

INTEGRASI BALANCED SCORECARD DENGAN COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT FRAMEWORK

Kurniawati, SE,M.Ak

Dosen Universitas Bunda Mulia

e-mail : kurniawati@bundamulia.ac.id

ABSTRACT *Companies in the 21st century face a complex business environment, full of opportunities, but pitted with the risks, in which they should make effective business decisions, improve interpersonal relations, meet societal obligations with the right strategy and manage risks. To overcome those challenges, the company needs management tools that can help the company to achieve its objective. Balanced Scorecard (BSC) dan COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework are management tools that are well-recognized and accepted among academicians and more importantly business leaders. They link the high level corporate strategies as determined by top level management with the day-to-day activities of the employees within the organization. Surprisingly, most of companies view BSC and COSO ERM as separate, unrelated management initiatives. In this article, we studied the feasibility of integrating BSC with the COSO ERM Framework, the framework for state-of-the art risk management, similiar to the way the BSC can be integrated with a variety of business management frameworks and methods. The integration of these two management tools (BSC and COSO ERM Framework) is a natural step in the evolution of corporate management.*

Keywords: *Balanced Scorecard, COSO Enterprise Risk Management Framework, Strategic Management System, Risk Management, Key Performance Indicators, Key Risk Indicators.*

PENDAHULUAN

Dasar Pemikiran Yang Menghubungkan BSC dengan COSO ERM Framework

Perusahaan – perusahaan yang bermain di abad 21 mengalami suatu lingkungan bisnis yang jauh lebih kompleks, penuh dengan kedinamisan, tantangan serta risiko, yang menuntut setiap pelaku bisnis untuk selalu memberikan perhatian dan tanggapan terhadap lingkungan usahanya. Hal ini mengkondisikan perusahaan untuk kemudian melakukan perumusan strategi yang tepat, implementasi strategi yang efektif serta evaluasi kinerja agar mampu mengantisipasi perubahan – perubahan yang ada sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu konsep atau alat manajemen yang mampu menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan. BSC dapat digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja (*measurement system*), sistem manajemen strategi (*strategic management system*) dan juga sebagai alat komunikasi (*communication tool*).

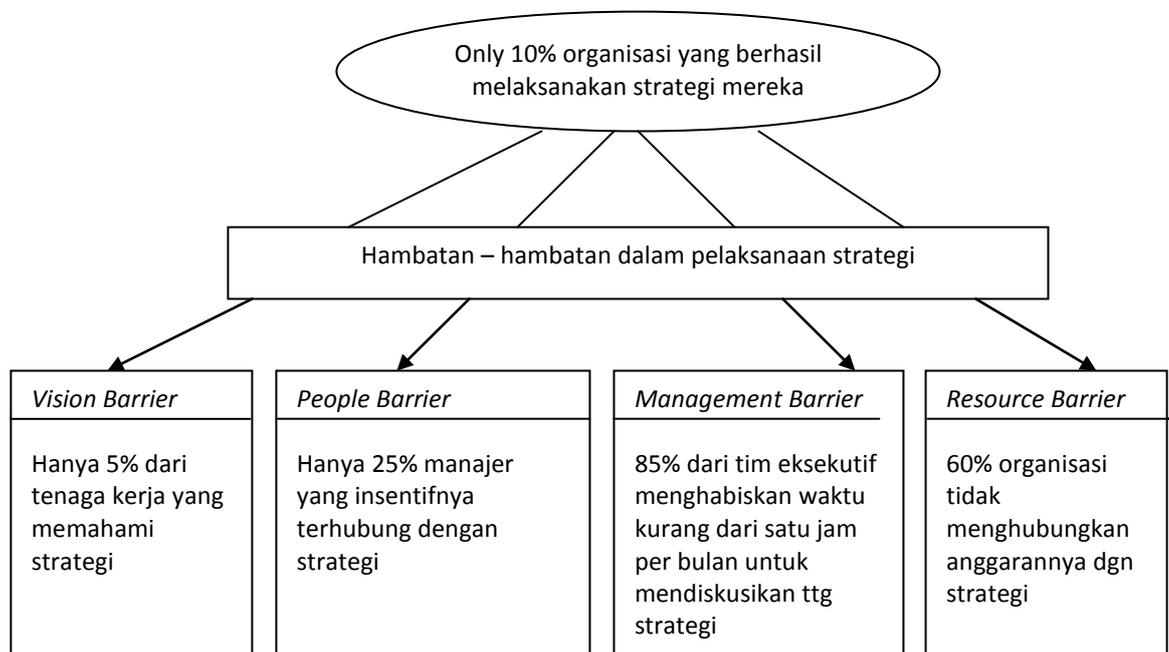
Dalam menjalankan suatu kegiatan usaha, tentunya perusahaan juga diperhadapkan pada berbagai risiko. Risiko secara umum diartikan sebagai kemungkinan terjadinya berbagai kejadian yang dapat mencegah suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Risiko yang dihadapi oleh suatu perusahaan erat kaitannya dengan pelaksanaan suatu strategi atau kegiatan operasional. Untuk itu, pada saat merumuskan suatu strategi, maka haruslah perusahaan memiliki dasar yang kuat untuk menjalankan manajemen risiko.

