memungkinkan eksekutif benar-benar mengeksekusi strategi-strateginya.

Pendekatan balanced scorecard melengkapi pengertian yang jelas tentang apa yang harus diukur oleh perusahaan dalam rangka menyeimbangkan perspektif keuangan. Ini adalah sistem manajemen (bukan hanya sistem pengukuran) yang memungkinkan organisasi untuk mengklarifikasi visi dan strategi dan menjabarkannya menjadi tindakan, juga melengkapi umpan-balik sekitar hasil proses bisnis internal dan eksternal dalam rangka meningkatkan secara terus-menerus kinerja strategis dan hasilnya. Jika diterapkan secara penuh, balanced scorecard mentransformasikan perencanaan strategis dari bidang akademis ke dalam suatu perusahaan/bisnis.

Kaplan dan Norton menguraikan inovasi dari balanced scorecard sbb:

Balanced scorecard mempertahankan pengukuran keuangan tradisional. Tetapi pengukuran keuangan menceritakan riwayat kejadian-kejadian yang telah lalu, di mana kapabilitas dan hubungan dengan pelanggan bukan merupakan hal kritis untuk sukses, sehingga perusahaan harus menciptakan nilai mendatang melalui investasi dalam pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi, dan inovasi.



Gambar 1 Kerangka kerja Balanced Scorecard

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January-February 1996): 76. (<http://www.media.wiley.com> dan <http://www.au.af.mil>).

Perspektif

Balanced scorecard mengusulkan sudut pandang organisasi dari empat perspektif, untuk mengembangkan pengukuran, pengumpulan data, dan menganalisis setiap perspektif.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mencakup pelatihan karyawan dan sikap budaya korporasi dihubungkan dengan pengembangan diri individu dan korporasi. Dalam suatu organisasi pengetahuan-karyawan, orang-orang – satu-satunya wadah pengetahuan – adalah sumber daya utama. Di dalam kondisi perubahan teknologi yang sangat cepat, menjadi penting bagi pekerja pengetahuan untuk berada dalam model pembelajaran terus-menerus. Pengukuran bisa diletakkan pada tempat untuk memandu manajer dalam pemusatan dana pelatihan. Dalam satu sisi, pembelajaran dan pertumbuhan memberikan pondasi yang penting untuk kesuksesan organisasi pengetahuan-karyawan (<http://www.haimigroup.com> dan <http://www.balancedscorecard.org>).

Kaplan and Norton menekankan bahwa pembelajaran lebih dari pelatihan, juga mencakup hal-hal (<http://www.roi.learning.com> dan <http://www.bscwiki.com>), seperti mentor dan tutor dalam organisasi, seperti halnya kemudahan komunikasi antara karyawan yang memungkinkan mereka siap mendapatkan pertolongan jika diperlukan. Pembelajaran juga mencakup peralatan teknologi, yang oleh Baldrige disebut “system kerja kinerja tinggi” (<http://www.balancedscorecard.org> dan <http://www.roi.learning.com>).

Perspektif Proses Bisnis

Perspektif ini mengacu pada proses bisnis internal. Pengukuran berdasarkan perspektif ini memungkinkan manajer mengetahui bagaimana baiknya bisnis berjalan, dan apakah produk dan jasanya sesuai dengan persyaratan pelanggan (misi). Pengukuran ini harus secara hati-hati oleh orang yang tahu secara mendalam prosesnya; dengan misi yang unik yang tidak bisa dikembangkan oleh konsultan dari luar (<http://www.pprune.org> dan <http://www.balancedscorecard.org>).

Perspektif Pelanggan

Recent management philosophy has shown an increasing realization of the importance of customer focus and customer satisfaction in any business. Filosofi manajemen akhir-akhir ini berfokus pada pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam suatu bisnis. Indikator-indikator yang mendahului: jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari pemasok lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka (<http://www.quality.dlsu.edu.ph> and <http://www.balancedscorecard.org>).

