

Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam – Lingkungan Hidup*

Oleh: Andie Tri Purwanto, ST., MT., anditp2000@yahoo.com, 081003

*Disampaikan dalam Seminar Sistem Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Alam – Lingkungan Hidup, Hotel Borobudur Jakarta, 7 – 8 Oktober 2003

1. Pendahuluan

Saat ini metoda yang paling mendapat perhatian banyak pihak dalam hubungannya dengan penyusunan strategi bisnis adalah Balanced Scorecard (BSC). Termasuk dalam menyusun strategi lingkungan dalam pengelolaan sumberdaya alam, akan kita lihat sedikit mengenai metoda tersebut dalam uraian di makalah ini.

Tujuan penulisan makalah ini antara lain:

- Memberikan penjelasan gambaran umum praktek penggunaan metoda BSC dalam manajemen sumber daya alam dan lingkungan proaktif
- Memberikan penjelasan gambaran umum pengelolaan sumber daya alam – lingkungan hidup dalam kerangka manajemen strategis bervisi sustainable development

2. Sejarah dan Konsep Umum

Balanced Scorecard (BSC) adalah:

- alat mengukur strategi secara komprehensif dengan pola manajemen strategis (Mulyadi, 2001)
- perangkat manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan

2.1 Sejarah

Awal 1992, Robert Kaplan dan David Norton mempublikasikan dalam Harvard Business Review metode pengukuran mereka: *'The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance'*. BSC adalah alat yang menyediakan pada para manajer pengukuran komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya. Metoda ini menjelaskan bagaimana aset intangible dimobilisasi dan dikombinasikan dengan aset intangible dan tangible untuk menciptakan proposisi nilai pelanggan yang berbeda dan hasil finansial yang lebih unggul (Kaplan dan Norton, 2001).

Norton dan Kaplan menempatkan BSC sebagai alat bagi organisasi (termasuk yang berasal dari sektor publik dan non-profit) untuk mengelola kebutuhan pemegang saham relevannya. Lebih jauh mereka menyarankan BSC sebagai alat untuk memperbaiki aliran informasi dan komunikasi antara top eksekutif dan manajemen menengah dalam perusahaan. BSC ingin memperbaiki sistem konvensional pengontrolan dan akuntansi dengan memperkenalkan fakta lebih kualitatif dan non-finansial.

Pertimbangan sasaran finansial serupa dengan sistem tradisional manajemen dan akuntansi. Satu perbaikan penting dari BSC terletak pada fokusnya mendorong nilai bagi profitabilitas masa depan perusahaan. Perspektif pasar bertujuan mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar relevan yang berkontribusi pada sasaran finansial. Dalam istilah manajemen berbasis pasar dari perusahaan, dimensi ini membuat mampu mencapai proses-proses dan produk internal yang sejalan dengan keperluan pasar. Dalam dimensi *internal processes*, perusahaan harus mengidentifikasi dan menstrukturkan secara efisien proses-proses pendorong nilai internal yang vital terkait dengan sasaran pelanggan dan pemegang

saham. Perspektif *organizational development* akhirnya mencoba menggambarkan semua aspek terkait dengan staf dan organisasional yang vital pada proses *reengineering* organisasi.

Norton dan Kaplan (1997, h.184) merekomendasikan integrasi sistematis BSC kedalam sistem manajemen perusahaan yang telah ada. Untuk hal ini mereka mendiskusikan terutama fase-fase penataan (set-up) dan implementasi strategi. BSC menjadi alat mentransformasikan strategi kedalam aksi pelaksanaan, Norton dan Kaplan menekankan pentingnya pelatihan teratur dan tambahan dan komunikasi strategi internal (seperti dengan leaflet, majalah, intranet, dst) dan pengukuran-pengukuran sasaran-sasaran terdefinisi diseluruh perusahaan. Melalui penataan sasaran lebih ambisius, menetapkan definisi pengukuran-pengukuran strategis, dan integrasi strategi terkait jangka panjang kedalam proses penganggaran tahunan, BSC akan memperbaiki sistem manajemen perusahaan yang ada saat ini.

Asumsi dasar dalam penerapan BSC adalah pada dasarnya organisasi adalah institusi pencipta kekayaan, karena itu semua kegiatannya harus dapat menghasilkan tambahan kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.2. Konsep umum

Balanced Scorecard terdiri dari 2 suku kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan *balanced* (berimbang). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Serta berimbang (*balanced*) artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja bersifat internal dan kinerja eksternal (fokus komprehensif).

Pada awal perkembangannya, BSC hanya ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990an eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktifitas, dan keefektifan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan pemberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan.

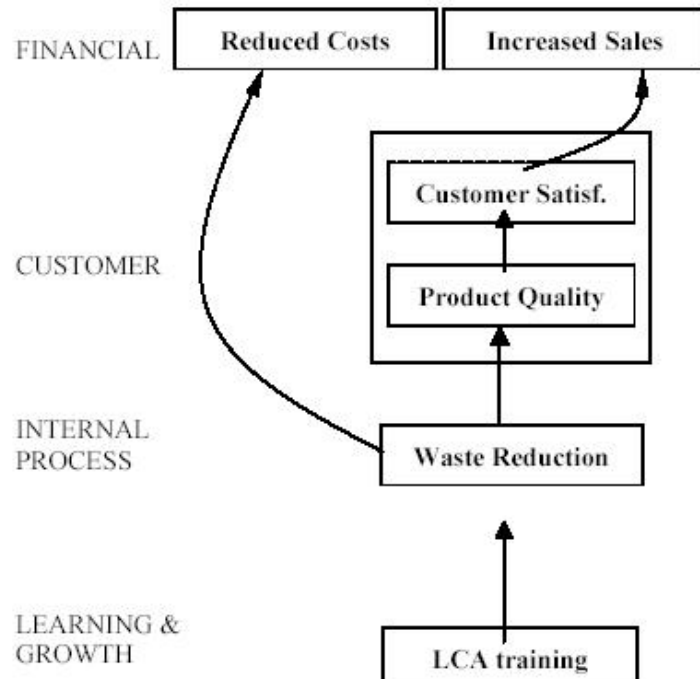
BSC menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam tujuan konkrit terorganisasi disepanjang jalur 4 perspektif yang berbeda: finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Prinsip dasar BSC adalah memfokuskan pada pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sekarang, perusahaan akan mengamankan posisi finansial masa depannya. Mengenali keseimbangan antara pengukuran jangka pendek dan menengah ini penting bagi perusahaan yang ingin cenderung menginginkan kesuksesan finansial jangka pendek yang seringkali juga diinginkan oleh para pemegang saham.

