

Latar Belakang, Potensi dan Dampak Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Financial Oleh: Amelia Setiawan

Abstract :

Financial accounting model that we used emphasizes on financial measure. Rapid technological innovation especially in information technology requires new capabilities for competitive success. The need to build long-range competitive capabilities and the fact about historical-cost financial accounting created a new tool for management in financial measure: the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard emphasizes that financial and nonfinancial measure must be part of information system for employees at all level of the organization.

Pendahuluan

Balanced Scorecard digunakan sebagai alat manajemen yang modern untuk melipat gandakan kinerja keuangan suatu organisasi. Pada tahun 1990-1992, *Balanced Scorecard* diujicobakan dan telah banyak perusahaan di Amerika dan di negara-negara lain yang memperoleh keuntungan dari penggunaan *Balanced Scorecard* tersebut, yaitu: *sustainable outstanding financial return*. *Sustainable outstanding financial return* adalah keuntungan finansial yang dapat dinikmati perusahaan untuk jangka panjang.

Jika memperhatikan keadaan ekonomi negara kita dan kondisi perusahaan saat ini, sudah layak dan sepantasnya, perusahaan-perusahaan di Indonesia menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk melipat gandakan kinerja keuangan perusahaan. Setelah mengalami masa krisis ekonomi, kita dapat melihat, perusahaan-perusahaan yang berorientasi ke masa depan atau jangka panjang meraih keuntungan dan dapat bertahan hidup, sedangkan perusahaan yang berorientasi jangka pendek harus menyerah dan keluar dari industrinya.

Balanced Scorecard memfokuskan pada *performance measurement* dan *strategic planning*. Sebelum tahun 1990 (saat konsep *Balanced Scorecard* diperkenalkan), manager diukur kinerjanya berdasarkan kinerja keuangan. Pengukuran berdasarkan kinerja keuangan ini akan menyebabkan para manager atau eksekutif berpikir jangka pendek karena biasanya akuntansi periodenya maksimal satu tahun. Dengan cara pikir jangka pendek ini, orang tidak akan mampu melihat potensi jangka panjang.

Latar belakang

Perusahaan-perusahaan di seluruh dunia harus selalu siap menghadapi perubahan keadaan industri, perubahan ekonomi maupun perubahan lingkungan. Perubahan besar yang terjadi diantaranya adalah pergeseran dari persaingan dalam era industrialisasi menjadi persaingan dalam era informasi. Dalam era industrialisasi, teknologi memang mempunyai pengaruh bagi perusahaan-perusahaan, tetapi, yang utama, adalah penggunaan teknologi baru yang akan mempengaruhi proses produksi, sehingga dihasilkan produk massal standar secara efisien. Selama era industrialisasi ini, sistem pengendalian finansial dikembangkan untuk mengawasi alokasi modal finansial dan modal fisik. Sejumlah pengukuran finansial seperti *return-on-capital-employed* (ROCE) digunakan untuk mengukur produktivitas dan efisiensi penggunaan modal finansial.

Pada era informasi seperti saat ini, baik perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur harus menggunakan kecakapan baru agar tetap dapat bersaing dengan sukses. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk tetap mengikuti perubahan dan kemampuan untuk memanfaatkan aktiva tidak berwujud di samping aset fisik. Aktiva tidak berwujud yang dimaksudkan adalah di antaranya : mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan yang ada dan melayani pelanggan baru dengan lebih efisien dan efektif, selalu menghasilkan produk dan jasa baru yang inovatif, menghasilkan produk sesuai pesanan dengan kualitas tinggi dan menyediakan jasa dengan waktu tunggu yang singkat, meningkatkan kemampuan kerja dan motivasi untuk pengembangan terus menerus serta memanfaatkan teknologi informasi, *data base* dan sistem.

Lahirnya *Balanced Scorecard* dimotivasikan dan disebabkan karena semakin berkembangnya teknologi informasi. Teknologi Informasi telah dimanfaatkan secara ekstensif dan intensif dalam dunia bisnis saat ini.

