

Kinerja Perusahaan dengan Balanced Corcard

DESENTRALISASI :

Dalam perusahaan yang terdesentralisasi, manajer pada level atas melimpahkan sebagian kewenangannya kepada manajer pada level dibawahnya untuk mengambil keputusan. Dengan demikian, manajer pada level yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan tersebut.

Berbeda dengan perusahaan yang tersentralisasi, manajer pada level yang lebih rendah hanya mengimplementasikan keputusan.

ALASAN – ALASAN DILAKUKAN DESENTRALISASI :

1. Kemudahan dan memanfaatkan informasi local
2. Memberikan Fokus pada Manajemen Pusat
3. Pelatihan dan Memotivasi para Manajer Segmen
4. Mendorong kompetisi yang sehat dan membuka segmen pada kekuatan pasar

4 (EMPAT) JENIS PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN :

1. Pusat Pendapatan
2. Pusat Biaya
3. Pusat Laba
4. Pusat Investasi

Diperlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk mengendalikan dan mengukur kinerja pusat – pusat pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat – pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban ini mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban, yang memiliki fitur :

1. Merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing – masing tingkat manajemen.
2. Mendorong para individu, terutama para manajer untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.
3. Penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban
4. Melaporkan hasil evaluasi dan penilaian kinerja yang berguna bagi pimpinan dalam penyusunan rencana kerja periode mendatang, baik untuk masing – masing pusat pertanggungjawaban maupun untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Kesuksesan implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu organisasi, memerlukan kondisi – kondisi yang mendukung yaitu :

1. Struktur Organisasi
2. Sistem Penganggaran
3. Penggolongan Biaya
4. Sistem Akuntansi
5. Sistem Pelaporan Biaya



Masalah pertama, yang muncul dalam perusahaan terdesentralisasi yaitu

1. Masalah pengukuran kinerja
2. masalah interdependensi yang memunculkan isu harga transfer



... $ROI = \text{margin} \times \text{turnover}$

Dalam menilai kinerja Pusat Investasi, ukuran umum yang digunakan adalah:

1. ROI (Return on Investment)
2. RI (Residual Income)
3. EVA (Economic Value Added)

$$ROI = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Aset operasi rata-rata}}$$

$$\text{Laba operasi} = (\text{Laba bersih} + \text{Laba lain-lain})$$

ROI (Return On Investment)
Adalah rasio dari laba operasi dengan aset operasi rerata. ROI sebenarnya dibentuk oleh dua ukuran yaitu ukuran efisiensi biaya (margin) dan ukuran efisiensi operasional (turnover)

RI (Residu Income)
Adalah operasi dikurangi dengan presentase minimum biaya modal dikalikan dengan modal yang dipergunakan

EVA (Economic Value Added)
Adalah laba operasi setelah pajak dikurangi dengan total biaya modal tahunan.





Oleh karena itu, telah dikembangkan pengukuran kinerja yang mengukur seluruh aspek organisasi secara berimbang dari berbagai perspektif.



Ukuran ini telah memasukkan :

1. aspek internal dan eksternal
2. aspek kuantitatif dan kualitatif
3. aspek keuangan dan non keuangan
4. aspek historis dan pelanggan

Pengukuran kinerja ini disebut *Balance Scorecard*

Sebenarnya Balance Scorecard tidak sekedar alat pengukuran kinerja, melainkan sebuah alat strategic bagi manajemen untuk memetakan dan mengimplementasikan visi dan strategi perusahaan.



Balance
Scorecard

...

HARGA TRANSFER

Masalah kedua,
adalah harga transfer,
yaitu harga yang
dibebankan oleh
divisi penjual ke divisi
pembeli.



3 PENDEKATAN DALAM PENENTUAN HARGA TRANSFER

...

Terdapat 3 pendekatan dalam penentuan harga transfer yaitu :

1

Pendekatan Harga Pasar

2

Pendekatan Biaya

3

Pendekatan Negoisasi

Khusus untuk pendekatan negoisasi, perlu ditetapkan harga transfer minimum dan harga transfer maksimum. Harga transfer minimum adalah harga yang dapat diterima oleh divisi penjual. Harga transfer maksimum adalah harga yang dapat diterima oleh divisi pembeli

The Balanced Scorecard

Focus:

The financial performance of the business.

KPIs:

- Revenue.
- OPEX.
- Net profit.

Financial

Focus:

Customer satisfaction.

KPIs:

- Level of returns.
- Lifetime value
- Customer satisfaction.

Customer

VISION &
STRATEGY

Focus:

The efficiency of the business.