Kinerja yang buruk dari perspektif ini merupakan indikator kemunduran di masa yang akan datang (<http://www.cognitivedesignsolutions.com> dan <http://www.quality.dlsu.edu.ph>).

Untuk mengembangkan pengukuran kepuasan, pelanggan harus dianalisis mengenai jenis pelanggan dan jenis proses yang melengkapi produk dan jasa dari grup pelanggan tersebut (<http://www.communityknowledge.co.uk> dan <http://www.morisonmenon.com>).

Perspektif Keuangan

Kaplan and Norton do not disregard the traditional need for financial data. Kaplan dan Norton tidak mengabaikan keperluan tradisional untuk data keuangan. Data secara berkala dan akurat selalu merupakan prioritas, dan manager selalu akan melakukan apa saja yang diperlukan untuk melengkapinya. Dalam kenyataan, sering ada penanganan dan proses yang lebih dari cukup untuk keuangan. Dengan implementasi basis data korporasi, diharapkan proses-proses dapat lebih disentralisasi dan diotomatisasi (<http://www.quality.dlsu.edu.ph> dan <http://www.valuebasedmanagement.net>). Tetapi poinnya adalah bahwa penekanan yang ada sekarang pada keuangan menyebabkan situasi “tidak seimbang” terhadap perspektif-perspektif yang lain. Hal ini mungkin perlu melibatkan data keuangan tambahan yang berhubungan, seperti penilaian resiko dan data biaya-laba dalam kategori ini. (<http://www.wiki.sdn.sap.com> dan <http://www.haimigroup.com>).

Menurut Neely *et al.* (2002), sistem pengukuran kinerja (*Performance Measurement System, PMS*) adalah sistem yang dinamis dan seimbang, yang memberikan pandangan holistik dengan menggunakan pengukuran dan perspektif yang berbeda.

Menurut Garengo *et al.* (2005), ada delapan model sistem pengukuran kinerja terdahulu yang telah digunakan secara luas dan didiskusikan pada literatur. Enam dari model tersebut merupakan model generik yang sangat terkenal, sedangkan dua yang lainnya dibuat khusus untuk UKM.

- Pengukuran Kinerja Matriks (Keegan, *et al.*, 1989)
- Sistem Kinerja Piramid (Lynch & Cross, 1991)
- Sistem pengukuran kinerja untuk industri jasa (Fitzgerald, *et al.*, 1991)
- Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992, 1996)
- Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi (Bititci, *et al.*, 1997)
- Prisma Kinerja (Neely, *et al.*, 2002)
- Pengukuran Kinerja Organisasi (Chennell *et al.*, 2000)
- Integrated Performance measurement for small firms Pengukuran Kinerja Terintegrasi untuk Perusahaan Kecil (Laitinen, 1996, 2002)

Sebagai contoh, Pengukuran Kinerja Matriks membantu perusahaan mendefinisikan tujuan strategik dan menterjemahkan tujuan itu ke dalam pengukuran kinerja menggunakan pendekatan hirarkhis dan terintegrasi. Kombinasi matriks dua-kali-dua mengkombinasikan perspektif biaya dan non-biaya dengan perspektif internal dan eksternal.

Sistem Kinerja Piramid adalah sebuah piramid yang tersusun atas empat level, mengintegrasikan antara strategi korporasi, unit bisnis strategik, dan operasi. Sistem pengukuran kinerja untuk industri jasa disebut juga Kerangka Kerja Hasil dan Determinan. Kerangka kerjanya terdiri atas dua tipe – hasil dan determinan. Pengukuran yang berhubungan dengan hasil adalah kinerja kompetitif dan financial, sedangkan pengukuran yang berhubungan dengan determinan adalah mutu, fleksibilitas, utilisasi sumberdaya dan inovasi.