Berikut ini adalah ilustrasi yang menggambarkan tentang BSC dengan *Enterprise Risk Management (ERM)*. Beberapa diantara kita mungkin pernah mendengar istilah orang yang memandang gelas setengah penuh (pandangan orang optimis) dengan orang yang memandang gelas setengah kosong (pandangan orang pesimis). Pandangan/sisi optimis ini dianalogikan pada saat suatu perusahaan merumuskan BSC sedangkan pandangan/sisi pesimis dianalogikan pada saat perusahaan tersebut mempertimbangkan risikonya. Kedua sisi ini, sama baiknya untuk diperhitungkan dalam suatu perusahaan. Suatu perusahaan diharapkan tidak hanya terfokus /terlena pada hal – hal yang menjanjikan berbagai peluang/kesempatan yang ada tetapi juga harus mempertimbangkan hal – hal apa saja yang berpotensi negatif (risiko) bagi kegiatan usahanya.

Hal ini kemudian memicu suatu pertanyaan, apakah memungkinkan untuk mengintegrasikan *strategy management* yang terdapat dalam konsep BSC dengan *risk management* yang terdapat dalam konsep *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ERM Framework* ? Melalui artikel ini akan dibahas mengenai **“Integrasi Balanced Scorecard Dengan COSO Enterprise Risk Management Framework”**

Kajian Mengenai *Balanced Scorecard*

Perumusan strategi yang tepat haruslah mendukung tercapainya visi dan misi serta tujuan dari suatu perusahaan. Perumusan suatu strategi merupakan hal yang penting akan tetapi jauh lebih penting lagi bagaimana dapat mengimplementasikan strategi tersebut. Pada awal tahun 1980, suatu survey dari konsultan manajemen melaporkan bahwa lebih dari 90% formula strategi yang dikatakan efektif tidak berhasil diimplementasikan, dan pada tahun 1999, artikel majalah Fortune menyatakan bahwa 70% dari CEO mengalami kegagalan bukan karena strategi yang buruk tetapi pelaksanaan strategi yang buruk. Hasil penelitian menemukan sejumlah hambatan – hambatan dalam pelaksanaan strategi, seperti yang disajikan dalam gambar di bawah ini



Sumber : (Kaplan & Norton, The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, 2001)

Pada tahun 1992, telah diperkenalkan suatu konsep pengukuran kinerja yang berbasis strategi, yang dikenal dengan nama *Balance Scorecard* (BSC). Konsep ini diperkenalkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton yang dimuat dalam artikel *Harvard Business Review*. Konsep ini mampu menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan. Pada tahap

selanjutnya ternyata konsep *balance scorecard* ini mengalami perkembangan yang cukup signifikan yaitu tidak hanya sebagai sistem pengukuran kinerja (*measurement system*) tetapi juga dapat digunakan sebagai sistem manajemen strategi (*strategic management system*) dan alat komunikasi (*communication tool*).