Dibandingkan dengan konsep manajemen strategis umum, BSC memiliki beberapa konsep penting:

1. Menambahkan 3 perspektif tambahan pada perspektif finansial yang telah ada.
2. Konsep penting kedua adalah penggunaan indikator *leading* dan *lagging*. Indikator *lagging* adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu telah terjadi, karena itu jika perusahaan bereaksi pada pengukuran itu akan menjadi terlambat. Contohnya adalah ukuran finansial itu sendiri. Indikator *leading* sebaliknya menceritakan sesuatu mengenai masa depan. Contohnya jika perusahaan memperbaiki indeks kepuasan

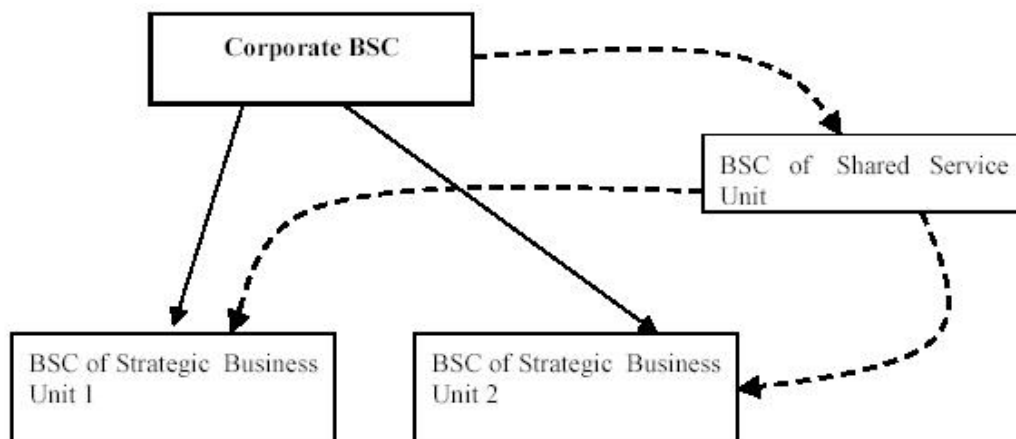
pelanggannya, maka perusahaan akan dalam jalur yang benar mendapatkan penjualan tahunan yang lebih baik.

3. Hubungan sebab-akibat. Jika kita memiliki sejumlah indikator yang terkait dalam cara dimana kinerja sekarang satu indikator menjadi indikasi kinerja yang baik di masa depan dari indikator yang lain, maka kita telah membangun peta hubungan sebab-akibat.



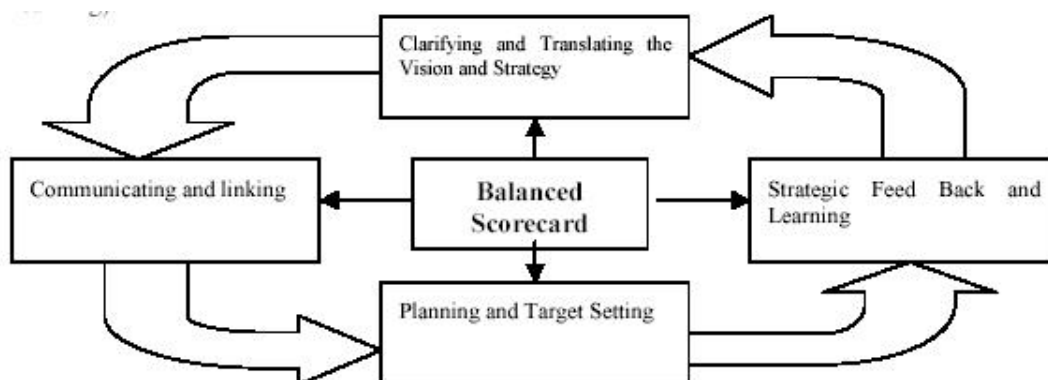
Gambar 1. Contoh hubungan sebab-akibat dan indikator leading-lagging (Zingales et.al., 2002)

4. Penerapan BSC secara berjenjang diseluruh organisasi. Umumnya perusahaan multinasional dengan beberapa unit bisnis pertama-tama akan menciptakan BSC bagi tingkat perusahaan kemudian membangun kartu nilai tingkat unit bisnis di tingkat anak perusahaan. SBU akan mengambil sasaran (dan bahkan indikator) scorecard perusahaan sebagai awal pertimbangan dan mengerti bagaimana mereka memberi sumbangan pada target perusahaan.



Gambar 2. Menerapkan BSC secara bertingkat (cascading)

5. Pembelajaran 'double loop learning'. Perusahaan yang telah mengembangkan BSC dapat menggunakannya untuk mengontrol kesuksesan strategi awal (single loop learning) sebagai dasar pertimbangan ketika strategi tersebut ditantang oleh informasi baru yang diperoleh dari lingkungan bisnis (double loop learning).



Gambar 3. Proses pembelajaran loop ganda (Norton dan Kaplan, 1996)

2.3. Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

SBSC adalah penggunaan BSC untuk mengukur penerapan strategi berkelanjutan di suatu organisasi. Berkelanjutan artinya memperhatikan unsur lingkungan dan sosial selain ekonomi dalam setiap pertimbangan bisnis yang dilakukan.