Balanced Scorecard (BSC) menekankan keterkaitan antara pengukuran kinerja dengan strategi (Kaplan & Norton, 2001). BSC mempunyai empat perspektif yang berbeda – keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan inovasi dan pembelajaran. BSC memberikan pandangan yang holistik dari organisasi dengan melihat empat perspektif secara serentak, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menelusuri hasil keuangan, dengan serentak memantau kemajuan dalam pembentukan kapabilitas dan mengakuisisi aset-aset untuk pertumbuhan di masa yang akan datang.

Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi didefinisikan oleh Bititci *et al.* (1997) sebagai suatu sistem informasi yang memungkinkan proses manajemen kinerja berfungsi efektif dan efisien. Model ini menggarisbawahi dua aspek utama system pengukuran kinerja : integritas dan penyebaran. Integritas berhubungan dengan kemampuan sistem pengukuran kinerja untuk mempromosikan integrasi dari berbagai area bisnis; dan penyebaran berhubungan dengan obyek dan kebijakan melalui empat level di mana level yang lebih tinggi menjadi nomina (*stakeholder*) dari level yang lebih rendah.

Kinerja Prisma, merefleksikan kepentingan pertumbuhan untuk memenuhi keperluan *stakeholder*, yaitu pemegang saham, investor, pelanggan, pekerja, dan pemasok. Di dalam bentuk prisma, terdapat lima perspektif kinerja yang berhubungan: kepuasan *stakeholder*; strategi untuk memenuhi kepuasan pelanggan; proses kritis yang diperlukan untuk operasi dan meningkatkan prosesnya; kapabilitas apa yang diperlukan untuk operasi dan meningkatkan poses-prosesnya, dan kontribusi *stakeholder* untuk memelihara dan mengembangkan kapabilitas.

Pengukuran kinerja organisasional dikembangkan khusus untuk UKM dan berdasarkan tiga prinsip: penyelarasan (*alignment*), yaitu pengukuran kinerja yang terpilih membantu penyaluran di antara tindakan orang-orang dan strategi perusahaan; pemikiran proses, yaitu sistem pengukuran yang membuat referensi proses dari sistem monitoring, sistem pengendalian dan pengembangan; dan kepraktisan, yaitu pada level perusahaan ada proses yang konsisten untuk mengidentifikasi pengukuran yang diadakan dan untuk menjamin mutu dan ketersediaan data. Pengukuran Kinerja Terintegrasi untuk perusahaan kecil dirancang khusus untuk UKM. Pengukuran ini berdasarkan pada tujuh dimensi utama pengukuran, diklasifikasikan menjadi dua dimensi eksternal (kinerja keuangan dan daya saing) dan lima dimensi internal (biaya, faktor produksi, aktivitas-aktivitas, produksi, dan pendapatan). Dimensi internal digunakan untuk memantau proses produksi, dan dimensi eksternal digunakan untuk memantau posisi perusahaan dalam konteks daya saing.

Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System, MCS*)

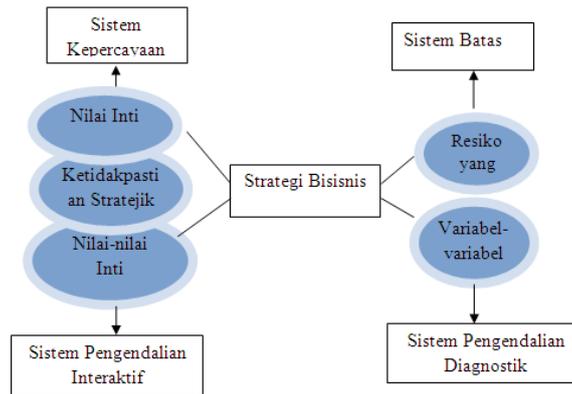
Berbagai konsep dari MCS telah didiskusikan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Sebagai contoh, Chenhall (2003) mengajukan konsep bahwa MCS mencakup sistem manajemen akuntansi dan pengendalian lain seperti pengendalian pribadi dan kelompok. Pengendalian organisasi kadang-kadang berhubungan dengan pengendalian aktivitas dan proses, misalnya pengendalian mutu statistik dan manajemen tepat waktu (*just-in-time management*).