Sebagai suatu alat ukur (*measurement system*), BSC tidak hanya menilai dari perspektif keuangan saja yang dikenal sebagai *lag indicators*, yaitu hasil dari tindakan sebelumnya tetapi juga melengkapinya dengan *lead indicators*, yaitu pemicu pengukuran ekonomi di masa yang akan datang yang diperoleh dari perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja (baik itu *lag* maupun *lead*) diturunkan dari strategi perusahaan. Adapun penjabaran singkat mengenai keempat perspektif dalam BSC adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan biasanya dikaitkan dengan pengukuran seperti *Operating Income*, *Return on Investment (ROI)* , *Return on Equity (ROE)*, dan kemudian dilengkapi dengan *Economic Value Added (EVA)*. Secara sederhananya, strategi perusahaan menghasilkan uang adalah dengan (1) meningkatkan penjualan, dan (2) mengurangi pengeluaran. Oleh karena itu, kinerja keuangan suatu perusahaan dapat ditingkatkan melalui dua pendekatan dasar yaitu *revenue growth* dan *productivity*. Untuk dapat menghasilkan *revenue growth* dapat dilakukan dengan memperat hubungan dengan pelanggan, sehingga memudahkan perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk atau jasa yang tersedia. Selain itu *revenue growth* dapat dihasilkan melalui penjualan produk baru, sedangkan untuk peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu (1) mengurangi biaya, baik *direct* maupun *indirect expense* (2) menggunakan aset perusahaan dengan lebih efisien, mengurangi *working* dan *fixed capital* yang diperlukan untuk mempertahankan suatu tingkatan bisnis tertentu.

2. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)

Dalam perspektif pelanggan, *revenue growth strategy* membutuhkan proposisi nilai khusus yang akan menjelaskan bagaimana perusahaan akan menciptakan nilai yang berbeda dan bertahan untuk segmen yang ditargetkan. Pengukuran – pengukuran untuk *customer perspective* ini meliputi *customer satisfaction* (tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu), *customer retention* (suatu tingkat tertentu dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumennya), *customer acquisition* (suatu tingkat tertentu dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru), *customer profitability* (suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu), dan *market share* (porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu).

3. Perspektif internal bisnis (*internal business process*)

Setelah suatu organisasi mendapat gambaran mengenai tujuan keuangan dan pelanggan, barulah menetapkan tujuan untuk *internal perspective* dan *learning & growth perspective*. Proses dari atas ke bawah tersebut akan dapat mengungkapkan suatu proses bisnis baru dan kritis yang harus dikuasai perusahaan sehingga membawa perusahaan kepada kompetensi yang unggul. Organisasi mengelola proses internal serta pengembangan sumber daya manusia, informasi dan modal organisasi untuk menyampaikan *value proposition* yang membedakan strategi.

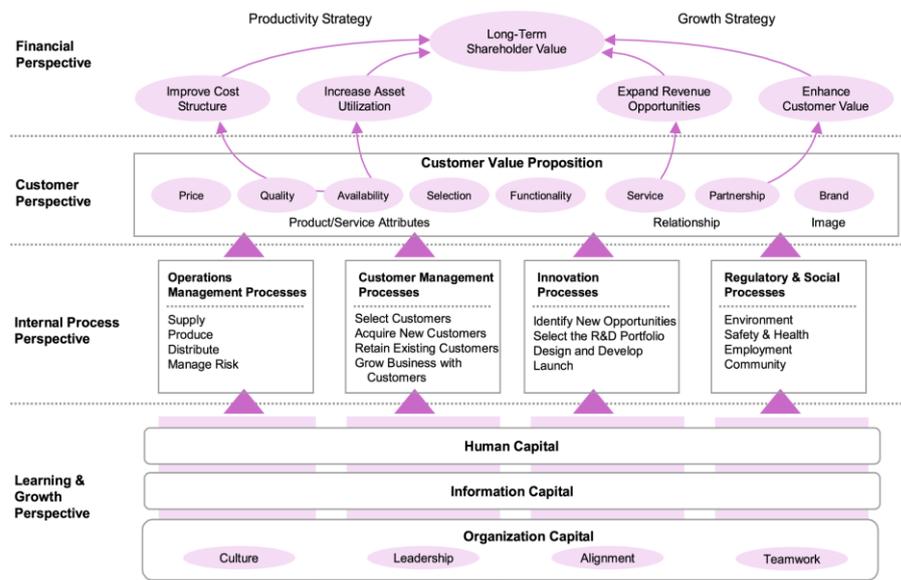
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*).

Merupakan perspektif terakhir yang menjadi dasar bagi pencapaian ketiga perspektif lainnya. Perusahaan harus mengembangkan infrastruktur dalam rangka pencapaian tujuan keuangan jangka panjang yaitu sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Balanced scorecard sebagai sistem manajemen strategi akan membantu perusahaan dalam mengklarifikasi serta menterjemahkan visi, misi serta strategi secara total kepada seluruh tingkatan dalam perusahaan, menghubungkan *strategic objective* dengan *long-term targets & annual budget*, mengidentifikasi

dan menyatukan berbagai *strategic initiatives*, melakukan *strategic reviews*, serta memberikan *feedback* yang membantu suatu organisasi untuk melakukan *strategy improvement*.