KPIs:

- Machine downtime.
- Inventory level.
- Unit costs.

Internal

Learning
& Growth

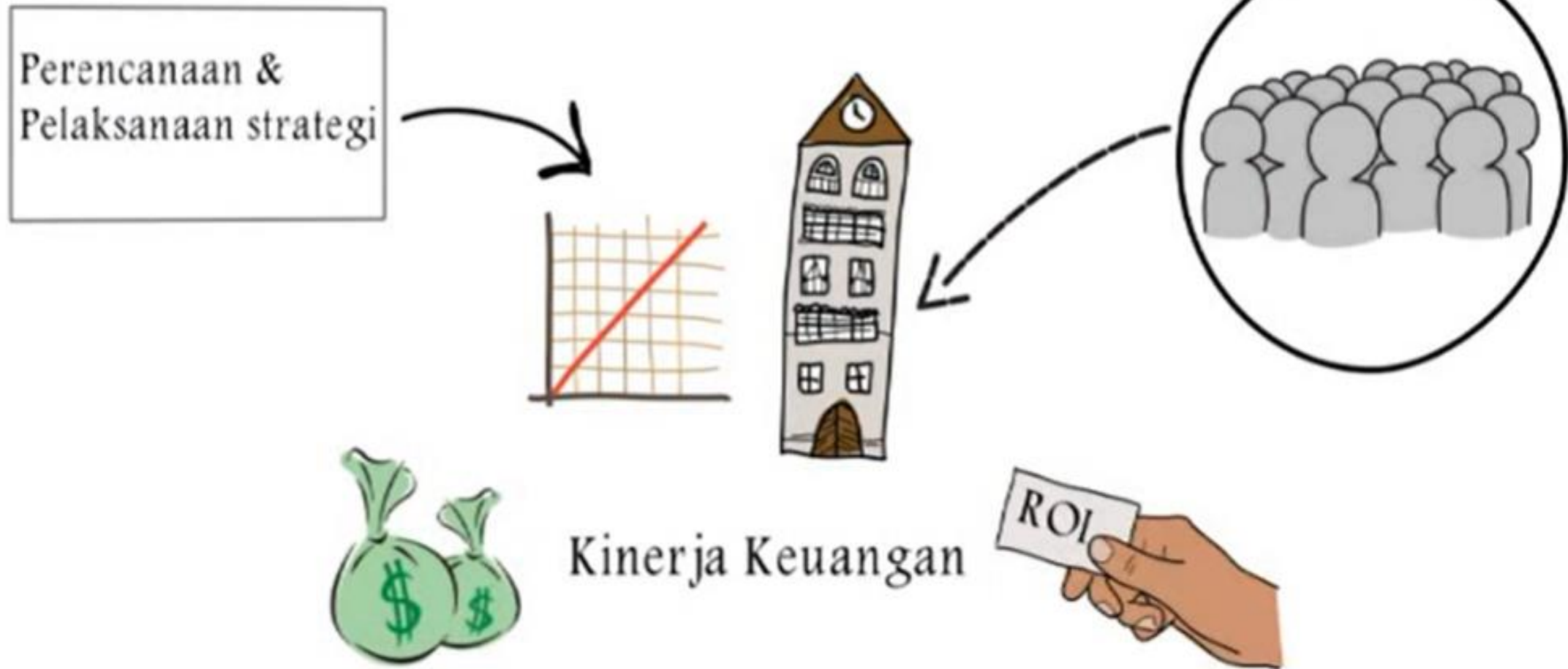
Focus:

Internal knowledge & innovation.