Sebelumnya, sistem pengendalian manajemen telah didefinisikan oleh Simon (1994) sebagai prosedur formal berdasarkan informasi rutin yang digunakan oleh manajer untuk mempertahankan dan mengubah pola di dalam aktivitas-aktivitas organisasi.

Konsekuensinya, pengendalian adalah prosedur kebijakan yang memfasilitas organisasi untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran organisasi tercapai. Hal ini tercapai dengan menetapkan standar, menerima umpan balik pada kinerja yang sesungguhnya dan mengambil tindakan perbaikan ketika kinerja sesungguhnya menyimpang secara signifikan dari kinerja yang direncanakan. Dalam pelaksanaannya, pengendalian sesungguhnya menciptakan kondisi yang memotivasi organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Fisher, 1998). Terakhir, Simon (1999) mengusulkan tuas/ pengungkit dari kerangka pengendalian untuk studi implementasi dan pengendalian strategi bisnis. Kerangka pengendalian mengusulkan empat tuas dasar untuk mengendalikan strategi bisnis, yaitu sistem kepercayaan (*beliefs systems*), sistem batas (*boundary system*), sistem pengendalian diagnostik (*diagnostic control system*), dan sistem pengendalian interaktif (*interactive control system*).

Sistem kepercayaan digunakan untuk mencari inspirasi dan pencarian langsung peluang, dan berhubungan dengan nilai inti. Sistem batas dihubungkan dengan resiko yang harus dihindari, dan digunakan untuk menentukan batas pada perilaku pencarian peluang. Sistem pengendalian diagnostik dihubungkan dengan variabel-variabel kinerja kritis, dan organisasi dapat menggunakannya untuk memotivasi, memantau, dan memberikan penghargaan pada pencapaian tujuan yang ditetapkan. Sistem pengendalian interaktif yang lebih terfokus pada ketidakpastian strategik, dan organisasi dapat menggunakannya untuk menstimulasi pembelajaran organisasi dan mendorong ide-ide dan strategi-strategi baru.

Gambar 2 mengilustrasikan elemen-elemen dari kerangka tuas pengendalian. Dalam mengendalikan strategi bisnis, organisasi harus bisa mengintegrasikan empat tuas pengendalian, yaitu sistem kepercayaan, sistem batas, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif (Simon, 2000).



Gambar 2 Kerangka Kerja Tuas Pengendalian
Sumber: Simons, 1999

Menurut Flamholtz & Randle (2000) MCS penting untuk pertumbuhan organisasi karena memberi kebebasan pada perhatian manajer level atas dari proses yang bisa dikendalikan dengan pengecualian dan melengkapinya dengan informasi jika jaringan informal melebihi beban.

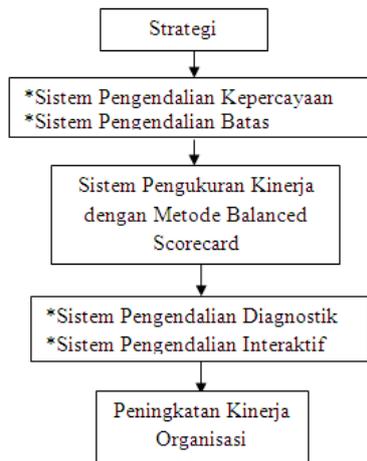
Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja dan Pengendalian Manajemen

Strategi bisnis ditranslasikan menjadi empat perspektif yang berbeda, yaitu keuangan, pelanggan/pengguna, bisnis internal, dan inovasi dan pembelajaran (Kaplan & Norton, 1996). Model yang diusulkan mengintegrasikan sistem kepercayaan dan sistem batas dalam strategi dan mentranslasikan strategi ke dalam tindakan dengan menggunakan sistem pengendalian diagnostik dan interaktif sebagai dimensi untuk mengukur kinerja. Berdasarkan literatur terdahulu, banyak peneliti mengusulkan bahwa PMS harus diselaraskan dengan strategi organisasi (Fitzgerald et al., 1991; Kaplan & Norton, 1996; Otley, 1999; dan Simons, 2000).

