

INTELLECTUAL CAPITAL VERSUS BALANCED SCORECARD

Ihyaul Ulum MD.
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang.
E-mail: *mas_ulum@yahoo.com*

Abstract

Analyzing texts about balanced scorecard and intellectual capital, the paper discusses not the obvious similarities – that they are both integrated performance management systems – but four more aspects: strategy, organization, management, and indicators. Comparing these four dimensions the paper discusses the differences arising from the very different theories of strategy that they presuppose: competitive advantage versus competency strategy. The paper suggests that the very different notions of strategy that underpin the balanced scorecard and the intellectual capital approach make such comprehensive performance management systems behave in very different ways – the difference between a tightly coupled and a loosely coupled system accounts for this.

Keywords: *Balanced scorecard, Intellectual capital, Knowledge management, Performance management*

Abstrak

Menganalisis teks tentang balanced scorecard dan modal intelektual, paper membahas bukan kesamaan yang jelas - bahwa mereka adalah kedua sistem manajemen kinerja terpadu - tetapi empat aspek yang lebih: strategi, organisasi, manajemen, dan indikator. Membandingkan keempat dimensi kertas membahas perbedaan yang timbul dari teori yang sangat berbeda dari strategi yang mereka mengandaikan: keunggulan kompetitif dibandingkan strategi kompetensi. Makalah ini menunjukkan bahwa pengertian yang sangat berbeda dari strategi yang mendukung balanced scorecard dan pendekatan modal intelektual membuat sistem manajemen kinerja yang komprehensif tersebut berperilaku dengan cara yang sangat berbeda - perbedaan antara erat dan akun sistem longgar digabungkan untuk ini.

Kata kunci: *Balanced scorecard, Modal intelektual, manajemen pengetahuan, manajemen kinerja*

Selama ini, pembedaan antara *intangible assets* dan *intellectual capital* (IC) telah disamakan ke dalam pengertian *intangible* yang keduanya dirujuk pada istilah *goodwill* (APB, 1970; ASB, 1997; IASB, 2004). Hal ini dapat ditelusuri pada awal tahun 1980-an ketika catatan dan pemahaman umum tentang nilai *intangible*, biasanya diberi nama *goodwill*, mulai

tampak dalam praktik bisnis dan akuntansi (IFA, 1998).

Dalam penelusuran praktik pencatatan *intangibile* tersebut, Guthrie *et al.* (1999) dan IFA (1998) menemukan bahwa akuntansi tradisional tidak dapat menyajikan informasi tentang identifikasi dan pengukuran *intangibles* dalam organisasi, khususnya organisasi yang berbasis pengetahuan. Jenis *intangibile* baru seperti kompetensi karyawan, hubungan dengan pelanggan, model-model simulasi, sistem administrasi dan komputer tidak diakui dalam model pelaporan manajemen dan keuangan tradisional. Bahkan, dalam praktiknya beberapa *intangibile* tradisional, seperti kepemilikan merek, paten dan *goodwill*, masih jarang dilaporkan di dalam laporan keuangan (IFA, 1998; IASB, 2004). Kenyataannya, IAS 38 tentang *Intangibles assets* melarang pengakuan merk yang diciptakan secara internal, logo (*mastheads*), judul publikasi, dan daftar pelanggan (IASB, 2004).

Di Indonesia, fenomena IC mulai berkembang terutama setelah munculnya PSAK No. 19 (revisi 2000) tentang aktiva tidak berwujud. Meskipun tidak dinyatakan secara eksplisit sebagai IC, namun lebih kurang IC telah mendapat perhatian. Menurut PSAK No. 19, aktiva tidak berwujud adalah aktiva non-moneter yang dapat diidentifikasi dan tidak mempunyai wujud fisik serta dimiliki untuk digunakan dalam menghasilkan atau menyerahkan barang atau jasa, disewakan kepada pihak lainnya, atau untuk tujuan administratif (IAI, 2002).

Peningkatan perbedaan antara nilai pasar di bursa efek dan nilai buku perusahaan dipercaya menunjukkan IC atau aset tak berwujud. Dalam neraca

nilai aset yang ditunjukkan hanya meliputi semua kekayaan fisik, sehingga perbedaan antara nilai pasar dan nilai buku mengekspresikan IC. Perbedaan ini jarang sekali “dibesarkan” tapi digunakan untuk memperluas isu pentingnya pelaporan jauh melebihi neraca keuangan. Edvinsson (1997) membagi IC menjadi “*human capital*”, “*organizational capital*”, dan “*customer capital*”, yang merupakan area yang tidak disentuh laporan keuangan konvensional. Kaplan dan Norton (1996a, 2001) mencetuskan *balanced scorecard* (BSC) yang menambahkan perspektif keuangan dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan, dan pembelajaran.

Penambahan IC dan BSC pada laporan keuangan konvensional memungkinkan dan menarik untuk dilakukan. Kedua model tersebut menyajikan indikator non-finansial sebagai bagian dari sistem pelaporan perusahaan, dan keduanya dianggap hampir sama, atau lebih tepatnya, BSC mungkin dianggap sebagai salah satu teknik untuk mengangkat IC dalam pelaporan (e.g. Bontis, *et al.*, 1999; Johansen, *et al.*, 1999, 2001; Olve, *et al.*, 1999, Petty dan Guthrie, 2000). Secara alamiah, terdapat persamaan antara pernyataan IC dan BSC.

Berdasar indikator finansial dan non-finansial IC dan BSC, ternyata keduanya mengekspresikan strategi perusahaan. Dengan adanya kemiripan kedua model ini memunculkan pertanyaan apakah memang kedua metode ini benar-benar mirip. Jika keduanya berbeda, apakah ini penting untuk manajemen IC. Artikel ini berusaha akan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan membahas empat area perbedaan, yaitu: 1.

strategi, 2. organisasi, 3. manajemen, dan 4. indikator.