Salah satu keunikan dari konsep BSC yang membedakannya dari sistem manajemen pengukuran yang lainnya adalah konsep sebab dan akibat atau sering dikenal dengan istilah “**jika-maka (if-then)**”. Gambaran hubungan “*if-then*” ini kemudian dituangkan dalam bentuk *strategy map*, seperti gambar di bawah ini :



Sumber : (Kaplan & Norton, *Strategy Maps*, 2004)

Hubungan “*if-then*” dalam BSC merupakan suatu hipotesa yang sebenarnya merupakan suatu gambaran/pemikiran tentang hubungan yang diharapkan . Hipotesa ini perlu dibuktikan kebenarannya oleh kejadian yang nyata (*actual result*). Suatu hipotesa dapat digagalkan oleh kejadian yang sebenarnya ketika satu atau beberapa variabel penting dihilangkan atau tidak diperhitungkan dari skema pengukuran. Sebagai contoh : suatu organisasi hendak melakukan strategi pertumbuhan yaitu meningkatkan pendapatan, salah satu caranya adalah dengan meningkatkan *customer loyalty*. Dengan meningkatnya *customer loyalty*, maka akan meningkatkan pendapatan (*financial perspective*). Hipotesis yang dibuatnya adalah *loyal customer* akan menghasilkan pendapatan yang lebih besar sehingga kita perlu mengukur *customer loyalty* dalam perspektif pelanggan. Bagaimana tercapainya superior level dari *customer loyalty* ? Yang harus

dipertanyakan adalah proses internal seperti apa yang harus perusahaan tingkatkan agar dapat memperoleh *customer loyalty*, yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan. Jika perusahaan percaya bahwa *customer loyalty* dipicu oleh kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi yang berkesinambungan dan membawa produk-produk baru kepada pasar, untuk itu perlu melakukan pengukuran terhadap siklus waktu pengembangan produk baru (*internal business process perspective*). Akhirnya perusahaan harus menentukan bagaimana memperbaiki siklus waktu. Kemudian perusahaan berpikir untuk melakukan investasi di sumber daya manusianya yaitu dengan cara meningkatkan pelatihan karyawan (*learning & growth perspective*) terhadap perencanaan pengembangan baru yang mungkin pada akhirnya dapat membuat siklus waktu pengembangan lebih rendah. Jadi kesimpulan hipotesa yang dibuat adalah jika perusahaan meningkatkan pelatihan (*learning & growth perspective*), maka siklus waktu akan lebih rendah (*internal business process perspective*). Jika siklus waktu rendah, maka loyalitas akan meningkat (*customer perspective*). Jika loyalitas meningkat, maka pendapatan akan meningkat (*financial perspective*). Terlihat jelas bahwa ini merupakan hubungan yang sangat masuk akal. Akan tetapi, bagaimana seandainya dalam kenyataannya ternyata banyak terdapat komplain terhadap keamanan produk/jasa yang dibeli oleh konsumen. Tentunya hal ini dapat menyebabkan kegagalan terhadap hipotesa yang sudah dibuat tadi.

BSC tradisional seringkali mengabaikan variabel – variabel kunci yang berhubungan dengan risiko bisnis (*key risks*) yang dihadapi oleh perusahaan. Dalam contoh diatas , variabel keamanan produk/jasa yang dihasilkan tidak dipertimbangkan sebagai salah satu variabel kunci yang mendukung tercapainya *customer loyalty*. Perusahaan seringkali terlalu sibuk menciptakan ukuran – ukuran positif bagi terciptanya suatu tujuan, tapi mengabaikan risiko – risiko yang muncul (lihat kembali analogi gelas). Untuk itu diperlukan suatu pendekatan BSC yang lebih luas yang memungkinkan manajemen untuk secara proaktif mengelola variabel – variabel yang menciptakan peluang maupun yang dapat mengancam tercapainya tujuan perusahaan.

