

**OPTIMALISASI STRATEGI MANAJEMEN OPERASI
TAMBANG *WEST & EAST BLOCK* MENGGUNAKAN
*BALANCED SCORECARD***

RICKY NELSON

P2100208646



MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR

2010

**OPTIMALISASI STRATEGI MANAJEMEN OPERASI
TAMBANG *WEST & EAST BLOCK* MENGGUNAKAN
*BALANCED SCORECARD***

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Jurusan Manajemen Strategik

Disusun dan diajukan oleh :

RICKY NELSON

P2100208646

Kepada

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCA SARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR

2010

TESIS
OPTIMALISASI STRATEGI MANAJEMEN OPERASI
TAMBANG *WEST & EAST BLOCK* MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD

Disusun dan diajukan oleh :

RICKY NELSON
Nomor Pokok P2100208646

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 11 Februari 2011
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi penasehat

Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA
Ketua

Dr. M. Yunus Amar, MT
Wakil Ketua

Ketua Program Magister
Manajemen

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si **Prof. Dr. Ir. Mursalim**

ABSTRAK

RICKY NELSON, 2010. Optimalisasi Strategi Manajemen Operasi Tambang *West & East Block* Menggunakan *Balanced Scorecard* (dibimbing oleh Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA dan Dr. M. Yunus Amar, MT).

Penelitian ini bertujuan untuk (1)mengkaji potensi peningkatan atau optimalisasi kinerja tambang (2)menganalisa penggunaan program balanced scorecard pada strategi jangka panjang dan jangka pendek manajemen, sehingga sejalan dengan visi dan misi perusahaan untuk area Operasi tambang *west & east block*. Operasi tambang *west & east block* merupakan salah satu penghasil bijih nikel terbesar yang di umpankan ke pabrik peleburan unit bisnis PT Inco Tbk di sorowako

Metode analisis yang digunakan yaitu metode kualitatif, data yang diperoleh dianalisis dengan memadukan pendekatan kuantitatif dan kualitatif karena akan melibatkan aspek – aspek yang spesifik dan tidak spesifik atau saling tumpang – tindih.

Hasil analisis dengan konsep balanced scorecard pada Operasi tambang *west & east block* menunjukkan terdapat kejelasan hubungan antara visi, misi dan strategi perusahaan serta tolok ukur dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja perusahaan tahun 2005 sampai 2009 memperlihatkan hasil yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari rasio ROI selalu positif rata-rata 26,09%. Rasio NPM juga selalu positif paling rendah 30,47% dan rata-rata 47,59%. Tanggapan pelanggan tentang inovasi perusahaan diketahui bahwa rata-rata adalah 4,45 artinya secara umum pelanggan sangat puas terhadap inovasi perusahaan. Kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif proses bisnis internal adalah sangat baik. Hasil interview untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh nilai sebesar 3,74 (Puas).

Kata Kunci : Manajemen Operasi, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

RICKY NELSON, Optimization of Management Strategy Mining Operations West & East Block using the Balanced Scorecard (Supervised by Prof.. Dr. H. Djabir Hamza, MA and Dr. M. Yunus Amar, MT).

This study aims to (1) assess the potential for increasing or optimizing the performance of mine (2) analyze the use of balanced scorecard program on long-term strategy and short-term management, so that in line with the vision and mission to the area's mining operations west & east block. Mining operations west & east block is one of the largest nickel ORE producer feed to the smelter business unit of PT Inco tbk sorowako.

The analytical method used is a qualitative method; data were analyzed by combining quantitative and qualitative approach because it will involve aspects - aspects that are specific and not specific or overlapping each other - overlapping

The results of analysis with the concept of balanced scorecard on mining operations west & east block shows that there is a clear relationship between vision, mission and strategy of the company and benchmarks in the financial perspective, customer, internal business processes and learning and growth. The performance of the company in 2005 to 2009 showed good results. This can be seen from the ROI is always positive and average 26.09%. The ratio of NPM is also always positive, the lowest is 30.47% and average is 47.59%. Response from customers about the innovations the company is known that the average is 4.45 meaning that in general customers are very satisfied with the company innovations. Company performance in terms of internal business process perspective is very good. Results of interview for learning and growth perspective obtained value 3.74 (Satisfied).

Key words : Management Strategy, Balanced Scorecard

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis mempersembahkan tesis ini untuk istri penulis Vemilyna, kedua ananda tercinta Carissa dan Kevin dan segenap keluarga yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian studi pasca sarjana ini.

Banyak kendala yang dihadapi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, namun berkat bantuan berbagai pihak akhirnya tesis ini dapat diselesaikan sebagaimana adanya. Untuk itu, dengan ketulusan hati yang dalam, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA, selaku pembimbing I dan Dr. M. Yunus Amar, MT, selaku Pembimbing II yang banyak memberikan arahan mulai penyusunan minat hingga selesainya tesis ini

Terimakasih juga kami haturkan kepada seluruh jajaran pengelola, sekretariat administrasi dan para dosen pada program studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.

Tak lupa, terima kasih juga penulis sampaikan kepada manajemen PT International Nickel Company Tbk dan Teman-teman, kelas Magister

Manajemen yang telah mendukung proses pembelajaran bagi penulis dan rekan-rekan seangkatan penulis.

Akhirnya kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu dalam kesempatan ini, saya sampaikan banyak terima kasih atas partisipasi dan bantuannya, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca utamanya bagi penulis.

