

UKURAN KINERJA BUMN/BUMD

Ukuran kinerja BUMN/BUMD yang dilakukan berdasarkan data keuangan telah bertahun-tahun menjadi pedoman BPKP untuk menyatakan suatu BUMN/BUMD sehat atau tidak sehat. Namun sering terjadi, suatu badan usaha yang baru saja dinyatakan sangat sehat, tiba-tiba dalam kurun waktu yang tidak terlalu lama ternyata bangkrut. Apa yang terjadi?

Pengukuran dengan hanya mengandalkan ukuran *financial* jika disadari sebenarnya sudah cerita ketinggalan jaman. Untuk mencegah terjadinya kesalahan yang berulang-ulang, seyogyanya BPKP tidak terikat kepada kriteria yang dikeluarkan oleh Departemen keuangan. BPKP paling tidak mempunyai atau mengusulkan pedoman standar ukuran kinerja yang harus dipenuhi. Walau pun perkembangan terakhir ukuran kinerja yang sudah ditentukan Menteri Keuangan sudah mulai mencantumkan ukuran non keuangan seperti segi operasi dan administrasi, namun menurut hemat penulis, belum memberikan gambaran yang baik mengenai pedoman kinerja yang benar, sehingga patut dicermati dengan hati-hati.

Balance Scorecard

Kelemahan dalam pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan ukuran financial sudah lama disadari para ahli bidang akuntansi karena ukuran tersebut hanya ukuran jangka pendek dan mengabaikan *going concern* dari suatu entitas.

Konsep pengukuran dengan mengandalkan ukuran keuangan adalah konsep pengukuran tradisional yang sudah ketinggalan zaman dan hanya mampu mengejar tujuan profitabilitas. Padahal ukuran profitabilitas dapat digambarkan melalui rekayasa laporan keuangan sehingga memperoleh gambaran yang baik. Pimpinan BUMN/BUMD dapat merekayasa pencarian laba yang optimal melalui ukuran yang paradigma *rational goal* modelnya mudah diukur secara kuantitatif.

Dengan berfokus pada ukuran-ukuran tersebut kita telah melupakan aspek eksternal yang dominan dalam menentukan *going concern* perusahaan antara lain seperti:

- Tingkat kepuasan pelanggan
- Loyalitas pelanggan
- *Employee* retensi
- *Low cost*
- *Cost leadership*

Sehingga dalam percaturan persaingan global perusahaan, tidak akan mampu mempertahankan keunggulannya. Pada gilirannya, seperti kejadian akhir-akhir ini, perusahaan yang baru saja dinyatakan 'sehat' tiba-tiba saja *kolaps*. Sebaliknya, perusahaan yang dikatakan tidak sehat ternyata dapat bertahan hidup, bahkan makin berkembang. Norton dan Kaplan, masing-masing konsultan kondang dalam akuntansi manajemen dan guru besar dalam bidang ilmu akuntansi dari Harvard Business School menyatakan betapa pentingnya memperhatikan aspek non finansial dalam mengukur kinerja badan usaha.

Balance scorecard merupakan suatu alternatif dalam pengukuran kinerja tersebut. Tujuan dan pengukuran *balance scorecard* bukan hanya pada pengukuran *financial* dan *non financial* melainkan hasil dari proses atas bawah (*top-down*) yang berdasarkan misi dan visi.

Kelebihan dari ukuran ini adalah adanya pendekatan untuk menerjemahkan misi, visi, dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

Misi, visi, dan strategi perusahaan memimpin tujuan dan pengukuran dalam *balance scorecard* dapat dilihat dari 4 (empat) *perspective*, antara lain:

1. *Financial perspective*
2. *Costumer perspective*
3. *Internal business process perspective*
4. *Learning and growth perspective*

Financial Perspective

Dalam *balance scorecard*, perspektif keuangan tetap diperhatikan karena ukuran keuangan merupakan salah satu indikator penting dalam kinerja perusahaan. ROCE (*Return on Capital Employed*) merupakan pengukuran *balance scorecard* dalam perspektif keuangan namun tidak menjadi segala-galanya.

Costumer Perspective

Ketatnya persaingan yang terjadi di pasar dalam mencari suatu pangsa pasar memaksa setiap perusahaan harus mampu memperoleh nilai tambah dalam produknya. Keunggulan persaingan yang dianjurkan Porter adalah unsur yang sangat penting untuk memenangkan persaingan pemuasan pelanggan, yaitu dengan menaikkan nilai perusahaan. Hal ini jelas harus menjadi ukuran yang dipertimbangkan.

Balance Scorecard, Ukuran yang Mendesak dalam Menilai Kinerja BUMN/BUMD

Oleh Johnson Pakpahan

Perspektif proses bisnis internal

Analisis atau proses bisnis internal perusahaan dilakukan melalui analisis rantai (*value chain analysis*).

Model tersebut dapat digunakan oleh perusahaan atau unit usaha apapun dengan modifikasi yang diperlukan.

Terdapat tiga proses bisnis utama yang harus dipertimbangkan dalam model:

1. Inovasi
2. Operasi
3. Pelayanan purna jual

Perspective proses belajar mengajar.

Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja ini adalah untuk mendorong operasi perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus untuk pertumbuhannya.

Ukuran dan target masing-masing perspektif tersebut dibuatkan suatu ukuran yang akan dicapai oleh masing-masing bidang organisasi sehingga masing-masing unit organisasi dapat diukur tingkat keberhasilannya. Selain itu, penting pula pengukuran secara tepat pengaruh kinerja unit organisasi tersebut terhadap peningkatan ROI.

Dengan demikian, *balance scorecard* sangat berarti untuk dipertimbangkan dalam pengukuran penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan dan memberikan gambaran yang lebih obyektif atas kinerja perusahaan, baik pada masa perekonomian yang stabil bahkan pada saat perekonomian tengah *gonjang-ganjing (turbulence)*.

Dari uraian di atas jelas, terlihat betapa kriteria ukuran kinerja yang selama ini digunakan BPKP dalam menyatakan ukuran kesehatan suatu BUMN/BUMD kurang dapat diambil manfaatnya dengan baik. Hal ini dapat berisiko menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap BPKP, karena pernyataan atas kinerja BUMN/BUMD yang dihasilkan BPKP dapat menyesatkan masyarakat pembaca.

Untuk itu, adalah bijaksana apabila para pakar di instansi ini melihat perspektif yang lebih luas untuk mendorong suatu ukuran yang lebih rasional dalam rangka pencapaian *strategic objective* suatu entitas. Bila perubahan perspektif ini dilaksanakan, diharapkan BPKP dapat memberi sumbang saran yang lebih berarti dalam meningkatkan profesionalisme BUMN/BUMD. ■

Penulis adalah Auditor BPKP, tim PETF Task Force