

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN *BALANCED SCORECARD*: BENTUK,
MEKANISME, DAN PROSPEK APLIKASINYA PADA
BUMN

Bambang Sudibyo
Universitas Gadjah Mada

LATAR BELAKANG DAN STATUS

Balanced Scorecard (BSC), sebagaimana dituturkan oleh penciptanya yaitu Robert S. Kaplan dan David P. Norton (Kaplan dan Norton, 1996), bermula dari suatu penelitian satu tahun pada selusin perusahaan-Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIENA, Conner Peripherals, Coy Research, Du Pont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard, dan Shell Canada pada tahun 1990 disponsori oleh Nolan Norton Institute, lembaga penelitian milik KPMG. Penelitian itu berjudul "*Measuring Performance in the Organization of the Future*," dan David Norton, CEO dari Nolan Norton, bertindak sebagai ketua tim peneliti sementara Bob Kaplan menjadi konsultan akademisnya. Studi itu dimotivasi oleh keyakinan bahwa model pengukuran kinerja perusahaan melalui akuntansi keuangan tidak lagi memadai dan bahkan bisa menghambat kemampuan perusahaan menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang. Motivasi ini tentu mengingatkan kita pada buku Johnson dan Kaplan berjudul "*Relevance Lost*" (1987) yang menceritakan perkembangan akuntansi manajemen yang cenderung lebih memenuhi selera sofistikasi akademik daripada menjawab permasalahan riil dalam bisnis. Temuan-temuan dari studi itu diringkas dalam suatu artikel, "*Measures That Drive Performance!*" di Harvard Business Review (HBR) edisi Januari-Februari 1992 (Kaplan dan Norton, 1992).

Pengamatan lebih lanjut terhadap penerapan BSC di beberapa perusahaan menyadarkan Kaplan dan Norton bahwa BSC bisa dipakai lebih dari sekedar sebagai sistem pengukuran, melainkan juga untuk mengkomunikasikan strategi

baru dan *mengalign* organisasi terhadap strategi baru itu. Observasi ini mereka tulis dalam artikel HBR lain dengan judul "*Putting the Balanced Scorecard to Work*," (Kaplan dan Norton, 1993). Pengamatan lebih lanjut terhadap penggunaan banyak ukuran dalam BSC yang satu sama lain dirangkai bersama oleh suatu seri hubungan sebab-akibat mengantarkan mereka pada kesimpulan baru, yaitu bahwa BSC bisa dipakai untuk mengelok strategi. Tegasnya BSC adalah suatu sistem manajemen yang bisa dipakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses managerial penting: penentuan gol individual dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumberdaya, perencanaan dan peranggaran, pemberian umpan balik strategis, dan pemberdayaan karyawan serta penumbuhan iklim belajar dalam organisasi. Perkembangan baru ini mereka laporkan dalam artikel HBR yang ketiga, "*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*" (Kaplan dan Norton, 1996). Dan akhirnya, laporan yang paling komprehensif tentang BSC ini mereka tulis dalam buku monograf berjudul "*The Balanced Scorecard*" (Kaplan dan Norton, 199 A), acuan utama penulis dalam penulisan makalah ini. Mereka berharap BSC masih akan berkembang lebih lanjut, terbukti dari pengakuan mereka bahwa monograf itu masih merupakan suatu *progress report*.

Pada hemat penulis ada dua faktor penting saling berhubungan yang melatar-belakangi lahirnya BSC, yaitu 1) semakin tidak memadainya pengukuran akuntansi untuk merefleksikan realitas bisnis yang mulai terasa sejak dekade 1970an, dan 2) terjadinya pergeseran-pergeseran fundamental dalam lingkungan bisnis sejak dekade 1970 an yang menyebabkan pergeseran-pergeseran yang fundamental pula dalam paradigma dan pendekatan manajemen bisnis pada dekade 1980an dan 1990an. Akuntansi keuangan sudah dirundung kontroversi sejak dekade 1960an. Misalnya kontroversi dalam metode penilaian aset dan pengukuran zmomeantara kubu *entry-value* (Edwards dan Bell 1961) dan *exit-value* (Sterling, 1970; Chambers, 1965), kontroversi tentang akuntansi inflasi, kontroversi tentang obyek pengukuran akuntansi (Sorter, 1969), dan kontroversi tentang tujuan akuntansi keuangan. Financial Accounting Standard Board (FASB), yang didirikan di Amerika Serikat pada akrtir dekade 1970an untuk

mengatasi berbagai kontroversi ini dan sebagai tanggapan profesi akuntansi terhadap kritikan dan tekanan Konggres serta Senat alas berbagai kekurangan dalam pengukuran dan pelaporan akuntansi, menghasilkan *Conceptual Framework* (FASE 1978; 198Q 1984; dan 1985), yang lebih merupakan produk politik yang sangat kenyal untuk mengelabui Konggres dan Senat daripada suatu penyelesaian rasional yang komprehensif dan konsisten. Perkembangan akuntansi manajemen juga tidak lebih baik daripada akuntansi keuangan. Seperti telah dikemukakan di muka, Johnson dan Kaplan (1987) mensinyalir bahwa perkembangan teknik-teknik akuntansi manajemen cenderung mengarah ke sofistikasi akademis terlepas dari komitmennya untuk mengatasi masalah dan tantangan riil dalam penyediaan informasi untuk bisnis. Pada hemat penulis, permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh akuntan keuangan dan akuntansi manajemen ini sebagian bersifat teknologis, sebagian lagi bersumber pada lingkungan penerapan akuntansi yang mengalami perubahan-perubahan yang mendasar. Mengenai yang terakhir, karena lingkungan penerapan yang berubah secara fundamental maka akuntansi menjadi semakin tidak memadai dalam merefleksikan realitas bisnis.

Perubahan lingkungan penerapan ini terkait erat dengan faktor penting kedua yang melatarbelakangi munculnya BSC, yaitu terjadinya pergeseran fundamental dalam lingkungan bisnis yang menyebabkan pergeseran fundamental pula dalam paradigma dan pendekatan manajemen bisnis. Dua dekade terakhir di penghujung abad ini manusia menyaksikan perubahan dan pergeseran yang mendasar sekali dalam pola hubungan dan interaksi antar sesama manusia pada skala mikro maupun makro, bahkan mondial. Penyebab utama dari perubahan dan pergeseran itu, pada hemat penulis, adalah dua hal, yaitu meredarnya semua ketegangan yang bersumber pada perang dingin dan kemajuan yang fenomenal pada teknologi komputer dan komunikasi. Dampak dari dua faktor tersebut secara populer dinamai "globalisasi," yang cenderung untuk bias pada pengamatan eksotik perubahan dan pergeseran pada skala makro mondial dan karenanya kurang peduli pada pengamatan serta analisis isotik dan detail akan perubahan dan pergeseran pada tingkat mikro.