Perbedaan IC dan BSC dari Perspektif Strategi

Bagi IC dan BSC, strategi merupakan fokus perhatian. Keduanya membenarkan pentingnya indikator yang merefleksikan strategi. Bertolakbelakang dengan pembukuan *double entry* dalam sistem keuangan, indikator tersebut akan relevan jika keberadaannya membantu memahami strategi daripada sekedar memenuhi prinsip pencatatan transaksi finansial. Namun demikian, BSC dan IC berbeda bila dikaitkan dengan teori strategi. BSC dibangun atas dasar strategi kompetitif (Porter, 1980, 1985, 1996), sebagaimana BSC “konsisten dengan analisis industri dan kompetisi yang disajikan dalam beberapa buku strategi korporasi Michael Porter yang telah diikuti banyak orang” (Kaplan dan Norton, 1996a) sementara IC berorientasi pada strategi berbasis kompetensi, yang “menciptakan nilai melalui pengetahuan, keahlian, bakat, dan kepiawaian karyawan” (Ross, *et al.*, 1997).

Bagi Porter (1996), strategi berkaitan dengan pengembangan rantai nilai perusahaan, dan:

“...esensi dari strategi terdapat dalam aktifitasnya – dalam memilih untuk menyajikan aktivitas secara berbeda atau untuk menyajikan aktivitas yang berbeda dengan pesaing..... memutuskan target pelanggan, variasi produk dan kebutuhan, perusahaan harus memperhatikan pengembangan strateginya.

Demikian juga dengan keputusan untuk tidak melayani pelanggan atau kebutuhan lainnya serta tidak menawarkan produk atau jasa tertentu”.

Dalam hal ini, strategi berasumsi akan pesaing dan target kelompok pelanggan yang stabil. Ketika Kaplan dan Norton (2001) menerima ide bahwa strategi adalah penting bagi BSC, mereka juga memobilisasi BSC sebagai cara untuk membangun rantai nilai. Bahkan, ketika BSC telah berkembang dari waktu ke waktu, hubungannya dengan rantai nilai Porter tidak dipertanyakan.

BSC telah berkembang dari pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton, 1992; 1993) sampai pengimplementasian strategi (Kaplan dan Norton, 1996a,b; 1997). Pada awalnya, fokus BCS adalah pengembangan indikator baru dalam empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran), dan kemudian secara bertahap berkembang menjadi sistem manajemen strategi yang berorientasi pada penjelasan “proses pentransformasian aset tak berwujud menjadi pelanggan yang berwujud dan *outcome* keuangan” menghasikan “sebuah *framework* untuk menjelaskan dan mengelola strategi dalam perekonomian pengetahuan” (Kaplan dan Norton, 2001).

Dalam abad yang baru, BSC terlihat sebagai metoda untuk mengelola perekonomian pengetahuan, namun ide strateginya selama ini mengacu pada kompetitif strategi yang dicetuskan Porter. Dalam Kaplan dan Norton (1996) disampaikan bahwa:

“.....memilih segmen pasar dan pelanggan yang akan dilayani oleh bisnis unit; mengidentifikasi proses bisnis internal yang penting; memilih kapabilitas individu dan organisasi yang dibutuhkan untuk tujuan internal, pelanggan dan finansial”

Strategi dan BSC jelas berkaitan dengan pemilihan posisi pasar dan pengelolaan proses bisnis internal untuk mencapai posisi tersebut. Pada awalnya memang muncul target finansial, baru kemudian segmen pelanggan yang relevan, diikuti dengan proses internal yang mencukupi, dan pertumbuhan dan pembelajaran yang relevan. Berhubung semua strategi diturunkan dari manfaat kompetitif, maka dapat dimengerti mengapa strategi umum ini mirip dengan strategi umum milik Porter.

Kaplan dan Norton (2001) menyarankan bahwa terdapat tiga jenis strategi yang dimungkinkan untuk perspektif pelanggan, yaitu: *product leadership*, *customer intimacy* dan *operational excellence*. Berdasar strategi ini, mereka menerjemahkannya secara berturut-turut ke dalam proses internal yang diorganisasikan dalam proses inovasi, proses manajemen pelanggan, dan proses operasional. Akhirnya, pertumbuhan dan pembelajaran mempertimbangkan pemahaman akan kebutuhan pelanggan, waktu untuk memasarkan, dan pembagian praktik-praktik terbaik. Ini merupakan implikasi yang mengalir. Jika strategi telah ditentukan dengan cara tertentu dan ditentukan dengan mengalkulasi pengaruhnya terhadap kekayaan keuangan perusahaan, maka konsekuensinya

pada proses internal dan pertumbuhan, dan pembelajaran akan mengembang.

Satu alternatif dari teori strategi – strategi berbasis kompetensi – telah berkaitan lebih erat dengan IC. Bagi Grant (1996, 1997, 1998):

“Di dunia di mana minat pelanggan tidak stabil, identitas konsumen mengalami perubahan, dan teknologi untuk melayani konsumen secara terus menerus berkembang, orientasi yang berfokus pada eksternal tidak memberikan pondasi yang kuat untuk memformulasikan strategi jangka panjang. Ketika kondisi eksternal berfluktuasi, kapabilitas dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan mungkin merupakan dasar yang lebih stabil untuk menentukan identitas perusahaan. Karenanya, definisi bisnis dalam hal apa yang mampu dilakukannya mungkin merupakan basis yang lebih tahan lama untuk penyusunan strategi daripada definisi berdasarkan kebutuhan-kebutuhan yang harus dipuaskan oleh perusahaan”

Strategi ini mengasumsikan adanya kapabilitas yang secara terus-menerus berkembang secara perlahan dan meningkat dalam jangka panjang. Dengan adanya kompetisi, ini bukan merupakan inti dari kapabilitas, karena kapabilitas harus dikembangkan melalui perspektif yang lebih langgeng daripada para pelanggan dan kompetitor. Perusahaan dapat dikatakan kompetitif jika memiliki ‘kompetensi yang menciptakan produk yang

tidak diantisipasi sebelumnya' karena 'sumber-sumber keuntungan dapat ditemukan dari kemampuan manajemen untuk mengkonsolidasi keahlian dan teknologi korporat menjadi kompetensi yang mendorong bisnis untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan kesempatan' (Prahalad dan Hamel 1990; Hamel dan Prahalad, 1994).

