

## ENVIRONMENTAL - BALANCED SCORECARD SEBAGAI STRATEGI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN DI MASA MENDATANG

Werner R. Murhadi<sup>1</sup>

### ABSTRACT

*Present development in performance measurement only considers the financial aspect of company that focuses on the past performance or lag indicator. Companies need other indicators to be used as lead indicators, to look after future performance. It needs a new method to integrate goals and performance measurement in a company, and to achieve vision and mission of the company. Balanced Scorecard system included, performance measurement based on financial aspect and non-financial aspects.*

*Besides using the Balanced Scorecard as performance measurement, some companies use it as a strategic management system to manage its strategy for the long term.. The Balanced Scorecard, still could not response rapid concerns of society in environmental problems. Increasing of environmental awareness in the global society makes companies should not consider only on four perspectives in Balanced Scorecard, but also on environmental perspectives on companies' environment. Company's vision, mission and strategy should be reflected and inspired in the five aspects in Environmental-Balanced Scorecard.*

*Tight competition in the industry and people's concern in reducing pesticide in the environment compels a company to develop strategies which can be used to satisfy its stakeholder. Environmental-Balanced Scorecard implementation as a management strategic system will help the company developing its competitive strategy and will satisfy society's demand to overcome negative environmental impact from its product.*

**Keywords:** *Lag Indicator, Lead Indicator, Balanced Scorecard, Performance Measurement, Strategic Management System, Strategic Initiatives, and Environmental-Balanced Scorecard.*

Situasi dunia saat ini masih terus ditandai dengan perubahan. Toffler (1980) membagi tingkat perubahan peradaban ke dalam tiga era. Era pertama dimulai sejak sepuluh ribu tahun yang lalu pada saat penemuan cara bercocok tanam. Pada gelombang pertama ini dicirikan suatu masyarakat yang agraris/pertanian. Revolusi industri yang terjadi di Inggris, merupakan awal peradaban gelombang kedua. Selama era industri ini, dari tahun 1850 hingga 1975, perusahaan-perusahaan sukses dengan cara mengambil keuntungan dari *economies of scale* dan *economies of scope*.

Penggunaan teknologi baru telah berhasil menghasilkan aset-aset fisik yang lebih efisien dan produksi massal dengan standar tertentu.

Namun seiring dengan perubahan yang menuju pada era ketiga, yaitu era informasi, maka perusahaan tidak lagi cukup untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, dengan hanya menghasilkan produk-produk yang menggunakan teknologi maju, dan mengandalkan pengelolaan manajemen keuangan yang baik. Dalam era informasi, perusahaan membu-

<sup>1</sup> Penulis adalah dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya

tuhkan kapabilitas baru untuk dapat sukses. Kemampuan perusahaan mengeksploitasi aset-aset yang *intangible* dan *invisible*, menjadi lebih penting daripada hanya menekankan pada aset-aset yang *tangible* saja. *Intangible asset* dalam sebuah perusahaan dapat meliputi (Kaplan & Norton 1996:3):

1. Mempertahankan loyalitas dari konsumen yang ada saat ini serta kemampuan untuk menarik konsumen baru agar dapat dilayani perusahaan dengan efisien dan efektif.
2. Meluncurkan produk-produk yang inovatif yang diinginkan oleh *target customer*.
3. Memproduksi produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan masing-masing konsumen (*customized*) dengan kualitas yang tinggi pada biaya yang terendah dengan jangka waktu penyediaan yang singkat.
4. Memobilisasi keterampilan karyawan dan memotivasinya untuk melakukan *continuous improvement* dalam proses, kualitas dan waktu untuk merespon konsumen.
5. Melaksanakan investasi dalam sistem, *database* dan *information technology*.

Dalam era informasi ini (Kaplan & Norton, 1996:4), perusahaan harus dapat membangun organisasi yang *cross-functional*, mampu menghubungkan antara pemasok dan konsumen dalam sistem yang terintegrasi, mampu memberikan produk dan jasa yang *customized* dengan tanpa biaya tambahan yang relatif tinggi, beroperasi secara global, mampu mengantisipasi kebutuhan konsumen di masa yang akan datang dengan memberikan produk dan jasa yang inovatif, mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada di perusahaan dalam rangka menciptakan nilai

tambah, serta dapat memberikan nilai tambah bagi seluruh *stakeholder*-nya. Untuk dapat mengembangkan daya saing dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat di masa yang akan datang, maka perusahaan harus memiliki visi, misi dan gambaran mengenai kondisi yang akan datang serta mengembangkan strategi yang sesuai dengan lingkungan yang akan datang. Untuk dapat berkompetisi di masa yang akan datang, perusahaan setidaknya perlu memperhatikan 4 hal seperti yang diutarakan oleh Hamel dan Prahalad (1994:22):

1. *An understanding of how competition for the future is different.*
2. *A process for finding and gaining insight into tomorrow opportunities*
3. *An ability to energize the company top to bottom for what may be a long and arduous journey toward the future; and*
4. *The capacity to outrun competitors and get to the future first, without taking undue risks.*

Dalam mengantisipasi persaingan di masa yang akan datang, maka perusahaan harus mempersiapkan segala sesuatunya sejak dini. Hal ini seperti yang diungkapkan Hamel dan Prahalad (1994:110): "*A strategic architecture is the essential link between today and tomorrow, between short term and long term. It shows the organization what competencies it must begin building right now, what new customers groups it must begin to understand right now, what new channels it should be exploring right now, what new development priorities it should be pursuing right now to intercept the future.*" Dari uraian di atas, untuk dapat bersaing dalam lingkungan yang semakin kompetitif di masa yang akan datang maka perusahaan harus dapat mengembangkan strategi yang akan membawa perusahaan mampu untuk bersaing di masa yang akan datang. Perusahaan di masa yang akan datang tidak lagi hanya berorientasi untuk memperoleh

keuntungan semata dengan tidak memperhatikan dampak yang terjadi pada lingkungan sekitarnya. Perusahaan di masa yang akan datang dituntut untuk lebih memperhatikan kesejahteraan para *stakeholder* baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Persaingan yang ketat di dalam industri memaksa perusahaan untuk dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk dapat bertahan hidup. Sementara itu di sisi lain, industri secara umum mendapat tekanan dari berbagai pihak karena dianggap dapat menimbulkan masalah lingkungan dan kesehatan bagi masyarakat. Untuk itu selanjutnya bagaimana perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing terhadap kompetitornya dan secara bersamaan menghasilkan produk yang ramah lingkungan dan aman bagi masyarakat. Sehingga strategi lingkungan merupakan komponen integral dalam strategi bisnis.

## KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK

Strategi perusahaan merupakan rencana pihak manajemen untuk mencapai hasil yang sesuai dan konsisten dengan misi dan tujuan perusahaan. Hal ini seperti yang diutarakan Wright, Pringle dan Kroll (1992:12) bahwa "*Strategy refers to top management's plans to attain outcomes consistent with the organization's mission and goals.*" Menurut Wright, Pringle dan Kroll (1992:3-4) manajemen strategik mencakup 2 proses utama yaitu: *strategy formulation* dan *strategy implementation*. Implementasi strategi terdiri atas 5 tahapan yang utama yaitu (1) *Strategy Planning*, (2) *Programming*, (3) *Budgeting*, (4) *Implementation* dan (5) *Controlling*.

Pada waktu perusahaan masih berskala relatif kecil dimana jalannya perusahaan dilakukan langsung oleh *top management*, manajemen strategik dapat

dilaksanakan secara informal dan tidak terstruktur. Seiring dengan berkembang dan meningkatnya kompleksitas operasional perusahaan serta perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat maka *top management* tidak lagi mampu untuk menjalankan perusahaannya secara sendirian. Untuk itu diperlukan keterlibatan manajemen yang lebih rendah serta karyawan, sehingga dikembangkan suatu sistem yang terstruktur untuk melaksanakan manajemen strategi perusahaan. Dari uraian di atas maka *strategic management system* dapat dilaksanakan melalui enam tahap utama: (1) *strategy formulation*, (2) *strategy planning*, (3) *programming*, (4) *budgeting*, (5) *implementation* dan (6) *controlling*.

Tahap awal dalam proses manajemen strategik dimulai dengan perumusan strategi. Strategi dirumuskan melalui tujuh tahap utama yaitu: (1) identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa yang akan datang, (2) penentuan visi dan misi organisasi, (3) analisis lingkungan eksternal dan internal (*SWOT Analysis*), (4) analisis portfolio, (5) perumusan masalah-masalah kunci, (6) identifikasi dan evaluasi alternatif strategi dan (7) perumusan strategi.

Setelah perusahaan merumuskan strategi, selanjutnya hal ini perlu diimplementasikan. Tahap awal dalam implementasi strategi adalah melaksanakan *strategic planning*. Dalam tahap *strategic planning* ini, strategi yang telah dirumuskan diterjemahkan dalam tiga komponen yaitu (1) *strategic objectives*, (2) *strategic targets* dan (3) *strategic initiatives*.

*Strategic objectives* ini harus dapat diukur karena bila perusahaan tidak dapat mengukur tujuan yang akan dicapai, maka perusahaan tidak dapat mengelolanya. Bila perusahaan tidak dapat mengelola, maka perusahaan tidak dapat mencapai tujuan tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (1996:21) "*If you can't measure it, you can't manage it.*" Oleh

karena itu didalam penjabaran strategi ke dalam *strategic objectives* ditentukan dua macam pengukuran yaitu: 1) Ukuran hasil - *outcome measure* dan 2) Ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*). *Outcome measure* tanpa *performance driver* tidak mampu mengkomunikasikan bagaimana *outcome* tersebut dapat dicapai dan tidak dapat memberikan indikasi awal tentang bagaimana strategi tersebut diimplementasikan dengan berhasil. Sebaliknya, *performance driver* tanpa *outcome measure* akan mendorong unit bisnis untuk mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi gagal untuk meningkatkan operasional perusahaan yang diterjemahkan dalam perluasan bisnis dengan konsumen yang ada saat ini dan yang akan datang. Untuk dapat mewujudkan *strategic objectives* diperlukan *strategic initiatives* berupa program tindakan (*action program*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan di masa yang akan datang. *Strategic initiatives* inilah yang akan menjadi dasar dalam penyusunan program dan anggaran.

#### PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Proses manajerial yang terjadi dalam suatu perusahaan menurut Thompson dan Strickland (1999: 3) meliputi penentuan visi dan misi, menentukan tujuan yang hendak dicapai, menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengimplementasikan strategi, serta melakukan evaluasi kinerja. Setiap perusahaan memiliki visi dan misi serta tujuan yang akan dicapainya dan dalam rangka mencapai tujuan tersebut maka dikembangkan suatu strategi. Strategi tersebut kemudian akan diimplementasikan kemudian dilakukan penilaian atas kinerja dan dilakukan tindakan korektif baik dalam visi, misi, tujuan dan strategi agar dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi.

Selama ini, perusahaan biasanya menetapkan tujuan pada bidang pemasaran

dan keuangan secara terpisah. Sebagai contoh, perusahaan sering kali bertujuan meningkatkan *market share* pada bidang pemasaran sedangkan dalam bidang keuangan perusahaan bertujuan mencapai tingkat pengembalian atas investasi yang ditanamkan, di mana kedua target ini seringkali berdiri sendiri bahkan tidak jarang saling bertentangan.

Tujuan dalam bidang pemasaran menurut Kotler (2000:27) akhir-akhir ini memiliki tema antara lain: *relationship marketing*, *customer lifetime value*, *customer share*, *target marketing/focus*, dan *individualization*. Sedangkan tujuan dalam bidang keuangan adalah untuk memaksimalkan nilai bagi pemegang saham atau memaksimalkan harga saham. Hal ini didukung dengan pernyataan Van Horne (1995:2) bahwa: "*The objective of a company must be to create value for its shareholder. Value is represented by the market price of the company's common stock.*" Sementara itu pendapat lain seperti diutarakan oleh Brigham, Gapensky dan Daves (1999:3) yang menyatakan "*overriding goal is to create value for stockholder.*" Pada umumnya setiap perusahaan menempatkan tujuan keuangan, baik memaksimalkan laba atau nilai bagi pemegang saham, di atas tujuan lainnya termasuk tujuan pemasaran. Bila tujuan keuangan merupakan dasar bagi suatu perusahaan maka untuk dapat meningkatkan laba perusahaan maka perusahaan memiliki dua alternatif yaitu meningkatkan pendapatan dan atau mengurangi biaya. Namun untuk meningkatkan pendapatan jauh lebih sulit dari pada mengurangi biaya yang merupakan *controllable factor*, hal ini seperti yang diungkapkan Hamel dan Prahalad (1994:8) yaitu: "*Manager throughout our not so hypothetical firm also know that raising net income is likely to be a harder slog than cutting asset and headcount.*" Sehingga bila tujuan perusahaan adalah menciptakan laba maka dengan alasan tersebut dapat dikatakan

perusahaan akan berupaya untuk melakukan efisiensi seperti dengan cara *downsizing* dan *reengineering* untuk menciptakan "*lean manufacturing*". Bila pemotongan biaya-biaya ini hanya didasarkan pada tujuan untuk menciptakan laba, dan dengan tidak mempertimbangkan aspek-aspek pemasaran seperti berupa pengurangan terhadap layanan konsumen yang diberikan ataupun aspek-aspek sumber daya manusia yang terlibat dalam perusahaan seperti moral karyawan, maka dalam jangka panjang perusahaan bisa jadi akan menghadapi kesulitan dalam persaingan. Dan dengan hanya memfokuskan pengukuran kinerja pada sisi keuangan saja akan membuat perusahaan tidak mampu untuk bersaing di masa mendatang.

