

Menilai Keberhasilan *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Strategik

Tri Ramaraya Koroy
E-mail : triramaraya@gmail.com
STIE Nasional Banjarmasin

ABSTRACT

This paper reviews the literature of Balanced Scorecard (BSC) as a strategic performance measurement tool. The research concerning the effectiveness of BSC indicate that BSC is a useful tool for communicating strategy, strategic learning and developing organizational culture. However, related research also shows that the implementation of BSC is not associated with economic benefit particularly for short-term period. This suggests that the adoption of BSC need a careful inquiry by the organization and the organization should not accept it as a 'generic' solution as a performance measurement tool.

Keywords : *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Management Control Systems.*

ABSTRAK

Tulisan ini membahas tentang sastra Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja strategis. Penelitian mengenai efektivitas BSC menunjukkan bahwa BSC adalah alat yang berguna untuk berkomunikasi strategi, pembelajaran strategis dan mengembangkan budaya organisasi. Namun, penelitian terkait juga menunjukkan bahwa pelaksanaan BSC tidak terkait dengan manfaat ekonomi terutama untuk jangka pendek. Hal ini menunjukkan bahwa adopsi BSC perlu penyelidikan yang cermat oleh organisasi dan organisasi harus tidak menerimanya sebagai solusi 'generik' sebagai alat pengukuran kinerja.

Kata kunci : Balance Scorecard, Pengukuran Kinerja, Sistem Pengendalian Manajemen.

PENDAHULUAN

Dalam satu dekade belakangan ini banyak studi normatif dan studi kasus berorientasi praktisi telah muncul yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja harus dirancang untuk secara langsung mendukung prioritas strategi bisnis. Strategi telah semakin menjadi bagian penting dalam literatur manajemen maupun organisasi, termasuk akuntansi manajemen. Pendekatan terbaru seperti pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) oleh Kaplan dan Norton (1992) telah berusaha mengisi kesenjangan yang ada pada literatur dan praktek sebelumnya pada bidang pengendalian manajemen, dengan menghubungkan ukuran kinerja dengan strategi. Hubungan strategi ini menjadi semakin eksplisit dengan karya mereka yang paling baru tentang organisasi yang terfokus secara strategi (*strategy-focused organization*) yang mempertahankan bahwa proses pemetaan strategik adalah perlu dalam pembentukan ukuran kinerja yang efektif dalam suatu BSC (Kaplan dan Norton 2001).

Berkaitan dengan ini, Langfield-Smith (1997) mengatakan bahwa isu-isu yang diangkat pendekatan pengukuran kinerja yang kontemporer ini layak diperdebatkan. Menurutny, pendekatan ini didasarkan atas argumen yang bersifat intuitif, ketimbang pada bukti empiris. Argumen itu mencakup isu-isu seimbang (*balance*) yaitu antara ukuran jangka pendek dan jangka panjang, derajat penekanan di antara bermacam ukuran, tingkat detil dari ukuran kinerja di antara jenjang manajerial dan derajat konsistensi antara ukuran-ukuran pada semua jenjang hirarki organisasi. Asumsinya adalah bahwa ukuran kinerja itu mengarahkan perhatian dan memotivasi karyawan agar bertindak yang diinginkan secara strategik dan membantu manajemen mencapai tujuan strategiknya. Ukuran kinerja diasumsikan perlu pada semua situasi, tidak peduli strategi apa yang dikejar.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan BSC adalah pedoman strategik yang lengkap dan terpercaya, namun perlu sekali pembuktian yang mencukupi agar mendukung klaim itu. Adalah berbahaya jika promosi berlebihan atas BSC yang menjanjikan sesuatu yang lebih dari yang dia berikan, karena akan mengarah pada kekecewaan, sikap skeptis dan gagal dalam mengakui manfaat signifikan yang ada walaupun mungkin tidak sebesar yang digembar-gemborkan (Malina dan Selto 2001).

Tujuan paper ini adalah meninjau (*to review*) penelitian-penelitian empiris yang memberi bukti tentang penilaian mengenai keberhasilan dari pendekatan BSC dan mengevaluasi tingkat pengetahuan di bidang ini. Dalam bagian pertama paper ini, akan dijelaskan tentang konsep dasar dari BSC. Bagian kedua akan dideskripsikan sejumlah penelitian baik berbentuk studi kasus, eksperimental, survei ataupun *archival* yang menyelidiki kegunaan, masalah yang timbul dan dampak kinerja dari implementasi BSC. Terakhir, ditutup dengan kesimpulan.

KONSEP DASAR BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton (1992, 1993, 1996) adalah serangkaian ukuran kinerja yang bersifat *leading* maupun *lagging* yang dirancang merangkum strategi organisasi. Ukuran non keuangan adalah *leading*, sedangkan ukuran keuangan bersifat *lagging*. BSC melengkapi ukuran keuangan atas kinerja masa lalu dengan ukuran dari *driver* atau penggerak kinerja masa mendatang. Konsep ini timbul dari semakin tumbuhnya kesadaran bahwa tidak ada satu ukuran atau indikator kinerja tunggal yang dapat menangkap sepenuhnya kompleksitas dari kinerja organisasi. Indikator-indikator keuangan mempunyai kelemahan karena menangkap dampak dari keputusan dengan jarak waktu (*time lag*) yang signifikan. Sebagai akibatnya, ukuran ini cenderung menjadi indikator yang kurang proaktif terhadap masalah potensial yang timbul dibandingkan indikator operasional atau non keuangan (Epstein dan Manzoni 1997).