Kajian Mengenai COSO Enterprise Risk Management Framework

Secara umum risiko dapat didefinisikan sebagai berikut :

*”Suatu **ketidakpastian** akan kondisi di masa yang akan datang, yang jika hal itu terjadi, dapat memberikan **dampak negatif** terhadap pencapaian **tujuan** yang telah ditetapkan.”*

Pada dasarnya istilah *risk management* bukan merupakan istilah baru. Konsep *risk management* tradisional sudah lebih dulu dikenal terutama di kalangan institusi keuangan seperti perusahaan asuransi, dan bank. Konsep *risk management* tradisional tersebut lebih menitikberatkan pada perlindungan terhadap aset – aset fisik dan keuangan perusahaan (*physical & financial assets*). Pendekatan *risk management* tradisional ini sekarang sudah mulai ditinggalkan karena memiliki keterbatasan yaitu mengelola risiko secara terpisah dan berbeda-beda dalam suatu organisasi, padahal risiko – risiko yang ada kebanyakan bersifat *”interdependent”* dan tidak dapat dikelola secara sendiri – sendiri. Selain itu dengan adanya pendekatan terpisah – pisah seperti itu maka pihak manajemen tidak dapat melihat suatu laporan atas risiko secara keseluruhan. Untuk memperbaiki kelemahan tersebut maka muncul istilah *”integrated risk management”* atau *”holistic risk management”* yang pada hakekatnya konsep ini membicarakan tentang suatu konsep risiko secara keseluruhan. Sebagai sebuah konsep baru, berbagai pihak berupaya untuk mendefinisikan konsep tersebut dan salah satunya adalah organisasi praktisi akuntan dan auditor keuangan yang cukup berpengaruh dan tergabung dalam *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* menerbitkan suatu konsep kerangka pengelolaan risiko perusahaan secara keseluruhan & terintegrasi yang dikenal dengan nama **”COSO Enterprise Risk Management” (COSO ERM)**.

Berikut ini definisi COSO tentang ERM seperti yang dikutip oleh Robert R.Moeller dalam bukunya yang berjudul *”COSO Enterprise Risk Management : Understanding the New Integrated ERM Framework”* :

Enterprise risk management is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in a strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the

entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.

Dari definisi diatas, maka terlihat jelas perbedaan antara pendekatan *risk management* tradisional dengan pendekatan ERM yaitu :

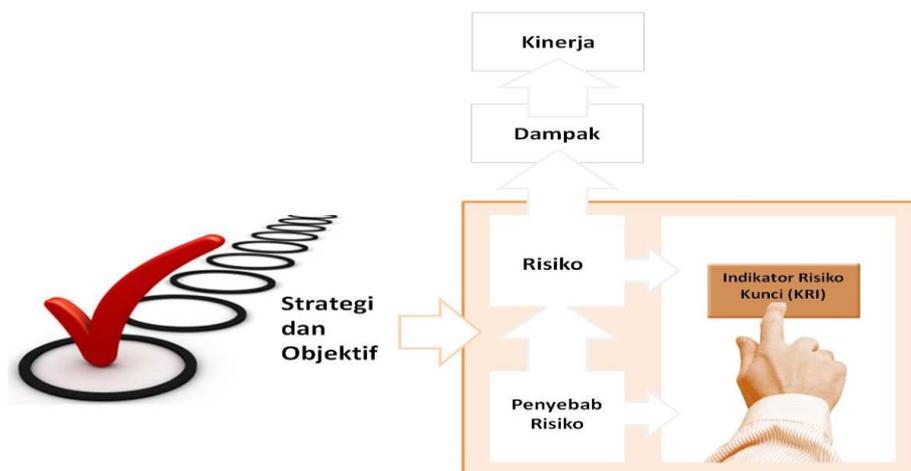
1. Proses dan sistem dari ERM bersifat komprehensif, integratif, dan lintas divisional. Pada manajemen risiko tradisional, risiko dikelola secara parsial (*silo-based*)
2. Tujuan dari ERM lebih bersifat strategis yaitu pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan yang lebih baik dan pada akhirnya menciptakan, menambah, dan atau melindungi nilai perusahaan dengan cara memasukkan proses ERM dalam penetapan strategi perusahaan, mengidentifikasi peluang-peluang yang ada serta mengidentifikasi dan mengelola risiko sampai batasan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pada manajemen risiko tradisional, tujuan terbatas pada mitigasi risiko pada kegiatan atau unit bisnis tertentu saja.

Kerangka COSO ERM memberikan beberapa keuntungan yang akan diperoleh suatu organisasi jika dapat memahami konsep COSO ERM dengan baik. Keuntungan tersebut antara lain perusahaan dapat mengidentifikasi ancaman – ancaman baik internal maupun eksternal yang dapat menghalangi tercapainya tujuan strategis, memastikan bahwa kegiatan operasional berjalan secara efektif dan efisien, menghasilkan laporan internal dan eksternal yang dapat diandalkan serta tepat waktu dan memastikan bahwa organisasi taat terhadap undang-undang serta peraturan – peraturan yang berhubungan dengan kegiatan usahanya.