Pengukuran kinerja khususnya kinerja keuangan biasanya digunakan dengan mendasarkan pada analisis rasio. Pengukuran kinerja keuangan yang didasarkan pada analisis rasio ini sangat bermanfaat dan relatif lebih mudah dipergunakan, namun ada beberapa keterbatasan dalam menggunakan analisis rasio sebagai dasar pengukuran kinerja. Beberapa kelemahan itu antara lain (Brigham, Gapenski dan Daves, 1999: 83):

1. Sulit untuk menetapkan rata-rata industri sebagai angka pembanding karena banyak perusahaan besar yang memiliki divisi yang menghasilkan produk yang beda industri.
2. Adanya inflasi akan menyebabkan nilai buku perusahaan tidak mencerminkan keadaan yang sebenarnya.
3. Adanya praktik akuntansi yang berbeda akan dapat mendistorsi perbandingan tersebut.
4. Seringkali sulit untuk mengatakan apakah rasio tertentu itu baik atau buruk.
5. Seringkali pula perusahaan menghadapi disatu sisi/rasio

memberikan hasil yang baik sementara rasio yang lain memberikan hasil yang buruk.

Untuk melengkapi rasio yang ada maka dikembangkan lagi 2 macam alat yang memasukan unsur harga saham dalam analisisnya yaitu *market value added (MVA)* dan *economic value added (EVA)*.

Namun perkembangan pengukuran kinerja tersebut masih hanya mempertimbangkan aspek keuangan saja, sehingga untuk mengatasi permasalahan-permasalahan ini dibutuhkan suatu metode baru untuk mengintegrasikan berbagai tujuan dan pengukuran kinerja dalam perusahaan dalam rangka mencapai visi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Untuk itu dikembangkan sistem pengukuran kinerja yang baru yang dikenal sebagai *balanced scorecard*. Tujuan dan pengukuran yang ada dalam *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi organisasi seperti yang tampak dalam gambar 1.

Dalam *balanced scorecard* pengukuran kinerja tidak didasarkan pada aspek finansial semata melainkan juga aspek non finansial. Dalam *balanced scorecard*, tujuan dan pengukuran memandang kinerja organisasi dari 4 perspektif (Gambar 1) yaitu: keuangan, konsumen, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *balanced scorecard* menyediakan kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi serta informasi kepada karyawan tentang kunci kesuksesan saat ini dan dimasa yang akan datang. Selain itu tiap-tiap perspektif dalam *balanced scorecard* merupakan suatu proses *cause and effect* yang saling berhubungan antara satu dengan lainnya. Proses *cause and effect* tersebut dapat digambarkan sebagai berikut: suatu perusahaan yang memiliki tujuan untuk mendapatkan *return on investment* yang tinggi, maka perusahaan tersebut harus dapat melayani *needs and wants* konsumen dengan lebih baik dari pesaingannya sehingga konsumen merasa puas dan mau untuk tetap mempergunakan produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusaha-

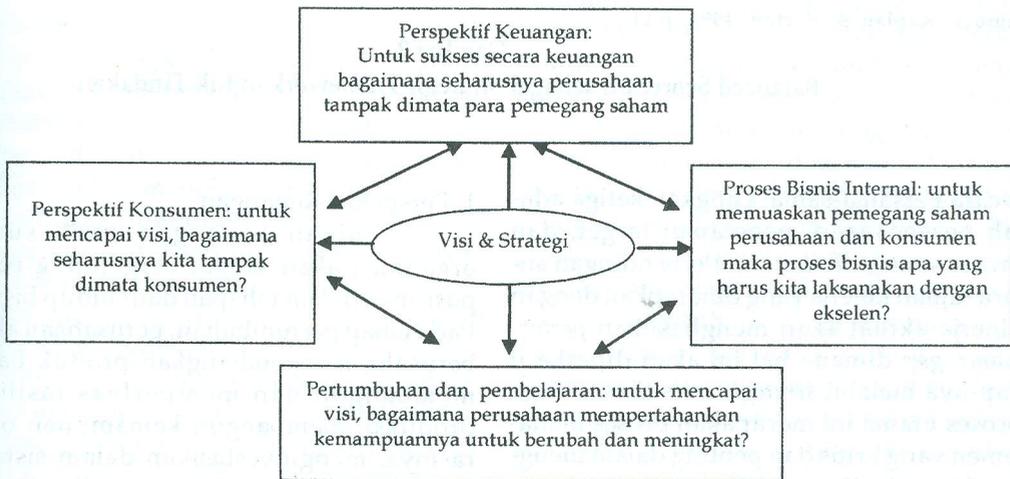
an. Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi konsumen maka perusahaan juga harus mau memperbaiki proses produksinya, dan dalam rangka memperbaiki proses produksi serta dalam rangka membangun *core competence* dan *distinctive competence* perusahaan di masa mendatang maka perusahaan harus melakukan investasi sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya.

Selain untuk tujuan *performance measurement*, beberapa perusahaan juga menggunakan *balanced scorecard* sebagai *strategic management system* untuk mengelola strateginya dalam jangka panjang (Gambar 2).

