

JURNAL ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI

VOL 1, NO. 2, MARET 2012

PENGARUH TINGKAT KESULITAN KEUANGAN DAN TINGKAT HUTANG TERHADAP KONSERVATISME AKUNTANSI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BEI
Nathania Pramudita

PERANAN KOMPETENSI DAN INDEPENDENSI AUDITOR TERHADAP KUALITAS HASIL AUDIT
Imelda Nanik Purnomo

PENGARUH *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN PERTAMBANGAN DI BEI
Norma Ferdiana

ANALISIS TEKNIKAL DAN FUNDAMENTAL SAHAM PT GARUDA INDONESIA TBK: PERSPEKTIF INVESTOR INDIVIDUAL
Lindawati

PERANCANGAN SISTEM INFORMASI AKUNTANSI DALAM MENGEMBANGKAN EFISIENSI PERUSAHAAN
Ika Vilanda

PENGARUH KONDISI KEUANGAN, PERTUMBUHAN PERUSAHAAN, DAN KUALITAS AUDIT TERHADAP PEMBERIAN OPINI AUDIT *GOING CONCERN* PADA PERUSAHAAN *WHOLESALE AND RETAIL TRADE* DI BEI
Hans Juniarto Kuswardi

PENGARUH KEBIJAKAN DIVIDEN, *LEVERAGE* KEUANGAN, DAN PROFITABILITAS TERHADAP HARGA SAHAM PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BEI
Arief Wilianto

PERAN KECERDASAN EMOSIONAL DAN KECERDASAN SPIRITUAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA AUDITOR
Gersontan Lewi Wijayanti

PERAN *GENDER* DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN AUDIT
Yupie Setiawan

TINJAUAN TEORITIS BIAYA LINGKUNGAN TERHADAP KUALITAS PRODUK DAN KONSEKUENSINYA TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN
Eric Gunawan

BALANCED SCORECARD SEBAGAI INDIKATOR PENGELOLAAN SUMBER DAYA ALAM
Anneke Bastian

PENERAPAN AKUNTANSI PADA USAHA KECIL MENENGAH
Renaldo Martin Novianto Hutagaol

IDENTIFIKASI DAN PENYELESAIAN MASALAH PADA UKM MEUBEL
William

PERANAN STRUKTUR KEPEMILIKAN, *DEBT COVENANT*, DAN *GROWTH OPPORTUNITIES* TERHADAP KONSERVATISME AKUNTANSI
Sherly Noviana Harahap

PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP BIAYA OPERASIONAL PERUSAHAAN SEBAGAI BENTUK PERTANGGUNGJAWABAN KEPADA NEGARA PADA PT PERTAMINA HULU ENERGI *WEST MADURA OFFSHORE*
Jipsi Messila

EVALUASI PROSEDUR PELAKSANAAN PEMBERIAN TUNJANGAN KEPADA KARYAWAN DI PT BRI TBK CABANG "X"
Aveline Firsty Alesti

KONSERVATISME AKUNTANSI, *CORPORATE GOVERNANCE*, DAN KUALITAS LABA (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BEI)
Siska Febiani

PENGARUH RASIO KEUANGAN TERHADAP *INVESTMENT OPPORTUNITY SET* DALAM TAHAPAN SIKLUS HIDUP PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BEI
Maria Agnes Indri Purnama Sari

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TINGKAT *UNDERPRICING* PADA SAAT PENAWARAN UMUM SAHAM PERDANA
Yurena Prastica

ASPEK-ASPEK DALAM PEMBERIAN OPINI AUDIT *GOING CONCERN*
Maria Anjelina Soewiyanto

ASPEK FEMINIMITAS, TEKATAN KETAATAN, DAN KOMPLEKSITAS TUGAS DALAM PERTIMBANGAN AUDIT
Untung Widjaya

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIKA WIDYA MANDALA SURABAYA



Editorial Staff
JURNAL ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIKA WIDYA MANDALA