Sustainability (kemampuan untuk bertahan / berkelanjutan) untuk Toyota: Kemampuan untuk merakit dan mengembangkan produk dalam cara yang mengurangi penghabisan sumber daya alam seperti material mentah, dan melakukannya dengan cara menguntungkan (profit). (KPMG, 2000).

Digunakan untuk:

- menterjemahkan strategi-strategi sustainabilitas perusahaan menjadi aksi
- mengintegrasikan sustainabilitas perusahaan lebih baik kedalam sistem manajemen intinya.

Selama ini keberlanjutan secara lingkungan dan sosial tetap terpisah dari strategi bisnis inti tradisional dan sistem manajemen yang berdasarkan semata menuju indikator kinerja finansial. Satu alasan mengapa begitu sulit untuk berhubungan dengan sustainabilitas perusahaan terletak pada kelebaran konsep itu sendiri. Kurangnya definisi apa batasannya yang dimaksud isu-isu sosial itu sendiri menjadi hambatan terbentuknya SBSC. Aspek sosial seringkali dipandang sebagai aspek lingkungan lebih lunak karena itu lebih sulit dihitung (Epstein, 2001).

2.4. Menciptakan Balanced Scorecard

Beberapa langkah awal mengimplementasikan BSC: (Zingales et.al., 2002)

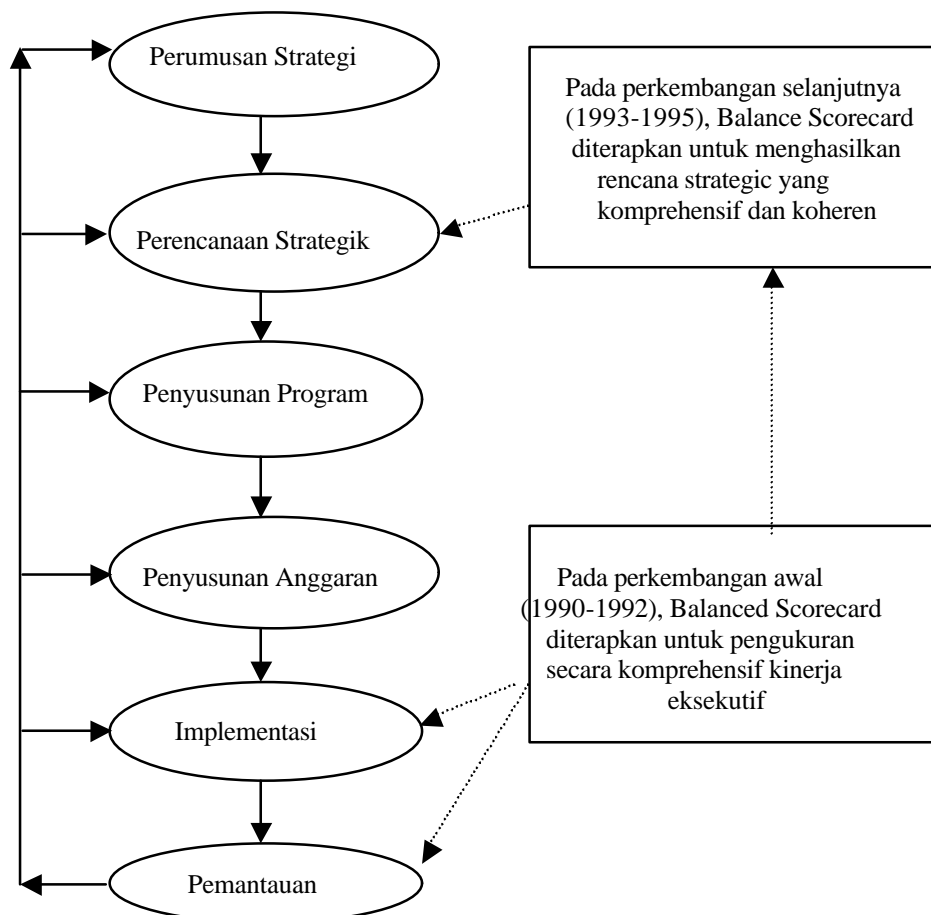
1. Memperjelas visi dan strategi perusahaan
2. mengembangkan sasaran strategis:
 - mengidentifikasi proses bisnis yang ada dimana sustainabilitas dapat menambah nilai dan memperbaiki kinerja
 - menentukan bagaimana program lingkungan yang ada mendukung sasaran sustainabilitas dalam perspektif pelanggan dan finansial

- belajar bagaimana sustainabilitas dapat menggantikan proses dan produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
 - mengerti bagaimana mengantisipasi dan mempengaruhi kebutuhan pelanggan masa depan terkait praktek berkelanjutan.
3. meluncurkan inisiatif strategi lintas bisnis dan
 4. membimbing setiap SBU mengembangkan strateginya masing-masing, konsisten dengan yang dimiliki perusahaan

3. BSC Sebagai Alat Strategis Pengukuran Secara Komprehensif

Umumnya BSC dimasukkan dalam kerangka manajemen strategik. Manajemen strategik adalah pola pengelolaan strategi organisasi jangka pendek dan panjang. Terdiri dari 4 langkah utama dalam menciptakan masa depan organisasi:

1. Perencanaan jangka panjang (long-range profit planning), terdiri dari:
 - perumusan strategi
 - perencanaan strategi
 - penyusunan program
2. Perencanaan laba jangka pendek (short range profit planning)
3. Implementasi
4. Pemantauan