Perusahaan tersebut akan memanfaatkan fokus pengukuran untuk mencapai *critical management process* dengan cara: 1) mengklarifikasi dan menterjemahkan visi dan strategi, 2) mengkomunikasikan dan

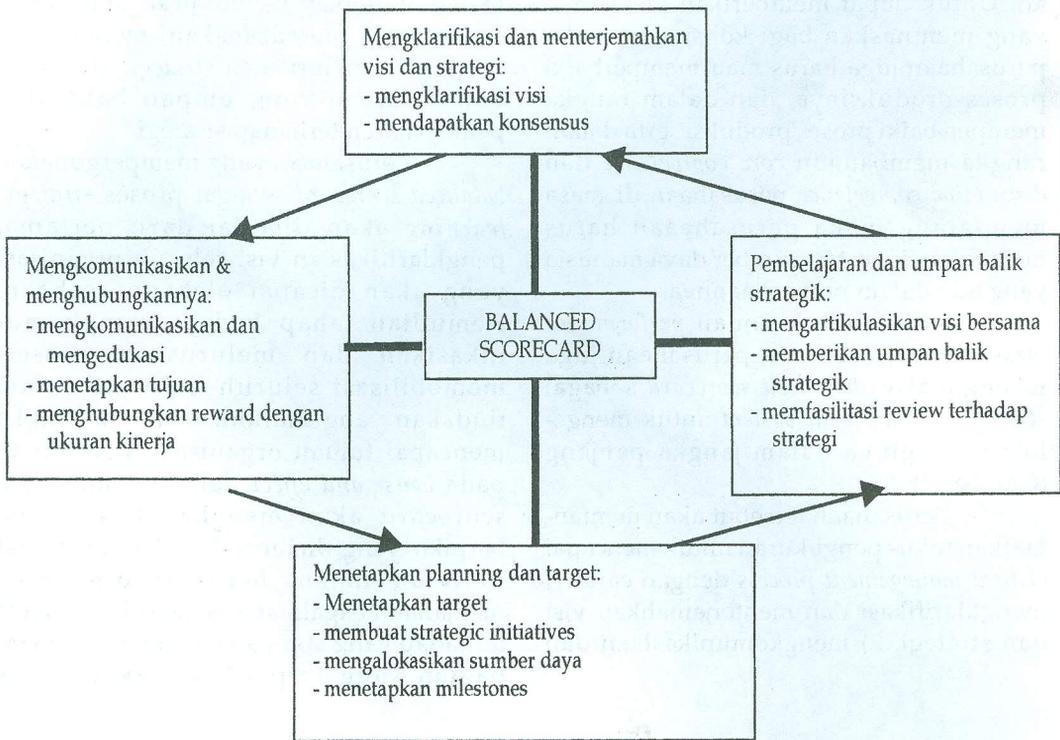
menghubungkan pengukuran dan tujuan strategis, 3) merencanakan, menetapkan target dan meluruskan *strategic initiatives* dan 4) mendorong umpan balik dan pembelajaran terhadap strategi.

Perusahaan yang mempergunakan *balanced scorecard* sebagai proses *strategic learning* akan dimulai dari: pertama, pengklarifikasian visi seluruh organisasi yang akan dicapai oleh perusahaan. Kemudian tahap kedua, mengkomunikasikan dan meluruskan proses, memobilisasi seluruh individu dalam tindakan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Penekanan pada *cause and effect* dalam membangun scorecard akan menghasilkan sistem berpikir yang dinamis. Ini akan membuat individu dalam berbagai organisasi memahami bagaimana pengaruh perannya terhadap yang lain dan bagaimana bagian-bagian yang terpisah itu akan cocok



Sumber: Kaplan & Norton, 1996, p.9

Gambar 1  
Rerangka Balanced Scorecard untuk Menterjemahkan Strategi kedalam Operasi



Sumber: Kaplan & Norton, 1996, p.11

Gambar 2.  
Balanced Scorecard sebagai Strategic Framework untuk Tindakan

secara bersama-sama. Langkah ketiga adalah perencanaan, penetapan target, dan proses *strategic initiatives*. Perbandingan antara tujuan kinerja yang diharapkan dengan kinerja aktual akan menghasilkan *performance gap* dimana hal ini akan diperkecil gap-nya melalui *strategic initiatives*. Ketiga proses utama ini merupakan proses manajemen yang kritis dan penting dalam mengimplementasikan strategi, tetapi ini saja tidak cukup. Dalam lingkungan yang selalu berubah dengan cepat, maka *senior manager* membutuhkan *feedback* atas strategi yang telah dijalankan.

Selanjutnya dibawah ini akan dibahas masing-masing perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

### 1. Perspektif Keuangan

Tujuan keuangan pada suatu organisasi akan sangat bergantung pada posisinya dalam tahapan daur hidup bisnis. Pada tahap pertumbuhan, perusahaan akan berusaha mengembangkan produk baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasinya, menginvestasikan dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan *global* serta mengembangkan hubungan dengan konsumen. Pada tahap awal ini, tujuan keuangan perusahaan akan diukur dengan persentase tingkat pertumbuhan dalam pendapatan, dan pertumbuhan tingkat penjualan pada pasar yang ditargetkan.

Pada tahap selanjutnya dari daur hidup bisnis adalah *sustain*/mempertahankan, dimana perusahaan tetap melakukan investasi pada bidang yang dianggap menarik tetapi dengan tingkat pengembalian yang baik. Pengukuran pada tahapan ini biasanya berupa *return on investment* dan *economic value added*. Setelah mencapai tahap dewasa pada daur hidupnya, suatu perusahaan akan menuai hasil dari investasi yang telah ditanamnya dalam kedua tahapan awal dari daur hidup produk tersebut. Pada tahap ini, perusahaan tidak lagi melakukan investasi, namun tujuannya adalah memaksimalkan aliran balik *cash flow*. Sehingga jelas tujuan keuangan pada setiap tahap daur hidup produk adalah berbeda.

Dalam setiap daur hidup di atas, maka sebenarnya ada 3 tema keuangan utama yaitu: (1) Pertumbuhan dan bauran pendapatan, (2) Penekanan biaya/peningkatan produktivitas dan (3) Pemanfaatan aset/strategi investasi.

## 2. Perspektif Konsumen

Dalam perspektif konsumen, perusahaan mengidentifikasi segmen pasar dan konsumen yang mereka pilih untuk berkompetisi didalamnya. Pada masa lalu, perusahaan lebih menekankan pada *internal capabilities*, menekankan pada kinerja produk yang dihasilkan dan inovasi dalam teknologi. Tetapi perusahaan sering kali tidak memahami apa yang menjadi kebutuhan konsumennya. Untuk itu sekarang telah terjadi perubahan dari fokus pada internal menjadi eksternal. Perspektif ini biasanya diturunkan dari pernyataan visi dan misi perusahaan. Sehingga bila suatu bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang, maka mereka harus menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi konsumen. Dalam perspektif konsumen, maka yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi segmen pasar yang

dilayani saat ini dan konsumen potensial di masa yang akan datang, kemudian menentukan segmen mana yang akan dimasuki untuk bersaing. Setelah target segmen diidentifikasi, maka kemudian dilanjutkan dengan tujuan dan pengukuran untuk target segmen tersebut. Pengukuran dalam perspektif ini dibagi dalam 2 kelompok yaitu: (1) Kelompok pengukuran *customer core* (*market share, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction* dan *customer profitability*) dan (2) pengukuran *customer value propositions* (*product/service attributes, customer relationship, image* dan *reputasi*).