Kegagalan sistem komunis di Eropa Timur, yang segera diikuti dengan peredaan ketegangan perang dingin antara blok Barat dan Timur, menyebabkan timbulnya persepsi pada tingkat mondial akan supremasi sistem ekonomi pasar di atas sistem ekonomi komando. Dua kekuatan raksasa komunis pun, yaitu Uni-Soviet dan RRC, serta-merta mempercayai dan mengadopsi sistem ekonomi pasar. Langkah Uni-Soviet dan RRC itu segera diikuti oleh negara-negara komunis lainnya. Pada negara-negara non komunis terjadi pendalaman sistem pasar dalam bentuk deregulasi, yang dilakukan tidak hanya oleh negara-negara berkembang yang masih malu-malu terhadap sistem pasar, tetapi bahkan juga oleh negara-negara yang sudah lama dikenal sebagai *strong advocate* sistem pasar seperti Amerika Serikat, Canada, dan Inggris.

Bersamaan dengan itu kemajuan pada teknologi elektronika dan material telah melahirkan teknologi komputer, yang secara drastis merubah teknologi desain dan produksi informasi. Munculnya teknologi komputer yang segera tumbuh dan berkembang secara cepat itu terjadi kontemporer dengan kemajuan yang luar biasa pada teknologi komunikasi, terutama telekomunikasi satelit. Perkembangan dan interaksi antara teknologi komputer dan teknologi komunikasi itu melahirkan serta menyuburkan pertumbuhan teknologi informasi.

Adalah perluasan serta pendalaman sistem ekonomi pasar dan perkembangan yang luar biasa pada teknologi informasi itulah yang menyebabkan perubahan pola hubungan antar manusia, baik pada skala mikro kelembagaan maupun pada skala makro mondial. Secara bersama-sama kedua faktor tersebut telah berdampak menambah keberdayaan manusia sebagai individu relatif terhadap semua bentuk kelembagaan seperti perusahaan, partai politik, organisasi masa, negara, dan lain sebagainya. Proses pemberdayaan manusia sebagai individu itu terjadi baik dalam arti meningkatnya kekuatan, kekuasaan, dan pengaruh manusia individual, maupun dalam arti melonggarnya berbagai ikatan struktural dan kultural yang membelenggu kebebasannya sebagai pribadi.

Perluasan dan pendalaman pasar, atau liberalisasi pasar, berdampak pada semakin kuatnya posisi tawar-menawar konsumen relatif terhadap posisi produsen dan/atau penjual. Pasar, bila terbebas dari berbagai bentuk intervensi dari luar

sistem, adalah lembaga ekonomi yang sangat demokratis. Keputusan terpenting di pasar, yaitu keputusan tentang harga, terjadi melalui proses tawar-menawar yang demokratis tanpa paksaan dan pengaruh siapapun. Kedaulatan konsumen dalam lingkungan seperti itu ditentukan oleh perimbangan antara jumlah konsumen dan produsen/penjual. Semakin besar jumlah produsen/penjual relatif terhadap konsumen, artinya semakin pasar efisien, semakin kuat posisi konsumen dalam tawar-menawar. Liberalisasi pasar menghilangkan berbagai bentuk intervensi pasar dan menghilangkan *entry barriers* bagi produsen/penjual baru untuk masuk ke pasar, dan berakibat pada semakin kuatnya kedaulatan atau keberdayaan konsumen.

Sebelum merebaknya teknologi informasi seperti sekarang ini, manusia individual hanya bisa dengan mudah mengakses informasi pasar dan informasi tak resmi dalam pergaulan sosial, tetapi sangat tidak mudah untuk mengakses informasi resmi kelembagaan. Informasi kelembagaan terproteksi baik secara horisontal maupun vertikal. Secara horisontal, ada filter kelembagaan yang membatasi lalulintas informasi keluar dan masuk lembaga. Bahkan di dalam lembaga itu sendiri informasi tidak bebas mengalir horisontal keluar-masuk unit-unit di dalam organisasi secara vertikal informasi mengalir melalui jalur di dalam struktur politik yang hierarkis. Setiap hierarki berfungsi sebagai filter aliran informasi baik ke atas maupun ke bawah. Birokrat yang berpengalaman, baik dari lembaga pemerintah maupun swasta, bisa dengan piawai memainkan filter-filter informasi vertikal dan horisontal itu untuk membangun kekuasaan dan pengaruh efektif, dan pada saat yang sama mengurangi atau membatasi keberdayaan *stakeholders* yang mereka layani. Kemajuan yang pesat dalam teknologi informasi secara drastis mengurangi keefektifan filter-filter informasi vertikal dan horisontal itu. Terhadap mereka yang di luar lembaga, organisasi menjadi lebih transparan. Di dalam lembaga, organisasi juga menjadi lebih transparan baik vertikal maupun horisontal. Informasi di puncak piramid organisasi menjadi lebih mudah untuk diakses oleh para pelaksana yang berada di dasar piramid, dan demikian pula sebaliknya, sehingga relevansi lapis tengah piramid yang berfungsi sebagai perantara antara puncak dan dasar piramid menjadi berkurang sekali. Teknologi

informasi juga memperluas *span of control* seorang fungsionaris, sehingga jumlah sekat yang membagi organisasi secara horisontal juga menurun secara drastis. Dengan demikian, organisasi yang sesuai dengan kebutuhan zaman adalah yang lebih melebar (*Bat*) dan transparan. Perkembangan yang seperti itu berdampak pada semakin berdayanya mereka yang berada di luar lembaga dan mereka yang berada di lapis lebih bawah dalam organisasi.