Tujuan dan ukuran-ukuran *scorecard* itu sendiri diturunkan dari visi dan strategi organisasi. Tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran memandang organisasi dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini merupakan komponen yang dirancang dalam suatu cara yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga satu dengan yang lain saling mendorong dalam mengindikasikan prospek perusahaan baik sekarang maupun mendatang.

BSC merupakan suatu sistem manajemen strategik, lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja yang bersifat taktis atau operasional. Sebagai sistem manajemen strategik, BSC digunakan untuk mengelola strategi secara jangka panjang. Perusahaan-perusahaan menggunakan fokus pengukuran dari BSC untuk mencapai proses manajemen kritis yang meliputi (Kaplan dan Norton 1996 hal. 10):

- (1) Mengklarifikasi dan mentranslasi visi dan strategi
- (2) Mengkomunikasikan dan menghubungkan (*link*) tujuan dan ukuran strategik
- (3) Merencanakan dan menetapkan target dan menjalin (*align*) inisiatif strategik
- (4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategik.

PENELITIAN-PENELITIAN MENGENAI BALANCED SCORECARD

Semenjak BSC mulai populer di awal tahun 1990-an, telah banyak penelitian yang dilakukan mengenai BSC. Hal ini terutama didorong oleh sedikit sekali bukti ilmiah empiris yang menjadi dasar teoretisnya. Dalam bagian ini dibahas berbagai penelitian yang telah ada dengan mendeskripsikan beberapa aspek-aspek dan diajukan kritik yang melekat pada riset tersebut. Penelitian mengenai BSC walau belum dapat mencakup semua isu-isu, namun telah dilaksanakan dengan berbagai metoda baik studi kasus, studi eksperimental, survei maupun studi *archival* (menggunakan data sekunder). Berbagai studi ini, untuk memudahkan pembahasan,

dikelompokkan menurut jenis rancangan metodenya. Pertama dibahas studi-studi yang menggunakan studi kasus, kemudian eksperimental dan terakhir survei dan *archival* dikelompokkan menjadi satu. Pembagian berdasar jenis metoda ini didasarkan bahwa masing-masing jenis metoda mempelajari aspek-aspek yang berbeda dari implementasi BSC.

Penelitian Studi Kasus Mengenai Penggunaan BSC

Metoda studi kasus disarankan oleh Langfield-Smith (1997) dipergunakan untuk memperoleh pemahaman tentang sifat dinamis dari hubungan yang diamati. Penelitian studi kasus memberikan potensi untuk melakukan pengujian mendalam tentang proses yang melibatkan hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan formulasi dan implementasi strategi. Tujuan penelitian kasus memang tidak perlu mengidentifikasi kesesuaian (*fit*) yang jelas (*rigor*) antara variabel-variabel, misalnya sistem pengendalian manajemen dengan strategi, tetapi secara khusus mempelajari interaksi di antara variabel-variabel itu. Menurut Langfield-Smith, studi kasus juga mengijinkan hal-hal yang sulit diukur dengan survei dapat dipelajari. Dalam bagian ini, dijelaskan kasus-kasus dalam suatu uraian berdasarkan isu-isu yang saling berkaitan yakni pengkomunikasian dan pengendalian strategi, pembelajaran dan formasi strategi, subyektivitas dalam sistem imbalan dan kesesuaian dengan proses strategi.

Pengkomunikasian dan pengendalian strategi

BSC memang telah terbukti efektif sebagai alat komunikasi dan pengendalian manajemen atas strategi. Pada studi Malina dan Selto (2001), terindikasikan bahwa BSC yang dirancang dan diimplementasikan dengan baik, adalah merupakan alat yang efektif. Malina dan Selto menemukan bahwa pada satu *setting* yang mereka teliti, BSC memang memberikan kesempatan yang signifikan bagi pembentukan, pengkomunikasian dan pengimplementasian strategi, seperti yang diajukan oleh Kaplan dan Norton. Mereka menemukan bukti bahwa manajer menanggapi secara positif ukuran-ukuran BSC dengan menata kembali sumber daya dan aktivitas mereka dan terkadang dengan cara dramatis, untuk meningkatkan kinerja dari ukuran itu. Hal yang lebih signifikan adalah para manajer percaya dengan memperbaiki kinerja BSC berarti memperbaiki juga efisiensi dan profitabilitas bisnis mereka.

Penelitian Malina dan Selto ini meski telah memberikan bukti mengenai efektivitas BSC, namun juga menunjukkan beberapa ketidakkonsisten hasilnya, seperti tidak ada hubungan antara atribut komunikasi efektif dengan *strategy alignment*, motivasi dan hasil-hasil positif. Hal ini terjadi karena adanya ketidaksepakatan dan tekanan (*tension*) antara manajemen puncak dan menengah mengenai ketepatan aspek-aspek tertentu dari BSC. Atas dasar beberapa hasil itu

Malina dan Selto merumuskan syarat-syarat dimana manajer akan bereaksi baik terhadap BSC, yaitu bila elemen-elemen BSC diukur secara efektif; sejalan dengan strategi dan merupakan ukuran yang terpercaya bagi perubahan, modifikasi dan perbaikan; merupakan ukuran yang mencerminkan manajemen yang efektif; dan terhubung secara kausal serta mengarah pada imbalan yang berarti. Selain itu juga BSC akan menimbulkan permasalahan bila ukurannya tidak akurat dan subyektif, komunikasi hanya satu arah dan patokan (*benchmark*) tidak tepat untuk dipakai dalam evaluasi. Hal ini bisa menyebabkan buruknya motivasi dan konflik atas penggunaan BSC sebagai alat evaluasi.

