

TRANSFORMASI BALANCED SCORECARD DARI PENGUKURAN KINERJA KE MANAJEMEN STRATEGI

Belajar Tentang
BALANCED
SCORECARD
yuk....



Sumber :

1. Kaplan dan Norton (2001a,b)
2. Atkinson *et al.* (2004)
3. Hansen dan Mowen (2005)
4. David (2005)
5. Hansen dan Mowen (2006)

1

Dalam berbagai organisasi, evaluasi strategi hanyalah penilaian sederhana tentang seberapa baik kinerja organisasi seperti Apakah aset perusahaan meningkat? Adakah kenaikan profitabilitas? Apakah penjualan meningkat? dan lain sebagainya. Ketika jawaban dari pertanyaan tersebut adalah “ya” strategi dianggap sudah berjalan dengan baik. Namun, penggunaan evaluasi berdasarkan ukuran kinerja tunggal atau berdasarkan ukuran keuangan saja dikhawatirkan suatu hari akan menimbulkan masalah. Misalnya, manajer menolak investasi dalam peralatan yang canggih dan efisien agar beban penyusutan tetap rendah sehingga laba meningkat. Padahal hal tersebut mengakibatkan produktivitas juga rendah (David, 2005; Hansen dan Mowen:2005)

Apakah
Keberhasilan suatu
strategi perusahaan
hanya cukup
dievaluasi dari sisi
keuangan saja?



2

Kelemahan pengukuran kinerja tradisional (hanya fokus pada keuangan) :

- a. Terjadi masalah *overinvestment* ketika hanya laba bersih atau laba yang digunakan sebagai ukuran kinerja agregat.
- b. Terjadi masalah *underinvestment* ketika rasio seperti ROI (*Return on Investment*) dan ROE (*Return on Equity*) digunakan sebagai ukuran kinerja.
- c. Manajer operasional mengambil risiko rendah dan jalur jangka pendek dengan mengurangi biaya dan membuang aset yang kurang dimanfaatkan untuk mencapai perbaikan keuangan

3

Kemunculan Balanced Scorecard

- Bermula pada akhir abad ke-20 saat aset tak berwujud menjadi sumber utama untuk keunggulan kompetitif.
- Strategi untuk menciptakan nilai bergeser dari pengelolaan aset berwujud ke strategi berbasis pengetahuan

4

Peran Aset Tidak Berwujud

- Nilai dari aset tidak berwujud tidak berdampak secara langsung terhadap pendapatan dan laba.
- **Perbaikan aset tidak berwujud mempengaruhi hasil keuangan melalui rantai hubungan sebab-akibat yang melibatkan dua atau tiga tahap intermediasi (Huselid 1995; Becker dan Huselid 1998). Sebagai contoh adalah rantai manajemen profit (Heskett et al., 1994)**

5



- *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran yang menekankan pengukuran strategi (Kaplan dan Norton, 1993) dan hubungan sebab akibat yang menggambarkan hipotesis dari strategi (Kaplan dan Norton, 1996b).
- *Balanced scorecard* merupakan kerangka baru untuk menggambarkan strategi penciptaan nilai yang menghubungkan aset tidak berwujud dan aset berwujud.
- Menurut Hansen dan Mowen (2006) *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi.

6



- Nama Balanced Scorecard berasal dari kebutuhan perusahaan akan ukuran keuangan yang “seimbang” yaitu digunakan bersama dengan ukuran non-keuangan dalam evaluasi strategi dan pengendalian.
- **PRINSIP DASAR BALANCED SCORECARD :**
Ukuran rasio keuangan sangat penting, tetapi faktor-faktor lain juga sama pentingnya seperti pelayanan pelanggan, moral karyawan, kualitas produk, penghentian polusi, etika bisnis, tanggung jawab sosial, dan pos-pos yang lain

7

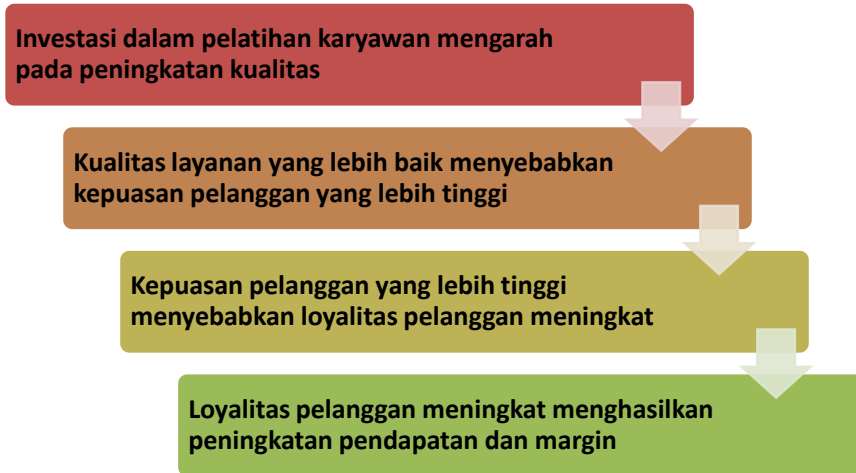
Tujuan Implementasi Balanced Scorecard

- Dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard (mengevaluasi strategi ditinjau dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) diharapkan perusahaan dapat :
 - a. Menyeimbangkan antara perhatian jangka panjang dan jangka pendek
 - b. Menyeimbangkan perhatian terhadap keuangan dan nonkeuangan
 - c. Menyeimbangkan perhatian antara pihak internal dan eksternal
 - d. Menyeimbangkan tujuan pemegang saham, dengan tujuan pelanggan dan operasional