Apa yang terjadi pada era revolusi informasi sekarang ini adalah kebalikan daripada era revolusi industri. Pada era revolusi industri masuknya teknologi ke dalam fungsi produksi menyebabkan tumbuhnya organisasi-organisasi birokratis, yang berfungsi sebagai teknostruktur yang cocok untuk mengelola kegiatan produksi dan distribusi yang agar ekonomis harus bersekala besar (Galbraith, 1973). Munculnya lembaga-lembaga birokratis dan tertutup itu mengurangi keberdayaan individu melalui dua cara. Pertama, penerapan teknologi memerlukan skala ekonomi besar, yang mendorong pada semakin terkonsentrasinya pasar dari sisi penawaran (Galbraith, 1973). Semakin terkonsentrasinya sisi penawaran itu memperlemah keberdayaan sisi permintaan, yaitu sisinya konsumen. Kedua, lembaga besar yang birokratis dan tertutup itu mempunyai tabiat alami suka memonopoli informasi yang berdampak pada semakin tak berdayanya individu di hadapan lembaga. Era revolusi informasi sekarang ini mengembalikan kedaulatan konsumen di pasar, dan kedaulatan individu di hadapan lembaga. Faktor inilah yang menjadi pemicu utama munculnya berbagai metoda atau pendekatan baru dalam pengelolan organisasi.

Organisasi-organisasi bisnis adalah lembaga yang paling responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan yang terutama ditandai oleh menguatnya keberdayaan konsumen di pasar dan keberdayaan individu di hadapan lembaga tersebut. Berbagai metoda dan pendekatan baru dalam manajemen bisnis -*total quality management, business process reengineering, employee empowerment, flat-nonbureaucratic-intelligent-entrepreneurial organization, partisipative work teams, cross training, downsizing, push-ing decision making down the pyramid, customer orientation, outsourcing, just-in-time inventory, activity based management, dan overhead reduction*- pada hakekatnya merupakan upaya-upaya

untuk melakukan adaptasi struktural kultural, atau sistemik terhadap fakta dan prospek melemahnya keberdayaan lembaga bisnis di hadapan konsumen dan para stakeholders lainnya sebagai individu.

Business process engineering, misalnya, adalah "..... pemikiran ulang fundamental dan perancangan ulang proses bisnis secara radikal untuk mencapai perbaikan kinerja secara dramatik" (Wahjudi Prakarsa, 1995), dalam rangka memenuhi dengan sebaik-baiknya kebutuhan konsumen dan para *stakeholders* lainnya yang keberdayaannya semakin menguat. Sejalan dengan itu, *total quality management* adalah upaya berkelanjutan untuk memperbaiki kualitas produk, proses, dan aktivitas dalam rangka sebaik-baiknya memenuhi keinginan konsumen yang senantiasa tambah berdaya. Demikian pula, transformasi *pyramidal-bureaucratic-mechanistic-otocratic organization* menjadi *flat-nonbureaucratic-intelligent-entrepreneurial organization*, adalah upaya struktural dan kultural untuk mengakomodasikan kenyataan semakin menguatnya posisi individu rektif terhadap perusahaan. Wahjudi Prakarsa (1995) dengan baik mendeskripsikan serta memetakan berbagai bentuk transformasi kelembagaan bisnis itu.

Pada dunia bisnis era informasi ini, yang lingkungan internal dan eksternalnya sudah mengalami pergeseran dan perubahan fundamental seperti itu, akuntansi konvensional yang masih merupakan perangkat bisnis era industrial tentunya tidak lagi memadai. Informasi akuntansi konvensional sangat akomodatif terhadap kepentingan satu *stake-holders* saja, yaitu pemegang saham, padahal dalam era informasi ini *stakeholders* lain, terutama konsumen dan karyawan, menjadi semakin berdaya. Meningkatnya keberdayaan *stakeholders* lain itu menyebabkan semakin penting dan strategisnya informasi lain di luar informasi finansial. Pada lingkungan penerapan akuntansi yang seperti itu sistem informasi yang unidimensional seperti akuntansi konvensional tidak lagi memenuhi kebutuhan. Dibutuhkan sistem informasi multidimensional yang mampu menyediakan informasi relevan lain disamping informasi finansial yang sudah disediakan oleh sistem informasi akuntansi konvensional

Kelemahan lain dari informasi akuntansi adalah sifatnya yang historis sehingga hanya mampu memberikan *lagging indicators* dari kinerja manajemen. Pada era informasi dan pasar bebas ini persaingan bisnis begitu intens dan terbukanya sehingga *lagging indicators* *sap* tidak lagi mencukupi bagi pengambilan keputusan. Di samping *lagging indicators* yang mengukur dampak keputusan manajemen pada hasil, seperti *return on investment* (ROI), bisnis juga membutuhkan *leading indicators*, yaitu *drivers* atau *key succes factors* yang mempengaruhi dan menentukan kinerja masa depan. Kekurangan lain, adalah orientasi akuntansi yang terlalu ke arah manajemen operasional, dan kurang ke arah manajemen tingkat puncak atau strategis. Kekurangan lain lagi adalah ketidakmampuan akuntansi untuk merepresentasikan aset tak berujud (*intangibel assets*) dalam laporan keuangan secara memadai, padahal struktur aset perusahaan era informasi justru semakin didominasi oleh aset tak berujud itu seperti sistem, teknologi, *skill* dan *enter-preneurship* karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, kepuasan karyawan dan lain sebagainya. BSC diciptakan pada mulanya untuk menutup serta mengkompensasi kelemahan-kelemahan informasi akuntansi ini, serta untuk menyediakan informasi yang kompatibel dengan lingkungan internal dan eksternal bisnis yang telah berubah dan bergeser secara fundamental itu, tanpa harus meninggalkan akuntansi konvensional.

BENTUK, KARAKTERTIK, DAN MEKANISME

Sifat-sifat dan deskripsi berikut ini menggambarkan bentuk, karakteristik, dan mekanisme BSC secara singkat:

1. Instrumen pengukuran kinerja manajemen yang multidimensional;
2. Akomodatif terhadap kepentingan banyak kelompok *stakeholders*,
3. Berorientasi pada implementasi misi dan strategi
4. *Management by obyectives* (MBO).
5. Operasional-konkrit
6. Seimbang (*balanced*)
7. Hubungan sebab-akibat
8. Memberikan *lagging dan leading investors* kinerja sukses;

9. Sistem manajemen era informasi;
10. *Top-down dan Bottom-up*
11. *Strategic business unit (SBU) based*

INSTKUMEN PENGUKUR KINERJA MULTIDIMENSIONAL.