Strategi tidak mempunyai satu alur melalui sistem sumberdaya. IC berkaitan dengan pertanyaan mengenai identitas: "siapa Anda, dan ingin menjadi apa Anda" (Roos, *et al.*, 1997). Hal ini bukan semata-mata merupakan tujuan, ini merupakan identitas yang dianyam di seputar kemampuan dan pengetahuan. Dalam dialog pengetahuannya, Socrates dan Theaetetus menyimpulkan bahwa pengetahuan tidak pernah merupakan sesuatu dengan sendirinya (Plato, 1996). Pengetahuan adalah kapabilitas karena pengetahuan harus diarahkan pada sesuatu.

Perbedaan IC dan BSC dari Perspektif Organisasi

Ide akan organisasi jika dipandang dari sisi IC dan BSC berbeda dalam hal arah kekuasaan yang dikehendaki. Berdasar konsep *Balanced Scorecard*, bagi Kaplan dan Norton (2001):

"Organisasi yang berfokus pada strategi sangat mengerti pentingnya mereguk dan menyatukan karyawan bagi strategi organisasi. Pastinya, karyawan adalah mereka yang akan mengimplementasikan strategi"

Model organisasi ini berfokus pada perincian strategi perusahaan ke

dalam situasi kerja setiap dan seluruh karyawan. Keterkaitan dengan strategi, perusahaan digambarkan dengan jelas dan "to the point", bahkan ketika *scorecard* individual tidak memiliki beragam indikator, *scorecard* tersebut dapat mencapai kembali strategi perusahaan. Hal ini memudahkan pelaksanaan koordinasi vertikal dan hubungan hirarki, yang merupakan cara BSC membuat strategi "pekerjaan setiap orang" (Kaplan dan Norton, 2001):

Komunikasi adalah penting bahkan pada situasi dimana aktivitas-aktivitas tidak diperintahkan untuk dilakukan, komunikasi mengarahkan perhatian dan upaya yang dibutuhkan mengingat tujuan dari strategi dibuat sebagai bagian dari perspektif pelanggan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Translasi ini merupakan "given". Komunikasi tentang hal ini bukan "given", dan tindakan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi bukan "given".

Model dari organisasi perusahaan ini adalah model yang mengembangkan karyawan supaya mampu mengeksekusi strategi. Meski diketahui bahwa strategi yang didefinisikan dengan baik adalah strategi yang secara timbal balik berkaitan dengan empat perspektif, ruang untuk melaksanakannya tidak terdefiniskan dengan jelas. Jika keterkaitan tersebut didefinisikan dengan sangat baik sehingga dapat menjelaskan segala aspek dari strategi, bagaimana karyawan bisa melaksanakan dan menemukan cara yang inovatif untuk mencapai tujuan strategi? Jelaslah bahwa BSC terlihat sebagai penyaji versi yang penting dari

strategi yang tidak dapat dikompromikan.

Kaplan dan Norton (1996) mengutip seorang manajer divisi perusahaan pada sebuah perusahaan besar di Amerika Serikat sebagai berikut:

“Di masa lalu, jika anda menghilangkan dokumen perencanaan strategi saya di dalam pesawat dan kompetitor menemukannya, saya akan marah tapi saya dapat melewatinya. Pada kenyataannya, ini bukan merupakan kehilangan yang besar. Atau jika saya meninggalkan hasil review operasi bulanan di suatu tempat dan kompetitor mendapatkan salinannya, aku akan marah, namun sekali lagi, ini bukan merupakan hal yang besar. BSC ini, namun demikian, mengkomunikasikan strategi saya dengan sangat baik, sehingga kompetitor yang melihatnya dapat mem-“block” strategi tersebut dan membuatnya menjadi tidak efektif”

Dengan pernyataan ini, terlihat bahwa BSC sangat efektif. BSC dapat merengkuh semua aktifitas yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi. Oleh karena itu BSC tidak mempertimbangkan bagaimana kemungkinan untuk memfasilitasi ruang gerak manusia. Hal ini akan menantang strategi yang terkait.

Dalam konteks lain, IC melihat organisasi melalui pandangan lateral sebagai tambahan dari pandangan vertikal. Sebagai contoh, dalam kasus

Skandia, sebuah perusahaan asuransi di Swedia, dimana Leif Edvinson menjabat direktur IC, organisasi dijelaskan sebagai “organisasi yang imajinatif” atau “*fishing net organization*” yang digambarkan seperti satu set lingkaran dengan manajer puncak berada di tengah-tengah dan menghadap ke *middle manager*, karyawan biasa dan konsumen. Organisasi ini nampak mengembangkan hubungan dari pinggir (*margin*) daripada dari tengah (*center*). Pekerjaan perusahaan yang terkait dengan konsumen disituasikan pada “*margin-margin*” perusahaan, dan ini bukan merupakan pekerjaan yang penting bagi manajer puncak.

Aktifitas dilakukan di “*margin-margin*” perusahaan, bukan di “*centre*” perusahaan, yang berkaitan dengan *network*, atau “*fishing net*”, di mana hirarki baru dikembangkan saat memotivasi karyawan dan tim kerja, akan membuat karyawan dan tim kerja ini menjadi sentral dari isu-isu korporat. Hirarki baru berkembang setiap saat, dan karyawan dapat menjadi “*centre*” atau “*pinggiran*” dalam kehidupannya sendiri jika mereka berani memikul tanggung jawab dan membangun posisi mereka. Ini adalah cerita tentang bagaimana individu yang diberi kuasa mendefinisikan dan memecahkan masalah perusahaan. Agenda komersial baru terangkai ketika manajer puncak dialihkan dari lingkup aktifitas dimana setiap orang melihat dirinya sendiri sebagai orang yang menyediakan jasa bagi orang lain di dalam rangkaian aktifitas organisasi lateral.