Ketua Redaksi

Jesica Handoko, SE, MSi, Ak
(Sekretaris Jurusan Akuntansi)

Mitra Bestari

Dr Lodovicus Lasdi, MM

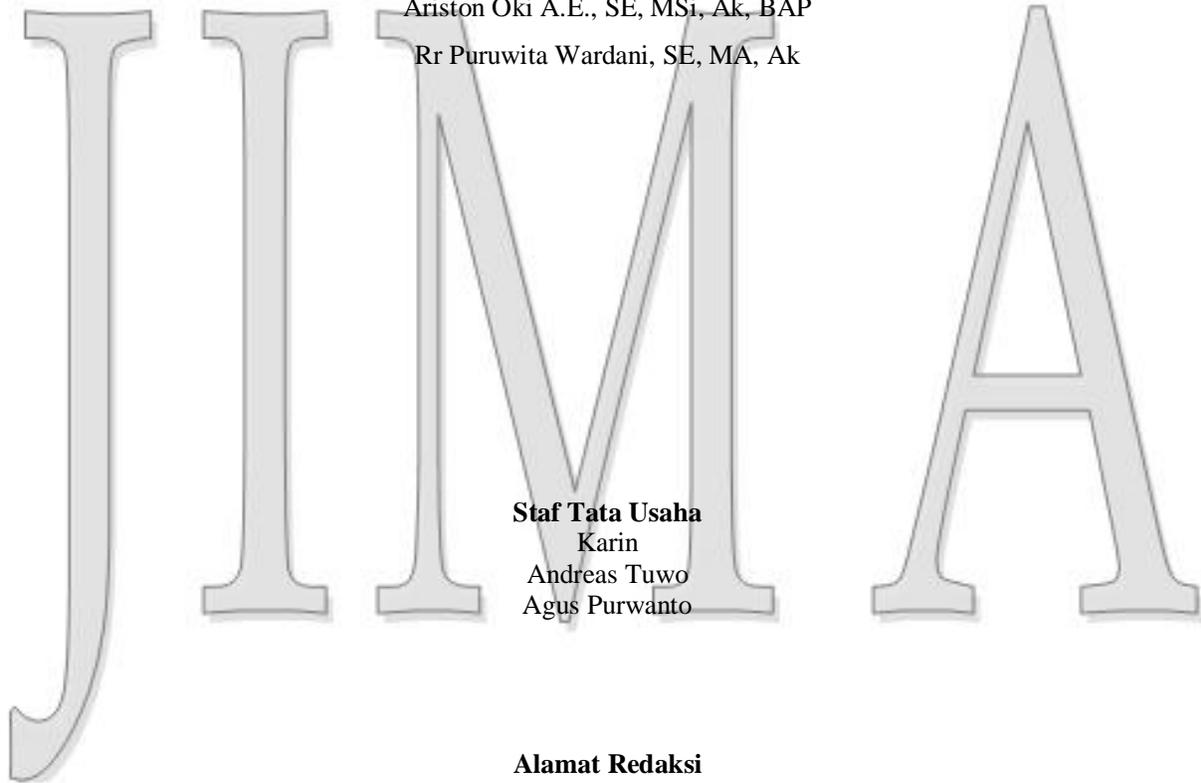
Bernadetta Diana N., SE, MSi, QIA

Tineke Wehartaty, SE, MM

Ronny Irawan, SE, MSi, Ak, QIA

Ariston Oki A.E., SE, MSi, Ak, BAP

Rr Puruwita Wardani, SE, MA, Ak



Staf Tata Usaha

Karin

Andreas Tuwo

Agus Purwanto

Alamat Redaksi

Fakultas Bisnis - Jurusan Akuntansi
Gedung Benediktus, Unika Widya Mandala
Jl. Dinoyo no. 42-44, Surabaya
Telp. (031) 5678478, ext. 122