## 3. Perspektif Proses Internal

Dalam rangka mencapai tujuan keuangan dan meningkatkan kepuasan konsumen, maka perusahaan harus dapat mengidentifikasi proses yang berlangsung dalam perusahaannya. Sistem pengukuran kinerja yang saat ini ada, dan banyak diterapkan perusahaan adalah memfokuskan pada peningkatan operasi saat ini. Di dalam *balanced scorecard*, proses internal dimulai dengan proses inovasi (mengidentifikasi kebutuhan saat ini dan yang akan datang kemudian mengembangkan solusi baru untuk memuaskan kebutuhan tersebut), proses operasi (mengantarkan produk dan jasa kepada konsumen) dan proses layanan purna jual (memberikan layanan setelah dilakukannya penjualan untuk menambah nilai bagi konsumen).

Proses inovasi terdiri dari dua komponen yaitu: pertama, mengidentifikasi ukuran pasar, serta sifat dan preferensi konsumen. Setelah informasi tersebut diperoleh maka dilakukan proses kedua yaitu proses pengembangan dan desain produk. Selama tahap ini, maka dilakukan riset dan pengembangan yang dikelompokkan dalam 3 kelompok yaitu: (1) melaksanakan *basic research* untuk mengembangkan produk baru secara radikal dalam rangka memberikan nilai bagi konsumen,

(2) melaksanakan *applied research* untuk mengeksploitasi teknologi yang ada saat ini dalam rangka pengembangan generasi yang lebih lanjut, dan (3) membuat usaha pengembangan yang terfokus ke pasar. Untuk mengukur kemajuan inovasi dalam *basic research* dan *applied research*, maka dapat digunakan pengukuran: persentase penjualan dari produk baru, pengenalan produk baru dibandingkan dengan pesaingnya, serta waktu untuk mengembangkan produk generasi terbaru. Sedangkan untuk mengukur kemajuan inovasi dalam pengembangan produk dapat digunakan *Break Even Time*.

Setelah proses inovasi, maka selanjutnya adalah proses operasi, yang dimulai dengan membangun produk/jasa sampai dengan mengantarkan produk/jasa ini ke tangan konsumen. Proses ini sangat menekankan pada efisiensi, konsistensi dan ketepatan dalam pengantaran produk/jasa itu ke tangan konsumen. Proses operasi ini dapat diukur dengan tiga cara yaitu pengukuran waktu, kualitas dan biaya.

Setelah kedua proses di atas dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah memberikan layanan purna jual kepada konsumen. Layanan purna jual ini meliputi perbaikan, garansi, perlakuan terhadap barang yang rusak dan dikembalikan serta proses pembayaran.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan ditetapkannya perspektif keuangan, konsumen dan proses internal adalah untuk mengidentifikasi bidang mana yang perusahaan harus dapat unggul dibandingkan dengan pesaing dalam rangka mencapai terobosan perbaikan dalam kinerja perusahaan. Sedangkan tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk dapat mencapai ketiga tujuan di atas. Selama ini seringkali terjadi para pimpinan perusahaan hanya mengevaluasi kinerja keuangan dalam jangka pendek saja, jarang

ditemukan pimpinan yang mempertahankan investasi untuk meningkatkan kapabilitas dari proses organisasi, sistem maupun orang yang ada dalam perusahaan. Untuk itu *Balanced scorecard* menekankan pada pentingnya investasi untuk masa yang akan datang, dan tidak hanya investasi dalam perlengkapan baru serta riset dan pengembangan produk baru. Investasi dalam perlengkapan serta *Research and Development (R&D)* memang penting, tetapi itu saja tidak cukup, perusahaan juga harus berinvestasi dalam hal infrastruktur yaitu kapabilitas karyawan, sistem informasi dan prosedur dalam memotivasi, dan pemberdayaan karyawan.

Dalam rangka meningkatkan kapabilitas karyawan maka dilakukan upaya pengukuran melalui *Core Employee Measurement Group* yang terdiri dari Kepuasan karyawan, *Employee retention* dan Produktivitas karyawan.

Keterampilan karyawan tidak cukup dijadikan dasar dalam persaingan yang semakin tajam, untuk itu karyawan juga membutuhkan sistem informasi yang dapat memberikan informasi secara akurat dan tepat waktu. Sistem informasi yang ekselen dibutuhkan karyawan dalam rangka meningkatkan proses operasi. Beberapa perusahaan mengembangkan *strategic information coverage ratio*.

Meskipun perusahaan memiliki karyawan yang terampil dengan sistem informasi yang mendukung, ini belum cukup untuk mendukung kesuksesan perusahaan bila perusahaan tidak memotivasi karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan perusahaan. Sehingga bagian ketiga dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah iklim yang dapat memberikan motivasi bagi karyawan.

*Balanced scorecard* memberikan kerangka komprehensif untuk menyusun *strategic plan*. Hal ini disebabkan *Balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis

internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan akan memberikan target keuangan yang akan dicapai organisasi dalam rangka mewujudkan visinya. Perspektif *customer* memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan customer beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani organisasi dalam upaya untuk mencapai target keuangan. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dikembangkan untuk melayani *customer* dengan lebih baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sarana untuk membangun kompetensi dan kapabilitas karyawan, sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang kondusif untuk mewujudkan target keuangan, *customer* serta proses bisnis internal.

Di atas telah ditunjukkan beberapa keuntungan dengan memanfaatkan *balanced scorecard*, tetapi *balanced Scorecard* sendiri memiliki beberapa kelemahan (Anthony & Govindjaran, 1999:468), sebagai berikut:

1. Hubungan antara pengukuran dan hasil non-finansial yang relatif sedikit. Atau dengan kata lain tidak ada suatu jaminan bahwa tingkat keuntungan di masa yang akan datang dapat dicapai dengan mengikuti target yang ada dalam area non-finansial.
2. Pada akhirnya tetap menekankan pada aspek keuangan.
3. Tidak adanya mekanisme untuk melakukan perbaikan.
4. Pengukuran yang tidak *up-to-date*.
5. Terlalu banyak kriteria pengukuran
6. Kesulitan dalam menetapkan *trade-offs* antara pengukuran finansial dan nonfinansial.

Dengan memperhatikan manfaat dan kelemahan yang ada dalam *balanced scorecard*, maka hingga saat ini pengukuran *balanced scorecard* yang menggabungkan aspek finansial dan non-finansial masih dirasakan bermanfaat bagi perusahaan

dalam menghadapi persaingan di masa mendatang.

## ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

Pada akhir musim panas tahun 1962, seorang ahli biologi kelautan bernama Rachel Carson menyuarakan peringatan kepada dunia (Carson, 1990) "ketika manusia beranjak maju guna mencapai tujuannya yakni menaklukan alam, Ia telah menoreh catatan-catatan mengenai kerusakan mengerikan yang mengarah bukan saja pada bumi tempat ia tinggal, tetapi juga pada sesama makhluk hidup lainnya". Carson menyatakan kutukan kerasnya terhadap industri pestisida Amerika Serikat, terutama kasusnya yang mengejutkan melawan DDT yang dengan jelas menguraikan semakin meningkatnya kecemasan terhadap teknologi pasca-perang dunia dan juga semakin tingginya kesadaran akan pentingnya kenyamanan-kenyamanan non-materi dalam kehidupan. Reaksi keras terhadap pernyataan Carson muncul dari dunia industri khususnya industri kimia yang sampai mengeluarkan dana USD 250.000 untuk membuktikan bahwa pernyataan Carson adalah salah. Namun sebaliknya serangan itu telah membuat Carson semakin terkenal dan meningkatkan perlawanan terhadap penggunaan pestisida yang berlebihan, bahkan Carson memperoleh penghargaan dari *National Wildlife Federation* dan *Audubon Society*. Pada akhirnya pendapat yang tercantum dalam buku Carson (*Silent Spring*) tersebut memainkan peranan penting dalam perolehan dukungan atas ditetapkannya *Pesticide Control Act* tahun 1972 dan *Toxic Control Act* tahun 1976. Dengan terbitnya *Silent Spring* maka dimulailah era gerakan lingkungan di Amerika serikat dalam arti gerakan yang aktif, vokal, merakyat dan berpengaruh.

Saat ini kesadaran akan kelestarian lingkungan semakin meningkat, hal ini ditandai dengan dipublikasikannya standar mengenai lingkungan yang tercantum dalam ISO 14000 pada tanggal 1 Oktober 1996. ISO 14000 merupakan sekumpulan standar internasional untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam bidang lingkungan yang meliputi beberapa area utama yaitu: *environmental management system* (14001, 14002 dan 14004), *environmental auditing* (14010, 14011 dan 14012), *evaluation of environmental performance* (14031), *environmental labelling* (14020, 14021, 14022, 14023, 14024 dan 14025) dan *life cycle assesment* (14040, 14041, 14042 dan 14043).

*Environmental management system* (EMS) didefinisikan sebagai : *A continual cycle of planning, implementing, reviewing and improving the actions that an organization takes to meet its environmental obligations*. Dari definisi dapat dilihat bahwa model EMS dibangun atas dasar "*Plan-Do-Check-Action*". Model ini menunjukkan suatu konsep perbaikan yang dilakukan terus menerus (*continual improvement*).

*Environmental Management System* (EMS) memberikan keuntungan bagi perusahaan paling tidak dalam lima bidang (James E. Haklik) yaitu: meningkatkan profit (kinerja keuangan), operasi, pemasaran, *regulatory compliance*, dan sosial. Menurunkan harga pokok produksi adalah salah satu cara dimana EMS dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan profit. Banyak perusahaan yang merasakan bahwa EMS dapat mengurangi kebutuhan material dan energi yang dipergunakan dalam menghasilkan produk. Perubahan desain produk, *formulation*, proses manufaktur dan kemasan dapat mengurangi kuantitas input yang dipergunakan, *byproduct*, *wastes* dan akhirnya biaya. Sementara itu dalam bidang pemasaran, riset yang dilakukan Gallup pada tahun 1990 menunjukkan 525 responden akan menghentikan pembelian suatu produk yang memberikan dampak

negatif terhadap lingkungan. Berarti perusahaan dengan citra lingkungan yang kuat dapat membantu dalam menimbulkan kesadaran akan lingkungan oleh konsumen dan memberikan manfaat yang lebih baik dibandingkan dengan produk yang dihasilkan kompetitor. Dalam mengembangkan dan menerapkan EMS suatu perusahaan akan mempertimbangkan *cost and benefit*, seperti yang tampak dalam tabel 1.

Selain mempertimbangkan *cost and benefit* dari penerapan EMS, maka manajemen perusahaan juga harus mempertimbangkan beberapa langkah dalam membuat rencana EMS. Ada 11 langkah dalam membuat rencana penerapan EMS (NSF International, 1996) yaitu:

1. *Obtain Management Commitment*

Langkah awal dalam proses membangun EMS adalah adanya komitmen dari top manajemen untuk mendukung program EMS. Manajemen perusahaan harus memahami keuntungan dari penerapan EMS dan harus tahu apa yang harus dilakukan agar EMS dapat berjalan. Komitmen dan visi manajemen seharusnya jelas dan dapat dikomunikasikan ke seluruh bagian dalam organisasi.

2. *Choose a Champion*.

Langkah selanjutnya adalah memilih orang-orang terbaik dalam organisasi untuk mengembangkan rencana EMS. Para *champion* diharapkan dapat menjadi "*system thinker*" dan harus memiliki waktu dan komitmen dalam mengembangkan proses EMS.

3. *Prepare Budget and Schedule*.

Selanjutnya *Project Champion* akan mempersiapkan *preliminary budget* dan skedul untuk mengembangkan EMS. *Cost*-nya dapat meliputi waktu dari para pekerja dan *staff*, *training*, beberapa

bantuan dari konsultan, material-material dan beberapa perlengkapan.

4. *Build Project Team.*

Langkah berikutnya dikembangkan suatu tim yang merupakan representasi dari fungsi-fungsi manajemen yang utama yang dapat mengidentifikasi dan mengakses isu-isu, kesempatan dan proses yang ada pada saat ini. Tim ini harus sering bertemu, khususnya pada tahap-tahap awal dari proyek. Tim yang berasal dari berbagai bagian (*cross-functional team*) dapat membantu menjamin bahwa prosedur yang dibuat adalah baik dan dapat membangun komitmen dalam rangka menerapkan EMS.

5. *Involve Employees.*

Karyawan adalah sumber pengetahuan yang sangat bermanfaat atas isu-isu yang berhubungan dengan lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja pada area kerjanya masing-masing. Mereka dapat membantu team proyek dalam menyusun prosedur. Rasa keterlibatan karyawan dalam EMS akan sangat mendorong dalam proses pengembangan EMS.