Perbedaan IC dan BSC dari Perspektif Manajemen

Pekerjaan khusus yang harus dilaksanakan *manajer puncak* berbeda jika dipandang dari sisi BSC dan IC. Ini tidak mengejutkan jika mengingat status pengelolaan organisasi dalam kedua situasi tersebut. Namun demikian, perintah langsung dari manajer puncak dalam BSC, dan peran misioner dari manajer puncak dalam konteks IC merupakan hal penting. Dalam konteks BSC, mungkin dapat dibenarkan bahwa BSC menyenangkan manajemen puncak/senior.

Pemikiran dan pertimbangan mereka diturunkan ke dalam organisasi melalui BSC. Kaplan dan Norton (2001) sangat jelas menerangkan hal ini:

(...) sumber kesalahan terbesar muncul terjadi ketika proyek telah didelegasikan kepada tim di level middle manajemen..... Komitmen senior manajemen dibutuhkan karena beberapa alasan: pertama, senior manajemen harus mengartikulasikan strategi organisasi.... namun lebih penting lagi adalah proses pengembangan scorecard membutuhkan komitmen emosional dari mereka.

Manajemen puncak/senior diharapkan atau diasumsikan mampu untuk membuat strategi yang tepat, yang dapat diterjemahkan ke dalam seluruh aspek perusahaan hingga berakhir dalam *scorecard* yang berlaku bagi masing-masing individual. Dalam hal ini, manajer puncak merupakan direktur dari pengembangan dan

pengimplementasian perencanaan strategi yang sudah terinci.

Manajer dalam BSC mendapat bantuan dalam mendesain rantai nilai. Ini merupakan tugas analisis dimana *gap* antara konsumen dan proses perusahaan tertutup. Organisasi yang dihasilkan BSC merupakan entitas yang terkoordinasi dengan ketat di mana proses, pertumbuhan, dan pembelajaran didesain sebagai bagian yang sangat sesuai dengan totalitas perusahaan. Koordinasi yang ketat ini membutuhkan apa saja dan siapa saja untuk berfungsi dalam tugas tertentu.

Di sisi lain, IC mempunyai sudut pandang yang berbeda dalam melihat posisi manajemen. Hal ini dapat dilihat dari beberapa pandangan, seperti yang dikemukakan oleh Roos, *et al.*, (1997) dan Stewart (1997). Roose, *et al.*, (1997) berpendapat bahwa:

(...) IC terdiri darihal dari pemikiran (*the human capital*) dan hal bukan dari pemikiran (*structural capital*)....*Human capital* berasal dari pengetahuan, perilaku, dan keberadaan intelektual karyawan.

Stewart (1997), terkait dengan *human capital* menyatakan:

“Uang berbicara, namun tidak berfikir; mesin beroperasi, seringkali lebih baik daripada manusia, namun tidak menciptakan baik produk dan jasa baru maupun peningkatan proses bisnis”

Penemuan, pemikiran, dan inovasi menggoyahkan kestabilan rutinitas organisasi. Faktor-faktor tersebut secara terus-menerus mengubah *structural capital* dan

memperbaharainya agar sesuai dengan situasi yang baru. Oleh karena itu strategi perusahaan tidak akan merupakan rencana bagi masa depan, tapi lebih sebagai satu set prinsip berdasarkan kemungkinan untuk memberikan kebebasan bagi kreatifitas individual dan mengarahkannya kepada kata-kata masa depan seperti “*Quality of life*”, “*Frictionless education in a flexible network*” atau “*intelligent solutions*” yang lebih merupakan metafora dari masa depan daripada sebuah rencana untuk masa depan.

Bagi Nonaka (1994):

Top manajemen memberikan suara pada masa depan perusahaan dengan mengartikulasi metafora, simbol dan konsep yang mempelajari aktifitas penciptaan pengetahuan karyawan..... faktor-faktor tersebut menyajikan ‘tujuan organisasi’ yang melebihi tujuan pribadi dari *top* manajemen sebagai individu. Hal ini dicapai dengan mengajukan pertanyaan dari sisi kepentingan perusahaan: apakah yang sedang kita coba untuk dipelajari? Apakah yang perlu kita ketahui? Kemana kita harus melangkah? Siapa kita?.

Manajer merangkai metafora dan merupakan misioner. Hal ini merupakan alat komunikasi dan merupakan orientasi yang dapat dicapai oleh organisasi yang terindividualisasi (Barlett dan Ghoshal, 1997) di mana motivasi individual menjadikan *knowledge sharing*, penciptaan inovasi dan minat dalam

mengubah sesuatu sebagai prinsip organisasi yang berkelanjutan.

Human capital menyajikan sebuah *image* perusahaan dimana individu tidak perlu menunggu perintah: mereka terlihat sebagai individu yang mampu mengarahkan dirinya sendiri. Jika ide ini dapat diinternalisasikan, mungkin akan ada peran motivasi sebagai mekanisme dari produktifitas. Hanya dalam situasi ini individu akan mengungkapkan *human capital* mereka dan menyajikannya sebagai sumber bagi aktifitas-aktifitas terkait pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Perbedaan IC dan BSC dari Perspektif Indikator yang Digunakan

BSC dan IC menggunakan indikator non-keuangan sebagai pelengkap dari indikator-indikator keuangan konvensional. Keduanya menyatakan bahwa sebagai tambahan dari kekayaan keuangan/perspektif keuangan, terdapat kekayaan konsumen/perspektif konsumen, kekayaan organisasi/perspektif proses internal, dan kekayaan manusia/pertumbuhan dan pembelajaran. Faktor-faktor tersebut tidak menghadapi peran yang serupa di dalam konteks BSC dan IC. Dalam BSC faktor-faktor tersebut berhubungan secara timbal balik, sedangkan dalam IC faktor-faktor tersebut tergabung dan saling melengkapi.