BSC mengukur kinerja manajemen dari dimensi finansial dan nonfinansial. Jadi di samping memberikan indikator kinerja finansial seperti yang lazim diberikan oleh fungsi akuntansi, BSC juga memberikan indikator-indikator kinerja penting lainnya yang dimensinya tidak finansial seperti kepuasan konsumen, retensi konsumen, perolehan konsumen baru, waktu pelayanan (*delivery time*), kualitas, kepuasan kerja, tingkat penguasaan skill, segmen pasar, dan lain sebagainya. Sejak semula studi oleh Nolan Norton Institute yang melatarbelakangi lahirnya BSC dimaksudkan untuk menciptakan instrumen pengukuran kinerja secara multidimensional, karena pengukuran kinerja oleh akuntansi yang hanya melihatnya dari dimensi finansial saja menurut perspektif pemegang saham dipandang tidak lagi memadai (Kaplan dan Norton, 1996 A). Pada era informasi ini, di mana persaingan begitu intens dan terbuka, perusahaan perlu diukur kinerjanya secara lebih komprehensif dari banyak perspektif seperti persepektif konsumen, karyawan, dan lain sebagainya. Pengukuran kinerja secara multi dimensional tidak hanya terbatas pada area-area yang mudah diukur (*hard measurement*) seperti area finansial, tetapi juga pada area-area yang sulit diukur (*soft measurement*)-memang tampaknya sedang menjadi kecenderungan baru dalam pengukuran. Kontemporer dengan diterapkannya BSC yang multidimensional di kalangan bisnis, World Bank menggunakan *social indicators - soft measures-*, di samping *economic indicator-hard measures-*, dalam mengukur tingkat kemakmuran negara-negara di dunia.

BSC mempunyai atribut pengukuran kinerja yang baik sebagaimana dikemukakan oleh Lynch dan Cross pada 1991 (Vokurka dan Fliender, 1995), sebelum artikel pertama tentang BSC dipublikasikan oleh Kaplan dan Norton (1992) pada tahun 1992, yaitu:

1. Menghubungkan operasi dengan gol strategis

2. Mengintegrasikan informasi finansial dan nonfinansial
3. Mengukur apa yang penting bagi konsumen
4. Memotivasi operasi untuk melampaui pengharapan konsumen
5. Mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan
6. Menggeser fokus organisasi dari birokrasi vertikal yang kaku ke sistem bisnis horisontal yang lebih responsif.
7. Mengakselerasikan organizational learning dan membangun konsensus untuk berubah ketika pengharapan konsumen bergeser atau strategi mengharuskan organisasi untuk berperilaku berbeda.
8. Menerjemahkan "fleksibilitas" menjadi pengukuran yang spesifik.

PERSPEKTIF BANYAK STAKEHOLDERS

Tidak seperti akuntansi keuangan konvensional yang mengambil sudut pandang pemilik pada *proprietary concept* atau investor dan kreditor pada *entity concept* dalam pengukuran dan pelaporan akuntansi, BSC secara teoritis bisa mengakomodasikan sudut pandang semua kelompok *stakeholders*. Semua indikator kinerja penting menurut perspektif berbagai kelompok stakeholders - pemegang saham, kreditor, konsumen, rekanan, karyawan, pemerintah, dan publik- secara teoritis bisa dimasukkan ke dalam BSC. Namun demikian, antara perspektif terjadi saling tumpang-tindih (*overlaps*) dan dalam kenyataan riil yang dihadapi manajemen tidak semua stakeholders sama pentingnya atau sama besar luas dan intensitas pengaruhnya, sehingga Kaplan dan Norton (1996 A) menyarankan hanya empat perspektif saja yang pada umumnya betul-betul relevan untuk manajemen era informasi, yaitu perspektif finansial (pemegang saham), perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal manajemen, dan perspektif belajar serta pertumbuhan (karyawan). Keempat perspektif ini cukup mewakili permasalahan dan tantangan yang dihadapi kebanyakan perusahaan era informasi.

IMPLEMENTASI MISI DAN STRATEGI

Ukuran-ukuran kinerja yang di pakai dalam BSC diidentifikasi serta diseleksi tidak secara asal-asalan dari populasi berbagai ukuran potensial, melainkan diturunkan secara hati-hati dan rasional dah visi, misi, dan strategi perusahaan. BSC mendorong dan memaksa manajemen untuk menjabarkan visi, misi, dan strategi ke dalam tujuan-tujuan strategis (*strategic objectives*) sespesifik dan sekonkrit mungkin. Kemudian untuk tujuan-tujuan strategis itu ditentukan ukuran-ukuran keberhasilannya (*strategic outcome measures*) sebagai *lag indicators* dari kinerja perusahaan. Untuk setiap *lag indicator* itu selanjutnya diidentifikasi *per-formance drivers* atau *lead indicatomya*, yaitu *key succes factors* yang sangat menentukan hasil strategis itu. Gambar 1, diambil dari Kaplan dan Norton (1996 A) memberikan contoh tentang *strategic objectives*, *strategic outcome measures* dan *performance drivers* pada *National Insurance* untuk setiap perspektif yang dianggap penting dalam BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif belajar.

MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO).

BSC mengasumsikan diterapkannya management by objectives. Manajemen pada setiap hirarki dalam organisasi harus mempunyai tujuan-tujuan yang jelas yang dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran spesifik dan konkrit. Pada tingkat puncak tujuan itu adalah *strategic objectives* yang dijabarkan ke dalam sasaran spesifik dan konkrit berupa *strategic outcomes*, yang ukurannya merupakan *lag indicators* dari kinerja (lihat gambar 1). Pada tingkat operasional tujuan itu adalah *tactical objectives* yang dijabarkan ke dalam sasaran spesifik dan konkrit berupa *performance drivers* atau *key succes factors* yang ukurannya merupakan *leading indicators* kinerja masa depan. Karena mengasumsikan diterapkannya MBO, maka tentunya BSC sangat *action oriented*.

OPERASIONAL-KONKRIT.

Visi misi dan strategi cenderung untuk abstrak, umum, dan kabur. BSC adalah instrumen yang mengoperasionalisasikan misi dan strategi itu menjadi

