

Solusi alternatif penilaian kinerja perusahaan dengan balanced scorecards (studi kasus pada pt. xx)

Tantri Nugroho Darmaputri, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20461054&lokasi=lokal>

Abstrak

Faktor-faktor lingkungan sangat besar pengaruhnya terhadap arah gerak perusahaan dalam industrinya, yang akhirnya pun akan mempengaruhi struktur organisasi serta proses internal lainnya. PT. XX telah secara responsif dapat mengikuti dan mengantisipasi perubahan yang terjadi. Hal ini dipergunakan sebagai dasar yang tepat bagi pengambil keputusan, kegiatan, dan rencana perusahaan yang akhirnya akan membantu tercapainya objektif lainnya.

Guna memenangkan persaingan yang kian ketat, ide untuk memenangkan persaingan tidaklah perlu mengacu pada tingkat persaingan biologis dimana skala adalah penentu kemenangan. Dalam melakukan usahanya, PT. XX berpegang pada filosofi usahanya yang mengatakan " ... fight fair, but avoid fair fight ". Filosofi ini didasari oleh asumsi yang mengatakan bahwa strategi untuk memenangkan kompetisi sangat ditentukan oleh : " ... the victory resulted from an idea about how to gain an unfair advantage, once it was put into effect, the opposition could not effectively counter it." Dengan kata lain, kemenangan atau keunggulan tidak lain merupakan hasil ide tentang bagaimana dapat memiliki unfair advantages yang apabila diimplementasikan ke dalam bentuk konkret, pesaing sama sekali tidak dapat mengantisipasi secara efektif lagi. Dalam merumuskan strateginya, PT. XX senantiasa berpijak pada 4 azas usaha:

- .Seeking an unfair advantage('i)
- .Know exactly the law of physics
- .Posses knowledge of competitors and the situation
- .Create strategies that win is a skill that can be learned

Lingkungan usaha dimana PT. XX berada adalah kombinasi antara sektor pabrikasi dan jasa di industri eksplorasi dan eksploitasi migas. Kondisi investasi migas di Indonesia akhir-akhir ini mengisyaratkan kepada perusahaan untuk lebih memperbesar porsi aktivitas jasa yang dapat diberikan. Kondisi ini dimanfaatkan oleh perusahaan untuk secara lebih agresif mengoptimalkan usahanya.

Dalam usahanya mempertahankan keunggulannya, PT.XX perlu menerapkan strategi dan kegiatan yang akan dilaksanakan dan merumuskan kegiatan tersebut dalam rencana kerja serta melaksanakan proses implementasinya dengan terintegrasi. Agar strategi dan rencana kerja yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan baik, maka dalam pelaksanaannya perlu dikendalikan dengan suatu system penilaian kinerja yang fleksibel dan mampu mengintegrasikan seluruh kegiatan dan elemen yang ada dalam perusahaan (Company's wide performance measurements). Sistem dan mekanisme penilaian kinerja perusahaan terus berkembang seiring dengan perkembangan dunia usaha dan perkembangan teori manajemen itu sendiri. Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang tradisional lebih banyak menekankan pada pengamatan dari sudut pandang keuangan dan sangat sedikit memberikan gambaran atas nilai perusahaan yang lainnya seperti tingkat kepuasan pelanggan, persaingan, visi dan strategi serta kegiatan operasi internal perusahaan.

Munculnya pendekatan Balanced Scorecards didorong oleh semakin tajamnya persaingan usaha dalam