BALANCED SCORECARD SEBAGAI INDIKATOR PENGELOLAAN SUMBER DAYA ALAM

ANNEKE BASTIAN

yosephineangelina@hotmail.com

ABSTRACT

An increasingly competitive business environment requires companies to be managed professionally. Companies must be able to prepare strategies and refine the vision in order to survive and win the competition. The concept of the balanced scorecard is expected to translate vision and strategy. Selection of the vision, mission, and the right business strategy will facilitate the company achieve its goals if it is supported by an element that is, its natural resources. Natural resources are managed and conserved in order to be sustainable (sustainability) so that natural resources can be passed on to future generations. Natural resource management focused on the human or the community, economic actors, and the strategy of what needs to be taken so that natural resources be utilized optimally. The results of the discussion has concluded that the management of natural resources carried out by applying the principle of balanced scorecard and is based on how the vision, mission and strategy in the future the company is expected to be truly able to fit well integrated in the company's business activities. Natural resource management should be undertaken in stages and gradually realize that its utilization can be as effective as possible.

Keywords: *Balanced Scorecard, Natural Resources, Natural Resources Management, Sustainable*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi sekarang ini, dunia bisnis yang semakin kompetitif mengalami perkembangan dan menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya alam, serta penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan atau perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan semakin dipertajam dengan berubahnya karakter lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan yang dahulu hanya mengutamakan produksi dan mencari keuntungan. Sedangkan lingkungan perusahaan yang sekarang lebih mengutamakan kecepatan informasi dan penciptaan nilai bagi pelanggan atau *customer*. Perusahaan sekarang juga lebih bersaing berdasarkan kompetensi dan proses. Keadaan yang seperti ini mendorong perusahaan untuk terus melakukan perbaikan di segala hal agar perusahaan mampu bertahan dan produknya memiliki daya saing yang tinggi. Maka, perusahaan harus terus berupaya untuk menyiapkan strategi-strategi dan menyempurnakan visi perusahaan, agar bisnisnya tetap bisa bertahan di pasar bahkan menjadi pemenang dalam persaingan.

Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa sembilan dari 10 perusahaan gagal melaksanakan strateginya. Faktor penyebabnya terdiri dari hambatan visi, hambatan operasi, hambatan SDM, dan hambatan pembelajaran. Dari segi visi, hanya lima persen saja yang memahami strategi perusahaan. Kemudian sebanyak 60 persen perusahaan, penyusunan anggarannya tidak berhubungan dengan strategi. Sedang 85 persen dari tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam untuk membahas strategi setiap bulannya. Sementara itu hanya 25 persen manajer saja yang memiliki perhatian dengan strategi.

Dengan adanya konsep *Balanced Scorecard* diharapkan dapat menerjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh serta memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem bidang manajemen strategis (Kaplan dan Norton 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling berhubungan yaitu: Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*), Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*), Perspektif Proses Bisnis Internal (*Process Internal Business Perspective*), dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*).

Selain ditinjau dari segi perspektif *Balanced Scorecard*, elemen sumber daya alam (SDA) juga memegang peranan penting dalam mencapai keberhasilan strategi suatu perusahaan. Sumber daya alam yang ada di kelola dan bertujuan untuk kelangsungan suatu proses produksi dalam perusahaan tanpa menghabiskan SDA tersebut. Sumber daya alam harus dikelola sedemikian rupa agar dapat berkelanjutan (*sustainability*), mampu untuk bertahan. Sehingga nantinya dapat di lestari dan di wariskan kepada generasi yang akan datang. Tentunya di butuhkan strategi pula agar sumber daya alam dapat dimanfaatkan secara optimal. Sumber daya alam merupakan sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh umat manusia agar dapat menjalani kehidupan di dunia ini. Keberadaan sumber daya ini sudah dapat disejajarkan dengan kebutuhan primer manusia yang lain, contohnya seperti sumber daya air, sumber daya energi, sumber daya hutan, dsb. Oleh karena itu, jika dalam kehidupan bermasyarakat terjadi kelangkaan sumber daya alam,

maka akan menyebabkan manusia mengalami kesulitan hidup. Dalam Undang-Undang Dasar 1945 mewajibkan agar mengelola sumber daya alam untuk kemakmuran rakyat, yang harus dinikmati generasi masa kini dan masa depan secara berkelanjutan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka topik yang akan dibahas adalah untuk menerapkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat menjadi indikator pengelolaan Sumber Daya Alam agar nantinya dapat berkelanjutan (*sustainability*) sehingga dapat diwariskan kepada generasi yang akan datang.