Sistem kepercayaan penting untuk mengkomunikasikan nilai-nilai inti organisasi untuk menginspirasi orang-orang untuk mencari peluang baru atau cara-cara baru melayani kebutuhan pelanggan pada nilai-nilai inti (Simons, 1999). Sistem ini menginspirasi anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian batas berfokus pada perilaku seluruh pekerja dalam organisasi. Tujuan dari sistem pengendalian batas adalah untuk mempertahankan komitmen pekerja untuk mengejar tujuan organisasi dan mencari ide-ide baru.

Sistem diagnostik digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi implementasi strategi organisasi dengan berfokus pada variabel-variabel kinerja kritis, yang merupakan penentu kesuksesan implementasi strategi, dan pada saat yang sama, bisa mengarahkan perhatian manajemen melalui penggunaan *management by exception* (Simons, 1999 dan 2000).

Sistem pengendalian interaktif mencakup praktek-praktek manajemen yang memungkinkan para pekerja untuk saling berinteraksi sehingga bisa mengasimilasi informasi yang baru dan mengatasi perubahan kondisi pasar dan teknologi. Hal ini bisa menstimulasi pembelajaran putaran ganda di dalam pencarian, pemeriksaan, dan proses komunikasi untuk memungkinkan munculnya strategi baru (Simons, 1999; 2000).

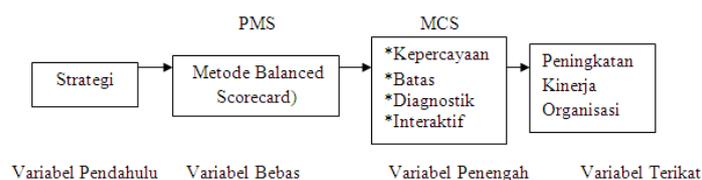


Gambar 3 Kerangka Kerja PMS – MCS yang dimodifikasi
Sumber : Jamil & Mohamed, (2011)

Model ini mengintegrasikan dua elemen – pengukuran dan manajemen: (a) Suatu sistem pengukuran kinerja adalah satu set ukuran yang digunakan untuk menghitung efisiensi dan efektivitas dari tindakan-tindakan yang telah lalu (Neely et al., 2002); (b) Manajemen kinerja adalah proses strategik dan terintegrasi yang memberikan kesuksesan yang langgeng kepada organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawan dan dengan mengembangkan kapabilitas kontribusi individual dan tim (Armstrong, 2000).

Model ini mengusulkan bahwa pengukuran PMS harus dihubungkan dengan strategi, misi, visi, dan pengendalian. Manajemen harus secara teratur memantau dan meninjau kembali hasil kinerja dan mengevaluasi perubahan di pasar melalui sistem pengendalian diagnostik dan interaktif. Melalui umpan-balik dan umpan-maju sistem pengendalian dapat membantu peningkatan efisiensi perusahaan dan juga mengidentifikasi peluang-peluang baru.