Pembelajaran dan formasi strategi

Pendekatan BSC telah terbuka terhadap pandangan bahwa formasi strategi tidak harus terpisah dari sistem pengendalian manajemen. Sistem pengukuran kinerja seperti BSC seperti diajukan oleh Kaplan dan Norton (1996) berperan dalam proses pembelajaran yakni secara spesifik untuk memungkinkan belajar tentang apakah strategi yang sedang berjalan telah bekerja sesuai yang diinginkan dan dimana masalah yang potensial terjadi serta bagaimana mengatasi masalah ini.

Campbell *et al.* (2003) menguji klaim oleh BSC ini pada sebuah perusahaan ritel yang mengoperasikan toko-toko barang keperluan sehari-hari (*convenience store*). Perusahaan yang disebut Store24 ini menjalankan dua strategi yaitu strategi efisiensi yang telah dijalankan dan merupakan komponen tradisional, dan satu strategi baru yaitu diferensiasi yang dirasakan perlu oleh manajemen untuk menciptakan loyalitas yang tinggi bagi pelanggan. Dua strategi ini dijalankan secara bersamaan selama dua tahun, dan BSC digunakan untuk mengukur kinerja strategi-strategi ini. Namun kemudian strategi diferensiasi dihentikan pelaksanaannya, karena didapatkan pelanggan tidak menanggapi strategi diferensiasi dan lebih menilai tinggi strategi efisiensi.

Campbell *et al.* membuat sejumlah hipotesis sehubungan dengan peran sistem pengukuran kinerja dalam menguji dan memperbaiki strategi perusahaan, dengan menggunakan data-data yang berasal dari sistem BSC. Pengujian awal menunjukkan tidak ada hubungan langsung antara ukuran kinerja non keuangan dari implementasi strategi dengan kinerja keuangan perusahaan, tetapi melalui analisis mendalam ditemukan bahwa kinerja keuangan berasosiasi dengan interaksi antara ukuran implementasi strategi dengan *skill* karyawan. Kinerja keuangan juga berhubungan langsung dengan *skill* karyawan dan lokasi toko. Campbell *et al.* mendapatkan strategi perusahaan secara positif (negatif) berdampak pada kinerja keuangan pada toko yang mempunyai *skill* karyawan yang tinggi (rendah). Dengan demikian, kesesuaian yang buruk antara strategi dan kapabilitas menyebabkan tidak efektifnya strategi. Hal yang lebih penting lagi, temuan mereka juga menunjukkan sistem pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memonitor, menganalisis dan merevisi

strategi perusahaan. Penelitian Campbell *et al.* meski demikian, mengasumsikan pembelajaran seperti yang dimaksud didasarkan pada data-data yang *ex post*. Mereka hanya mengemukakan bahwa BSC bisa digunakan untuk pembelajaran strategik dalam tataran normatif, namun bagaimana proses sebenarnya sehingga menghasilkan pembelajaran tidak dikemukakan.

Namun dalam studi yang berbeda, Marginson (2002) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja tampak menciptakan semacam tekanan (*tension*) dalam proses pembentukan strategi. Tekanan untuk mencapai berbagai ukuran kinerja secara bersama-sama (simultan) mengarah pada keputusan '*grass-root*' dimana ukuran-ukuran tertentu lebih diprioritaskan. Pada penggunaan ukuran kinerja komprehensif ini, ditemukan ketidakseimbangan (*imbalance*) dalam cara manajemen puncak menggunakan informasi yang dihasilkan. Ukuran-ukuran tertentu diprioritaskan pada beberapa perioda waktu, sedangkan ukuran yang lain hanya sekedar menjadi 'catatan' saja. Ukuran seperti persentase pencapaian target waktu sering menjadi perhatian dalam rapat, briefing maupun email.

Marginson yang melakukan studi kasus pada Telco, sebuah perusahaan telekomunikasi di Inggris, berargumen tidak ada bukti yang menunjukkan bahwa target yang berdasarkan akuntansi menghalangi maupun mendorong pembentukan ide-ide atau inisiatif baru. Sedikit sekali bukti bahwa penggunaan ukuran kinerja kunci oleh manajemen puncak dalam bentuk interaktif membantu atau memandu aktivitas strategik dalam perusahaan. Hal yang tampak di Telco adalah telah terbentuk opini bahwa menghasilkan sejumlah inovasi berlawanan dengan mencapai target anggaran. Marginson memproposisikan, atas dasar di atas, bahwa penggunaan ukuran kinerja oleh manajemen puncak menciptakan tensi dan kemungkinan terjadi *trade-off* diantara ukuran kinerja itu selama pelaksanaan inovasi, yaitu selama pembentukan ide-ide atau inisiatif baru, dan adanya tensi itu mengarah pada bias organisasional yang lebih mementingkan satu atau lebih ukuran kinerja dan mengorbankan yang lain.