sesuatu yang spesifik dan konkrit serta mudah dipahami. Misi dan strategi berada di alam ide, sementara BSC yang diturunkan dari misi dan strategi itu berada di dalam empirik. Oleh karena itu Kaplan dan Norton (1996 A) berpendapat bahwa BSC bisa dipakai untuk mengkomunikasikan misi dan strategi ke bawah dalam organisasi serta untuk *align* organisasi terhadap strateginya. Gambar 2 mengilustrasikan operasionalisasi itu. BSC berfungsi menterjemahkan visi, misi, dan strategi yang abstrak, umum, dan kabur itu menjadi aksi-aksi yang konkrit melalui suatu proses yang oleh Kaplan dan Norton (1996) disebut *strategic learning*. " *The process of strategic learning begins with the clarification of the shared vision that the entire organization is attempting to achieve. The use of measurement as a language helps translate complex and frequently nebulous concept into a more precise form that aligns and mobilizes all individuals into actions directed at attaining organizational objectives.*" Kaplan dan Norton (1996C) berpendapat bahwa aspek yang paling berharga dari BSC adalah *strategic learning* itu pada tingkat eksekutif. Dalam literatur akuntansi sejak dekade 1980an sudah disadari bahwa pengukuran berdampak pada perilaku, sehingga muncul suatu *school of thought* tersendiri yang sering disebut *behavioral accounting*. Menyadari adanya hubungan kausal antara pengukuran dan perilaku itu Kaplan dan Norton (1996A) melalui instrumentasi dan pengukuran dalam BSC merencanakan perilaku. Pada dekade 1990an ini muncul kesadaran baru di kalangan eksekutif bisnis akan pentingnya operasionalisasi visi, misi dan strategi melalui pengukuran kinerja pada area-area yang krusial dan strategis. Lingle dan Schiemann (1996) menyebut kesadaran baru tersebut sebagai suatu *measurement renaissance*. Hingga saat ini BSC adalah puncak dari *renaissance* itu. Melalui BSC pengukuran menjadi bagian integral dari manajemen era informasi ini, dan BSC berfungsi sebagai agen pencerahan eksekutif bisnis tentang pentingnya dan krusialnya pengukuran dalam manajemen. Melalui suatu studi empiris Lingle dan Schiemann membuktikan bahwa *measurement managed companies* mempunyai kinerja yang lebih baik daripada *non-measurement managed companies*.

SEIMBANG (BALANCED).

Variabel-variabel dan ukuran-ukuran yang dimasukkan ke dalam BSC adalah ibarat suku cadang yang diciptakan dan distel secara seimbang sehingga membentuk suatu mesin manajemen yang efisien, efektif, dan stabil. Keseimbangan di sini berarti keseimbangan antar perspektif *stakeholders* - pemegang saham, konsumen, manajemen, dan karyawan, antara perspektif waktu masa lalu dan masa depan, antara perspektif internal dan eksternal, antara perspektif finansial dan non-finansial, dan antara perspektif strategis dan taktis. Newing (1995) mengibaratkan BSC dengan dash-board pada cockpit pesawat terbang. Di dalam cockpit terdapat dash-board yang memberi sinyal tentang laju pesawat ketinggiannya, arahnya, dan posisinya, untuk bisa sampai pada tujuan dengan aman dan efisien. Seorang pilot harus mencari keseimbangan yang optimal antara variabel-variabel kecepatan, ketinggian, arah dan posisi itu. BSC berfungsi sebagai dash-board tersebut. Me Nerney (1996) bahkan berpendapat bahwa nilai dari BSC justru terletak pada keseimbangan itu. Dengan BSC kita menjadi tidak terlalu terfokus pada keuangan tidak pula terlalu terfokus pada konsumen, proses internal, dan tidak pula pada inovasi dan pertumbuhan. BSC mengoptimalkan kinerja pada semua perspektif yang kritical, tidak hanya pada satu perspektif saja yang secara *taken for granted* dianggap penting.

HUBUNGAN SEBAB-AKIBAT.

Ukuran-ukuran di dalam BSC dipilih secara logis agar organisasi berjalan terfokus pada strateginya. Oleh karena itu harus bisa ditunjukkan secara jelas hubungan sebab-akibat antara ukuran-ukuran itu. (lihat gambar 3)

LAGGING AND LEADING INDICATORS

Ukuran-ukuran dalam BSC terbagi ke dalam dua macam ukuran, yaitu *lagging indicators* dan *leading indicators*. *Lagging indicator* adalah indikator tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran. Oleh karena itu perspektif waktunya mengarah ke masa lalu sehingga disebut *lagging indicator*. *Leading indicators* adalah indikator tingkat keberhasilan mempengaruhi faktor-faktor

kunci penentu kinerja masa depan. Perspektif waktunya mengarah ke masa depan. Seandainya BSC itu sebuah mobil, *leading indicators* adalah kaca depan, sementara *lagging indicators* adalah kaca spion. Keduanya merupakan instrumen penting dari mobil itu. Akuntansi keuangan sampai sekarang hanya mampu memberikan *lagging indicators*, sementara *leading indicators* diperoleh manajemen dari luar sistem akuntansi keuangan.

SISTEM MANAJEMEN ERA INFORMASI

BSC dalam perkembangannya bukan hanya sekedar suatu instrumen pengukuran kinerja. Ia bisa dipakai sebagai suatu sistem manajemen dalam arti bisa dipakai sebagai kerangka (*framework*) sentral yang terfokus pada misi dan strategi dalam melaksanakan berbagai proses manajemen penting seperti perencanaan dan peranggaran, alokasi sumberdaya, pemberian kompensasi, pemberdayaan karyawan, pengadaan umpan balik strategis, dan lain sebagainya. BSC juga merupakan bagian dari pendekatan-pendekatan baru dalam manajemen pada era informasi ini. BSC tidak hanya lahir kontemporer dengan pendekatan-pendekatan baru tersebut awal dekade 1990an, tetapi ia juga responsif terhadap, mengimplementasikan, serta menginspirasi penerapan pendekatan-pendekatan baru tersebut. Diangkatnya perspektif konsumen sebagai perspektif penting dalam BSC mengasumsikan bahwa perusahaan sudah mengadopsi *customer orientation*. Perspektif proses bisnis internal pada suatu BSC yang efektif bisa menginspirasi serta mendorong dilakukannya *business process reengineering*, *total quality management*, *outsourcing*, *just-in-time inventory system*, *activity based costing*, dan *activity based management*. Perspektif belajar dan pertumbuhan bisa memicu penerapan *fat-nonbureaucratic-intelligent-entrepreneurial organization*, *employee empowerment*, *participative work teams*, *cross training*, *down-sizing* dan *pushing decision making down the pyramid*. Penggunaan BSC yang baik akan mengendalikan penerapan pendekatan-pendekatan baru tersebut supaya tidak sembarangan dan asal-asalan, tidak terarah, dan tidak sekedar mengikuti mode, sebab BSC yang efektif akan menjaga pendekatan-pendekatan tersebut tetap secara konsisten terikat pada dan integral dengan misi dan strategi.

TOP-DOWN DAN BOTTOM-UP.