Menurut Simons (1999) komitmen berarti kepercayaan dalam nilai-nilai organisasi dan kemauan berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, komitmen pada tujuan dapat meningkatkan peningkatan kinerja korporasi. Sebagai tambahan, sistem pengendalian batas dapat memotivasi karyawan untuk mencari ide-ide baru dalam lingkup yang bisa diterima dan sudah ditentukan (Marginson, 2002). Sehingga, jika diimplementasikan dengan baik, sistem ini dapat menghindari resiko potensial, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Model yang diusulkan dapat ditunjukkan secara empiris, seperti pada Gambar 4. Strategi merupakan variabel pendahulu yang mempengaruhi desain PMS. Variabel bebasnya adalah PMS, dan elemen-elemen MCS – kepercayaan, batas, diagnostik, dan interaktif disebut sebagai variabel-variabel mediasi/penengah. Variabel terikatnya adalah peningkatan kinerja organisasi, dan indikator-indikatornya adalah laba, pertumbuhan penjualan, dan kinerja non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan mutu layanan.



Gambar 4 Uji hipotesis untuk Kerangka Kerja yang dimodifikasi
Sumber: Jamil & Mohamed, (2011), dimodifikasi

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data adalah dengan menggunakan metode berikut ini: (1) Metode analisis deskriptif adalah metode penyelesaian masalah yang bertujuan untuk menjelaskan secara sistematis, berdasarkan waktu dan informasi yang reliabel tentang fakta dalam penyelidikan (<http://www.highered.mcgraw-hill.com> dan <http://www.okstate.edu>); (2) Metode analisis historis, adalah metode yang digunakan dengan mengumpulkan data di waktu yang lalu untuk digunakan sebagai pedoman analisis pada saat sekarang (<http://www.visionlearning.com> dan <http://www.en.wikipedia.org>).

Sumber Data

Sumber data dapat dibagi menjadi dua : data internal dan data eksternal. Data internal dapat diperoleh dari laporan keuangan perusahaan dan informasi internal lainnya. Data eksternal dapat diperoleh dari luar perusahaan sebagai hasil dari studi yang telah dipublikasikan (<http://www.en.wikipedia.org> dan <http://www.qualtrics.com>).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan dalam studi ini dibantu dengan beberapa instrument, yaitu: *Pertama*, penelitian lapangan. Penelitian dilakukan secara langsung pada obyek penelitian yang berguna untuk memperoleh pandangan secara keseluruhan. Data diperoleh melalui : wawancara, observasi, dan kuesioner (<http://www.jps-dir.com2> dan <http://www.apjce.org>). *Kedua*, literatur penelitian. Studi ini bertujuan untuk memperoleh data sekunder dari perusahaan, Koran, dan buku yang berhubungan dengan kinerja dan pengendalian perusahaan khususnya metode Balanced Scorecard, dan tuas pengendalian, juga studi melalui artikel, internet, dan literature lainnya yang bersifat ilmiah (<http://www.pmforum.org> dan <http://www.userweb.port.ac.uk>).

Teknik Sampling

Dalam studi ini digunakan teknik probabilitas sampling, yaitu sampling dengan metode sampling acak sederhana, di mana setiap anggota dalam populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Populasi untuk dipelajari dan diberikan kuesioner adalah pelanggan dan karyawan (wiraniaga) PT Merapi Utama Pharma.

Metode Analisis Data

Berdasarkan penelitian komparatif, yaitu deskriptif, metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah sebagai berikut: menganalisis sistem pengukuran kinerja dan tuas pengendalian yang sesuai pada PT Merapi Utama Pharma, dengan mengacu kepada visi, misi, tujuan dan strategi yang dijalankan oleh perusahaan.

Evaluasi Kinerja dengan BSC

Variabel-variabel dan Pengukurannya

Pengukuran dari Keempat Perspektif (Bobot total 100%)

Perspektif Financial (Bobot : 40%)

- Indikator pencapaian dari setiap wiraniaga dalam satu bulan ditargetkan minimal Rp 600.000.000,00.