Dalam BSC, setiap ukuran yang digunakan melekat dalam satu alur logika sebab-akibat yang menghubungkan *outcome* dari strategi perusahaan yang memiliki *driver* (pendorong) yang akan mengarah pada *outcome* yang strategis (Kaplan dan Norton, 2001). Setiap ukuran yang

dipilih dari BSC harus merupakan elemen dari alur hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan strategi bisnis unit kepada organisasi (Kaplan dan Norton, 1996). Bagi Kaplan dan Norton, 'diagram strategi' selalu merupakan hipotesis, dan kemudian hubungan sebab-akibat tersebut divisualisasikan. Namun demikian, hubungan antara elemen-elemen BSC disajikan dalam satu arah.

Strategi diturunkan dari situasi pasar yang dihadapi perusahaan, namun hasil kerja perusahaan diperoleh dari bagian bawah BSC ke atas. Pertumbuhan dan pembelajaran mengarah kepada proses internal yang kemudian menyebabkan hasil pada perspektif konsumen yang kemudian mengarah pada perspektif keuangan. Keberadaan hubungan sebab-akibat yang menggambarkan keterkaitan antara keempat perspektif dalam diagram strategi menunjukkan ambisi yang secara implisit ditunjukkan dalam satu bentuk "model simulasi" dari hubungan antara keempat perspektif tersebut.

Dengan menghubungkan empat macam perspektif, diharapkan tercipta hubungan yang memungkinkan untuk memprediksi perspektif keuangan, dan karenanya perspektif lainnya merupakan pelengkap/suplemen dari perspektif keuangan. Perspektif-perspektif selain keuangan merupakan elemen dari rangkaian argumen yang menstabilkan perkiraan keuangan.

Hal ini kemungkinan merupakan penyebab mengapa sebagai *bottom line*, BSC memiliki dua elemen strategi umum, yaitu: strategi pertumbuhan pendapatan dan strategi produktifitas; dan keuntungan dihasilkan dari pendapatan dan produktifitas. Hal ini membuat dalam beberapa aspek serupa

dengan analisis laporan keuangan, nampak juga kemiripan dengan model-model analisis keuangan baru seperti EVA (*economic value added*).

Dengan adanya kemiripan dengan analisis laporan keuangan membawa konsekuensi bahwa banyak indikator BSC berupa indikator keuangan yang memiliki potensi untuk diintegrasikan ke dalam "*final bottom line*". Elemen-elemen seperti biaya dan produktifitas, *market share*, pertumbuhan dan hasil, seringkali merupakan elemen kalkulasi finansial yang sistematis. Hal ini disertai dengan ambisi sebab-akibat akan membuat ambisi BSC bukan hanya menyangkut masalah pengimplimentasian strategi tetapi kemungkinan juga terkait dengan perkiraan hasil keuangan di masa depan.

Di sisi lain, indikator IC seringkali terlihat sebagai satu set pasangan indikator yang memiliki hubungan lemah. Jarang isu sebab-akibat dimunculkan secara sistematis, dan indikator disajikan secara "keseluruhan" saat interaksi – dan dependensi timbal balik – muncul di antara indikator-indikator tersebut. IC tidak dipisahkan kekayaan keuangan – nilai *shareholder* merupakan *driver* untuk IC. Justifikasi akan hal ini ditemukan dalam rasio *market-to-book*, harapannya adalah untuk mengaitkannya dengan nilai pasar perusahaan.

Dalam kenyataannya, ambisi untuk mengisi kesenjangan antara nilai pasar dengan nilai buku dengan indikator baru sayangnya tidak dapat terpenuhi. Tidak ada kemungkinan untuk mengonsolidasikan indikator IC dalam model yang *absolut*. Apakah daftar "*possible indicators*" sifatnya definitif? "Jarang sekali" (Edvinsson dan Malone, 1997). Dapatkah

pengukuran tersebut menyajikan gambaran yang penuh dan komprehensif tentang aset tak berwujud perusahaan? ”sistem seperti ini tidak mungkin ada” (Sveiby, 1997).

Dengan karakteristik yang melekat, indikator IC tidak dapat dengan sendirinya menjelaskan nilai atau menilai materi dari IC. Penjelasan yang lebih dibutuhkan untuk menarasikan strategi manajemen, pengetahuan perusahaan, dan keberadaan indikator adalah untuk memonitor aktivitas manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Obyek dari indikator bukanlah pengetahuan, tetapi aktivitas manajemen pengetahuan (Allee, 1997; Birkitt, 1995; Bukh *et al.*, 2001). Relevansi dari aktivitas tersebut hanya dapat ditentukan oleh keterkaitan mereka dengan strategi untuk mengelola pengetahuan – narasi dari pengetahuan.

Perbandingan Asumsi yang Digunakan

Pada pembahasan sebelumnya, IC dan BSC dibandingkan dengan lebih menekankan pada perbedaan yang ada, dan hanya memberikan sedikit perhatian pada kemiripan dari keduanya. Sebenarnya persamaan dari kedua konsep tersebut cukup jelas. Sistem kedua konsep tersebut menegaskan bahwa indikator keuangan adalah ukuran yang menarik dan relevan; bahwa strategi harus menjadi bagian yang eksplisit dari sebuah sistem manajemen kinerja; dan harus terdapat perhatian pada aset tak berwujud dan pengetahuan.