Subyektivitas dalam sistem imbalan

BSC seperti dikemukakan Kaplan dan Norton (1996) menetapkan keseimbangan antara berbagai hal, termasuk juga seimbang antara ukuran hasil yang mudah dikuantifikasi dan obyektif dengan ukuran atas *driver* dari hasil yang bersifat judgmental atau subyektif. Akan tetapi subyektivitas dalam sistem imbalan bagi bawahan ternyata menimbulkan permasalahan. Penelitian oleh Ittner *et al.* (2003a), yang merupakan studi tentang penggunaan BSC untuk keperluan rencana kompensasi atau sistem imbalan (*reward sistem*), menunjukkan hal itu. Ittner *et al.* menemukan penggunaan subyektivitas dalam pembobotan ukuran-ukuran BSC memungkinkan supervisor mengabaikan banyak ukuran kinerja, walaupun beberapa ukuran itu adalah *leading indicator* terhadap dua tujuan strategik bank (kinerja

keuangan dan pertumbuhan nasabah). Malah sebaliknya, ukuran kinerja keuangan jangka pendek menjadi determinan utama dari bonus. Selain itu, suatu proporsi yang besar dari evaluasi kinerja para manajer cabang didasarkan atas faktor-faktor selain dari ukuran BSC.

Perubahan dari sistem formula kepada cara BSC yang lebih subyektif menyebabkan banyak manajer mengeluhkan mengenai favoritisme dalam pemberian bonus dan ketidakpastian dalam kriteria yang digunakan dalam penentuan imbalan, serta menyebabkan eksekutif perusahaan dan manajer sumderdaya manusia mempertanyakan kegunaan BSC untuk maksud kompensasi. Pada akhirnya, perusahaan menghentikan rencana bonus BSC dan menggantinya dengan sistem komisi atas dasar pendapatan.

Kesesuaian dengan proses strategi

Penelitian oleh Mendoza dan Saulpic (2002) berusaha menjawab pertanyaan sulit yang penting yakni bagaimana perusahaan merancang sistem pengendalian manajemen yang sesuai (*fit*) dengan strategi yang ingin dia kejar. Studi kasus atas tiga perusahaan di Perancis yang menerapkan BSC (atau *Tableaux de Bord* menurut versi di Perancis), menunjukkan bahwa implementasi BSC berkaitan erat dengan isu-isu strategik tetapi dengan cara-cara yang amat kontras. Dengan mengacu pada literatur manajemen strategik (Mintzberg *et al.* 1998), maka temuan ini dapat dijelaskan dengan tiga alternatif paradigma yang sesuai dengan proses yaitu paradigma analisis strategik, paradigma kultural dan paradigma pembelajaran organisasional.

Mendoza dan Saulpic berpendapat artikulasi antara alat-alat pengendalian manajemen (termasuk BSC) dengan *strategic intent* tergantung dari proses strategik yang ditekankan. Pada perusahaan yang lingkungan strategiknya memerlukan strategi yang didefinisikan secara jelas dan tujuan yang dikejar adalah organisasi atas penyebaran strategi kepada seluruh bagian organisasi maka sistem pengukuran kinerja dipakai sebagai cara untuk mengkomunikasi dan menjabarkan strategi yang diambil itu (paradigma analisis strategik). Sedangkan pada perusahaan yang lingkungan strategiknya memerlukan reorientasi dan organisasi bertujuan agar anggota organisasi tunduk kepada nilai-nilai baru yang lebih diinginkan dengan prioritas strategi baru, pengendalian manajemen berperan sebagai wahana untuk membentuk persepsi partisipan atas hubungan organisasi dengan lingkungan dan melengkapi proses perubahan kultural (paradigma kultural). Jenis ketiga, pada lingkungan strategik yang meminta suatu keberlanjutan atas pilihan strategi yang sedang berjalan, tujuan yang ingin dicapai adalah membentuk model kinerja yang saling berbagi dengan menggunakan bahasa yang sama (paradigma pembelajaran). Pembentukan dan penggunaan indikator kinerja adalah bagian dari proses kolektif yang mengarah pada pembangunan progresif atas model kinerja seluruh perusahaan.

Menurut paradigma ini, strategi tidak dapat didefinisikan sekali tetapi dibentuk dari proses pembelajaran permanen.

Kesimpulan studi-studi kasus

Penelitian-penelitian studi kasus di atas, walau sedikit, namun memberikan beberapa petunjuk tentang manfaat maupun masalah yang dibawa oleh penerapan BSC. Jenis penelitian ini memberikan beberapa *insight* yaitu bahwa BSC merupakan teknik inovatif yang membantu membawa strategi, struktur dan visi pada pusat fokus manajemen. BSC adalah alat komunikasi dan pengendalian yang efektif dan dapat dipergunakan sesuai *strategic intent*, namun perlu prasyarat-prasyarat yang harus dipenuhi agar dapat memberikan efek positif. BSC juga memberikan sarana dan input informasi yang berharga bagi pembelajaran strategik, asalkan manajer cukup ahli (*skillful*) dalam menangani berbagai aspek atau ukuran dalam satu waktu. Terlihat juga, permasalahan dalam implementasi BSC tidaklah ringan, terutama dalam mengarahkan perilaku anggota organisasi kepada yang diinginkan. Subyektivitas dalam penilaian kinerja, timbulnya tekanan antara berbagai prioritas dan ketidakjelasan penggunaannya, akan menimbulkan efek yang merugikan, bahkan dapat membuat sistem ini ditinggalkan. Penelitian-penelitian studi kasus di atas bagaimanapun masih belum menjawab mengapa terjadi demikian atau apa efeknya secara menyeluruh bagi kinerja. Hal ini dapat dijelaskan dengan metoda lain seperti dijelaskan setelah ini.