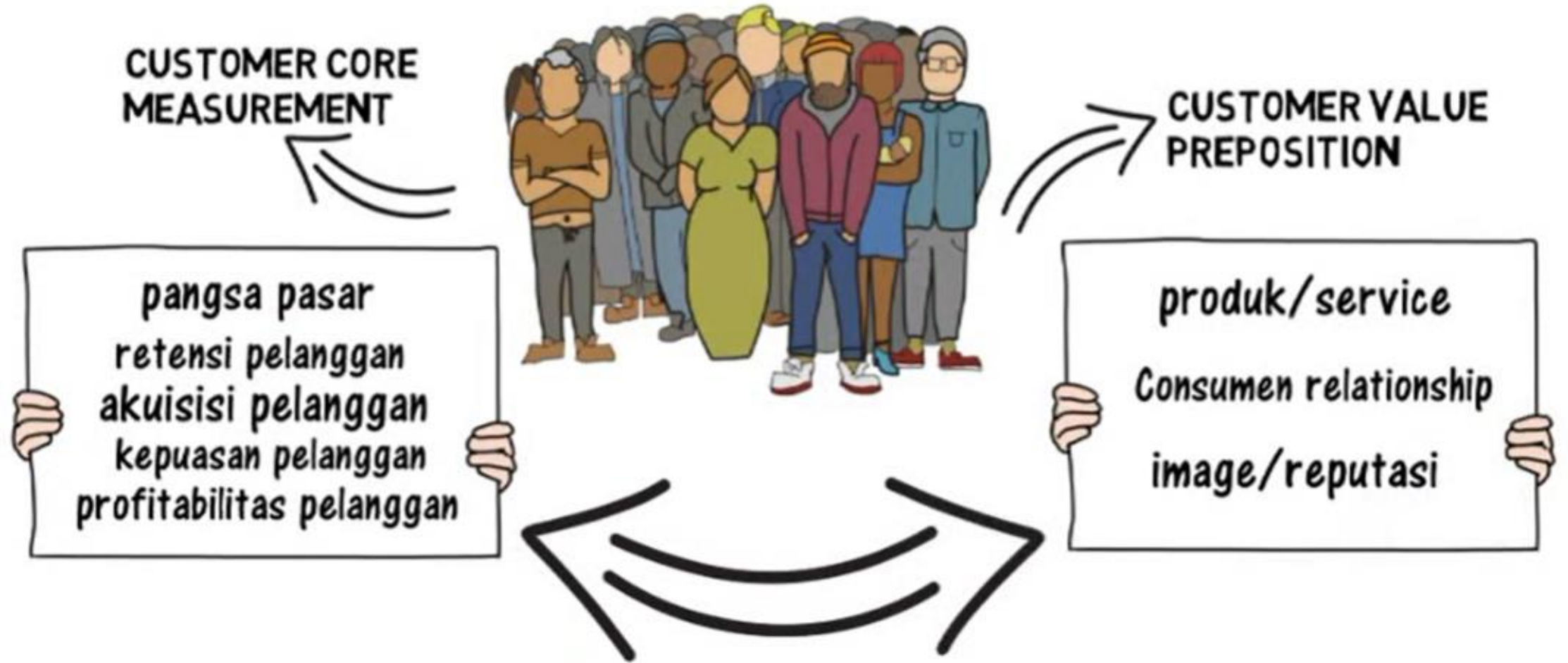
KPIs:

- Employee retention
- Level of new product ideas.
- Employee satisfaction.