(David, 2005:226,450)

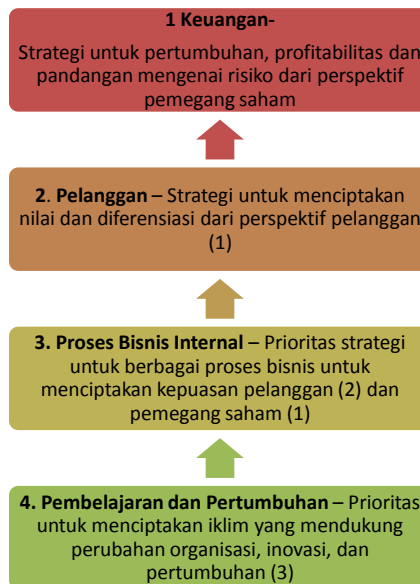
8

Rantai Manajemen Profit



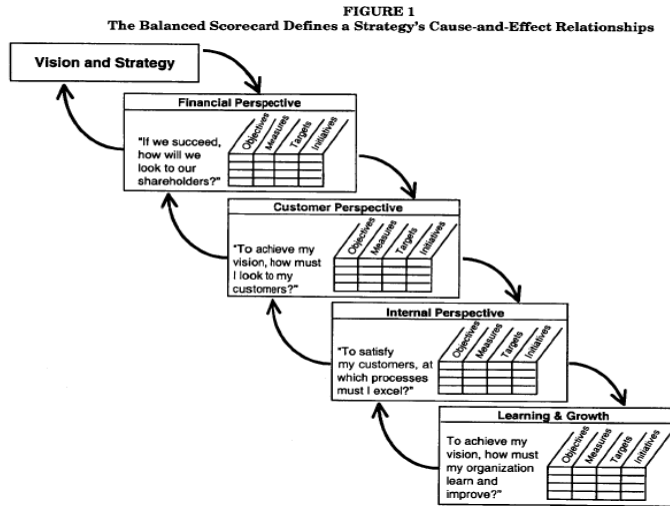
9

Balanced Scorecard



10

Gambar 1



Sumber: Kaplan dan Norton (2001a)

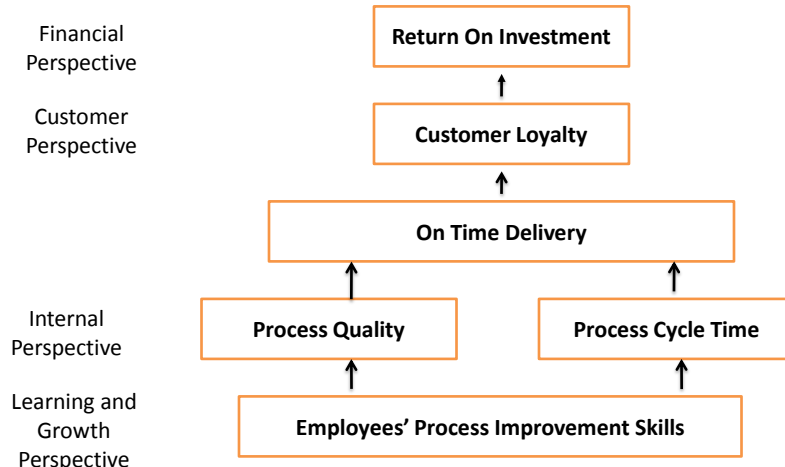
11

Menghubungkan Empat Perspektifof Balanced Scorecard dengan Peta Strategi

- Sebuah peta strategi secara spesifik menentukan elemen-elemen penting dan hubungannya dengan strategi organisasi.
- Menerjemahkan strategi ke dalam peta strategi balanced scorecard membuat organisasi dimudahkan untuk membuat poin referensi umum dan mudah dimengerti untuk semua unit organisasi dan karyawan.