Perspektif Pelanggan (Bobot 15%)

- Pengiriman barang dalam 1 hari
- Maksimum kerusakan barang dalam pengiriman 10%

Perspektif Proses Internal (Bobot 25%)

- Kunjungan pelanggan : 3 rumah sakit per hari
- Kunjungan per orang : 4 orang per hari per rumah sakit
- Diskusi Makan Siang : minimal 3 rumah sakit per minggu
- Laporan Mingguan : stock opname per minggu untuk pembelian pesaing

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Bobot 20%)

- Round Table Discussion (RTD) : Setiap 2 minggu, min. 1 rumah sakit (product knowledge, roll play, how to perform in front of ICU doctor)
- Pertemuan Koordinasi Bulanan di Kantor Pusat
- Pertemuan Koordinasi di Kantor Cabang pada akhir minggu pertama
- Pertemuan Koordinasi di Kantor Cabang pada akhir minggu ke 3

HASIL DAN PEMBAHASAN

Wiraniaga	Keuangan (40%)	Pelanggan (15%)	Proses Internal (25%)	Pembelajaran & Pertumbuhan (20%)	Total (100%)
Wiraniaga I	40%	14,91%	25 %	20%	99,91%
Wiraniaga II	40%	14,55%	25%	20%	99,55%
Wiraniaga III	36,68%	14,73%	25%	20%	98,41%

Sumber : Pengolahan data

Keterangan :

Interval pencapaian : Excellent : ≥ 85 Good : 65% - 84% Poor : $< 64\%$

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga wiraniaga mencapai kinerja tingkat *excellent*.

Sistem Pengendalian Organisasi dengan Tuas Pengendalian

Pengendalian Kepercayaan (Beliefs Control Sistem).

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan BSC, diadakan sistem pengendalian kepercayaan sebagai berikut: (a) Kunjungan pelanggan: 3 rumah sakit per hari; (b) Kunjungan per orang: 4 orang per hari per rumah sakit; (c) Diskusi Makan Siang: minimal 3 rumah sakit per minggu; (d) Laporan Mingguan: stock opname per minggu untuk pembelian pesaing disetiap rumah sakit.

Pengendalian Batas

Untuk mempertahankan hasil evaluasi kinerja yang sudah tercapai, dilakukan pengendalian batas (*boundary control system*) dengan mengadakan Round Table Discussion (RTD): Setiap 2 minggu, min. 1 rumah sakit (*product knowledge, roll play, how to perform in front of ICU doctor*).

Sistem Pengendalian Diagnostik

- Pertemuan Koordinasi Bulanan di Kantor Pusat
- Pertemuan Koordinasi di Kantor Cabang pada akhir minggu pertama
- Pertemuan Koordinasi di Kantor Cabang pada akhir minggu ke 3

Sistem Pengendalian Interaktif

Interaksi antar wiraniaga untuk memperoleh informasi baru dan untuk menyesuaikan perubahan dan kondisi pasar dilakukan dalam Forum Komunikasi Salesman Merapi Utama Pharma. Manajemen secara teratur memantau dan meninjau kembali hasil-hasil kinerja dan mengevaluasi perubahan pasar melalui forum ini.

SIMPULAN

Pencapaian kinerja ketiga wiraniaga di PT Merapi Utama Pharma berturut-turut 99,91%, 99,55%, dan 98,41% yang semuanya termasuk kategori *excellent*, Integrasi *Performance Measurement Management (PMS)* dan *Management Control System (MCS)* dengan tuas pengendalian (*levers of control*) pada PT Merapi Utama Pharma merupakan cara untuk mengatur kinerja dan pengukurannya berdasarkan faktor-faktor sukses perusahaan, dan saran yang ditujukan kepada PT Merapi Utama Pharma, agar kerangka kerja yang sudah diteliti terus-menerus diterapkan dan dievaluasi peningkatan kinerja perusahaan secara periodic misalnya bulanan, semesteran, atau tahunan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M 2000, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, 2nd edn, Kogan Page Limited, London.
- Bititci, U.S, Turner, T & Begesmann, C 1997, Integrated Performance Measurement System: a development guide", *International Journal of Operation & Production Management*, vol.17, no.5, pp. 522-534.
- Chennell, A, Dransfield, S, Field, N, Saunders, I & Shaw, D 2000, „OPM: A for organizational performance measurement’, *In conference proceedings performance measurement*, Cranfield University, pp. 96-103.
- Fitzgerald, L, Johnston, R, Brignall, T J, Silvestro, R & Voss, C 1991, *Performance Measurement in Service Businesses*, CIMA, London.
- Flamholtz, E & Randle, Y 2000, *Growing Pains: Transitioning from and Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm (new rev. ed)*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Garengo, P, Biazzo, S & Bititci, U 2005, „Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda“, *International Journal of Management Reviews*, vol.7, Issue 1, pp. 25-47.
- Hashim, M.K 1999, „SMEs in Malaysia: Past, present and future“, *Malaysian Management Review*, June, vol. 35.