Integrasi Balanced Scorecard (BSC) dengan COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework

Perusahaan – perusahaan yang berada di abad ke-21 saat ini menghadapi suatu lingkungan bisnis yang jauh lebih kompleks, penuh dengan peluang – peluang bisnis, akan tetapi juga diperhadapkan pada berbagai risiko yang ada. Untuk dapat mengatasi tantangan – tantangan tersebut (baik peluang maupun risikonya), maka pihak manajemen memerlukan seperangkat alat manajemen (*management tools*) yang dapat membantunya mencapai tujuan perusahaan. BSC dan kerangka COSO ERM yang telah diuraikan diatas merupakan perangkat –

perangkat manajemen yang telah cukup dikenal luas di kalangan dunia akademis maupun dunia usaha sebagai alat yang cukup ampuh dalam membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hanya sayangnya, masih banyak para pelaku dunia usaha yang masih menggunakan *management tools* tersebut sebagai seperangkat alat yang terpisah satu sama lainnya, padahal jika dilakukan proses integrasi, seperti mengintegrasikan BSC dengan COSO ERM dapat menghasilkan nilai tambah yang jauh lebih baik dan juga efektif bagi perusahaan. Dengan melakukan pemantauan terhadap KPI's, manajemen sekaligus dapat menilai seberapa efektif upaya mitigasi risiko yang telah mereka lakukan. Oleh karena itu KPI's untuk masing – masing perspektif dalam BSC juga menyajikan *Key Risk & Key Risk Indicators (KRI's)* meskipun pada mulanya risiko – risiko tersebut dipilih bukan untuk tujuan tersebut. Sebagai contoh, jika target untuk kepuasan konsumen tidak tercapai, kemungkinan beberapa risiko yang berhubungan dengan pemenuhan kepuasan konsumen tidak relevan pada saat itu. BSC juga dapat diintegrasikan dengan ERM untuk mengelola dan memonitor risiko yang berhubungan dengan pencapaian *strategic objectives*.



Gambar 1 : Hubungan Risiko dengan Kinerja

Pada awalnya (sebelum proses pengintegrasian) perusahaan sudah menetapkan BSC dan ERM COSO secara tersendiri, dimana BSC dibuat dengan cara menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tindakan inisiatif dengan memanfaatkan sekumpulan indikator keuangan dan non keuangan yang

kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Perusahaan yang telah menetapkan ERM juga tentunya sudah memiliki daftar risiko baik *inherent & residual* lengkap dengan risk mitigasi dan *risk mapping-nya*. Hasil kedua perangkat manajemen tersebut dapat digabungkan dengan langkah – langkah sederhana berikut ini :

1. Untuk masing – masing perspektif BSC, pihak manajemen perlu menetapkan terlebih dahulu *Key Performance Indicators (KPI's)* dan target – target pencapaiannya.
2. ERM akan memberikan nilai tambah dalam BSC melalui identifikasi risiko yang dapat menghalangi pencapaian target dalam keempat perspektif *balance scorecard*. Tahapan identifikasi risiko ini kemudian dikelompokkan sesuai dengan perspektif *balanced scorecard*. Setelah itu ditetapkan risiko – risiko kunci (*key risks*) yang dapat menghalangi tercapainya tujuan dari masing – masing perspektif *balanced scorecard* dan juga ditetapkan *risk owner-nya*. *Risk owner* merupakan pihak yang bertanggung jawab sesuai kewenangan dan tugas pokok unit yang bersangkutan dalam pengelolaan risiko. Dari risiko kunci yang telah ditetapkan tersebut, nantinya dapat dikembangkan lagi *key risk indicators (KRI)*, misalnya : dua *key risks* pertama yang terdapat dalam perspektif bisnis internal adalah serangan hama dan tanaman penyakit, KRI – nya adalah jumlah populasi hama dan tanaman penyakit/ha sedangkan KRI atas *key risk* “rotasi panen yang tidak sesuai jadwal” adalah jumlah hari rotasi panen.

Tabel 1 menunjukkan contoh tujuan organisasi yang diterjemahkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*, disertai KPI's dan risiko yang kemungkinan dapat menghambat pencapaian tujuan/sasaran perusahaan.

