

The Balanced Scorecard

Amalia

Sistem Penilaian Kinerja

[*Performance Measurement Systems*]

- Merupakan mekanisme untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan organisasi dalam menerapkan strategi
- Tujuan SPK adalah membantu pelaksanaan strategi
- Dalam menyusun SPK, manajemen senior memilih beberapa ukuran yang paling dapat menggambarkan strategi perusahaan

Sistem Penilaian Kinerja

- Selama ini yang banyak dipakai hanyalah ukuran finansial.
- Ada bbrp kelemahan pengukuran finansial:
 - Mendorong tindakan yang menguntungkan dalam jangka pendek
 - Mendorong tindakan manipulasi data
- Ada tuntutan agar ukuran non-finansial juga dikembangkan, agar pelaksanaan strategi bisa sukses.

Sistem Pengukuran Kinerja

- Kecenderungan dulu:
 - Ukuran kinerja non-finansial hanya dipakai pada level bawah, untuk pengendalian tugas.
 - Ukuran finansial lebih banyak dipakai pada level lebih tinggi untuk pengendalian manajemen
- Saat ini:
 - SPK menggabungkan kedua jenis ukuran, finansial & non-finansial, dan memakainya untuk semua level dalam organisasi.
 - Contoh SPK adalah ***Balanced Scorecard (BSc)***

Balanced Scorecard (BSc)

- Tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA, yang dipimpin oleh David P. Norton, menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”.
- Hasil studi tersebut diterbitkan dalam artikel berjudul “*Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” dalam jurnal Harvard Business Review tahun 1992.

Balanced Scorecard (BSc)

- Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja di dalam organisasi masa depan, diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, inovasi & pembelajaran.
- Ukuran ini disebut *balanced scorecard*.

Balanced Scorecard (BSc)

- Pengertian:
 - merupakan alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu dengan yang lain, dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan.

Balanced Scorecard (BSc)

- Setiap ukuran dalam BSc harus mengarah pada aspek strategi perusahaan.
- Manajemen hrs memilih sejumlah pengukuran, yang:
 - secara akurat merefleksikan faktor-faktor penting yang menentukan kesuksesan strategi perush.
 - menunjukkan hubungan antar ukuran dlm bentuk sebab-akibat, ini dpt mengindikasikan bgmn ukuran non-finansial mempengaruhi hsl finansial jk panjang
 - Memberikan pandangan luas dari kondisi persh saat ini.