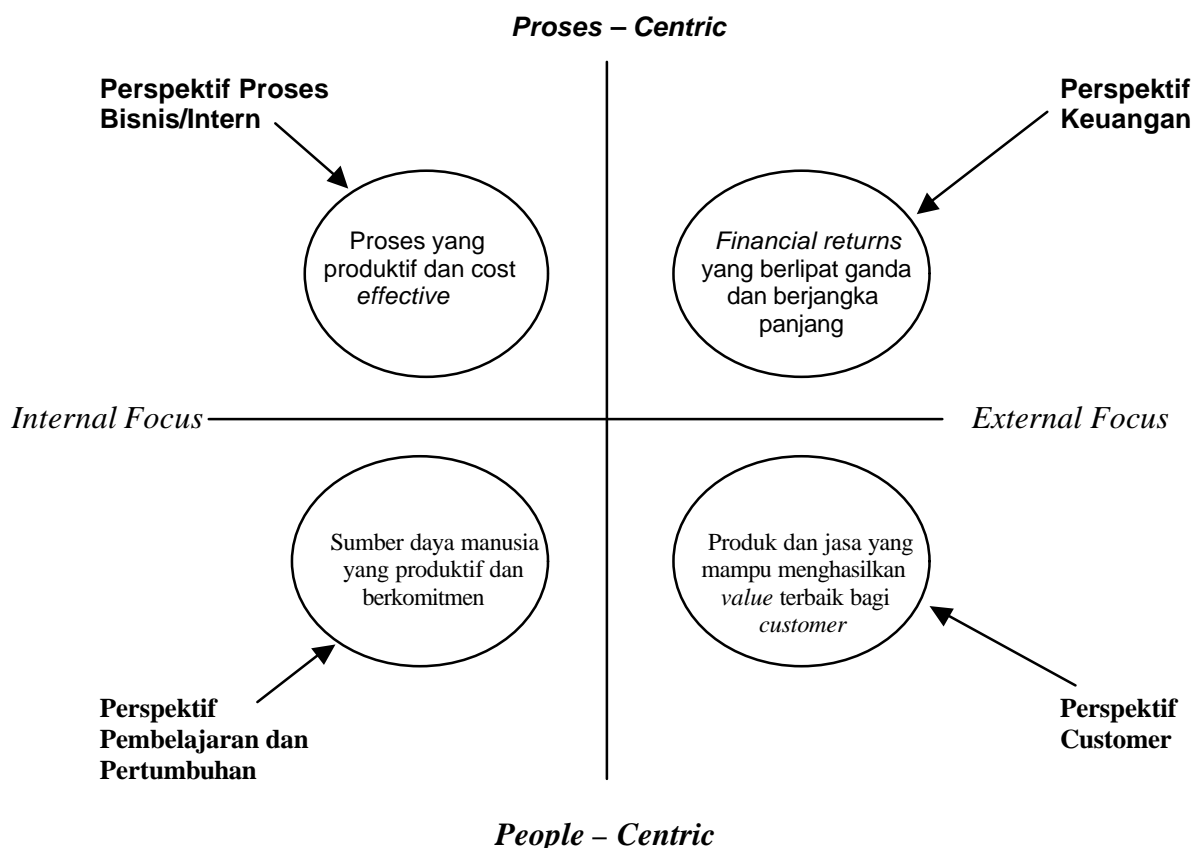


Gambar 4. Perkembangan Peran Balanced Scorecard dalam Sistem Manajemen Strategik (Mulyadi, 2001).

Konsep BSC merubah fokus perspektif perencanaan dari sekedar pada fokus finansial anggaran tahunan dan berjangka pendek, menjadi perspektif perencanaan komprehensif yang mencakup aspek finansial, bisnis internal, dan pembelajaran / pertumbuhan. Selengkapnya seperti pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Keunggulan BSC dibanding konsep manajemen tradisional

Sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional	Sistem manajemen strategik dalam manajemen kontemporer
Hanya berfokus pada perspektif keuangan. Sistem perencanaan yang mengandalkan pada anggaran tahunan Sistem perencanaan menyeluruh yang tidak koheren.	Mencakup perspektif yang komprehensif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran / pertumbuhan Koheren → membangun hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis
Perencanaan jangka panjang yang tidak bersistem.	Terukur → semua sasaran strategis ditentukan ukurannya baik untuk sasaran strategis perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan. Seimbang → keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. (lihat Gambar 2).



Gambar 5. Keseimbangan sasaran-sasaran strategis yang ditetapkan dalam perencanaan strategis (Mulyadi, 2001)

Setiap sistem tetap ada kelemahannya, demikian juga BSC. Kelemahan BSC antara lain (Lee et.al., 2000):

- perangkat yang lebih secara efektif mengukur implementasi strategi daripada mengukur penentuan strategi
- Meski berperan penting dalam memperkuat hubungan antara inisiatif perbaikan pelanggan dan strategi organisasi, namun tidak mengindikasikan bagaimana pelanggan baru dan pasar baru dapat diidentifikasi.

Secara umum BSC menyediakan pada pihak eksekutif bentuk kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam bentuk set ukuran kinerja. Contoh dimensi pengukuran dari setiap perspektif BSC seperti pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Pengukuran generik bagi setiap perspektif pengukuran

Perspektif	Pengukuran generik
Keuangan	ROI, EVA
Pelanggan	Kepuasan, loyalitas, pasar, dan porsi saham
Proses internal	Kualitas, waktu respon, biaya, dan pengenalan produk baru
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan karyawan dan ketersediaan sistem informasi

4. Penerapan BSC Dalam Pengelolaan Sumber Daya Alam – Lingkungan Hidup

Elemen sumberdaya alam sama dengan definisi lingkungan itu sendiri: tanah, air, udara, flora, fauna, dan interaksi unsur-unsur tersebut. Sehingga mengelola sumberdaya alam berarti pelestarian sumber-sumber tersebut hingga dapat diwariskan pada generasi mendatang agar dapat pula merasakannya.

Mengelola lingkungan bertujuan pelestarian pula agar lingkungan tidak terkena dampak buruk dari aktifitas yang dilakukan dan dapat diwariskan pada generasi mendatang. Tujuan konservasi ini adalah inti lahirnya pandangan *sustainable development*.