Kemiripan tersebutlah yang mungkin membuat para penulis seperti Bontis (1999), Petty dan Guthrie (2000) dan sejumlah penulis lainnya menyarankan bahwa BSC adalah

elemen IC yang integral. Namun seperti yang telah dibahas sebelumnya, perbedaan keduanya juga layak diperhatikan. Keduanya berbeda, misalnya dalam keterlibatannya dengan strategi perusahaan, organisasi, dan manajemen, yang menciptakan perbedaan yang radikal tentang bagaimana langkah yang memungkinkan untuk menetapkan pengambilan keputusan manajemen. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat dibandingkan dengan mempertimbangkan asumsi tentang: 1. perusahaan, 2. strategi, 3. manajemen, dan 4. indikator.

Perbandingan asumsi *pertama* antara BSC dan IC tentang perusahaan secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 1. Tabel ini mengilustrasikan bagaimana BSC dan IC memiliki asumsi yang berbeda akan perusahaan, perkembangan perusahaan, dan fungsi perusahaan dalam situasi pasar. Menurut perspektif BSC, perusahaan sangat erat berhubungan dengan konsumen dan pesaingnya hingga mempengaruhi rantai nilai perusahaan.

Identitas perusahaan dan kontribusi perusahaan terhadap teknologi dan inovasi berkaitan dengan pasar. Sebaliknya, berdasarkan perspektif IC, kompetisi perusahaan terutama datang dari dalam perusahaan. Perhatian IC adalah pada pengembangan kapasitas dan kompetensi untuk jangka panjang dan berkelanjutan, hal ini dapat diekspresikan dalam berbagai jasa dan produk. IC tidak mempertimbangkan situasi pasar dengan semata-mata.

Perbandingan asumsi *kedua* antara BSC dan IC berkaitan dengan strategi. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 2, yang menunjukkan perbedaan perhatian BSC akan “*positioning*

Intellectual Capital Versus Balanced ... (Ihyaul Ulum MD)

strategy” dan fokus IC pada “*competency strategy*”. BSC memobilisasi manajemen sebagai “*locus*” yang berasal dari semua pemahaman dan pengetahuan. BSC menganalisis lingkungan dan menciptakan hubungan yang erat untuk rantai nilai dan inisiatif-inisiatif BSC. BSC kemudian menyusun elemen-elemen yang dihasilkan dari respon perusahaan akan lingkungan dan teknologi. Isu yang muncul adalah bagaimana menjelaskan dan mengomunikasikan strategi kepada karyawan.

Dalam perspektif IC, manajemen adalah proses dan pada tingkatan tertentu merupakan sekumpulan upaya, yang menunjukkan beragam kompetensi. Arah untuk upaya tersebut dimobilisasi melalui metafora dan narasi, dan faktor-faktor tersebut harus dipenuhi oleh karyawan yang kreatif dan pintar yang telah berperan dalam pengembangan dan aplikasi kompetensi. Kreatifitas dan dedikasi tidak hanya ditemukan dalam diri manajemen puncak, tetapi juga di berbagai tempat, jika tidak di semua tempat, di dalam perusahaan.

Tabel 1. Perbandingan Asumsi BSC dan IC tentang Perusahaan

Tema	Balanced Scorecard	Intellectual Capital
Pengembangan Perusahaan	BSC menekankan pada <i>competitive advantage</i> / perspektif strategi yang berfokus pada hubungan pasar eksternal. Pertumbuhan dan profit meningkat dari kompetisi dan penentuan posisi pasar. Hal ini membuat pasar lebih penting daripada produksi, yang karenanya harus berubah mengikuti perubahan kondisi pasar.	IC menekankan pada perspektif kompetensi, karena IC berfokus pada <i>driver-driver</i> pertumbuhan internal dalam bentuk sumberdaya, kapabilitas, kompetensi, yang merupakan ekspresi dari pengalaman dan kemampuan kolektif pengambilan keputusan yang secara historis terbentuk dan melekat pada perusahaan. Potensi produksi adalah lebih penting daripada pasar.
Situasi Perusahaan	BSC menetapkan perusahaan sebagai rantai nilai – suatu <i>input-output</i> model yang terbagi ke dalam ukuran keuangan, konsumen, proses internal, pertumbuhan, dan pembelajaran. Masing-masing indikator tersebut tergantung secara berurutan: (1) konsumen, (2) proses internal kemudian, (3) pertumbuhan dan pembelajaran. Urutan tersebut pada akhirnya menciptakan hasil keuangan	IC melihat perusahaan sebagai serangkaian kapabilitas/kompetensi dan sumberdaya pengetahuan, yang tergabung melalui sifat saling melengkapi dan keterkaitan sumberdaya tersebut. Sumberdaya-sumberdaya tersebut secara timbal balik saling tergantung satu sama lain.
Daya Saing	Daya saing dibangun atas dasar “ <i>repositioning</i> ” pasar yang berkelanjutan melalui adaptasi rantai nilai perusahaan terhadap rantai nilai konsumen.	Daya saing merupakan kemampuan untuk secara terus menerus membangun kapabilitas dan kompetensi, yang memiliki alur historis dan karenanya mampu menciptakan produk baru dan produk yang tak terduga

Sumber: Mouritsen, et al. (2005)

Perbandingan asumsi *ketiga* antara BSC dan IC berkaitan dengan organisasi dan manajemen. Tabel 3 menunjukkan bahwa dalam konteks BSC, manajemen aktivitas adalah untuk “sebagian” orang, sementara dalam perspektif IC, hal ini adalah untuk “banyak” orang, dan lingkup serta efek manajemen berjalan secara berbeda. BSC berasumsi bahwa manajemen yang potensial, yang dapat melihat situasi perusahaan dan mengerti mekanisme operasinya secara detail. Hal ini memungkinkan mereka untuk menyelaraskan “*links*” dan “*arrangements*” organisasi, sehingga mereka mampu membangun perusahaan sebagai satu set aktifitas yang koheren.

Dalam pendekatan yang berbeda, IC memulai dari narasi yang luas, yang mungkin memasukkan energi dan kreatifitas ke dalam perusahaan dan menciptakan hasil yang tak terduga. Inisiatif lokal dimotivasi, dan karyawan dianggap sebagai elemen dari sistem kompetensi dimana di satu sisi merupakan pasangan antara *human* dan *structural capital*, namun juga di sisi lain merupakan pasangan yang “longgar” yang dibagun oleh “motivasi”.