- Jamil, CheZuriana Muhammad Jamil* and Mohamed, Rapih, "Performance Measurement System (PMS) In Small Medium Enterprises (SMES): A Practical Modified Framework World Journal of Social Sciences Vol. 1. No.3. July 2011. Pp. 200-212
- Kaplan, R. S & Norton, D. P 1996, "Using the balanced scorecard as a strategic Management system", *Harvard Business Review*, (Jan-Feb), pp. 75-85.
- Kaplan, R & Norton, D 2001, "Transforming the balanced scorecard from performance Measurement to strategic management: Part 1". *Accounting Horizons*, vol.15, no. 1, pp. 87-104.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (January - afebruary 1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*".
- Keegan, D.P, Eiler, R.G & Jones, C.R 1989, "Are your performance measure obsolete? *Management Accounting*, vol.70, pp. 45-50.
- Laitinen, E 1996, "Framework for small business performance measurement: towards integrated PMS", Paper presented to Vasaa, proceedings of the University of Vasaa.
- Lynch, R & Cross, K 1991, *Measure up! Yardsticks for continuous improvement*, Blackwell, Cambridge.
- Margison, D.E.W 2002, "Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization, *Strategic Management Journal*, vol 23, pp.1019-1031.
- Neely, A, Mills, J, Platts, K., Richards, H, Gregory, M, Bourne, M & Kennerley, M 2002, PMS design: developing and testing a process-based approach" *International Journal of Operations & Production Management*, vol.20, no. 10, pp.1119-1145.
- Neely, A, Adam, C & Kennerly, M 2002, *The performance Prism: The scorecard for measuring and managing stakeholder relationship*, Prentice Hall, London. 212
- Simons, R 1994, "How new top managers use control system as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal*, vol.15, no.3, pp. 169-189.
- Simons, R 1999, *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, 5th edn, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Simons, R 2000, *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Prentice Hall, USA.
- Sriwidadi, Teguh (2003), Evaluasi Kinerja MSDM Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Perpustakaan UNIKA Atma Jaya Jakarta). Thesis.

<http://www.apjce.org>
<http://www.au.af.mil>
<http://www.balancedscorecard.org>
<http://www.bscwiki.com>).
<http://www.cognitivedesignsolutions.com>

<http://www.communityknowledge.co.uk>
<http://www.compass-strategies.ca>
<http://www.en.wikipedia.org>
<http://www.haimigroup.com>
<http://www.highered.mcgraw-hill.com>
<http://www/jps-dir.com2>
(<http://www.media.wiley.com>
<http://new3.merapi.net/>
and <http://www.morisonmenon.com>
<http://www.okstate.edu>
<http://www.pmforum.org>
<http://www.pprune.org>
<http://www.quality.dlsu.edu.ph>
<http://www.roi.learning.com>
<http://www.slideshare.net>
<http://www.userweb.port.ac.uk>
<http://www.valuebasedmanagement.net>
<http://www.visionlearning.com>
<http://www.wiki.sdn.sap.com>