PEMBAHASAN

Balance Scorecard

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat ukur kinerja perusahaan untuk lingkungan bisnis modern. Ide awal konsep *Balance Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan (Kaplan dan Norton, 1992). Akan tetapi kemudian konsep ini berkembang sebagai suatu sistem manajemen yang menerjemahkan strategi dan misi perusahaan ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik (Kaplan dan Norton, 2001). Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial tradisional. Namun, *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran tersebut dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran itu diterjemahkan dari visi dan strategi perusahaan yang ditinjau dari empat perspektif yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mulyadi (2001:1) mendefinisikan *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu:

1. *Scorecard* (kartu skor), yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
2. *Balanced* (seimbang), dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personal atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Balanced Scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer diseluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Tunggal, 2001).

Perspektif dalam Balanced Scorecard

Empat perspektif yang menjadi fokus dalam *Balanced Scorecard* sebenarnya terbagi atas dua sub yaitu perspektif keuangan dan non-keuangan. Perspektif non keuangan ini dijabarkan lagi kedalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Empat perspektif di dalam *balanced scorecard* menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan (Singgih dkk., 2001).

1. Perspektif Keuangan
Bagi perusahaan atau instansi swasta penggunaan perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting didalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran kinerja keuangan dapat memberikan indikasi apakah strategi perusahaan, dan implementasinya telah memberikan kontribusi ekonomi atau keuntungan bagi perusahaan. Untuk itu ada 3 (tiga) tahap yang dapat mendorong penetapan strategi (Kaplan & Norton, 1996: 41-44) yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), menuai (*harvest*).
2. Perspektif Pelanggan
Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan, karena pusat laba terdapat di pasar bukan di perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menselaraskan berbagai ukuran dari segi kepuasan, loyalitas, akuisisi dan profitabilitas terhadap pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan dituntut melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting bagi pencapaian tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan. (Kaplan dan Norton, 1996: 80-84) menyatakan konfigurasi proses internal bisnis didalam menciptakan rantai nilai akan masuk dalam 3 proses bisnis utama yaitu: inovasi, operasi, layanan purna jual.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Tujuan yang ditetapkan dalam masing-masing perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja istimewa. Tujuan didalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Ada 3 katagori utama untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu: kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi dan pemberdayaan keselarasan.

Manfaat dan Keunggulan Balanced Scorecard

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000:122) adalah:

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

Keunggulan pendekatan *balance scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005:11-15):

1. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: pelanggan (*customer*), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan dan memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan-lingkungan bisnis yang lebih kompleks.

2. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan secara berkesinambungan (jangka panjang).

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balance Scorecard* mengukur sasaran-sasaran yang sulit untuk diukur. Sasaran pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah untuk diukur, namun dalam *Balance Scorecard* sasaran ketiga perspektif non keuangan tersebut dapat diukur.

Karakteristik konsep *Balanced Scorecard* banyak menutupi kelemahan didalam konsep manajemen, dan sekarang konsep ini banyak dijalankan di hampir perusahaan besar. Contohnya saja perusahaan besar seperti versi majalah Fortune mengalami peningkatan kinerja berlipat ganda setelah perusahaan tersebut menjalankan konsep *Balanced Scorecard*.