Tabel 2. Perbandingan Asumsi BSC dan IC tentang Strategi

Tema Ide Strategi	BSC <i>Positioning startegy</i>	IC <i>Competence-based strategy</i>
Proses Strategis	<ol style="list-style-type: none"> 1) Manajemen menyusun target keuangan dan segmen pasar yang akan dituju 2) Traget tercapai melalui konsumen 3) Kepuasan pelanggan tercapai melalui model umum rantai nilai yang “tepat” 4) Untuk menjaga ketepatan rantai nilai di masa yang akan datang, disusun tujuan dari pertumbuhan dan pembelajaran. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Manajemen menentukan narasi yang menunjukkan identitas dan ambisi perusahaan 2) Penentuan karakteristik, kapabilitas kompetensi, dan keterkaitan yang diinginkan. 3) Tujuan dan rencana kegiatan disusun untuk mencapai tujuan tersebut.
Tujuan Strategi	Cerita terkait profit masa depan dan posisi pasar: “bagaimana posisi market kita di masa depan?” – “Bagaimana kita akan berkompetisi?”	Narasi akan identitas masa depan yang diinginkan: “apa yang ingin kita ungguli di masa depan?” “Bagaimana kita akan bekerja dalam organisasi?”
Strategic Agent	Manajemen puncak mendesain proses dan aktifitas rantai nilai dan manterjemahkannya untuk semua orang di dalam perusahaan	Manajemen merangkai metafora dan narasi masa depan dan inovasi, kapabilitas dan kompetensi karyawan.

Sumber: Mouritsen, *et al.* (2005)

Perbandingan asumsi *keempat* antara BSC dan IC berkaitan dengan indikator yang digunakan. Peran dan karakter indikator berbeda antara IC dan BSC sebagaimana diilustrasikan dalam Tabel 4. Perbedaan tersebut terletak pada hubungan indikator sebagai penyebab versus pelengkap. Indikator ini dianggap menarik karena mereka tidak berbicara untuk dirinya sendiri. Indikator BSC berbicara tentang hubungan sebab-akibat, sebab indikator tersebut telah dimasukkan dalam sistem yang meliputi argumen sebab-akibat yang diturunkan dari

ambisi untuk membangun rantai nilai secara analitis.

Indikator-indikator yang digunakan dalam BSC ini bukan merupakan indikator yang mengklaim hubungan sebab akibat, tetapi hubungan ini dihasilkan dari desain aspirasi yang dibangun di seputar perusahaan yang divisualisasikan sebagai kompilasi dari elemen yang harus dicocokkan secara bersama-sama dalam urutan yang koheren. Mirip dengan indikator IC yang diajukan oleh suara dari kompetensi manajemen, yang memobilisasi perhatian akan struktur kapabilitas.

Tabel 3. Perbandingan Asumsi BSC dan IC tentang Organisasi dan Manajemen

Tema	BSC	IC
Tugas utama manajemen strategis	Untuk memposisikan perusahaan dalam pasar dan menyusun rantai nilai	Untuk membangun organisasi yang mampu mengembangkan produk dan memenuhi kebutuhan konsumen yang belum pernah disadari sebelumnya.
Pekerjaan manajemen	Manajemen mengawasi perusahaan melalui desain rantai nilai. Fokusnya adalah untuk mengontrol harga dan biaya produksi.	Manajemen mengontrol perusahaan dengan mendukung kreatifitas dan memotivasi dirinya dan karyawan serta membangun aset kolektif yang dikombinasikan dan dibuat untuk bekerjasama satu sama lain.
Kompetensi	Kompetensi adalah keahlian yang didesain untuk memenuhi permintaan konsumen saat ini	Kompetensi adalah kekuatan organisasi yang akan nampak pada setiap kombinasi pasar dan konsumen
Pengembangan kompetensi	Kompetensi diperlukan untuk mencocokkan satu sama lain antara karyawan dan proses internal	Pengembangan kompetensi diperlukan untuk memperkuat realisasi dari ambisi yang tercantum dalam narasi pengetahuan.
Efek manajemen dan organisasi	Melalui pertimbangan analitis, manajemen menentukan dimana perusahaan harus bekerja dengan baik. Pertimbangan tersebut diterjemahkan kepada semua individu melalui serangkaian <i>scorecard</i> personal.	Manajemen menentukan keunggulan dalam hal pengetahuan, kapabilitas dan kompetensi yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Penerjemahannya ke dalam praktek melibatkan kelompok besar karyawan

Sumber: Mouritsen *et al.* (2005)

Tabel 4. Perbandingan Asumsi BSC dan IC tentang Indikator

Tema	BSC	IC
Rasionalitas dari model indikator	Mencari hubungan sebab akibat antara indikator dalam keempat perspektif untuk mencapai "perkiraan" keuangan perusahaan di masa depan.	Mencari hubungan saling melengkapi antara sumberdaya pengetahuan dan kompetensi untuk merealisasikan narasi perusahaan akan manajemen pengetahuan.
Hubungan antara indikator dan praktik	Hubungan sebab akibat menggarisbawahi keinginan untuk menciptakan model yang koheren dari semua variabel keputusan yang relevan untuk digunakan dalam "simulasi"	Upaya untuk menciptakan "perilaku serius" terhadap pekerjaan organisasi yang memasangkan berbagai jenis kekayaan (manusia dan teknologi).

Sumber: Mouritsen, *et al.* (2005)

Indikator-indikator tersebut tidak berbicara untuk dirinya sendiri, tapi dijustifikasi oleh plot lainnya yang pada umumnya berkaitan dengan teori strategi. Oleh karena itu rasionalitas dari indikator bukan terletak pada indikator tersebut namun hanya nampak dalam keterlibatannya dalam *framework* (kerangka kerja), sebuah bahasa atau horizon, yang menunjukkan arti dan signifikansi dari indikator tersebut dalam arah tertentu.