Inti perbedaan kedua frasa sumber daya alam dan lingkungan hidup adalah:

- SDA (natural resources) berfokus pada aset sumberdaya yang siap dikelola.
- Lingkungan hidup (environment) berfokus dengan akibat atau dampak dari kegiatan manusia yang dapat merusak kekayaan alam tersebut.

Bila lingkungan tidak rusak dapat menjadi sumber daya yang siap dieksploitasi (dengan cara bijaksana agar generasi mendatang masih dapat menikmatinya). Mengelola sumber daya alam dan lingkungan hidup terutama berfokus pada para aktor manusianya, pelaku ekonomi, pada strategi apa yang perlu ditempuh agar sumber daya alam dan lingkungan tetap lestari dan secara optimal dimanfaatkan dengan berkelanjutan (sustainable).



Gambar 6. Kerangka umum pengelolaan lingkungan hidup

Pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup tingkat negara, aktor yang terlibat secara umum adalah:

- Pemerintah sebagai regulator dan koordinator
- Pengusaha sebagai pelaku usaha
- Masyarakat sebagai pengguna dan pengontrol

Masing-masing pihak akan saling berinteraksi dan memiliki ciri strategi pengelolaan lingkungan tersendiri dengan kesamaan umum yaitu visi bersama mewujudkan kondisi *sustainable development*.

Indikator pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan untuk setiap pihak memiliki kesamaan visi namun misi yang diembannya berbeda. Maka indikator pengelolaan strategisnyapun berbeda-beda. Disamping pihak Pemerintah yang berperan sebagai regulator dan koordinator, peran pengusaha sebagai pelaku usaha, tentunya masyarakat sebagai pengguna dan pengontrol aktifitas yang dilakukan dan kebijakan yang diterapkan akan sangat menentukan keberhasilan penerapan indikator pengelolaan sumberdaya alam tersebut.

4.1. *Badan Pemerintah*

Secara umum karakteristik badan Pemerintah adalah:

- secara umum lebih pada peningkatan kualitas hidup masyarakat yang berada dalam wewenangnya
- tidak melulu bersifat profit bahkan memiliki unsur non-profit
- melayani kebutuhan dan keperluan masyarakat

Sehingga dalam mencari indikator pengelolaan usaha yang juga memperhatikan pengelolaan sumber daya alam akan ikut dimodifikasi. Contohnya seperti tercantum dibawah ini.

4.2 *Pengusaha*

Dalam menerapkan indikator pengelolaan sumberdaya alam, berpulang pada sejauh mana visi dan misi berkelanjutan yang diemban. Kemudian translasi visi, misi tersebut menjadi tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam pengelolaan bisnis. Contohnya seperti tercantum dibawah ini.

Perusahaan XYZ

Visi: mencapai tingkat perusahaan terbaik dalam pengelolaan lingkungan (*Environmental Excellence*) dan berusaha menuju proses *zero waste*

Misi: - perbaikan terus-menerus
- memberi nilai tambah sebesar mungkin pada bisnis









Internal process: Input → process → output
Proses inovasi → Proses operasi
- production design - manufaktur, jasa, pemasaran
- product development

Modal organisasi ada 3: modal fisik (aset fisik), modal manusia (human capital), dan modal struktural (structural capital).

Pembelajaran berasal dari 3 sumber:

- orang / karyawan → kepuasannya, kebetahan, ketrampilan, pelatihan
- sistem → informasi real time, akurat
- prosedur organisasional

Tabel 3. Contoh pengukuran Balance Scorecard untuk manajemen lingkungan perusahaan

<i>Perspektif pengukuran</i>	<i>Lagging</i>	<i>Leading</i>
Financial: F1 = Profit meningkat F2 = ROI meningkat 	- Revenue tumbuh - ROI meningkat	-- - Biaya produksi turun 
Customer: C1 = Meningkatkan kepuasan pelanggan lewat fitur lingkungan (aman, hemat energi, kuat, tahan lama) C2 = Meningkatkan loyalty pelanggan lewat after sales service 	- Penjualan produk lingkungan meningkat (segmen lingkungan terukur) - Kesetiaan pelanggan	- Kedalaman hubungan (pemasar vs pelanggan) - Survy pelanggan 
Internal: I1 = Disain produk yang inovatif (aman, hemat, kuat, tahan lama) I2 = Perbaikan proses : efisiensi + efektifitas I3 = Responsive service I4 = Mengerti pelanggan I5 = Pemasaran tahu dan mengerti fitur lingkungan 	- Jumlah disain yang tawarkan fitur lingkungan - Tingkat kecacatan menurun - Minta waktu isi kesan dan pesan dari pelanggan -- - Menguji pengetahuan fitur lingkungan di tenaga pemasaran	- Anggaran R& D bagi inovasi produk lingkungan meningkat - Intensitas perangkat kualitas yang dipakai - Metoda efisiensi atau kualitas - Jumlah intensitas kontak lanjut dengan pelanggan -- - Pelatihan fitur lingkungan 
Learning: L1 = Pelatihan organisasional (pemasaran, produksi, lingkungan) L2 = Sistem informasi akurat L3 = Prosedur menjamin kepuasan karyawan dan penghargaan 	- Pemasaran -> mengerti produk - Produksi -> efisiensi - Lingkungan -> efisiensi -- - Produktifitas dan keluhan karyawan	-- - Jumlah metoda kualitas yang dipakai - Jumlah metoda kualitas yang dipakai informasi strategis - penghargaan terkait produktifitas 

5. Indikator-indikator pengelolaan SDA-LH

Visi pengelolaan SDA-LH secara global adalah mencapai kondisi sustainable development dalam praktek kehidupan masyarakat sehari-hari.