meningkatkan pelayanan guna mengantisipasi besarnya tuntutan pasar bahwa untuk meraih sukses, sebuah organisasi perlu mengelola seluruh sumber daya yang dimilikinya. Sebagai metode pengukuran yang strategis, Balanced Scorecards menyetengahkan suatu system yang terintegrasi dengan menggabungkan tolok ukur yang berimbang, antara keuangan serta non keuangan. Penjabaran dan penilaian kinerja melalui BSC membantu perusahaan melakukan integrasi seluruh rangkaian strategi manajemen seperti rekayasa ulang bisnis proses, sistem manajemen terpadu dan pemberdayaan karyawan. Sistem yang dibangun melalui BSC memberikan gambaran strategis serta analisa sebab akibat atas seluruh kegiatan dan kinerja perusahaan sehingga proses pelaksanaan strategi perusahaan dan kegiatan pemberdayaan kompetensi dasar dapat tergambar dengan jelas. Hal ini sekaligus berfungsi sebagai acuan dalam mengevaluasi keanekaragaman aktivitas PT. XX, sehingga dapat ditentukan aktivitas mana yang harus lebih diperhatikan, diperbaiki, dan/atau dihilangkan agar perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien, terutama untuk memfasilitasi perusahaan untuk membangun kompetensi dasar yang merupakan kunci utama dalam mempertahankan dan mengembangkan keunggulan bersaing.

Scorecards dapat dijadikan sebagai piranti bagi para pelaku bisnis senior untuk lebih mengutamakan perhatiannya pada strategi keberhasilan jangka panjang melalui implementasi strategi jangka pendek. Hal ini merupakan tugas penting namun agak sedikit rumit dalam pencapaiannya. penggunaan sumberdayanya. Kecenderungan semakin menurunnya margin keuntungan tidak lain disebabkan oleh tren semakin meningkatnya biaya-biaya yang tidak sebanding dengan prosentase kenaikan perolehan dari penjualan. Melalui pengidentifikasian tujuan terpenting arah usaha, perusahaan dapat lebih memfokuskan perhatiannya pada efektifitas dan efisiensi aktivitasnya.

Balanced Scorecards dapat memberi kerangka kerja yang komprehensif bagi sistem manajemen strategik melalui penjabaran tujuan strategik perusahaan ke dalam beberapa kumpulan ukuran penilaian agar dapat memberi arahan serta motivasi pada perbaikan yang berkesinambungan untuk subjek kritis. Subjek kritis yang memiliki kecenderungan dapat men-generate biaya dapat dimonitor dan dievaluasi secara seksama sehingga dapat terdeteksi secara dini bila terjadi inefisiensi.

Implementasi Balanced Scorecards pada PT. XX diharapkan dapat membantu manajemen dalam menganalisa hubungan sebab akibat dari seluruh perspektif yang ada dalam perusahaan. Evaluasi dari setiap aktivitas seluruh unit dalam organisasi, memungkinkan manajemen puncak dapat dengan cepat menemukan akar permasalahan yang menyebabkan menurunnya kinerja untuk kemudian diambil alternatif jalan keluarnya serta ditetapkan langkah-langkah pencegahannya.

Kunci sukses metode ini pada dasarnya bertumpu pada transparansi manajemen sehingga memungkinkan seluruh lini dalam organisasi dapat melihat serta mengetahui kondisi aktual perusahaan.

Pengimplementasian BSC di PT. XX memungkinkan para manajer untuk mengatasi kesulitannya selama ini dalam mengurai sekumpulan ukuran kinerja secara terintegrasi. Manajemen dapat bekerja dengan teamnya dalam suatu keterkaitan hubungan timbal balik dari berbagai sudut pandang, sehingga memungkinkan bagi mereka untuk secara cepat mendeteksi dan mengevaluasi aktivitas mana yang menyebabkan turunnya kinerja usaha selama 4 tahun terakhir, untuk kemudian diambil solusi jalan keluar untuk mengatasinya. Setelah sistem penilaian kinerja BSC ini disusun dan diimplementasikan, secara periodik manajemen senior harus melakukan evaluasi untuk melihat apakah hasil dan/atau target yang dicapai dan/atau ingin dicapai telah sesuai dengan yang direncanakan untuk kepentingan dan kebaikan usaha organisasi secara keseluruhan. Melalui penerapan BSC, diharapkan perusahaan dapat menelaah secara mendalam strategi usaha yang dimilikinya untuk disesuaikan seperlunya sesuai dengan kondisi terkini, baik itu perusahaan

maupun lingkungan usaha, sehingga tercapailah laba usaha yang diinginkan.