BSC merupakan instrumen untuk mengkomunikasikan, mensosialisasikan, serta mengoperasionalkan misi dan strategi yang diformulasikan secara abstrak, umum, dan berdimensi waktu jangka panjang oleh manajemen puncak, sehingga pada umumnya sulit dipahami serta dirasakan tidak terkait dengan aktivitas operasional keseharian menjadi konkrit, spesifik, dan mudah dipahami di mata karyawan. Sebaliknya karyawan yang bergelut dengan aktivitas keseharian dan menjadi ujung tombak perusahaan bisa memberikan umpan balik kepada manajemen puncak tentang apakah BSC cukup realitis, betul-betul mengimplementasikan misi dan strategi secara efektif, memberikan target-target yang pas, tidak terlalu tinggi ataupun tidak terlalu rendah, dan merupakan instrumen pengukuran kinerja yang adil, valid, dan *reliable*.

SBU STRATEGIC BUSINESS UNIT BASED.

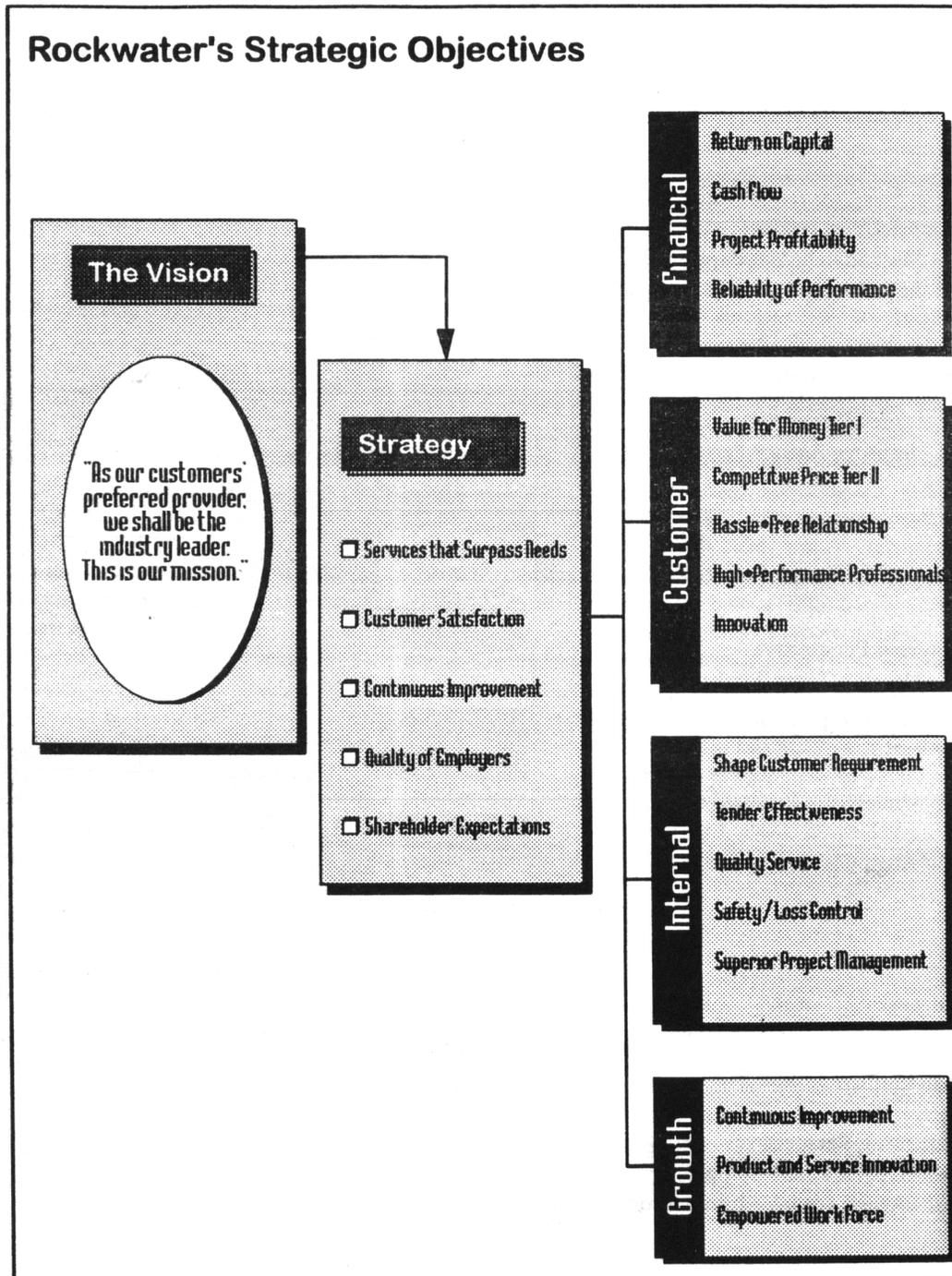
Sebagaimana diakui oleh penciptanya (Kaplan dan Norton 1996 A), BSC paling cocok untuk diterapkan secara komprehensif pada tingkat SBU. Ini bisa dipahami karena BSC terdiri dari ukuran-ukuran kinerja yang satu sama lain dihubungkan secara logis oleh hubungan-hubungan sebab-akibat yang jelas sehingga membentuk satu kesatuan pemikiran yang cemerlang dan komprehensif tentang operasionalisasi misi dan strategi SBU. Pada tingkat organisasi yang lebih rendah, yaitu pada tingkat area fungsional dari SBU, relevansi BSC menjadi parsial.

Gambar 1.
The Balanced Score Card at National Insurance

Strategic Objectives	Strategic Measurements	
	Core Outcomes (Lag)	Performance Drivers (lead)
Financial F1 - Meet Shareholders Expectations F2 - Improve Operating Performance F3 - Achieve Profitable Growth F4 - Reduce Shareholders Risk	Return on Equity Combined Ratio Business Mix Catastrophic Losses	
Customer C1 - Improve Agency Performance C2 - Satisfy Target Policyholders	Acquisition/Retention (vs. plan) Acquisition/Retention (by segment)	Agency Performance (vs. plan) Policyholders Satisfaction Survey
Internal I1 - Develop Target Market I2 - Underwrite Profitably I3 - Align Claim With Business I4 - Improve Productivity	Business Mix (by segment) Loss Ratio Claims Frequencies Claims Severity Expend Ratio	Business Development (vs. plan) Underwriting Quality Audit Claims Quality Audit Headcount Movement Managed Spending Movement
Learning L1- Upgrade Staff Competencies L2 - Access Strategic Information	Staff Productivity	Staff Development (vs. plan) Strategic I/T Availability (vs plan)