6. *Conduct Preliminary Review.*

Langkah selanjutnya adalah melakukan *review* tahap awal terhadap sistem dan program-program yang berkaitan dengan lingkungan dan dengan membandingkannya terhadap kriteria EMS. Evaluasi tahap awal ini meliputi struktur organisasi dan prosedur yang ada, kebijakan perusahaan, dampak lingkungan, program pelatihan, dan faktor lainnya.

7. *Modify Plan.*

Rencana proyek perlu dilakukan modifikasi yang didasarkan pada hasil *review* tahap awal.

8. *Prepare Procedure and Documents*

Pada tahap ini, maka tim akan mengembangkan prosedur dan sistem dokumentasi lainnya.

9. *Plan for Change.*

Dalam membangun EMS, harus dapat dijamin bahwa sistem yang baru cukup fleksibel untuk dilakukan perubahan di masa yang akan datang. Tim harus menghir-darkan dalam membuat sistem yang ketat sehingga sulit untuk dilakukan perubahan yang dibutuhkan sesuai dengan keadaan lingkungan di mendatang.

**Tabel 1**  
**Cost and Benefit of Developing and Implementing an EMS**

Cost	Benefit
Staff/employee time	Improved environmental performance
Possible consulting assistance	Improved compliance
Training of personnel	New customers/markets
	Increased efficiency/reduced cost
	Enhanced employee morale
	Enhanced image with public
	Reduced training effort for new employees
	Enhanced image with regulators

Sumber: Environmental Management System, 1996, p.5.

#### 10. Train Employees

Setelah prosedur dan dokumen lainnya disiapkan, maka perusahaan sudah siap dalam mengimplementasikan EMS. Untuk itu dibutuhkan pelatihan bagi karyawan, khususnya yang berkaitan dengan masalah-masalah seperti dampak lingkungan dari aktivitas yang dilakukannya, beberapa prosedur baru, dan beberapa tanggung-jawab baru.

#### 11. Assess EMS Performance

Setelah EMS dibangun dan dijalankan, maka pastikan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja dari sistem yang baru. Hal ini dapat dilakukan melalui audit EMS secara periodik dan *monitoring* serta *measurement* secara terus menerus. Pengukuran dari kinerja EMS akan memberikan kesempatan untuk meningkatkan kinerja dari sistem dan lingkungannya setiap saat.

Konsep EMS yang menerapkan langkah-langkah *plan-do-check-action* ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa isu-isu mengenai lingkungan dapat secara sistematis diidentifikasi, dikontrol dan dimonitor. Dengan menggunakan pendekatan ini akan membantu untuk meningkatkan kinerja EMS setiap waktu. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penekanan pada aspek lingkungan sebagai salah satu bagian strategi perusahaan dalam rangka menghadapi tuntutan masyarakat akan menjadi bagian penting di masa mendatang.

### ENVIRONMENTAL - BALANCED SCORECARD

*Balanced scorecard* dapat dipergunakan sebagai *strategic management system* yang dapat dijadikan sebagai alat bantu

dalam menentukan *strategic initiatives*. Namun *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif tersebut belum mampu menjawab permasalahan lingkungan yang kini semakin meningkat. Apalagi bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang kimia dan menghasilkan produk yang relatif beracun, maka pertimbangan aspek lingkungan akan menjadi sangat penting. Adanya peningkatan kesadaran lingkungan di berbagai masyarakat di seluruh dunia, membuat perusahaan tidak hanya harus memperhatikan empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* tetapi juga aspek lingkungan yang ada disekitar perusahaan. Sehingga perusahaan harus memperhatikan 4 perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* ditambah dengan satu aspek mengenai lingkungan, seperti yang tampak pada gambar 4. Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa visi, misi dan strategi perusahaan harus dapat tercermin dan menjawai dalam kelima aspek dalam *environmental-balanced scorecard*.

Secara *Cause and Effect* maka *environmental balanced scorecard* yang akan diterapkan oleh perusahaan dapat digambarkan seperti yang tampak pada gambar 5. Dari gambar 5 dapat dijelaskan bahwa perusahaan yang menginginkan tercapainya tujuan keuangan maka perusahaan tersebut harus dapat menghasilkan produk yang dapat diterima oleh konsumen. Dalam melakukan pembelian produk perusahaan, maka konsumen di masa yang akan datang tidak hanya mempertimbangkan aspek harga dan kualitas, tetapi juga bagaimana dampak penggunaan produk tersebut kepada lingkungan pada umumnya dan diri pribadi pada khususnya. Dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan terjangkau oleh konsumen maka perusahaan-perusahaan juga harus mau memperbaiki proses produksinya. Selain memperbaiki proses produksi, maka perubahan desain produk, formulasi

produk, proses manufaktur dan kemasan dapat mengurangi kuantitas input yang dipergunakan, *byproduct*, *wastes* dan akhirnya biaya. Dan dalam rangka memperbaiki proses produksi serta dalam rangka membangun *core competence* dan *distinctive competence* perusahaan di masa yang akan datang maka perusahaan harus menginvestasikan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya. Lingkungan kerja yang kondusif dan bebas polusi akan meningkatkan produktivitas karyawan.

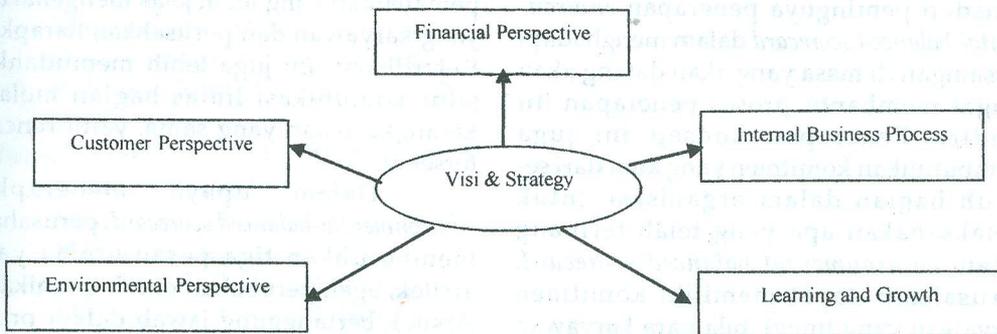
**PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa rancangan penerapan *environmental-balanced scorecard* sangat mungkin diterapkan pada berbagai perusahaan sebagai langkah perbaikan kinerja organisasi, dengan menyeimbangkan antara sasaran jangka pendek dan jangka panjang sebagai upaya mewujudkan visi perusahaan. Dengan menerapkan *environmental-balanced scorecard*, perusahaan tidak hanya mampu memuaskan konsumen dan karyawan yang ada dalam perusahaan tetapi juga mampu memuaskan para *stakeholders*-nya. Dalam kondisi dunia yang semakin meningkat kesadaran akan pentingnya

