

Perancangan balanced scorecard di perusahaan pertambangan tembaga

Boyke Umar Fauzy, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=83677&lokasi=lokal>

Abstrak

Dalam industri pertambangan dewasa ini, Para pemain berusaha meningkatkan daya saing dengan cara meningkatkan produktivitas dan efisiensi, mengurangi biaya, meningkatkan penggunaan teknologi yang baru dan melakukan perbaikan yang berkesinambungan (continuous improvement) dalam proses produksinya. Dalam menghadapi persaingan tersebut perusahaan dalam melaksanakan strategi yang telah diterapkan sesuai dengan core competencies dari setiap perusahaan. Namun manajemen perusahaan sering kali menghadapi kesulitan dalam memvisualisasikan dan mengkomunikasikan strategi yang telah diformulasikan oleh manajemen untuk meningkatkan daya saing dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif.

Selain itu, perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan sumber daya yang berwujud (tangible assets) saja dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, diperlukan kemampuan operasi yang efisien, keahlian karyawan, integritas manajemen, jaringan pemasok dan lainnya sebagai sumber daya yang tidak berwujud (intangible assets). Kedua sumber daya tersebut pada akhirnya akan memberikan hasil finansial dan nilai yang langgeng bagi pemegang saham (long term shareholders value).

Sistem penilaian kinerja (KRA-Key Result Area dan KPI-Key Performance Indicator) yang diterapkan perusahaan memang telah menggunakan kerangka balanced scorecard dalam menentukan objektifnya, hanya saja penetapan objektifnya tidak dilakukan dengan menterjemahkan terlebih dahulu ke strategy map tetapi langsung ditentukan dari Executive Committee tanpa hubungan sebab akibat yang jelas. Oleh karena itu masih diperlukan adanya perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang dilakukan pada sistem penilaian kinerja KRA dan KPI perusahaan.

Kelemahan-kelemahan pada sistem penilaian kinerja KRA dan KPI dapat diperbaiki dengan implementasi balanced scorecard dengan penjabaran strategi melalui strategy map yang diharapkan dapat mentranslasikan dan memvisualisasikan strategi dan misi perusahaan, yang kemudian dilanjutkan dengan menentukan objektif operasional, ukuran, dan target sehingga terbentuk sistem manajemen pengukuran yang terintegrasi dan selaras antara aktivitas operasi perusahaan dengan objektif strategi.

Perancangan balanced scorecard dengan penjabaran strategi melalui strategy map untuk perusahaan merupakan langkah awal dalam memvisualisasikan dan mengkomunikasikan strategi yang telah ditentukan perusahaan sehingga seluruh aktivitas karyawan perusahaan fokus pada strategi tersebut. Lebih jauh, perancangan balanced scorecard dilakukan dengan menggunakan, menggabungkan, dan menyelaraskan strategi, objektif dan pengukuran-pengukuran (KPI) yang telah ada di perusahaan kedalam empat perspektif balanced scorecard. beberapa pengukuran masih perlu ditambahkan seiring dengan penyempurnaan terus-menerus sesuai dengan kondisi yang berkembang di perusahaan.

Selanjutnya penyusunan balanced scorecard dengan penjabaran strategi melalui strategy map diharapkan menggambarkan strategi perusahaan secara keseluruhan dan hubungan diantara seluruh bagian perusahaan, dan dapat mentranslasikan strategi perusahaan kedalam operational secara baik dan jelas.

Setelah perusahaan melakukan penyempurnaan yang telah dijabarkan sesuai dengan tiap-tiap prinsip perusahaan yang berfokus pada strategi, maka pada akhirnya akan menciptakan suatu sistem manajemen stratejik yang menginstitusikan nilai-nilai budaya dan struktur baru kedalam sistem manajemen yang baru. Strategy map yang mendeskripsikan dan mengvisualisasikan strategi, balanced scorecard yang mengukur strategi, dan sistem manajemen bare menyatukan setiap bagian dari organisasi yang berfokus pada strategi.