Sumber Daya Alam

Sumber daya alam (SDA) berarti sesuatu yang ada di alam yang berguna dan mempunyai nilai dalam kondisi dimana kita menemukannya. Tidak dapat dikatakan Sumber Daya Alam apabila sesuatu yang ditemukan tidak diketahui kegunaannya sehingga tidak mempunyai nilai, atau sesuatu yang berguna tetapi tidak tersedia dalam jumlah besar dibanding permintaannya sehingga ia dianggap tidak bernilai. Secara ringkasnya, sesuatu dikatakan Sumber Daya Alam apabila memenuhi 3 syarat yaitu: Sesuatu itu ada, dapat diambil, bermanfaat.

Dengan demikian, pengertian SDA mempunyai sifat dinamis, dalam arti peluang sesuatu benda menjadi sumber daya selalu terbuka. Pemahaman mengenai Sumber Daya Alam akan semakin jelas jika dilihat menurut jenisnya. Berdasarkan wujud fisiknya, Sumber Daya Alam dapat dibedakan menjadi 4 klasifikasi yaitu: Sumber daya Lahan/tanah, Sumber daya Hutan, Sumber daya Air, dan Sumber daya Mineral.

Sedangkan menurut Alen (1959) dalam Solihin dan Sudirja (2007) Sumber Daya Alam berdasarkan proses pemulihannya, dibedakan menjadi 3 klasifikasi:

1. Sumber daya alam yang tidak dapat habis (*inexhaustible naturalresources*), contoh: udara, energi matahari, dan air hujan.
2. Sumber daya alam yang dapat diganti atau diperbaharui dan dipelihara (*renewable resources*), contoh: air di danau/sungai, kualitas tanah, hutan, dan margasatwa.
3. Sumber daya alam yang tidak dapat diperbaharui (*non renewableresources*), contoh: batubara, minyak dan gas bumi, dan logam.

Dalam penggunaannya, sumber daya alam yang dapat diperbaharui dan tidak dapat diperbaharui dapat saling melengkapi (komplementer), saling menggantikan (substitusi) atau dapat bersifat netral. Kajian tentang hubungan di antara berbagai penggunaan Sumber Daya Alam ini akan sangat bermanfaat pada saat membahas masalah kebijaksanaan dalam pengelolaan sumber daya alam tersebut. Ruang lingkup sumber daya alam mencakup semua pemberian alam di bawah atau di atas bumi baik yang hidup maupun yang tidak hidup. Pengertian sumber daya alam meliputi semua sumber daya dan sistem yang bermanfaat bagi manusia dalam hubungannya dengan teknologi, ekonomi, dan keadaan sosial tertentu. Definisi ini berkembang dan sekarang mencakup sistem ekologi dan lingkungan. Setelah lepas dari alam dan dikuasai oleh manusia, maka sumber daya tersebut disebut barang-barang sumber daya (*resource commodity*). Dari definisi tersebut menjadi jelas bahwa yang kita ketahui mengenai sumber daya alam tergantung pada keadaan yang kita warisi, tingkat teknologi saat ini maupun yang akan datang serta kondisi ekonomi maupun preferensi pasar (Howe, 1979; dalam Solihin dan Sudirja, 2007).

Pengelolaan Sumber Daya Alam

Sumber daya alam merupakan sumber yang penting bagi kehidupan umat manusia dan makhluk hidup lainnya. Negara Indonesia sangatlah kaya akan berbagai sumber daya alam, termasuk keanekaragaman hayati yang terkandung

di dalamnya. Sumber daya alam yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia suatu ketika akan habis dan punah jika tidak dikelola dengan baik dan tidak dilestarikan. Pengelolaan sumber daya alam dapat dilakukan dengan 2 cara, yaitu:

1. Pemanfaatan atau eksploitasi sumber daya alam.
2. Perlindungan atau konservasi.

Peranan pemerintah sangat diperlukan dalam perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya alam terutama dalam rangka perlindungan dari bencana ekologis. Kesalahan dalam pengelolaan dapat berpotensi mempercepat terjadinya kerusakan sumber daya alam, termasuk kerusakan hutan lindung, pencemaran udara, hilangnya keanekaragaman hayati, kerusakan konservasi alam, dan sebagainya. Menurut Undang-Undang UU No. 25 Tahun 2000 tentang program pembangunan nasional dalam Abdurrahman (2003), dengan memperhatikan permasalahan dan kondisi sumber daya alam dewasa ini, maka kebijakan di bidang sumber daya alam ditujukan pada upaya:

1. Mengelola sumber daya alam, baik yang dapat diperbaharui maupun yang tidak dapat diperbaharui.
2. Menegakkan hukum secara adil dan konsisten untuk menghindari kerusakan sumber daya alam dan pencemaran lingkungan.
3. Menerapkan secara efektif penggunaan indikator-indikator untuk mengetahui keberhasilan pengelolaan sumber daya alam.
4. Mendelegasikan kewenangan dan tanggung jawab kepada pemerintah daerah dalam pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup secara bertahap.
5. Memberdayakan masyarakat dan kekuatan ekonomi dalam pengelolaan sumber daya alam bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.
6. Memelihara kawasan konservasi yang sudah ada dan menetapkan kawasan konservasi baru di wilayah tertentu.
7. Mengikutsertakan masyarakat dalam rangka menanggulangi permasalahan lingkungan.

Sasaran yang ingin dicapai adalah terwujudnya pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta tidak hanya memenuhi kebutuhan umat manusia masa kini, tetapi juga masa yang akan datang.

Pembangunan Berkelanjutan

Sebagai sebuah konsep, pembangunan yang berkelanjutan atau *sustainable development* yang mengandung pengertian sebagai pembangunan yang “memperhatikan” dan “mempertimbangkan” sebenarnya bukanlah suatu hal yang baru baik dilihat secara global maupun nasional. Namun dalam pelaksanaannya masih belum dipahami dengan baik. Masyarakat di Indonesia telah berusaha untuk melakukan pembangunan berkelanjutan ditambah dengan berwawasan lingkungan, namun praktiknya menunjukkan lain. Menurut Tap MPR No.IV/MPR/1999 tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara tahun 1999-2004 menyebutkan bahwa konsep pembangunan berkelanjutan telah diletakkan sebagai kebijakan, namun dalam pengalaman praktek selama ini, justru terjadi pengelolaan sumber daya alam yang tidak terkendali. Karena itu pembangunan berkelanjutan adalah sebuah harapan yang harus kita wujudkan dan dalam upaya mewujudkannya itu peranan hukum menjadi sangat relevan. Menurut Emil Salim (seorang pakar yang menjelaskan makna dari pembangunan yang berkelanjutan) yang dimaksud dengan pembangunan berkelanjutan atau *sustainable development* adalah suatu proses pembangunan yang mengoptimalkan manfaat dari sumber daya alam dan sumber daya manusia, dengan cara menyerasikan sumber alam dan manusia tersebut dalam pembangunan (yayasan SPES, 1992:3).

Salim dalam (Abdurrahman, 2003) mengemukakan ada beberapa asumsi dasar serta ide pokok yang mendasari konsep pembangunan berlanjut ini, yaitu:

1. Proses pembangunan itu mesti berlangsung secara berlanjut, terus menerus di topang oleh sumber daya alam, kualitas lingkungan dan manusia yang berkembang secara berlanjut.
2. Sumber daya alam terutama udara, air dan tanah memiliki ambang batas, diatas mana penggunaannya akan menciutkan kualitas dan kuantitasnya. Penciutan itu berarti berkurangnya kemampuan sumber daya alam tersebut untuk menopang pembangunan secara berlanjut, sehingga menimbulkan gangguan pada keserasian sumber daya alam dengan daya manusia.
3. Kualitas lingkungan berkorelasi langsung dengan kualitas hidup. Semakin baik kualitas lingkungan, semakin positif pengaruhnya pada kualitas hidup, yang antara lain tercermin pada meningkatnya kualitas fisik, pada harapan usia hidup, pada turunnya tingkat kematian dan lain sebagainya. Oleh karena itu pembangunan berkelanjutan, supaya memberi pengaruh positif terhadap kualitas hidup.
4. Pembangunan berkelanjutan menandakan solidaritas trans generasi, dimana pembangunan ini memungkinkan generasi sekarang untuk meningkatkan kesejahteraannya, tanpa mengurangi kemungkinan bagi generasi masa depan untuk meningkatkan kesejahteraannya.