Dalam era informasi, organisasi harus mengubah cara pandangnya dengan menerapkan asumsi-asumsi baru dalam beroperasi diantaranya :

✓ *Cross-functions*

Pada era industrialisasi, organisasi menerapkan spesialisasi fungsi seperti : *manufacturing, purchasing, distribution, marketing* dan *technology* dan berhasil mempertahankan kesuksesan dalam persaingan. Tetapi dalam era informasi, hal yang sama tidak dapat lagi diterapkan. Dalam era informasi, organisasi harus beroperasi dalam proses bisnis yang terintegrasi yang mempersingkat proses bisnis tradisional. Dengan terciptanya integrasi, maka diperoleh keuntungan seperti kecepatan dan efisiensi .

✓ *Links to customers and suppliers*

Teknologi informasi yang ada sekarang ini memungkinkan organisasi-organisasi yang ada untuk mengintegrasikan antara proses memasok bahan baku, produksi dan pengiriman ke pelanggan. Bahkan, dengan adanya teknologi informasi, operasi dalam organisasi dapat dipicu oleh adanya surat pesanan dari pelanggan, bukan lagi oleh rencana produksi yang mendorong penjualan produk dan jasa melalui *value chain*.

✓ *Customer segmentation*

Pada era industrialisasi, organisasi dapat tetap bertahan dalam persaingan dengan menawarkan produk dan jasa yang standar dengan harga rendah. Dengan semakin meningkatnya kesejahteraan penduduk, setelah seorang konsumen dipuaskan kebutuhan dasarnya seperti, makanan, pakaian, tempat tinggal dan transportasi, maka seorang konsumen akan mengharapkan solusi yang pribadi dari keinginannya, bukan lagi kebutuhannya.

✓ *Global scale*

Batas domestik bukan lagi merupakan suatu penghalang untuk berkompetisi bagi organisasi yang beroperasi internasional. Dalam era informasi, perusahaan-perusahaan akan saling bersaing dengan perusahaan-perusahaan terbaik di dunia, bukan lagi di suatu negara atau wilayah.

✓ *Innovation*

Bagi organisasi yang bersaing dalam era di mana terjadi perubahan teknologi yang sangat cepat, maka organisasi yang hendak memenangkan persaingan harus mampu mengantisipasi kebutuhan konsumen di masa yang akan datang dan juga memanfaatkan teknologi untuk memperoleh keuntungan berupa operasi yang efisien.

✓ *Knowledge workers*

Seperti yang dapat diamati dan kita alami saat ini, otomatisasi dan produktivitas telah menurunkan persentase penggunaan manusia dalam organisasi yang melaksanakan fungsi kerja tradisional, di samping itu, kebutuhan kompetisi meningkatkan kebutuhan manusia untuk melaksanakan fungsi analisis seperti perencanaan dan manajemen.

Teknologi informasi dianggap sebagai *change driver* dan *enabler*. *Change driver* maksudnya teknologi informasi memungkinkan terjadinya perubahan yang radikal dalam sifat pekerjaan, jenis pekerjaan dan cara yang digunakan untuk mengorganisasikan sumber daya manusia. Pekerjaan yang pada mulanya lebih mengandalkan otot dan ketrampilan telah bergeser menjadi pekerjaan yang mengandalkan otak dan pengetahuan atau sering disebut *knowledge-based work*.

Knowledge worker membutuhkan organisasi yang memungkinkan untuk adanya perkembangan pengetahuan, disamping itu juga memungkinkan terbentuknya organisasi tanpa batas (*boundaryless organization*) agar *knowledge worker* dapat menerapkan pengetahuannya.

Teknologi informasi sebagai *enabler* maksudnya adalah dengan adanya teknologi informasi, organisasi dapat menghasilkan informasi yang sebelumnya tidak mungkin dihasilkan oleh teknologi manual. Misalnya dalam pembuatan strategi perusahaan, dengan bantuan teknologi informasi, maka manajer dapat memfokuskan diri bukan hanya pada perspektif finansial, tetapi juga pada perspektif pelanggan, proses bisnis intern atau ekstern, dan pembelajaran/pertumbuhan. Disamping itu dengan adanya teknologi informasi, maka waktu menyusut sangat drastis, sehingga kecepatan menjadi andalan dalam membangun daya saing.