Penelitian eksperimental mengenai implementasi BSC

Lipe dan Salterio (2000) merupakan peneliti-peneliti pertama yang menyelidiki BSC secara eksperimental. Menurut mereka, manajer mempunyai keterbatasan kognitif yang menghalangi organisasi memanfaatkan sepenuhnya informasi BSC. Karakteristik BSC, yang menggunakan beraneka ragam ukuran kinerja yang terbagi dalam ukuran umum dan ukuran unik, dapat membatasi manajer mengeksploitasi informasi dari ukuran kinerja yang beraneka ragam tersebut.

Penelitian Lipe dan Salterio ini menguji efek *judgmental* atas penggunaan BSC - khususnya bagaimana BSC, yang mengandung beberapa ukuran umum untuk berbagai unit dan ukuran lain yang unik untuk unit tertentu, mempengaruhi evaluasi atasan atas kinerja unit. Dengan mengambil literatur psikologi, Lipe dan Salterio berargumen dalam konteks BSC evaluator yang menggunakan BSC akan berkonsentrasi pada ukuran yang umum untuk menyederhanakan tugasnya. Hasil eksperimen menunjukkan dalam tugas evaluasi kinerja, ukuran umum lebih diperhitungkan dibandingkan ukuran unik. Kurang diperhitungkannya dan digunakannya ukuran unik dalam mengevaluasi kinerja unit bisnis mempunyai implikasi-implikasi, yaitu (1) ukuran unik dalam evaluasi kinerja secara *ex post* akan berimplikasi signifikan pada strategi pengambilan keputusan manajer secara *ex ante*,

dan (2) evaluator yang berfokus pada ukuran umum akan mengabaikan ukuran yang *leading*. Dengan demikian akan memperlemah tujuan yang diinginkan BSC. Penelitian ini konsisten dengan temuan studi kasus oleh Ittner *et al.* (2003) yang diuraikan di depan.

Setelah Lipe dan Salterio, peneliti-peneliti lain berusaha menanggapi hasil eksperimen mereka. Libby *et al.* (2002), misalnya, menindaklanjuti temuan dengan apa yang disebut *debiasing* yakni cara-cara untuk mengurangi bias dalam *judgment*. Tujuannya adalah mencari cara untuk mengganti tugas keputusan maupun konteks agar meningkatkan kemampuan manajer menggunakan ukuran unik BSC dalam evaluasi kinerja. Penelitian senada baru-baru ini juga dilakukan oleh Roberts *et al.* (2004) dan Banker *et al.* (2004), yang pada intinya pemanfaatan BSC dapat lebih ditingkatkan dengan mengatasi bias yang dikemukakan Lipe dan Salterio (2000) di atas.

Studi eksperimental mengenai BSC terutama berkaitan dengan evaluasi kinerja, dan belum menyentuh bidang penerapan BSC lainnya. Temuan Lipe dan Salterio (2000) mengenai kesulitan kognitif dalam penggunaan BSC, menyadarkan banyak pihak terutama akademisi untuk menemukan cara dan mekanisme sebenarnya mengenai *judgment* para manajer. Topik ini terus berkembang dan menjanjikan banyak hasil yang bermanfaat, walaupun perlu disadari keterbatasan studi eksperimental umumnya, ialah bahwa generalisasinya yang terbatas.

Penelitian survei dan archival tentang BSC

Penelitian-penelitian survei dan archival dikelompokkan menjadi satu dikarenakan kesamaan mereka mendapat sampel penelitian yang luas yang memungkinkan diperoleh data yang memungkinkan perbandingan dan dapat menguji hipotesis teoretis dalam hal ini. Berkaitan dengan isu-isu penerapan BSC, ada empat isu atau tema yang berkaitan yang dapat dan telah diuji oleh berbagai penelitian. Isu tersebut adalah (1) pembuktian mengenai indikator *leading* dan *lagging* atas ukuran non keuangan dan keuangan, (2) nilai atau dampak terhadap kinerja atas implementasi BSC, (3) kesesuaian (*match*) karakteristik organisasi yang menerapkan BSC, dan (4) isu-isu implementasi dalam praktek di lapangan oleh pemakai BSC. Berikut masing-masing pembahasannya.

Hubungan lead/lag antara ukuran kinerja non keuangan dan keuangan.

Riset-riset berkaitan dengan hubungan ini menunjukkan hasil bahwa ukuran-ukuran non keuangan seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan ukuran kualitas adalah indikator yang *leading* atas kinerja keuangan. Hubungan di antaranya signifikan. (Behn dan Riley 1999; Ittner dan Larcker 1998a dan 1998b; Banker *et al.* 2000; Nagar dan Rajan 2001). Berdasarkan dukungan teoretis dan empiris yang

ekstensif ini, tidak mengherankan banyak perusahaan yang berpindah kepada informasi yang *forward looking* dan non keuangan, termasuk BSC.