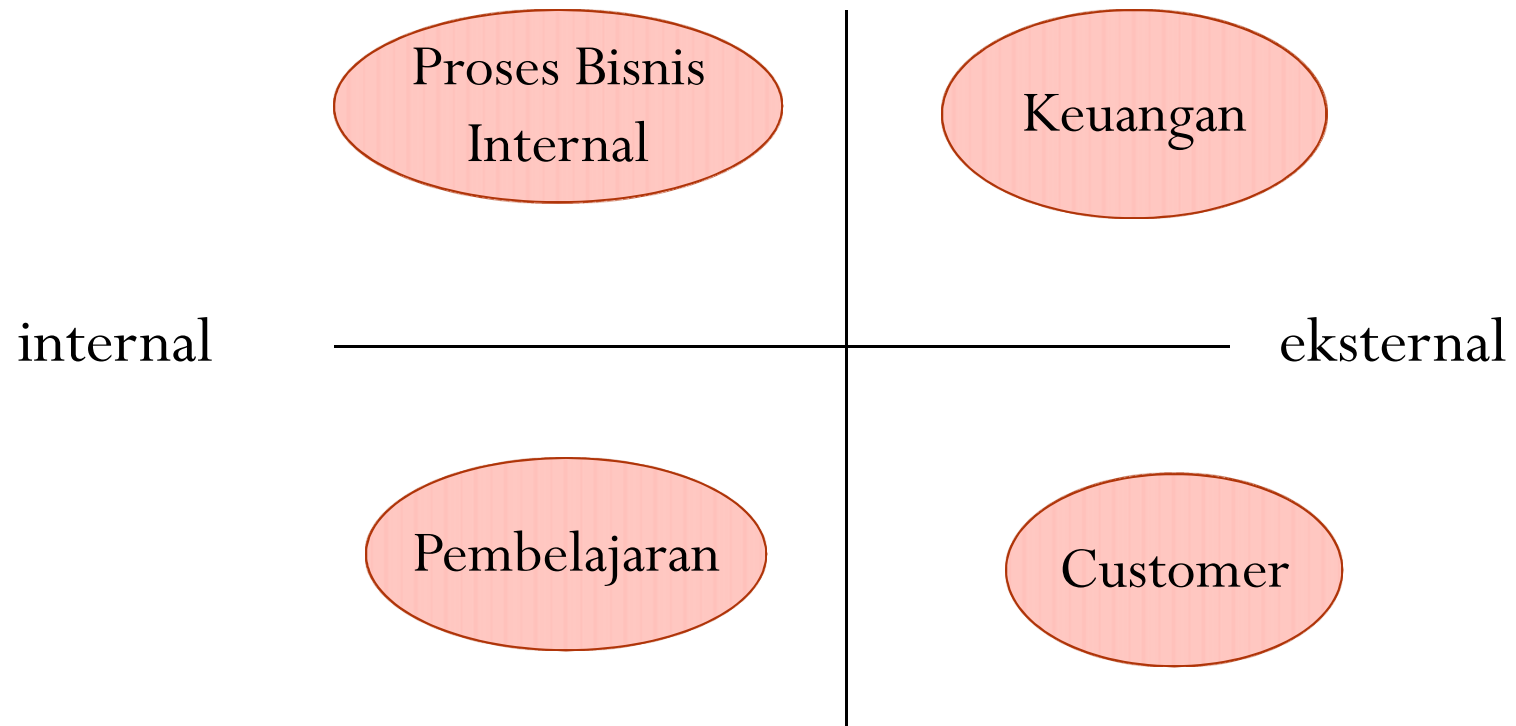
Balanced Scorecard

- BSc mendorong terciptanya bauran (campuran) berbagai ukuran strategis yang mencakup:
 - outcome dan driver measures
 - financial dan non-financial measures
 - internal dan external measures

Balanced Scorecard

- Empat Perspektif:
 - **Financial Perspective**: bagaimana pandangan perusahaan thd para pemegang saham.
 - **Internal Business perspective**: pandangan perusahaan mengenai keunggulan internalnya
 - **Customer Perspective**: bagaimana pandangan konsumen terhadap perusahaan?
 - **Innovation and Learning Perspective**: pandangan perusahaan mengenai bagaimana belajar dan berinovasi unt menciptakan masa depan.

Balanced Scorecard



Perspektif *Customer*

- Untuk mewujudkan 'customer yang puas' harus bisa menjawab pertanyaan berikut:
- A. Kebutuhan customer apa yang kita penuhi?
- B. Siapakan customer kita?
- C. Dalam bisnis apa kita memuaskan kebutuhan customer?

(Jawaban pertanyaan tsb menghasilkan rumusan MISI organisasi)

Perspektif Proses Bisnis Internal

- “Apa yang terbaik kita lakukan untuk memuaskan kebutuhan customer kita?”
- 3 macam proses bisnis internal:
 - Proses inovasi
 - Proses operasi
 - Proses layanan pasca penjualan

Perspektif Inovasi dan Pembelajaran

- Personel yang **produktif** dan **berkomitmen**.
- Produktivitas personel, ditentukan oleh:
 - Kompetensi personel, &
 - Ketersediaan prasarana yg diperlukan untuk menjalankan proses bisnis intern.
- Komitmen personel ditentukan oleh:
 - Kualitas lingkungan kerja yang dibangun dalam organisasi.

Ukuran Balanced Scorecard

1. Harus menunjukkan strategi organisasi
 2. Dihubungkan dari atas ke bawah dan dikaitkan dengan target tertentu di seluruh bagian organisasi
 3. Menekankan ide hubungan sebab-akibat antar ukuran.
- Penting dipahami bahwa BSc bukanlah hanya daftar ukuran, tetapi tiap2 ukuran harus dikaitkan secara eksplisit dalam hubungan sebab-akibat, sbg alat untuk menterjemahkan strategi menjadi aksi.

Ukuran non-finansial (variabel kunci) :

Customer

- Pemesanan
- Pembatalan pesanan
- Pangsa pasar
- Pesanan dari pemain kunci
- Kepuasan pelanggan
- Ingatan pelanggan
- Kesetiaan konsumen

Ukuran non-finansial (Variabel Kunci): Proses Bisnis Internal

- Pemanfaatan kapasitas
- Pengiriman tepat-waktu
- Perputaran persediaan
- Kualitas
- Waktu siklus

Balanced Scorecard

Implementasi BSc mencakup 4 langkah:

1. Penentuan strategi
2. Penentuan ukuran-ukuran strategi
3. Pengintegrasian ukuran-ukuran strategi ke dalam sistem manajemen
4. Review / telaah / kaji ulang ukuran-ukuran dan hasilnya berulang-ulang.

Kegagalan Balanced Scorecard

- Kurangnya hubungan ukuran non-finansial dengan hasilnya
- Lebih menekankan pada hasil finansial
- Ukuran-ukuran tidak di up-date
- Terlalu banyak pengukuran
- Kesulitan dalam menentukan trade-off