Atribut yang dituntut dari sistem perencanaan adalah :

- ✓ Mengubah filosofi perencanaan dari '*creating the future from the past*' ke '*creating the future from the future*'
- ✓ Mengikut sertakan seluruh personel (manajer dan karyawan) dalam merencanakan masa depan organisasi
- ✓ Memotivasi personel dalam menempuh langkah strategi dalam perencanaan
- ✓ Menjadikan sistem perencanaan sebagai sistem penyusunan peta perjalanan menuju masa depan.

I. Konsep *Balanced Scorecard*

Scorecard adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Jadi melalui *scorecard*, dapat dibandingkan antara perencanaan dengan hasil. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan.

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja eksekutif diukur dengan ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu. Disamping itu, ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran nonkeuangan (seringkali disebut pula dengan ukuran operasional) tentang kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness*, proses bisnis/intern, dan produktivitas serta komitmen personel yang menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang.

Penggunaan ukuran nonkeuangan untuk menilai kinerja eksekutif dilandasi oleh keyakinan dasar baru bahwa nilai pasar (*market value*) perusahaan lebih banyak ditentukan oleh aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) daripada oleh aktiva berwujud (*tangible assets*)

II. Potensi *Balanced Scorecard*

Ada empat potensi *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen yang memiliki kekuatan untuk melipat gandakan kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang, yaitu :

- ✓ Kekomprensivisan sasaran strategik : Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, personel perusahaan harus mampu menjadikan perusahaan mereka sebagai institusi pelipat gandaan kekayaan, bukan sekadar sebagai institusi pencipta kekayaan.. Dengan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan diperoleh dari usaha-usaha nyata (*real effort*) yang menjadi penyebab utama diwujudkannya kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* memperluas sasaran strategik ke perspektif nonkeuangan yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, dan pembelajaran/pertumbuhan. Sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut merupakan penyebab sesungguhnya pencapaian sasaran keuangan.

Dengan demikian, perusahaan akan mampu menghasilkan kinerja keuangan yang luar biasa dalam jangka panjang (*sustainable outstanding financial return*)

- ✓ Kekoherenan sasaran strategik : Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan. Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategik dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang koheren, yaitu dibangunnya hubungan sebab akibat (kausal) antara sasaran strategik nonkeuangan serta sasaran strategik keuangan serta hubungan sebab akibat antara strategik nonkeuangan yang satu dengan strategik nonkeuangan yang lain. Dengan demikian tidak ada satu pun pencapaian sasaran strategik di perspektif nonkeuangan yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran startegik di perspektif keuangan, sehingga dengan demikian semua usaha dikerahkan dan diarahkan untuk melipat gandakan kinerja keuangan.
- ✓ Keterukuran sasaran strategik : keterukuran sasaran strategik menjadikan sasaran tersebut jelas, sehingga menjanjikan ketercapaian (*achievability*) sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan dari perencanaan strategik dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menanamkan keyakinan ke dalam diri personel bahwa "*If we can measure it, we can manage it; if we can manage it; we can achieve it.*"

Mc. Namara *fallacy* berbunyi sebagai berikut:

- ✓ *The first step is to measure whatever can be easily measured. This is OK as far as it goes.*
- ✓ *The second step is to disregard that which can't be easily measured or to give it an arbitrary quantitative value. This is artificial and misleading*
- ✓ *The third step is to presume that what can't be measured easily isn't important. This is blindness*
- ✓ *The fourth step is to say taht what can't be easily measured really doesn't exist. This is suicide.*
- ✓ Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Mengapa demikian? Karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Karena pengukuran ukuran keuangan mudah dilakukan, maka kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan customer terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok dan lain-lain , diabaikan manajemen karena sulit pengukurannya. Oleh karena itu, dalam manajemen tradisional telah terjadi kesalahan berpikir (*fallacy*)
- ✓ Keseimbangan Sasaran Strategik : sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan startegik perlu diarahkan ke empat perspektif secara seimbang : keuangan, pelanggan, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berfokus pada orang. Keuangan dan proses merupakan perspektif yang berfokus pada proses untuk menghasilkan produk dan jasa

bagi customer dan proses untuk menghasilkan *financial returns* bagi investor.