3. Melakukan analisis risiko dengan menggunakan *risk scorecard* seperti contoh yang terdapat dalam tabel 2.

Tabel 1
Contoh Key Performance Indicator & Key Risk Perusahaan Kelapa Sawit
dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

No	BSC Perspective	Objective	Strategic Objective	KPI	KPI Target	Key Risks
1	Keuangan	Memaksimalkan nilai bagi para pemegang saham utk jangka panjang (<i>Long term shareholder value</i>)	a. <i>Sustain high margin : Increase revenue & improve cost structure</i> b. <i>Enhance assets base</i>	1. <i>Profitability & Return</i> 2. <i>EBITDA Margin</i> 3. <i>Sales</i> 4. <i>Production Cash Costs</i>	> ...% \$million \$million \$...per mt internal CPO	a. <i>Financing risks</i> b. <i>Price volatility</i>
2	Pelanggan	Mempertahankan & memperluas pangsa pasar	a. Diversifikasi produk b. <i>Pricing Differential</i> c. Kualitas produk yang diatas rata-rata	a. Jumlah diversifikasi produk b. Harga Jual CPO c. Jumlah tender yang diperoleh d. Kepuasan pelanggan	minimal ...produk dalam setahun > =harga pasar CPO Minimal tender Posisi "A" dalam rating <i>survey</i> kepuasan pelanggan	a. Kurangnya penelitian utk pengembangan produk baru b. Kualitas produk yg tidak konsisten c. Ketergantungan thd transportasi pengiriman CPO
3	Proses bisnis internal	Membangun kepercayaan & meningkatkan kualitas produk	a. Kualitas produk mencapai target PP 24/24 (OER 24, produksi 24 ton/ha) b. <i>Delivery on time</i>	a. Jumlah buah masak yg terpanen b. Jumlah minyak yg hilang dalam proses c. <i>Internal Oil Extraction Rate (OER)</i> d. <i>Total oil loss in process</i> e. Lama waktu pengantaran produk	>=...% <% ...% < ...%day	a. Serangan hama & tanaman penyakit b. Rotasi panen tidak sesuai dgn jadwal c. Pencurian Tandan segar (TBS) baik oleh pekerja maupun pihak luar d. Kapasitas mesin yang kurang optimal e. Ketergantungan yg tinggi terhadap transportasi pengiriman CPO f. Protes dari organisasi sosial mengenai masalah lingkungan hidup
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Meningkatnya kompetensi & produktivitas para pekerja b. Meningkatnya motivasi para pegawai dalam bekerja	a. Mengadakan " <i>Management Training & Development</i> " b. Mengadakan " <i>In House Training</i> " c. CSR Program	a. Jumlah <i>Management Training & Development</i> dalam setahun b. Jumlah <i>in house training</i> utk para pekerja baru c. Jumlah tingkat kematian pekerja d. Indeks Keselamatan Kerja e. Jumlah <i>CSR Program</i>	2 - 4 kali dlm setahun 4-6 dalam setahun 0 Maks 0.5 Minimal 2	a. Langkanya tenaga ahli di bidang agronomis b. Kegagalan pengaturan jadwal training

Tabel 2
Strategic Risk Assesment dengan menggunakan Risk Scorecard

<i>Proses Bisnis Internal Perspective</i>					<i>Risk Mitigate</i>		<i>Risk Owner</i>		
No	Objective	Risk #	Risk Description	Risk Category	Inherent Level	Risk Response (avoid, reduce, share, accept)	Existing Control Mechanism	Residual Level	Risk Owner
1	Membangun kepercayaan & meningkatkan kualitas produk	#15	Serangan hama & tanaman penyakit	Risiko operasional	High	Reduce	- Adanya jadwal rutin utk melakukan pemberantasan hama & tanaman penyakit - Adanya tim agronomis yang melakukan riset jenis - jenis pestisida atau bahan kimia lain yang lebih efektif utk menanggulangi serangan hama & tanaman penyakit	Medium	Manager Upkeep
		#16	Rotasi panen tidak sesuai dengan jadwal	Risiko operasional	High	Reduce	-Melakukan rasio antara jumlah panen dengan ketersediaan tenaga kerja -Melakukan kontrol yang sangat ketat terhadap kehadiran para pemanen dengan melakukan absensi pada pagi dan siang hari - Para pemanen baru diawasi oleh satu mandor & selalu ada apel pagi - Melakukan pembersihan terhadap area-area yg akan dilalui pemanen sehingga pemanen tidak mengalami kesulitan dalam melakukan tugasnya	Medium	Manager Estate
		#17	Pencurian Tandan Buah Segar (TBS) baik oleh pekerja maupun pihak luar	Risiko Operasional	High	Reduce	- Ditematkannya para petugas keamanan - Mandor yang mengawasi pemanen	Medium	Manager Estate
		#18	Kapasitas mesin yang kurang optimal	Risiko operasional	High	Reduce	- Adanya jadwal rutin terhadap pemeliharaan & pemantauan umur mesin - Adanya workshop di area PKS jika terjadi kerusakan mendadak	Medium	Manager PKS
		#19	Ketertinggalan yg tinggi terhadap transportasi pengiriman CPO	Risiko operasional	Medium	Reduce	- Tidak memakai satu jasa transportasi - Melakukan bargaining power	Low	Manager Transportasi
		#20	Protest dari organisasi sosial mengenai masalah lingkungan hidup	Risiko operasional	Medium	Reduce	- Taat kepada peraturan yang berlaku dalam hal pembukaan lahan baru - Mendapat sertifikat RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)	Low	General Manager