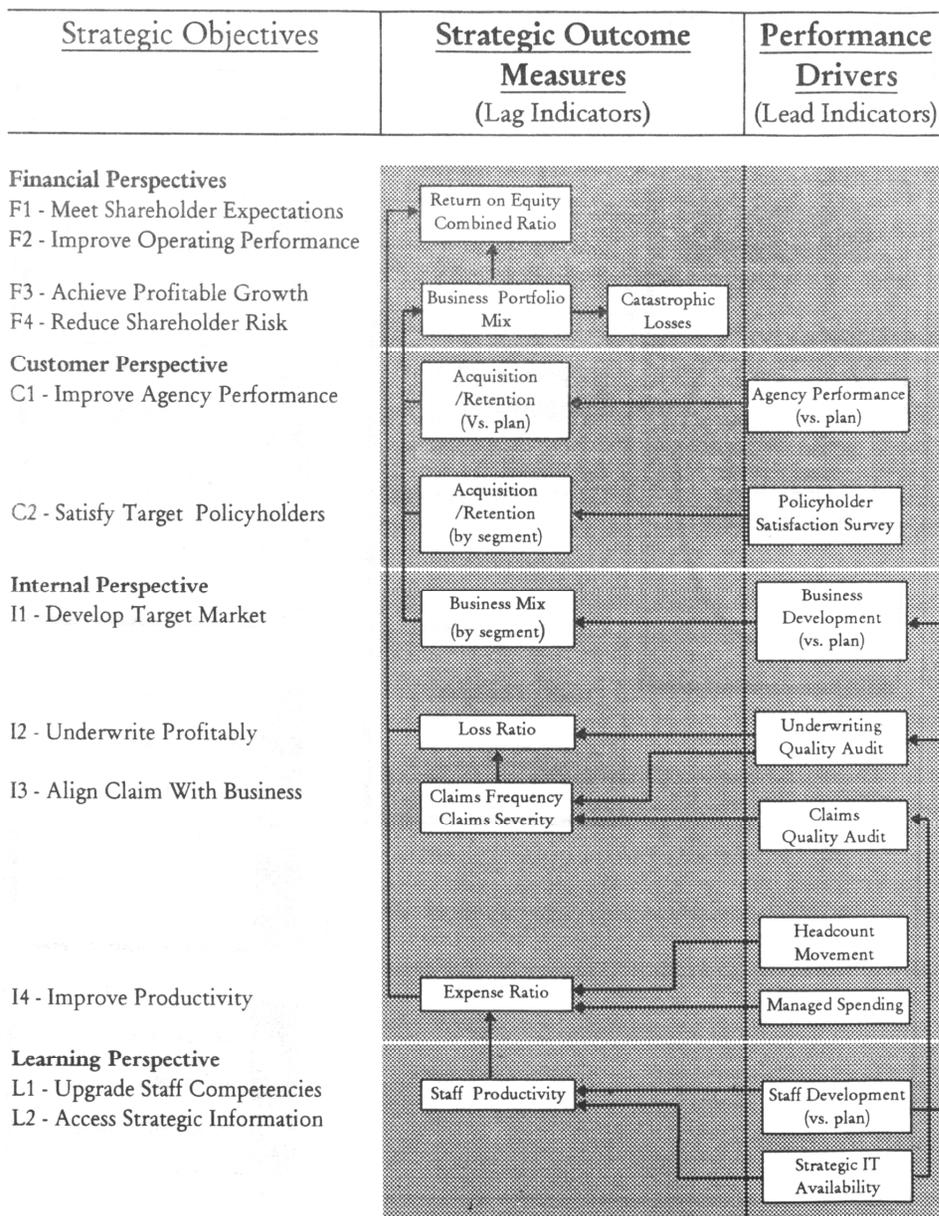
Sumber : Kaplan dan Norton (1997A)

Gambar 2



Sumber : Kaplan dan Norton (1993)

Gambar 3



Sumber: Kaplan and Norton (1996A)

Pada tingkat organisasi di atas SBU seperti kantor pusat dari suatu perusahaan dengan multi-SBU, atau *holding company* dari suatu konglomerasi- sulit atau bahkan tidak mungkin untuk menyusun corporate BSC, yang ukuran-ukuran kinerjanya satu sama lain terhubung oleh logika sebab-akibat yang utuh dan bulat, yang secara komprehensif mengkerangkai, mengintegrasikan, serta mewadai BSC-BSC dari SBU-SBU yang ada..

PENERAPAN PADA BUMN

Di Amerika utara dan Eropa Barat BSC telah diterapkan pada banyak perusahaan swasta. Bisakah ia diterapkan pada BUMN di Indonesia? Pertanyaan seperti ini timbul karena reservasi bahwa BUMN tidak sepenuhnya *profit driven* berhubung adanya tugas-tugas sosial yang dibebankan oleh Pemerintah. Penulis tidak melihat reservasi ini suatu masalah besar. Masalah itu dengan mudah bisa dipecahkan dengan menambahkan satu perspektif lagi yaitu perspektif masyarakat umum atau publik terhadap empat perspektif yang sudah ada - finansial konsumen, proses bisnis internal, dan belajar serta pertumbuhan pada BSC model standarnya Kaplan dan Norton 1996 A). Cara lain yang bahkan lebih mudah dan sederhana adalah dengan mendudukan publik sebagai salah satu segmen konsumen yang harus dilayani oleh BUMN, tanpa harus menambah satu perspektif lagi terhadap empat perspektif versi BSC model standarnya Kaplan dan Norton. Dengan cara ini BSC model standarnya Kaplan dan Norton tidak perlu dimodifikasi sama sekali. Sepanjang suatu BUMN telah memformulasikan misi dan strateginya serta telah mengenal, apresiatif, dan bersikap positif terhadap paradigma dan pendekatan-pendekatan manajemen era informasi, maka ia bisa menjadi lingkungan yang kondusif bagi penerapan BSC, dan BSC bisa dipakai sebagai kerangka sentral terfokus pada misi dan strategi untuk mengelola perubahan yang disebabkan oleh ditetapkannya pendekatan-pendekatan baru tersebut. Yang paling penting untuk disadari adalah bahwa penerapan BSC seperti dikatakan Creelman (1996), bukanlah sekedar menerapkan suatu instrumen pengukuran baru, karena penerapan BSC mensyaratkan adanya pergeseran cara berpikir yang fundamental dalam pengelolaan bisnis. " *To build*

and implement an action oriented framework that alligns all of a company's people, processes and systems to the long-term business strategy is a massive undertaking" Pergeseran dan perubahan mendasar inilah tantangan terbesar bagi perusahaan apa saja, BUMN atau swasta, yang ingin menerapkan BSC. Penerapan BSC tidak bisa setengah-setengah, melainkan harus *all out* David Norton, partner Bob Kaplan dalam penciptaan konsep BSC, juga memperingatkan bahwa BSC adalah alat untuk mengelola pertumbuhan dan strategi jangka panjang, yang implikasinya adalah bahwa BSC hanya cocok bagi perusahaan-perusahaan progresif bervisi ke depan yang mau investasi pada pelatihan, riset, teknologi, sistem, perubahan budaya perusahaan, transformasi organisasi, pemberdayaan karyawan, dan lain-lain investasi yang hasilnya adalah pertumbuhan jangka panjang, yang baru akan dirasakan dampaknya dalam jangka panjang pula (Birchard, 1996). BSC tidak cocok untuk eksekutif yang visi ke depannya pendek.