Indikator BSC cenderung menunjukkan perusahaan sebagai sistem yang "mechanical" yang disusun di seputar kompetitor dan konsumen dengan tujuan untuk memperkirakan hasil keuangan perusahaan. Setiap individu dan unit organisasi diberi satu posisi melalui BSC korporasi dan diterjemahkannya ke dalam *scorecards* personal. Sementara IC, arti dan signifikansi dari indikator dibandingkan dengan "organic system" dimana indikator tersebut akan berperan dalam mencari dan menjustifikasi langkah perusahaan untuk menjadi organisasi yang lebih 'mampu'. Dalam hal ini, upaya pada elemen-elemen seperti dedikasi, motivasi, karyawan, rutinitas yang berpengetahuan, relasi, dan sistem

menunjukkan pengetahuan dan kompetensi organisasi.

Kesimpulan

BSC dan IC adalah sistem manajemen kinerja yang mengintegrasikan indikator-indikator keuangan dan non-keuangan. Keduanya merupakan pendekatan yang relatif mutakhir, dengan kelebihan dan karakteristik masing-masing. Dalam beberapa hal, BSC dan IC agak berbeda, misalnya dalam area strategi, organisasi, manajemen, dan indikator. Perbedaan-perbedaan ini dapat diidentifikasi dari narasi/teks yang diajukan para penggagas kedua pendekatan tersebut.

Sebagai suatu ukuran kinerja, BSC memang relatif lebih 'mapan' dibandingkan dengan IC. BSC telah lama digunakan dalam praktik bisnis maupun organisasi non-profit untuk mengukur kinerja manajerial di bidang keuangan dan non-keuangan. Sementara IC, baru mulai berkembang di beberapa kawasan sebagai suatu sistem manajemen kinerja maupun sebagai ukuran kinerja manajerial.

Namun demikian, ukuran (akuntansi) yang tepat atas IC belum

dapat ditetapkan secara pasti. Para ahli kemudian mengembangkan ukuran yang mengestimasi keberadaan dan keberhasilan IC dari *value added* yang ditimbulkannya. Hal ini misalnya dilakukan oleh Pulic (1999) dengan *value added intellectual coefficient* (VAICTM) yang dikonstruksinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Accounting Principles Board. 1970. "Intangible Assets, APB Opinion 17". American Institute of Certified Public Accountants, New York, NY.
- Accounting Standards Board. 1997. "Goodwill and Intangible Assets, FRS 10". Accounting Standards Board, London.
- Allee, V. 1997. *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*. Butterworth-Heinemann. Boston, MA.
- Bartlett, C.A. dan S. Ghoshal. 1997. *The Individualized Firm*, HarperBusiness, New York, NY.
- Birkitt, W.F. 1995. "Management Accounting and Knowledge Management". *Management Accounting*, Vol. 75 No. 5, pp. 44-8.
- Bontis, N., N.C. Dragonetti, K. Jacobsen, dan G. Roos. 1999. "The Knowledge Toolbox: a Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources". *European Management Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 391-402.
- Bukh, P., H.T. Larsen, dan J. Mouritsen. 2001. "Constructing Intellectual Capital statements", *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 17 No. 1, pp. 87-108.
- Edvinsson, L. 1997. "Developing Intellectual Capital at Skandia". *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. s266-373.
- Grant, R.M. 1996. "Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm: Implications for Management Practice". *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 450-4.
- Grant, R.M. 1997. "The Knowledge Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter, pp. 109-22.
- Grant, R.M. 1998. *Contemporary Strategy Analysis*. 3rd ed., Blackwell Business, Malden, MA.
- Hamel, G. dan C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2002. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 19*. Salemba Empat. Jakarta
- International Accounting Standards Board. 2004. "Summary of IAS 38". available online at: www.iasplus.com. (accessed November 2006)
- International Federation of Accountants. 1998. "The Measurement and Management

- of Intellectual Capital". available online at: www.ifac.org. (accessed November 2006).
- Johansen, U., M. Ma^ortensson, dan M. Skoog. 2001. "Mobilizing Change Through the Management Control of Intangibles". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26 No. 7-8, pp. 715-33.
- Johanson, U., M. Eklo^v, M. Holmgren, dan M. Ma^ortensson. 1999. "Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard: a Literature Survey of Experiences with the Concept". working paper, School of Business, Stockholm University, Stockholm.
- Kaplan, R.S. dan D.P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-9.
- _____. dan _____. 1993. "Putting the Balanced Scorecard to Work". *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 5, pp. 134-47.
- _____. dan _____. 1996a. *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- _____. dan _____. 1996b. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy". *California Management Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 53-79.
- _____. dan _____. 1996c. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 1, pp. 75-85.
- _____. dan _____. 1997. "Why does Business Need a Balanced Scorecard". *Journal of Cost Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 5-10.
- _____. dan _____. 2001. *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mouritsen, J., H.T. Larsen, dan P.N. Bukh. 2005. "Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital versus Balanced Scorecard". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 6 No. 1. pp. 8-27.
- Nonaka, I. 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5 No. 1.
- Olve, N.-G., J. Roy, dan M. Wetter. 1999. *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Wiley, Chichester.
- Petty, R. dan J. Guthrie. .2000. "Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 2/3, pp. 155-76.
- Plato. 1996. *The Collected Dialogues*. 7th Printing, Bollingen, Princeton, NJ.

- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. 1996. "What is strategy?". *Harvard Business Review*, November-December.
- Prahalad, C.K. dan G. Hamel. 1990. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Roos, J., G. Roos, N.C. Dragonetti, dan L. Edvinsson. 1997. *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. Macmillan Business, Houndsmills.
- Stewart, T.A. 1997. *Intellectual Capital*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Sveiby, K.E. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