Indikator *Balanced Scorecard* pada Pengelolaan Sumber Daya Alam

Seperti yang kita tahu bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai tolok ukur di dalam kinerja suatu perusahaan dengan menerapkan berbagai rencana strategi yang akan di implementasikan. Salah satu rencana strategi dalam bidang sumber daya alam adalah dengan dilakukannya pengelolaan sumber daya alam secara optimal dan berkelanjutan. Artinya bahwa pengelolaan sumber daya tersebut harus dilakukan dengan memperhatikan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengabaikan kepentingan generasi masa datang. Mengelola lingkungan sekitar juga bertujuan untuk melestarikan lingkungan agar tidak terkena dampak buruk dari aktifitas yang dilakukan dan dapat diwariskan pada generasi mendatang. Tujuan konservasi ini adalah inti lahirnya pandangan

sustainable development. Pengelolaan sumber daya alam terfokus pada para manusianya atau masyarakat, pelaku ekonomi, pada strategi apa yang perlu ditempuh agar sumber daya alam tetap lestari dan secara optimal dimanfaatkan dengan berkelanjutan. Pengelolaan sumber daya alam tingkat Negara, melibatkan berbagai pihak seperti: Pemerintah sebagai regulator dan koordinator, pengusaha sebagai pelaku usaha, dan masyarakat sebagai pengguna dan pengontrol.

Indikator pengelolaan sumber daya alam untuk setiap pihak memiliki kesamaan visi namun misi yang diembannya berbeda. Maka indikator pengelolaan strategisnya pun 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 sumber daya alam tersebut. Masing-masing pihak akan saling berinteraksi dan memiliki ciri strategi pengelolaan lingkungan tersendiri dengan kesamaan umum yaitu visi bersama mewujudkan kondisi *sustainable development* (Purwanto, 2003).

Visi pengelolaan sumber daya alam 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 tanggung jawab yang jelas, kerjasama didorong kesamaan visi dan pandangan. Selanjutnya jenis dan ukuran indikator tersebut tergantung pada misi spesifik dan strategi spesifik dari para pelaku ekonomi di masyarakat. Indikator di dalam konsep *balanced scorecard* ada 2 yaitu: indikator *leading* dan *lagging*. Indikator *lagging* adalah suatu pengukuran yang menjelaskan sesuatu telah terjadi (pengukuran kinerja masa lalu), sedangkan indikator *leading* menceritakan sesuatu mengenai masa depan (pengukuran kinerja masa depan).

Tabel 1
Contoh penerapan *Balanced Scorecard* pada SDA (pengelolaan perkebunan teh)