Kesimpulan

Suatu perusahaan dapat mencapai visi dan misinya jika perusahaan tersebut mampu menterjemahkan visi dan misinya ke dalam suatu strategi perusahaan & mengimplementasikan strategi tersebut ke dalam kegiatan operasional sehari-hari. Dari kajian tentang BSC dapat disimpulkan bahwa BSC memiliki kemampuan untuk menyatukan visi, misi, strategi perusahaan ke dalam kegiatan operasionalnya. Akan tetapi ada area dalam konsep BSC yang belum dikembangkan secara penuh yang perlu menjadi bahan pertimbangan. Pada banyak perusahaan, kinerja diawasi dan diukur secara konstan dan struktural, dan

manajemen eksekutif memiliki informasi yang memadai untuk menilai apakah telah berada pada target yang telah ditetapkan . Akan tetapi, informasi yang berkaitan dengan risiko-risiko yang dapat menghalangi tercapainya tujuan & strategi perusahaan relatif tidak terlalu diperhatikan pada awal penetapan strategi. Risiko – risiko tersebut baru diperhatikan setelah munculnya kejadian - kejadian yang merugikan perusahaan (lebih bersifat tindakan korektif dan bukan preventif). Untuk mengatasi ketidakseimbangan analisa tersebut maka perlu dilakukan integrasi BSC dengan COSO ERM sehingga tercipta keseimbangan antara penciptaan nilai melalui pelaksanaan strategi dan pengelolaan risiko. Integrasi BSC dengan COSO ERM dapat dianalogikan sebagai “lensa” dan “*dashboard*”. Sebagai lensa, integrasi BSC dan COSO ERM merupakan alat peneropong risiko – risiko pada tahap awal penetapan strategi dan tindakan – tindakan inisiatif untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan. Dengan adanya integrasi tersebut, maka hal ini akan sangat membantu para *top level management* yang memiliki tingkat kesibukan yang tinggi, untuk melihat pada “*dashboard*” yang memberikan informasi yang menyeluruh dan terpadu sehingga mereka dapat mengambil keputusan yang tepat atau jika dirasa penting dapat melakukan modifikasi strategi dan prosedur atau tindakan – tindakan inisiatif lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- COSO (The Committee of Sponsoring Organizations). (2004). *Applying COSO's ERM – Integrated Framework*. www.coso.org.
- Ernst & Young. (2009). *A New Balanced Scorecard. Measuring Performance and Risk*.
- Heitger, Dan L., and Ballou Brian. (2006). *Integrating The Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management*. ABI/Inform Research.
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (2001). *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Scholl Press.
- Kaplan, Roberts., and Norton, David P. (2004). *Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (2001). *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Scholl Press.

- Nagumo, Takehiko., and Donlon, Barnaby S. (2006). *Integrating The Balanced Scorecard and COSO ERM Frameworks*. ABI/Inform Research.
- Wijihastuti, Ratna. (2009). *Integrasi Enterprise Risk Management (ERM) dengan Balanced Scorecard (BSC) : Penerapan Pada Organisasi Pemerintah Daerah*. Buletin Perwakilan BPKP Provinsi D.I Yogyakarta.
- Shenkir, William G. (2006). *Enterprise Risk Management and The Strategy Risk Focused Organization*. ABI/Inform Research.