Kondisi *sustainable development* dapat tercapai dengan syarat:

- para aktor ekonomi bersama-sama bekerjasama
- Adanya kerjasama didukung pembagian tanggungjawab yang jelas
- Kerjasama didorong kesamaan visi dan pandangan

Selanjutnya jenis dan ukuran indikator tersebut tergantung pada misi spesifik dan strategi spesifik aktor ekonomi masyarakat.

6. Contoh Penerapan BSC Dalam Pengukuran SDA

6.1. Kasus pemerintah kota Seattle, Amerika Serikat

Visi:

mewujudkan praktek berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam aktifitas pemerintahan dan kemasyarakatan kota

Misi:

Praktek pemerintahan yang berkelanjutan berbasis perbaikan terus-menerus

Tabel 4. Contoh generik penerapan BSC pada pengelolaan sektor publik / kota

	Tema strategis	Sasaran strategis	Ukuran strategis
<i>Perspektif pelanggan:</i> untuk mencapai visi kita, bagaimana kita harus melihat pada pelanggan kita? Bagaimana menciptakan nilai pada pelanggan kita?	Vitalitas lingkungan	- meningkatkan keselamatan pribadi - memperbaiki transportasi - meningkatkan kualitas lingkungan - menyediakan pilihan pekerjaan baru dan menarik - meningkatkan kesamaan dan peluang	- tingkat kejahatan - penggunaan transportasi alternatif - memperbaiki persepsi kualitas hidup - tingkat pekerjaan di segmen industri target - % penilaian jasa dari warga yang termasuk baik / sangat baik
<i>Perspektif finansial:</i> Bagaimana kita terlihat sukses secara finansial oleh pemegang saham kita?	Ekonomi, Efisiensi, dan Integritas fiskal	- mengamankan mitra jasa / pendanaan - peningkatan dasar pajak - memelihara tingkat peminjaman	- jumlah dan macam mitra pendanaan baru - pendapatan pajak - tingkat peminjaman - pengeluaran perkapita
<i>Perspektif bisnis internal:</i> untuk memuaskan pelanggan kita, pada proses-proses mana kita unggul?	Kapasitas jasa superior	- interaksi dengan pelanggan yang lebih ringkas - mempromosikan pemecahan masalah berbasis komunitas - meningkatkan produktifitas	- waktu siklus interaksi dengan pelanggan - jumlah dan macam solusi berbasis komunitas - GNP perkapita regional
<i>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:</i> untuk mencapai visi kita, bagaimana kita harus belajar dan memperbaiki?	Tenaga kerja yang termotivasi dan siap	- iklim pekerjaan yang positif - kesenjangan ketrampilan yang rapat - manajemen informasi yang lebih meningkat	- kepuasan pekerja - akuisisi ketrampilan

Sumber: Norton dan Kaplan, 2001

Untuk membuat BSC efektif sebagai rerangka sustainabilitas terutama di sektor pelayanan publik, harus dimodifikasi minimal di 3 hal:

- Tingkat kepentingan pengukuran finansial sebaiknya dirubah untuk mengenali bahwa fungsi utama pemerintah adalah bukan menghasilkan uang namun memperbaiki kualitas hidup warga.
- Pengukuran finansial harus diperluas dengan menggabungkan atribut non-finansial seperti kinerja lingkungan dan sosial
- Komponen pelanggan harus dikembangkan dengan memasukkan pemegang saham lain

Tabel 5. Contoh balanced scorecard pemerintah kota Seattle setelah menggabungkan aspek sustainabilitas

	Tema strategis	Sasaran strategis	Ukuran strategis
<i>Prioritas kota untuk pelanggan: Untuk mencapai visi kita bagaimana pelanggan mempersepsikan kota kita?</i>	Mengurangi benturan kepentingan Menciptakan lingkungan yang kuat Mencapai keselamatan publik	- mengurangi waktu digunakan di jalan - mengurangi kehilangan uang akibat benturan - menciptakan peluang pekerjaan dan ekonomi - mengurangi tingkat kejahatan - memperbaiki hubungan polisi -masyarakat	- waktu perjalanan di koridor kunci - tingkat pengangguran - Tingkat kejahatan - Jumlah konfrontasi masyarakat - polisi
<i>Manfaat dan nilai (perspektif sustainabilitas): area kinerja apa yang harus kita rubah di kota (pengembangan perspektif finansial)</i>	<p>Nilai lingkungan: menghijaukan lingkungan urban</p> <p>Nilai ekonomis: memacu pemulihan ekonomi dan pemeliharaan ekonomi</p> <p>Nilai sosial: memenuhi kebutuhan masyarakat</p>	<p>- melindungi / memulihkan sistem alami - mengurangi polusi udara dan perubahan iklim - membersihkan Seattle</p> <p>- menjaga lingkungan bisnis - membantu pertumbuhan perusahaan energi alternatif</p> <p>- mengurangi kemiskinan - mengurangi kunjungan ke unit kesehatan</p>	<p>- Kanopi pohon - habitat salmon - partikulat - Emisi GHG perkapita - Status pencapaian / tidak tercapai</p> <p>- pengukuran sampah</p> <p>- jumlah rakyat dibawah garis kemiskinan - jumlah anak-anak hidup dibawah garis kemiskinan - kunjungan ke unit kesehatan oleh orang dewasa dan anak-anak - distribusi racun di udara</p>
<i>Perspektif pengiriman jasa dan operasi kota: Untuk memperbaiki kinerja disebutkan diatas dan memuaskan pelanggan kita, proses-proses apa yang harus kita tingkatkan?</i>	<p>Mencapai mobilitas secara efisien</p> <p>Memacu pemerintahan kota ramping dan hijau</p> <p>Membuat perbedaan dalam kehidupan masyarakat</p>	<p>- memperbaiki alur lalu lintas - memperbaiki kondisi muka jalan - mengurangi penggunaan sumberdaya - mengembangkan fasilitas berkelanjutan - memperbaiki rencana lingkungan - memperbaiki akuntabilitas polisi</p>	<p>- sinkronisasi sinyal - tingkat pengaspalan permukaan jalan</p> <p>- konsumsi material dan energi - jumlah dan macam fasilitas berkelanjutan - implementasi rencana lingkungan</p>
<i>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: memperbaiki sistem pengiriman dan proses pengiriman, bagaimana kita harus belajar dan tumbuh?</i>	Tenaga kerja yang termotivasi dan siap (diinformasikan oleh gugus tugas dan usaha pencapaian masyarakat lainnya)	- iklim beraksi - pengembangan kompetensi inti	- kepuasan pekerja - translasi ide-ide baru