Perspektif pengukuran	Lag Indicator	Lead Indicator
Financial: - Peningkatan keuntungan (laba) - Pengembalian kepada <i>shareholder</i>	- Pendapatan (<i>revenue</i>) meningkat - ROI meningkat	- Pertumbuhan nilai penjualan - Biaya produksi turun
Customer: - Meningkatkan kepuasan dan pelayanan kepada pelanggan (produk aman di konsumsi, harga terjangkau, terwujudnya produk yang unggul di pasar)	- Kesetiaan pelanggan pada produk	- Survei pelanggan (mis: ketepatan waktu pengiriman)
Internal: - Meningkatkan produktivitas kebun - Perbaiki proses : efisiensi + efektifitas agar terwujud <i>Cost Effectiveness</i> produksi	- Ketepatan pelaksanaan prosedur di kebun - Mengurangi biaya produksi dengan penghematan biaya bahan bakar	- Penilaian ketepatan pelaksanaan prosedur di kebun (mis: pelaksanaan pemupukan berdasarkan jumlah dosis dan frekuensi, pengendalian gulma, pelanggaran dalam pemetikan pucuk, serta pengendalian hama) - Penghematan biaya dengan mengkonversi bahan bakar minyak dengan bahan bakar dari cangkang kelapa sawit
Learning: - Meningkatnya komitmen karyawan - Prosedur menjamin kepuasan karyawan dan penghargaan	- Kepuasan kerja karyawan - Produktifitas dan keluhan karyawan	- Kepuasan karyawan diukur dengan memberikan kuesioner - Penghargaan terkait produktifitas

Sumber: indikator *BSC* pada agroindustri teh PT. Mitra Kerinci

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka dapat dibuat simpulan sebagai berikut:

1. Menyangkut permasalahan sumber daya alam di negeri Indonesia sesungguhnya bukan terletak pada masalah langka atau tidaknya sumber daya, bukan juga pada masalah mahal atau tidaknya harga sumber daya alam di tingkat dunia. Termasuk juga, bukan masalah sulit atau tidaknya untuk mendapatkannya. Akan tetapi, semuanya kembali dilihat dari pengelolaan sumber daya itu sendiri. Jika kita dapat mengembalikan posisi kepemilikan sumber daya alam kepada pemiliknya yang hakiki, yaitu rakyat, sedangkan tugas pemerintah dan negara hanyalah mengelolanya untuk kepentingan seluruh rakyatnya, maka semua masalah tentang sumber daya alam di Indonesia ini dapat terselesaikan.

2. Pengelolaan sumber daya alam yang dilakukan dengan menerapkan prinsip *balanced scorecard* didasarkan pada bagaimana visi, misi, dan strategi yang ada di dalam perusahaan agar kedepannya benar-benar mampu terintegrasi dengan baik sesuai aktivitas bisnis di perusahaan tersebut. Pengelolaan tersebut hendaknya dilakukan berjenjang dan bertahap dalam mewujudkannya agar pemanfaatannya dapat se-efektif mungkin. Dengan adanya pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) diharapkan dari proses pembangunan tersebut dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya alam bagi kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Marini Purwanto, SE, MSi, Ak selaku pembimbing dari tugas akhir makalah ini.

REFERENSI

- Abdurrahman, H., 2003, Pembangunan Berkelanjutan Dalam Pengelolaan Sumber Daya Alam Indonesia, *Seminar Pembangunan Hukum Nasional VIII*, Denpasar, Juli.
- Kaplan, R., dan D. Norton, 1992, The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71–79.
- _____, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action* (1996), Erlangga, Jakarta.
- _____, 2001, *The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard – Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2005, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Purwanto, A.T., 2003, Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam-Lingkungan Hidup, *Seminar Sistem Manajemen*, Oktober, Hotel Borobudur Jakarta.
- Singgih, M. L., Damayanti, K. Asih, dan O. Renny. 2001. *Pengukuran Dan Analisa Kinerja di PT “X” Dengan Metode Balance Scorecard*, (<http://puslit.Petra.ac.id/journals/industrial>, diunduh tanggal 14 Juli 2012).
- Solihin, M.A., dan Sudirja R., 2007, Pengelolaan Sumber Daya Alam Secara Terpadu untuk Memperkuat Perekonomian Lokal, *Integrated Natural Resources Management to Strengthen Local Economic*, Vol.8, No.15.
- Sulistiowati, M., 2008, *Evaluasi Kinerja Agroindustri Teh PT. Mitra Kerinci Dengan Metode Balanced Scorecard*, Institut Pertanian Bogor.
- Tunggal, A.W., 2001, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Harvindo: Jakarta.