REFERENSI:

- Birchard, Bill, "Where performance measures fail," *The Magazine for Senior Financial Executives* (CFO), VoL 12, Iss. 10, Od-19%, p. 36
- Chambers, R.J. "Evidence for a Market-Selling Price Accounting System," dalam R.S. Sterling (ed), *Asset Valuation and Income Determination*, (Lawrence, Kansas : Scholars Book, 1971).
- Creelman, James, "How do you weigh up," *Director*, VoL 50, Iss. 2, Sep 1996, p.77
- Edwards EO. dan P.W. Bells," *The Theory of Measurement of Business Income* (Berkeley: The University of California Press, 1961) FASB,
"Statement of Financial Accounting Concepts No. 1," November 1978
———"Statement of Financial Accounting Concepts No. 2," May 1980
———"Statement of Financial Accounting Concepts No. 3," December W84
———"Statement of Financial Accounting Concepts No. 6," December 1985
- Galbraith, John Kenneth, *Economics and the Public Purpose*, (New York New American Library, 1973)

- Johnson T.H. dan R.S. Kaplan, "The Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting!" (Boston : Harvard Business School Press, 1987)
- Kaplan R.S dan D.P. Norton, "The Balanced Scorecard," (Boston: Harvard Business School Press, 1996A)
- _____, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, edisi Januari-Februari 1992\
- _____, "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review*, edisi September-Oktober 1993
- "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, edisi Januari-Februari 1996B
- "Strategic learning & the balanced scorecard," *Strategy & Leadership (FLR)*, VoL 24, Iss. 5, Sep/Oct 1996C, p. 18-24
- Ungle, John H; Schiemann, William A, "From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?," *Management Review (MKVfy !)* VoL 85, Iss, 3, Mar 1996, p. 5-11
- McNerney, Donald J, " Compensation: The link to customer satisfaction," *HR Focus (PHfy)* VoL 73, Iss. 9, Sep 1996, p. 1,4
- Newing, Rod, "Wake up to the balanced scorecard," *Management Accounting-London (MAQ)* Vol. 73, Iss. 3, Mar. 1995, p. 22-23 (Ipage)
- Prakarsa, Wahjudi, "Rekayasa Ulang. Disintermediasi, Integrasi dan Otomasi Fleksibel" Makalah dalam Seminar Peranan Profesi Akuntansi dan Meng-antisipasi Tantangan Era Global oleh Fakultas Ekonomi UNUD, Denpasar, November, 1995
- Sorter, George H., "Events Approach to Basic Accounting Theory," *Accounting Review*, OcL 1970
- Sterling, R.S., *The Theory of Measurement of Enterprise Income* (Lawrence, Kansas: University Press of Kansas, 1970) Vokurka, Robert; Fhender, Gene, "Measuring operating performance: A specific case study," *Production & Inventory Management Journal (PIM)*, VoL 36 Iss. 1, First Quarter 1995, p.3843(5pages)

BACAAN TAMBAHAN

- Alien, Leilani, "Measure to manage," *Computerworld (COW)*, VoL 30, Iss. 37, Sep. 9, 1990, p. 86 (1 page)
- Anonymous, "The Balanced Scorecard," *HR Focus (PER)*, VoL 73, Iss. 9, Sep. 1990, p. 21
- Birchard, Bill, "Making it count," *The Magazine for Senior Financial Executives (CFO)*, VoL 11, Iss. 10, Oct. 1995, p.42-51 (9 pages)
- Birchard, Bill, "Cigna P&C A balanced scorecard," *The Magazine for Senior Financial Executives (CFO)*, VoL12, Iss.10, Oct. 1995, p. 30-34 (4 pages)
- Booth, Rupert, "Accountants do it by proxy," *Management Accounting-London (MAC)*, Vol.74, Iss. 5, May 1990, p.48
- Brotherton, Phaedra, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action"
HR Magazine, VoL 41, Iss. 8, Aug. 1990, p. 124-126
- Conigan, John, "The balanced scorecard: The new approach to performance measurement," *Australian Accountant (AAA)*, Vol. 66, Iss. 7, Aug. 1990, p. 47-48
- Daly, Dennis C, "Performance measurement and management," *Management Accounting(NAA)*, Vol. 78, Iss. 3, Sep. 1990, p. 65-66
- Hubbard, Gerald M, "Keys to Creating Performance Measures," *Facilities Design & Management (FDM)*, VoL 11, Iss. 5, May 1992, p. 66-68
- Jensen, Bill; Ken, Gavin, "Seismic shifts in HR management - A case study in mapping radical change at Pepsi," *Employment Relations Today (EFJD)*, VoL 21, Iss. 4, Winter 1994/1995, p. 407-417 (10 pages)
- Kaplan, Robert S, "Devising a balanced Scorecard matched to business strategy," *Planning Review (PLR)*, VoL 22, Iss. 5, Sep./Oct. 1990, p.15-19(4pages)
- Marcum, James W, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action," *National Productivity Review (NPL)*, Vol. 15, Iss'4, Autumn 1990, p. 117-118 (2 pages)

Me Williams, Brian, "The measure of success," *Across the Board (CBR)*, VoL 33, fes. 2, Feb 19%, p. 16-20

Me Williams, Brian, "A capital idea," *Across the Board (CBR)*, VoL 33, Iss. 2, Feb 19%, p. 20

Vitale, Mike; Mavrinac, Sarah Q Hauser, Mark, "DHC The chemical division's balanced scorecard," *PlanningKevieu(PLR)*, VoL 22, Iss. 4, Juli/Aug. 1994, p.17,45