Walaupun dari data yang luas membuktikan adanya *link* antara ukuran non keuangan dan keuangan, namun dalam praktek perusahaan banyak terkendala. Hal ini berkaitan dengan model kausal yang harus unik dipunyai tiap perusahaan. Pengukuran kinerja strategik mengasumsikan ukuran-ukuran kinerja yang tercakup dalam sistem ini berhubungan sebab akibat (*cause-and-effect*) dengan kinerja organisasi. Oleh karenanya identifikasi dan pengukuran hubungan kausal ini perlu dalam menguji kebenaran pendekatan seperti BSC ini. Hal ini merupakan hal kritis baik dalam memperbaiki praktek manajemen maupun bagi riset akademik. Epstein (2002) mengemukakan sedikit sekali riset yang berkaitan dalam menguji model kausal ini. Pendekatan seperti BSC sendiri menurut Epstein, memang memberikan pedoman bagi penggerak (*driver*) dari nilai dalam organisasi tetapi kurang dalam spesifisitas yang dibutuhkan untuk menguji hubungan kausal yang perlu untuk membuat model ini dapat dioperasionalkan.

Penilaian dari dampaknya terhadap kinerja dan kesesuaian penerapannya

Penelitian-penelitian empiris sejauh ini sudah ada beberapa yang mencari bukti atas nilai dari penerapan teknik-teknik kontemporer, seperti BSC. Secara umum ditemukan bahwa penerapan BSC tidak mempunyai hubungan signifikan dengan ukuran kinerja akuntansi, namun ditemukan adanya asosiasi dengan nilai saham, terutama satu periode sesudahnya. Hasil ini didasarkan pada dua penelitian terbaru yang relevan. Yang pertama oleh Said *et al.* (2003) yang menguji atas dasar data *archival*, dan kedua oleh Ittner *et al.* (2003b) yang mengkombinasikan hasil survei dengan data *archival*.

Said *et al.* mengambil data di pasar modal Amerika Serikat yang mencakup periode 1993-1998, dengan membandingkan kinerja perusahaan sampel yang menggunakan kedua ukuran keuangan dan non keuangan dalam kontrak kompensasi manajemen dengan sampel perusahaan yang hanya menggunakan ukuran keuangan. Mereka menghipotesiskan perusahaan yang menggunakan kombinasi ukuran keuangan dan non keuangan berkinerja lebih baik secara kontemporer dan prosepaktif daripada perusahaan yang hanya menggunakan ukuran keuangan saja.

Said *et al.* memperoleh hasil variabel penggunaan ukuran non keuangan tidak berhubungan signifikan dengan kinerja akuntansi yang berjalan (*current/contemporary*), namun berhubungan positif signifikan dengan kinerja pasar saham. Bila digunakan ukuran kinerja satu periode sesudahnya (*future/prospektif*), penggunaan ukuran kinerja terlihat berhubungan positif signifikan baik dengan ukuran kinerja akuntansi maupun pasar saham. Hal ini menunjukkan walaupun ukuran non keuangan tampaknya merupakan *leading indicator* dari kinerja

akuntansi masa mendatang, namun ukuran ini tidak berdampak pada kinerja akuntansi masa sekarang.

Ittner *et al.* (2003b) menguji implikasi kinerja dari pengukuran kinerja strategik, dengan memakai dua ukuran kinerja yaitu kepuasan sistem pengukuran yang bersifat perseptual dan kinerja ekonomis. Mereka menghipotesiskan bahwa semakin banyaknya ukuran kinerja yang mencakup ukuran keuangan dan non keuangan berhubungan positif dengan kinerja organisasi, *independen* terhadap strategi dan *value driver* yang digunakan perusahaan. Ittner *et al.* menemukan bukti yang lemah. Walaupun pengukuran kinerja non keuangan dan keseluruhan (keuangan dan non keuangan) berhubungan positif dengan kepuasan, namun hubungannya dengan kinerja ekonomis tidak konsisten. Tidak ada satupun variabel yang berhubungan signifikan dengan ROA, pertumbuhan penjualan, dan return saham tiga tahunan. Tetapi kedua variabel itu berhubungan positif dengan return saham satu tahunan. Hasil ini sama dengan hasil Said *et al.* di atas. Perbandingan atas tiga teknik sistem pengukuran kinerja (BSC, pengukuran nilai ekonomis (EVA) dan model bisnis kausal) didapati oleh Ittner *et al.* sedikit mempunyai dukungan bahwa ketiganya akan mempengaruhi kinerja ekonomis.

Penelitian Ittner *et al.* (2003b) ini memberikan bukti bahwa sistem pengukuran kinerja strategik baik BSC maupun yang lainnya sedikit sekali berhubungan dengan ukuran kinerja akuntansi. Salah satu penjelasan atas hasil ini adalah implikasi kinerja dari SPKS lebih cenderung ditangkap dalam ukuran pasar saham yang *forward-looking* dibanding dengan ukuran akuntansi yang jangka pendek dan historis. Teknik-teknik yang diusulkan dalam literatur terlihat berhubungan positif dengan kepuasan sistem pengukuran, tetapi kebanyakan tidak memperlihatkan asosiasi dengan kinerja ekonomis.