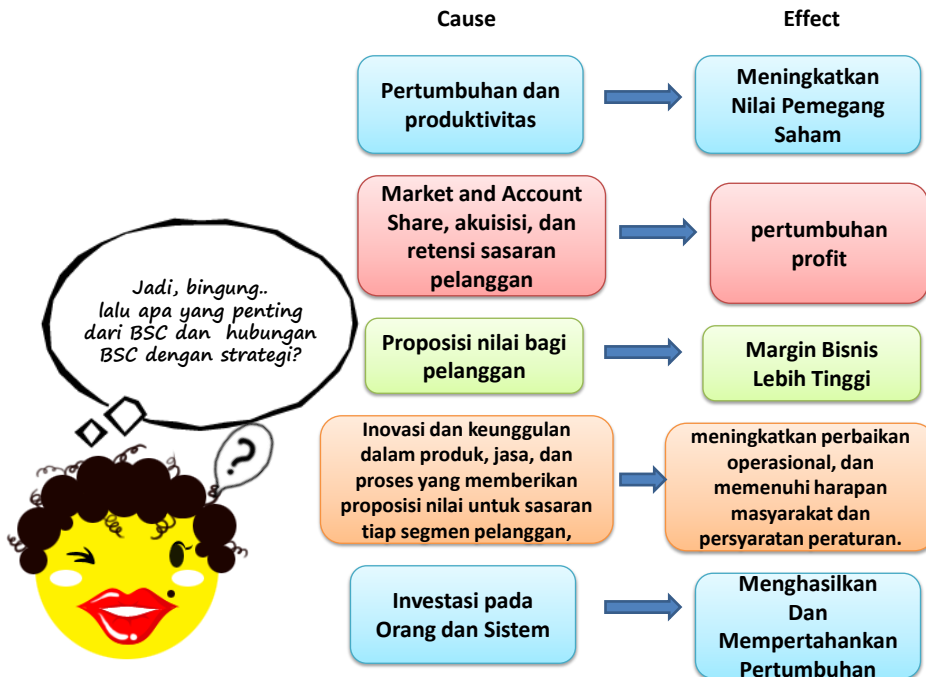
12

Contoh Menghubungkan Empat Perspektif Balanced Scorecard dengan Peta Strategi



Sumber: Atkinson et al. (2004)

13



PERSPEKTIF-PERSPEKTIF DALAM BALANCED SCORECARD

15



16



Perspektif Pelanggan

(Menurut Hansen dan Mowen, 2006)

Definisi

- **Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan.** Perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan dan segmen pasar di mana perusahaan memilih untuk bersaing

Tujuan Utama

- Peningkatan pangsa pasar
- Peningkatan retensi pelanggan
- Peningkatan pembelian pelanggan
- Peningkatan kepuasan pelanggan
- Peningkatan profitabilitas pelanggan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal menangkap kegiatan organisasi yang penting yang dapat dijabarkan dalam empat tingkatan proses, yaitu :

<p>a) Membangun waralaba dengan memacu inovasi untuk mengembangkan produk dan layanan baru serta untuk menembus pasar dan segmen pelanggan</p>	<p>b) Meningkatkan nilai pelanggan dengan memperluas dan memperdalam hubungan dengan pelanggan yang ada</p>	<p>c) Mencapai keunggulan operasional dengan meningkatkan manajemen <i>supply-chain</i>, proses internal, pemanfaatan aset, manajemen kapasitas sumber daya, dan proses lainnya</p>	<p>d) Menjadi <i>a good corporate citizen</i> dengan membentuk hubungan yang efektif dengan <i>stakeholder</i> eksternal</p>
---	--	--	---



- Keuntungan finansial dari perbaikan proses bisnis yang berbeda biasanya terjadi secara bertahap :
 - a. **Penghematan biaya** dari peningkatan efisiensi operasional dan perbaikan proses memberikan keuntungan jangka pendek
 - b. **Pertumbuhan pendapatan** dari peningkatan hubungan dengan pelanggan menambah keuntungan untuk **jangka menengah**
 - c. **Peningkatan inovasi** umumnya menghasilkan **pendapatan jangka panjang** dan perbaikan marjin

Perspektif Proses Bisnis Internal

(Menurut Hansen dan Mowen, 2006)

- **Proses** adalah sarana **untuk menciptakan nilai pelanggan dan pemegang saham**. Jadi, perspektif proses mencakup **identifikasi proses yang diperlukan untuk mencakup tujuan pelanggan dan keuangan**.
- Berikut adalah rantai nilai proses:



21

4. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sekarang saya mengerti ternyata penting juga untuk memperhatikan strategi untuk pembelajaran dan pertumbuhan karena ternyata perspektif ini menentukan keberhasilan proses bisnis internal, keberhasilan tujuan untuk pelanggan, dan puncaknya menentukan keuntungan perusahaan secara finansial jadi ...secara keseluruhan penting karena ada hubungan sebab-akibat dari bawah ke atas mulai perspektif pembelajaran pertumbuhan sampai perspektif keuangan



Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, manajer mendefinisikan kemampuan dan keterampilan karyawan, teknologi, dan iklim perusahaan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi.

Tujuan-tujuan ini memungkinkan perusahaan untuk **menyelaraskan sumber daya manusia dan teknologi informasi dengan strategi yang dibutuhkan dari proses bisnis internal yang penting, diferensiasi proposisi nilai, dan hubungan dengan pelanggan**.

22

Balanced Scorecard —→ Lebih dari Sekedar Alat Pengukuran Kinerja

- **Awal mulanya balanced scorecard dibuat sebagai alat pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton, 1992) kemudian dalam perkembangannya berkembang menjadi kerangka kerja, yakni suatu sistem operasi, untuk sistem manajemen strategi baru (Kaplan dan Norton 1996c, Bagian II)**