Sumber: Abbott et.al., 2002

6.2. Kasus Strabane District Council Corporate Scorecard, kota Strabane, North Ireland

Misi:

Melalui kepemimpinan sipil yang kuat, penyediaan jasa berkualitas tinggi, dan pengembangan kemitraan positif, Dewan Distrik Strabane akan meningkatkan posisinya sebagai otoritas lokal yang tinggi dan mempromosikan distrik tersebut sebagai tempat yang baik untuk tinggal, bekerja, berinvestasi, dan berkunjung.

Area fokus:

1. Otoritas lokal yang memimpin

Menjadi otoritas lokal memimpin melalui kepemimpinan sipil, pengiringan, dan ekuitas.

Dengan perubahan yang bakal terjadi pada administrasi publik, kita ingin mengkonsolidasikan kemajuan yang dibuat dalam otoritas lokal memimpin di area-area kunci. Kita akan meneruskan untuk merangkum inovasi dan menata contoh-contoh kesempurnaan.

Tema ini juga mengenai mengembangkan peran kepemimpinan sipil Dewan untuk kemajuan strategis distrik tersebut, menjadikannya melalui proses lobby untuk infrastruktur yang lebih baik, mempromosikan investasi kedepan atau memperbaiki imej distrik tersebut. Ini juga melibatkan meletakkan orang-orang lokal di pusat aktifitas dengan menata untuk mengembangkan hubungan antara mereka dan Dewan. Bagian fundamental dari kepemimpinan Dewan ini adalah memastikan akses yang sama pada semua jasa-jasa Dewan dan menempatkan kesetaraan di pusat pengembangan kebijakan.

2. Jasa yang lebih baik

Membuat perbedaan positif pada warga kota dengan cara terus-menerus memperbaiki jasa

Tema strategis ini memfokuskan pada peran kita sebagai penyedia jasa dan keramahan lokal kunci. Visi kita adalah menyediakan jasa di Strabane agar sesuai dengan kesempurnaan. Kita akan mengatur pencapaian ini dengan mereview dan mengimplementasikan program-program kualitas baru, mengintegrasikan secara penuh Nilai Terbaik dengan aktifitas perencanaan dan mencari nilai finansial dalam manajemen dan alokasi sumberdaya. Bagian kunci hal ini akan meliputi mencari umpanbalik berarti dari pelanggan kita untuk membantu kita secara terus-menerus memperbaiki penyediaan jasa lokal.

3. Mentransformasi Strabane

Bertindak sebagai katalis kunci untuk regenerasi dan meningkatkan peluang-peluang ekonomi distrik tersebut.

Dewan Distrik Strabane akan menggunakan tema strategis ini untuk membangun momentum yang diperoleh dengan cara baik usaha-usaha regenerasi dan peningkatan Rencana Komunitas untuk pengembangan turis lebih jauh, investasi lapangan kerja dan kedalam dalam distrik tersebut. Kita beroperasi dalam lingkungan dinamis, global, dengan banyak hal diluar kontrol kita. Namun pendekatan kemitraan, terintegrasi kita untuk pengembangan lokal berarti kita siap menghadapi tantangan baru dan ketenangan kita mengambil keunggulan dari peluang-peluang baru. Kita akan juga menggunakan

strategi Strabane, berlokasi di Northwest dan hubungan lintas batas sebagai bagian dari tema strategis ini.

4. *Merencanakan untuk masa depan*

Menciptakan budaya dan praktek sustainable development dalam area lingkungan, ekonomi, dan equitas.

Merencanakan bagi masa depan artinya melihat distrik Strabane sebagai tempat dimana orang dapat menikmati lingkungan yang sehat, bersih, dan berkelanjutan. Area fokus ini adalah mengenai membangun budaya dan praktek pengembangan berkelanjutan dalam Dewan Distrik Strabane dan mengajukannya pada komunitas lokal dan ekonomi.

Hasil

Setelah penerapan BSC diperoleh hasil seperti tertera pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Hasil penerapan BSC oleh Dewan Kota Strabane

Sasaran	Pengukuran scorecard	Target kinerja			Posisi sekarang
		2002-3	2003-4	2004-5	
Meningkatkan kebanggaan warga	- % survay publik menilai bahwa Dewan memiliki imej positif diantara warga	60%	-	70%	55%
	- % survay publik menilai bahwa Dewan telah memperlakukan warga lokal dengan adil dan tanpa diskriminasi	73%	-	80%	67%
	- % survay publik menyatakan bahwa penasehat lokal menampilkan imej Dewan yang positif	70%	-	80%	63%
Menyediakan jasa-jasa nilai terbaik	- % pengeluaran bersih Dewan dibandingkan dengan anggaran bersih telah disetujui.	100%	100%	100%	95%
	- % survay publik menilai bahwa Dewan telah efisien dalam pengiriman jasa	80%		85%	76%
	- % survay publik menilai bahwa jasa Dewan telah lebih baik setelah 12 bulan terakhir	50%		60%	47%
Meningkatkan peluang-peluang ekonomi lokal	- Meningkatkan pendanaan	\$200.000	\$200.000	\$200.000	-
	- Jumlah pekerjaan baru diciptakan	-	-	120	0
	- Jumlah proyek-proyek regenerasi	5	3	3	-
Memperbaiki Strabane sebagai tujuan turis	% pendapatan Northern Ireland dari sektor turisme	-	-	1.5%	1.3%
Memperbaiki imej distrik Strabane	- Jumlah bersih cerita media regional positif	10	12	15	
	- Jumlah proyek terbaik dipublikasi secara regional	2	2	3	
Menghasilkan kembali pusat kota untuk penggunaan dan investasi komunitas	- Jumlah bangunan diperbaharui	5	6	7	
	- Jumlah proyek-proyek akses pejalan kaki	1	1	1	
	- Area kantor dan kerja yang diciptakan		54.000 sq.ft.	50.000 sq.ft.	
Memperbaiki harmoni komunitas	Area ruang komunitas netral	-	300 sq.ft.	900 sq.ft.	
Memperbaiki infrastruktur Strabane	Jumlah proyek-proyek diadakan setelah lobby	3	3	4	
Menciptakan budaya dan praktek pengembangan berkelanjutan	- Jumlah kebijakan yang direview untuk memasukkan sustainable development	2	2	2	
	- % limbah didaur ulang			25 %	