Kesesuaian (match) karakteristik organisasi yang menerapkan BSC

Penelitian menurut rerangka penelitian teori kontinjensi tradisional sedikit ditemui pada penelitian menyangkut BSC, padahal klaim Kaplan dan Norton sepertinya mengabaikan karakteristik perusahaan dan menganggap semua organisasi dapat menggunakan BSC. Oleh karenanya hasil studi kontinjensi ini perlu dalam membuktikan klaim tersebut.

Hoque dan James (2000) dengan dasar rerangka kontinjensi berargumen dan menemukan bukti bahwa perusahaan besar lebih cenderung menggunakan BSC dibanding perusahaan kecil, perusahaan yang mengikuti strategi *analyser* menggunakan keempat perspektif BSC lebih ekstensif dibanding perusahaan yang mengikuti strategi *defender* atau *prospektor*, dan organisasi pada tahap awal siklus hidup produknya lebih kurang penekanannya pada pengendalian keuangan tradisional dan lebih cenderung menggunakan BSC.

Said *et al.*(2003) juga menguji kesesuaian (*match*) penggunaan ukuran non keuangan, tetapi menggunakan data publik/sekunder, sehingga beberapa variabel memakai proksi dari data-data umum yang tersedia. Kesesuaian ini mengacu pada penggunaan ukuran non keuangan harus sesuai dengan karakteristik perusahaan yang mencakup strategi, kualitas, regulasi, siklus hidup dan pengembangan produk, dan financial distress. Hasilnya menunjukkan arah koefisien sesuai yang diprediksi, tetapi bila digunakan ukuran kinerja akuntansi sebagai variabel dependen, tidak ada hubungan antara penggunaan ukuran non keuangan dengan tingkat ketidaksesuaian (positif maupun negatif) berdampak pada kinerja. Namun bila digunakan ukuran kinerja saham, hasilnya terbukti kuat bahwa hubungan antara ukuran non keuangan dengan kinerja pasar saham adalah fungsi dari kesesuaian antara karakteristik operasional perusahaan dengan penggunaan ukuran non keuangan. Hasil signifikan baik pada ukuran kinerja akuntansi maupun pasar saham ditemukan pada kinerja masa depan (satu perioda sesudahnya). Bukti-bukti ini menurut Said *et al.* memperlihatkan asosiasi antara kinerja dengan penggunaan ukuran non keuangan bervariasi dengan keadaan ekonomi perusahaan, dan kinerja itu maksimum bila pilihan atas ukuran kinerja konsisten dengan lingkungan operasional dan kompetitif perusahaan.

Hasil tidak signifikan juga ditemukan pada penelitian Ittner *et al.* (2003b). Bila strategi dan *value driver* diperhitungkan atau disejalankan (*alignment*) dijadikan variabel kontinjensi, maka hubungan antara praktek pengukuran kinerja dengan kinerja organisasi ditemukan sedikit dukungan. Penyimpangan dari model patokan *strategy alignment* dan *value driver alignment* (atau disebut “*measurement gaps*”) tidak mesti mengganggu kinerja.

Isu-isu implementasi dalam praktek-praktek di lapangan oleh pemakai

Ittner dan Larcker (2003) melakukan penelitian lapangan yang ekstensif, seperti yang mereka laporkan dalam artikel mereka. Ittner dan Larcker menyatakan walaupun semakin banyak perusahaan yang menggunakan pengukuran kinerja non keuangan namun sedikit yang benar-benar merealisasikan manfaatnya. Hal ini menurut mereka adalah karena perusahaan-perusahaan tersebut gagal dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan bertindak pada ukuran kinerja yang benar. Bersama-sama dengan hasil penelitian mereka yang lain (Ittner *et al.* 2003b), Ittner dan Larcker mendapatkan bahwa banyak perusahaan membuat sedikit usaha untuk mengidentifikasi area kinerja non keuangan yang dapat meningkatkan strategi yang mereka pilih. Perusahaan-perusahaan ini juga tidak dapat menunjukkan kaitan sebab akibat (*cause-and-effect link*) antara perbaikan dalam area non keuangan itu dengan arus kas, laba dan harga saham. Sebaliknya, banyak perusahaan yang mengadopsi berbagai teknik (seperti BSC) tetapi sebenarnya seringkali gagal untuk menetapkan *link* yang terutama disebabkan kemalasan dan tidak ada pemikiran mendalam.

Ittner dan Larcker (2003) mencatat ada empat kesalahan yang dilakukan perusahaan-perusahaan ini dalam mencoba mengukur kinerja non keuangan, yaitu: (1) tidak mengaitkan ukuran dengan strategi, (2) tidak mengvalidasi kaitan itu, (3) tidak menetapkan target kinerja yang benar, dan (4) tidak mengukur dengan tepat. Sebaliknya untuk mengatasi hal ini Ittner dan Larcker menyarankan agar perusahaan dapat membentuk model kausal, menarik data bersama-sama, mengolah data menjadi informasi, terus-menerus menyempurnakan model kausal, dan mendasarkan tindakan pada temuan. Menurut mereka penggunaan ukuran kinerja tidak merupakan pengganti yang baik terhadap kinerja keuangan bila perusahaan hanya mengandalkan rerangka pengukuran kinerja yang generik. Perlu adanya usaha pencarian secara kuantitatif dan kualitatif menjadi faktor yang benar-benar berkontribusi terhadap hasil ekonomis.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini pertama, tujuan paper ini adalah meninjau literatur mengenai penelitian-penelitian empiris yang sudah dilakukan untuk membuktikan ketepatan, kegunaan dan keberhasilan BSC. Walaupun masih sedikit pengetahuan yang mencukupi untuk dapat menilai BSC secara tepat, namun telah muncul perkembangan riset yang sedikit memberi petunjuk. Beberapa studi kasus, eksperimental, survei dan archival telah memperluas pemahaman kita tentang potensi dan masalah dalam pengukuran kinerja strategik.