III. Dampak *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard mengubah secara drastis perencanaan strategik dan pengukuran kinerja personel. Perencanaan berorientasi keluar dan berfokus ke usaha untuk menciptakan nilai melalui pengerahan aktiva tidak berwujud perusahaan.

Dengan dimanfaatkannya *Balanced Scorecard* dalam perencanaan perusahaan dan pengukuran kinerja personel, pengajaran manajemen dan akuntansi di perguruan tinggi terpengaruh secara signifikan oleh berbagai perubahan berikut ini :

- ✓ Pergeseran pendekatan pendidikan manajemen dari *process skill aproach* ke *content approach*
- ✓ Pergeseran fokus ke ketrampilan manajemen sebagai *value creator*
- ✓ Pergeseran pengelolaan dari yang bersifat tactical dan operational ke pengelolaan yang bersifat strategik
- ✓ Pergeseran fungsi profesi akuntansi manajemen dari *information provider* ke *information user*
- ✓ Perluasan tanggung jawab profesi akuntan manajemen ke proses pengendalian di luar daerah yang murni keuangan
- ✓ Perluasan pemakai informasi akuntansi ke personel operasi.

Model akuntansi keuangan yang digunakan saat ini masih dapat digunakan oleh organisasi-organisasi dalam era informasi karena model akuntansi keuangan yang digunakan saat ini bertujuan untuk membangun dan mempertanggungjawabkan penggunaan modal intern dan kemampuan intern serta menciptakan strategi atau hubungan dengan pihak ekstern. Idealnya, model akuntansi keuangan bukan hanya untuk melakukan penilaian atas penggunaan asset yang berwujud (*tangible*) tetapi juga untuk menilai aset perusahaan yang tidak berwujud dan aset intelektual seperti produk dan jasa yang berkualitas tinggi, pegawai perusahaan yang ahli dan termotivasi serta pelanggan yang puas dan setia. Apabila aktiva tak berwujud perusahaan dan kecakapan perusahaan dapat diukur dalam model akuntansi keuangan, maka organisasi dapat meningkatkan aktiva tak berwujud dan kecakapan organisasi ini dan mengkomunikasikan perkembangan ini kepada pegawai, pemegang saham, kreditur dan masyarakat, seperti yang saat ini didapatkan dari laporan keuangan tradisional.

Kesimpulan:

1. *Balanced Scorecard* merupakan skor yang hendak diwujudkan di masa yang akan datang dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya
2. Latar belakang yang memicu diciptakannya *Balanced Scorecard* adalah adanya pergeseran dari era industrialisasi ke era informasi, semakin

berkembangnya teknologi informasi dan keadaan lingkungan ekonomi saat ini.

3. Hubungan antara teknologi informasi dengan *Balanced Scorecard* : Teknologi informasi dapat dianggap sebagai *change driver* tetapi juga *enabler*.
4. Potensi *Balanced Scorecard* adalah kekomprehensivan, kekoherenan, keterukuran dan keseimbangan
5. Dampak *Balanced Scorecard* diantaranya: pergeseran pendidikan manajemen, pergeseran fokus ketrampilan manajemen, pergeseran pengelolaan organisasi, pergeseran fungsi profesi akuntansi manajemen dan perluasan tanggung jawab profesi akuntan manajemen.

Daftar Pustaka

- Kaplan, Robert S and Norton, David P. (1996), *Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press
- Mulyadi (2001), *Balanced Scorecard : A Wonder Management Tool*, Seminar jurusan Akuntansi dan Manajemen- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bandung
- Horngren, Charles T, Foster, George and Datar, Srikant M. (2000), *Cost Accounting – A managerial Emphasis*, Prentice Hall International, Inc.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. (2001), *Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press