Sumber: Strabane District Council, 2002

6.3. Kasus Industri Manufaktur Otomotif PT.X, AS

Tabel 8. Contoh implementasi Sustainable Balanced Scorecard di industri manufaktur PT. X

Perspektif	Sasaran	Pengukuran lagging	Pengukuran leading
Finansial	<ul style="list-style-type: none"> - Investasi yang diinginkan - Efisiensi operasi - Peningkatan pangsa pasar - Survival 	<ul style="list-style-type: none"> - % investasi jenis tertentu - ratio produk / input yang semakin besar - biaya-biaya overhead lebih rendah 	<ul style="list-style-type: none"> - ranking non-finansial dengan 'green-screen' - jumlah material mentah dan energi digunakan perunit - brand image dan preferensi pelanggan
Inovasi dan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - modernisasi fasilitas - kepemimpinan teknologi - inovasi - tenaga kerja terbedayakan 	<ul style="list-style-type: none"> - jumlah review sistem sukses - e-commerce - jumlah review dampak lingkungan produk - saran-saran staf untuk perbaikan lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> -- - perbaikan dalam analisa siklus hidup - jumlah produk alternatif
Proses-proses bisnis	<ul style="list-style-type: none"> - Mengurangi intensitas material - Perbaikan rantai pasokan - waktu pasar merespon 	<ul style="list-style-type: none"> - % sumber-sumber non-sustainable - pemendekan rantai pasokan 	<ul style="list-style-type: none"> -- - jumlah pemasok berkelanjutan - jumlah penundaan produksi lingkungan
Kepuasan pemegang saham	<ul style="list-style-type: none"> - memperbaiki kualitas kehidupan dalam masyarakat - produk aman dan bertanggungjawab - karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - ranking oleh tetangga -- - tingkat turn-over karyawan - kepuasan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> -- - jumlah produk mengandung unsur beracun - design for environment

Sumber: KPMG, 2000

7. Kesimpulan

Pengembangan BSC kedalam setiap bentuk organisasi baik profit dan non-profit memang memungkinkan dengan sedikit modifikasi pada implementasi misi dan perspektif prioritas yang diinginkan seperti perspektif finansial digantikan oleh perspektif pemenuhan kualitas pelanggan.

BSC adalah metoda yang cukup fleksibel diterapkan perusahaan yang ingin tidak hanya sekedar mengukur aspek finansial semata namun ingin mengetahui parameter pendukung kesuksesan finansial organisasi dimasa datang, sehingga sustainabilitas organisasi dapat lebih terjamin.

Untuk menerjemahkan prinsip BSC kedalam indikator pengelolaan sumberdaya alam – lingkungan perlu dilakukan secara hati-hati agar benar-benar mampu terintegrasi dengan aktifitas bisnis organisasi tersebut. Hal ini terkait dengan jaringan infrastruktur informasi yang ada dan kuat-tidaknya budaya yang melekat dalam organisasi tersebut.

Secara umum, penentuan indikator penerapan BSC dalam pengelolaan sumber daya alam akan tergantung pada:

- Misi spesifik masing-masing aktor ekonomi masyarakat, dan jalinan kuat antar misi tersebut berbentuk visi dan nilai bersama (*sustainable development* dan cita-cita bersama)
- Perlu dilakukan berjenjang dan bertahap untuk mewujudkannya agar efektif
- Motivasi mewujudkan visi bersama dan tujuan bersama agar sinergi dan optimalisasi misi masing-masing dapat tercapai, dengan cara insentif dari pihak regulator atau dorongan faktor eksternal untuk mewujudkan visi tersebut

8. Referensi

- _____, *Draft Corporate Strategy 2002 - 2005*, Strabane District Council, 2002
- Abbott, Robert M., Johnson, Scott D., Dieckhoner, Tracy, *Embedding Sustainability In The Business of City Government: An Opportunity for Seattle*, Working Paper, AS, 2002
- Bekkering, Diederik, *Balanced Scorecard for Shell Hydrogen and for The Knowledge Age*, Tesis, University of Groningen, 2002
- KPMG, *Beyond the numbers: linking value with value*, Working Paper, KPMG Assurances and Advisory Service Center, 2000
- Lee, S.F., Ko, Andrew Sai On, *Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis, and implementing 'Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies' on QFD Methodology*, Management Auditing Journal 15/1/2 (2000), h.68-76, MCB University Press, 2000
- Mulyadi, *Balanced Scorecard*, Salemba Empat, Universitas Gajah Mada, 2001
- Norton, David P., Kaplan, Robert S., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, HBS Press, 1996
- Zingales, F., Rourke, Anastasia O., Hockerts, Kai, *Balanced Scorecard and Sustainability, State of the Art Review*, Working Paper, Center for Management and Environmental Resources, France, 2002