Kedua, penelitian-penelitian masih kurang dalam menjawab pertanyaan mengenai apakah permasalahan yang terjadi adalah karena kelemahan konseptual dari BSC atau dari kelemahan para pemakainya dalam implementasi. Konsep BSC sendiri seperti diakui Kaplan dan Norton (1996), terus berkembang dan menyempurnakan diri seiring praktek yang berjalan dan temuan-temuan riset yang dihasilkan.

Ketiga, keuntungan-keuntungan yang ditawarkan BSC telah menarik banyak organisasi untuk mengadopsinya. Akan tetapi perlu upaya keras dari pengadopsinya agar hasil yang diinginkan dapat terealisasi. BSC memberi manfaat besar berkaitan dengan pengintegrasian strategi dan pengendalian manajemen melalui pengukuran kinerja, dengan dibutuhkan prasyarat-prasyarat yang juga besar dari seluruh bagian organisasi. Pengadopsian BSC terbukti tidak serta merta langsung memberikan hasil berupa peningkatan kinerja. Hasil tidak akan terlihat nyata bila tanpa disertai usaha pencarian (*inquiry*) yang unik dipunyai masing-masing organisasi. Permasalahan yang timbul yang perlu dicermati adalah keterbatasan kognitif dalam pemanfaatan BSC, adanya subyektivitas oleh atasan, tensi antara berbagai prioritas, buruknya dukungan kontekstual organisasi serta lemah dan tidak

konsistennya implementasi, perlu untuk diatasi. Penelitian dan praktek harus menjawab cara-cara untuk mengatasi permasalahan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Banker, R.D., G. Potter dan D. Srinivasan. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75: 65-92.
- Banker, R.D. H. Chang, M.J. Pizzini. 2004. The balance scorecard: judgmental effects of performance measure linked to strategy. *The Accounting Review*, 80.
- Behn, B.K. dan R.A. Riley. 1999. Using non-financial information to predict financial performance: the case of the US airline industry. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 14 (1): 29-56.
- Campbell, D., S. Datar, S.C. Kulp dan V.G. Narayanan. 2003. Using the balance scorecard as a control system for monitoring and revising corporate strategy. Working paper, Harvard University
- Epstein, M.J. 2002. Measuring the payoffs of corporate actions: the use of financial and non-financial indicators. Dalam Epstein, M.J. dan J-F. Manzoni (eds). *Performance Measurement and Management Control: A Compendium of Research*. Oxford, UK: Elsevier Science Ltd.
- Epstein, M.J. dan J-F. Manzoni. 1997. The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. *Management Accounting*, 79: 28-36.
- Hoque, Z. dan W. James. 2000. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impacts on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12: 1-17.
- Ittner, C.D dan D.F. Larcker. 1998a. Are non-financial measures leading indicator of financial performance? an analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 26 (Supplement): 1-34.
- dan -----, 1998b. Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10: 205-238.

- dan -----, 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, November: 88-95.
- , ----- dan M.W. Meyer. 2003a. Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3): 725-758.
- , ----- dan T. Randall. 2003b. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7-8): 715-741.
- Kaplan, R.S. dan D.P. Norton. 1992. The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January-February): 71-79.
- dan -----, 1993. Putting balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, (September-October): 134-147.
- dan -----, 1996. *Translating Strategy Into Action: Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- dan -----, 2001. *The Strategy-Focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Langfield-Smith, K. 1997. Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2): 207-232.
- Libby, T., S. Salterio dan A. Webb. 2002. the effects of assurance and process accountability on managerial judgment. Working paper, Wilfried Laurier University dan Waterloo University.
- Lipe, m.G. dan S. Salterio. 2000. The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3): 283-298.
- Malina, M.A dan F.H. Selto. 2001. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13: 47-90.

- Marginson, D.E.W. 2002. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23: 1019-1031.
- Mendoza, C. dan O. Saulpic. 2002. Strategic management and management control: designing a new theoretical framework. Dalam Epstein, M.J. dan J-F. Manzoni (eds). *Performance Measurement and Management Control: A Compendium of Research*. Oxford, UK: Elsevier Science Ltd.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand dan J. Lampel. 1998. *Strategy Safari*. New York: The Free Press.
- Nagar, V. dan M. Rajan. 2001. The revenue implications of financial and operational measures of product quality. *The Accounting Review*, 76: 497-513.
- Roberts, J., M. Albright dan G. Hibbets. 2004. Debiasing balanced scorecard evaluations. *Behavioral Research in Accounting*, 16: 75-98.
- Said, A.A., H.R. HassabElnaby dan B. Wier. 2003. An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15: 193-223.