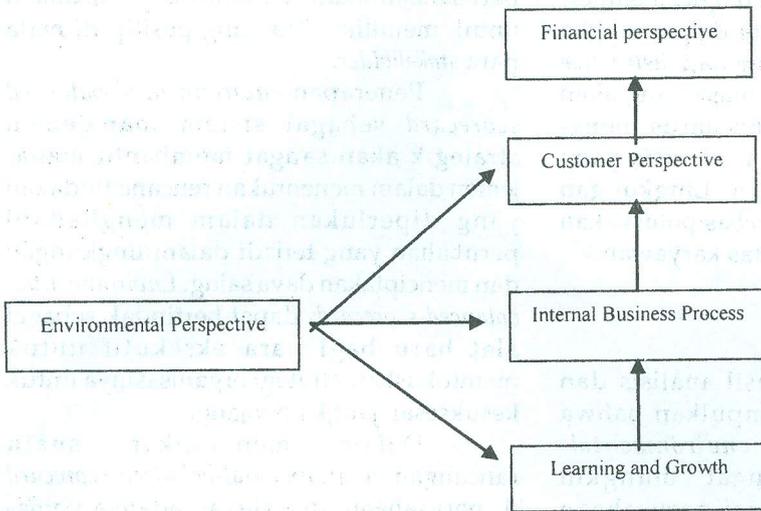
keselamatan dan kesehatan lingkungan, maka dengan memasukkan pertimbangan aspek *green strategic* dalam strategi perusahaan akan mendorong perusahaan untuk memiliki citra yang positif di mata para *stakeholder*.

Penerapan *environmental-balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik akan sangat membantu manajemen dalam menentukan rencana tindakan yang diperlukan dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam lingkungan dan menciptakan daya saing. *Environmental-balanced scorecard* dapat bertindak sebagai alat baru bagi para eksekutif untuk memfokuskan strategi organisasinya untuk kesuksesan jangka panjang.

Dalam menerapkan suatu rancangan *environmental-balanced scorecard* di perusahaan, diperlukan adanya pemahaman yang sama dari seluruh karyawan mulai lapisan atas sampai yang terendah. Pemahaman ini tentunya harus dimulai dari komitmen manajemen puncak perusahaan, karena pemimpin memiliki pengetahuan dan wawasan yang relatif lebih luas dibandingkan karyawannya. Kemudian diharapkan tenaga pelaksana mampu menjalankan tugasnya sesuai dengan arahan dari pemimpinnya, meskipun pada sisi lain bawahan juga dapat memberikan



Gambar 3  
Environmental Balanced Scorecard



Gambar 4  
Cause and Effect from Environmental Balanced Scorecard

masukannya dalam pelaksanaan operasionalnya. Penerapan *environmental-balanced scorecard* akan dapat berhasil dengan baik bila terdapat *shared understanding* dan *shared commitment* dari seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan. Adanya pemahaman yang sama terhadap pentingnya penerapan *environmental-balanced scorecard* dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang akan sangat membantu proses penerapan itu sendiri. Penerapan konsep ini juga membutuhkan komitmen yang kuat dari seluruh bagian dalam organisasi untuk melaksanakan apa yang telah tertuang dalam *environmental balanced scorecard*. Perusahaan dapat memiliki komitmen karyawan yang tinggi, bila para karyawan dilibatkan dalam proses penetapan rencana yang ada dalam *environmental-balanced scorecard*. Adanya keterlibatan dan komitmen individu pada semua rencana

akan dapat memberikan perencanaan dan hasil yang lebih baik. Individu dalam perusahaan akan lebih siap menerima tanggung jawab, bila individu tersebut ikut terlibat dalam menentukan isi rencana tersebut. Keterlibatan aktif karyawan dalam proses perencanaan membawa pada pemahaman yang lebih jelas mengenai apa yang karyawan dan perusahaan harapkan. Keterlibatan ini juga lebih memudahkan jalur komunikasi lintas bagian melalui kerangka acuan yang sama, yaitu rencana tersebut.

Dalam upaya menerapkan *environmental-balanced scorecard*, perusahaan membutuhkan tiga peran utama yaitu arsitek, agen perubahan dan komunikator. Arsitek bertanggung jawab dalam proses membangun *environmental-balanced scorecard* dan memperkenalkannya sebagai sistem manajemen. Selanjutnya agen perubahan akan bertindak sebagai manajer yang

mengimplementasikan sistem baru tersebut. Kemudian komunikator akan bertanggung jawab dalam mendapatkan pemahaman dan dukungan dari keseluruhan organisasi, mulai dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah.

Melalui Visi perusahaan tersebut harus dapat diterjemahkan ke dalam rencana kerja dan tindakan-tindakan yang mengarah pada pencapaian visi tersebut. Namun hal ini memang bukan merupakan suatu pekerjaan yang mudah untuk dilaksanakan, maka secara individual perlu untuk berpikir kembali akan beberapa hal dalam upaya menuju perbaikan di masa yang akan datang.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 1999. **Management Control System**. 9<sup>th</sup> ed. Irwin/Mc Graw Hill, Singapore.
- Brigham, Eugene F. and Louis C. Gapenski. 1996. **Intermediate Financial Management**. The Dryden Press, Florida.
- Brigham, Eugene F., Louis C. Gapenski and Philips R.Daves. 1996. **Intermediate Financial Management**. 6<sup>th</sup> ed. The Dryden Press, Florida.
- Dittrich, John E., 1988. **The General Manager and Strategy Formulation: Objectives, Missions, Strategies, & Policies**. John Wiley & Sons, New York.
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad, 1994. **Competing for The Future**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Horne, James C. Van, 1995. **Financial Management and Policy**. 10<sup>th</sup> ed. Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1995
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1996. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kotler, Philip, 2000. **Marketing Management**. The Millennium Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn and John Voyer, 1995. **The Strategy Process**, Collegiate Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- NSF International, 1996. **Environmental Management Systems: An Implementation Guide for Small And Medium Sized Organizations**, Ann Arbor, Michigan.
- Pearce II, John A. and Richard B. Robinson. Jr, 1994. **Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control**. 5<sup>th</sup> ed. Richard D'Irwin, Chicago.
- Thompson, Arthur A. Jr., and A.J. Strickland III, 1999. **Strategic Management: Concept And Cases**. 8<sup>th</sup> ed. Irwin/Mc Graw Hill, Singapore.
- Wright, Peter, Charles D. Pringle and Mark J. Kroll, 1992. **Strategic Management: Text And Cases**. Allyn and Bacon,, Massachusetts.