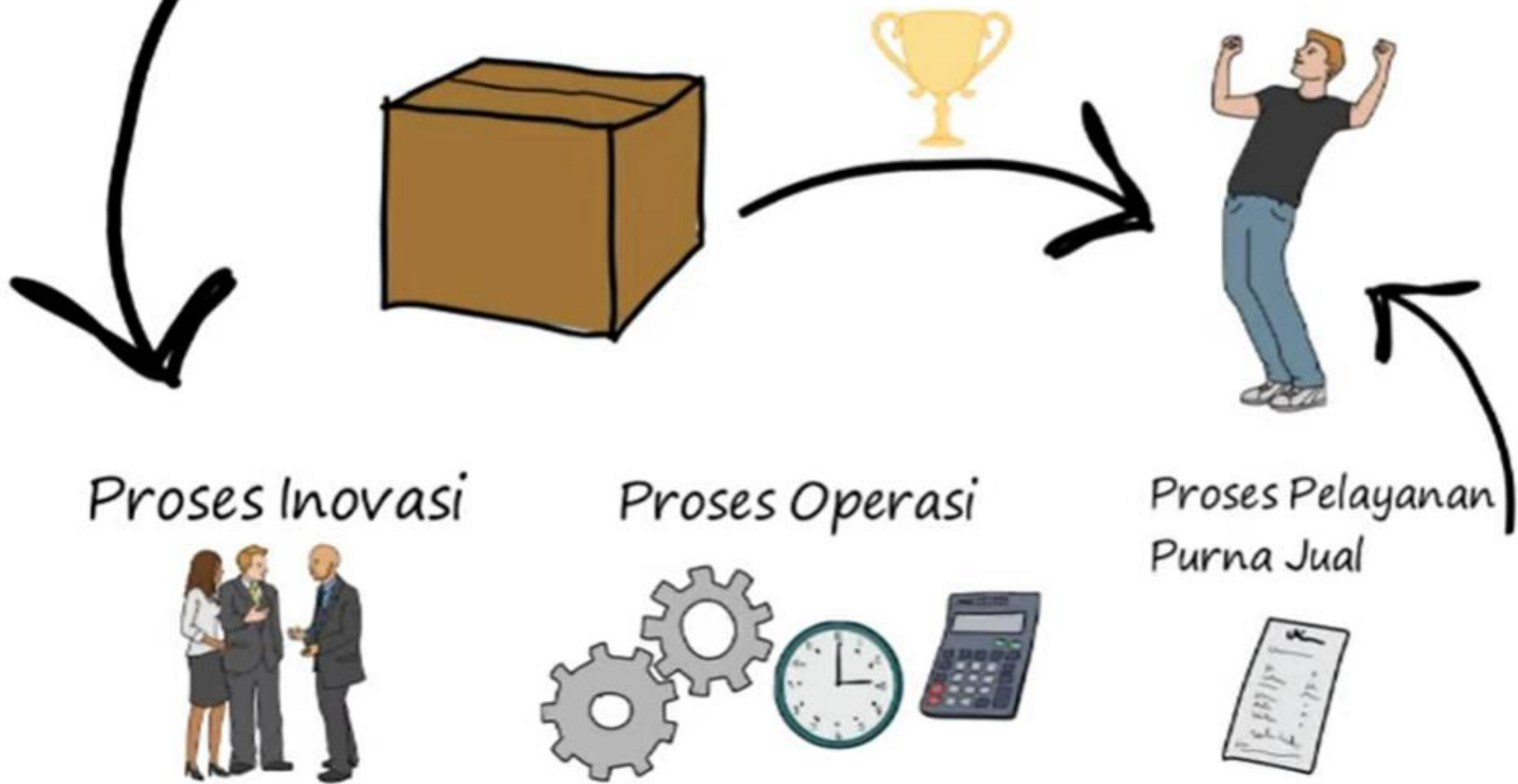
Perspektif Keuangan

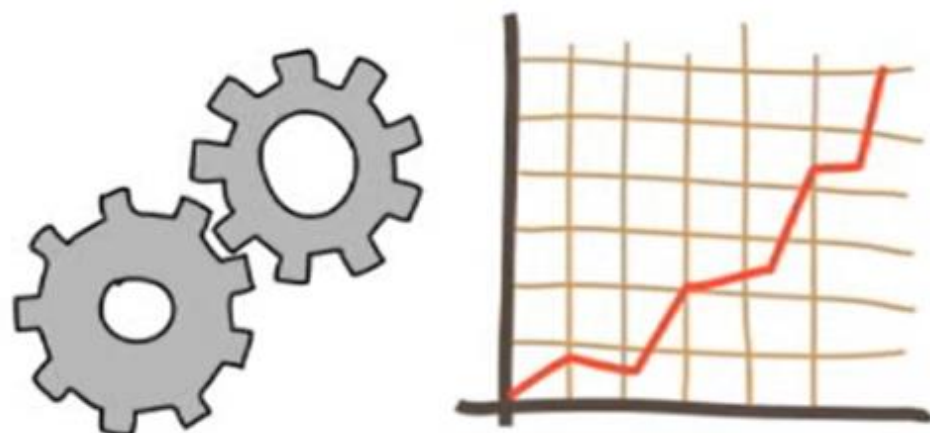


Perspektif Pelanggan



Perspektif Proses Bisnis Internal





PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN



4 PERSPEKTIF

1. KEUANGAN



2. PELANGGAN



3. BISNIS INTERNAL



4. PERTUMBUHAN & PEMBELAJARAN



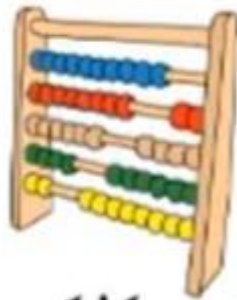
**BALANCED
SCORECARD**

Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan





Objektif



Indikator



Target



Inisiatif/Upaya

4 PERSPEKTIF 

Perancangan Balanced Scorecard

Perspektif	Objektif	Ukuran/Indikator	Target	Inisiatif/langkah/upaya
Keuangan	Meningkatkan keuntungan perusahaan	Pertumbuhan laba bersih <i>Δ Net Profit Margin</i>	90%	Meningkatkan penjualan
Pelanggan	Meningkatkan jumlah pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan baru dalam setahun	80%	Membuat inovasi produk yang lebih dibutuhkan konsumen
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan mutu pelayanan	Jumlah keluhan pelanggan	2 keluhan dalam sebulan	Berinteraksi dengan ramah
Pembelajaran/ Pertumbuhan	Meningkatkan skill karyawan	Jumlah program pelatihan karyawan	2 kali dalam sebulan	Bekerjasama dengan berbagai pihak untuk mengadakan pelatihan yang sesuai bagi karyawan dan bisnis perusahaan