Makassar, Februari 2011

Ricky Nelson

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
DAFTAR ISI	vii
DATAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Strategi Manajemen Operasi Tambang	10
B. Fungsi Manajemen	16
C. Sistem Pengendalian Manajemen	18
D. Model Optimalisasi	22
E. Konsep Dasar <i>Balanced Scorecard</i>	25
F. Transformasi Strategi Menjadi Tindakan Melalui <i>Balanced Scorecard</i>	29
BAB III. METODE PENELITIAN	35
A. Tempat dan Waktu Penelitian	35
B. Jenis dan Sumber Data	35
C. Teknik Pengumpulan Data	36
D. Metode Analisis Data	37
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
A. Sejarah Perkembangan Perusahaan	39
B. Tujuan dan Komitmen Perusahaan	42
C. Strategi Manajemen Operasi Tambang	45

D.	Struktur Organisasi Departemen Operasi tambang	47
E.	Data Khusus Perusahaan	54
F.	Peningkatan dan Improvement Operasi Tambang	62
G.	Pengujian dan Hasil Analisis	67
BAB V.	KESIMPULAN DAN SARAN	107
A.	Kesimpulan	107
B.	Keterbatasan Penelitian	110
C.	Saran	112
	DAFTAR PUSTAKA	114

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Perbedaan Antara Pelaporan Pengendalian dan Pelaporan Strategis	32
2.	<i>Template</i> Penetapan Tujuan Strategis Dalam <i>Balanced scorecard</i>	34
3.	Karyawan Departement Tambang tahun 2010	48
4.	Pergerakan triwulan saham PT Inco	56
5.	Dividen yang dibayarkan pada lima tahun terakhir	57
6.	Hasil Produksi 2005 – 2009	58
7.	Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Tahun 2007-2009	70
8.	Tingkat Pengembalian Investasi (<i>ROI</i>) Tahun 2005 – 2009	73
9.	Tingkat profitabilitas Perusahaan Tahun 2005 – 2009	75
10.	Rasio Pertumbuhan Penjualan Tahun 2005 – 2009	76
11.	Perputaran Total Aktiva Tahun 2005 – 2009	78
12.	Pengukuran Kinerja Keuangan Tahun 2007 – 2009	79
13.	Recovery Produk Tahun 2006 – 2009	81
14.	Tabel Pencapaian Recovery Penggalan Overburden dan ORE	94
15.	Tanggapan Pelanggan Tentang Inovasi Produk Perusahaan	98
16.	Profil Kompetensi	102
17.	Rangkuman Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	103

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Paradigma Pengelolaan Pertambangan yang Baik dan Benar (Good Mining Practise)	10
2.	Elemen – Elemen Proses Kendali	20
3.	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu Sistem Manajemen Kinerja	28
4.	Contoh Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	29
5.	Sistem Manajemen Tradisional	31
6.	Sistem Manajemen Strategis <i>Balanced Scorecard</i>	31
7.	<i>Double Loop Learning</i> dengan <i>Balanced Scorecard</i> (Pembelajaran Strategis Dan Operasional)	33
8.	Model Pengukuran Kinerja	34
9.	Struktur Organisasi Perusahaan	47
10.	Tingkat pengembalian hasil saham PT Inco Tahun 2009	54
11.	Laba Bersih dan Indeks Biaya Kas per unit	59
12.	Pemantaun jeda (delay) operasi pada awal shift dan akhir shift (First load and last dump)	64
13.	Pemantaun umur ban dari tahun 2006 sampai 2009	64
14.	Biaya perbaikan alat tambang akibat kecelakaan dari tahun 2006 sampai 2009	66
15.	Hubungan antara Visi, Misi, dan <i>Balanced Scorecard</i>	68
16.	Perubahan kandungan air (H ₂ O) produk	81
17.	Produk Material on spec di stockpile	86

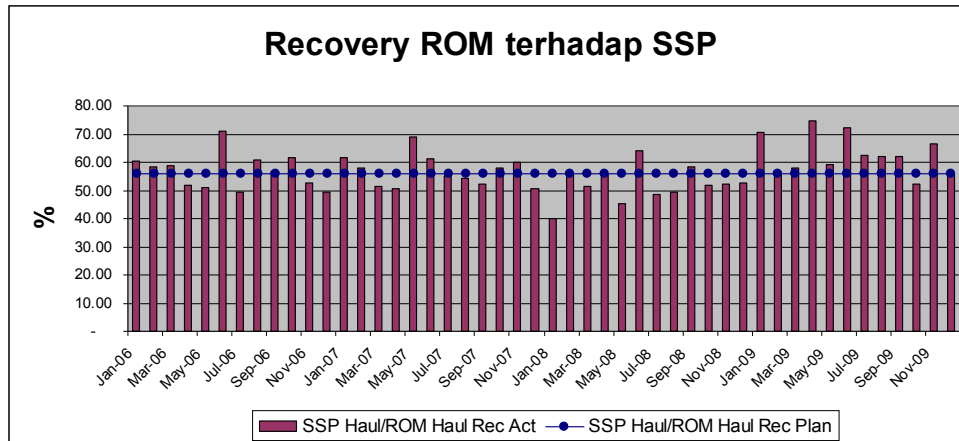
18.	Komposisi produk on spec dari tahun 2005 – 2009	87
19.	Produk Material on spec di stockpile	88
20.	Hasil Perhitungan Coeficien variability	89
21.	Pencatatan delay karena ditemukan batu besar atau material pengotor di produk	90
22.	Pencapaian penggalian overburden	92
23.	Pencapaian penggalian ORE	93
24.	Peningkatan Produktivitas Alat Angkut	97
25.	Peningkatan Produktivitas Alat Muat	97

BAB I PENDAHULUAN

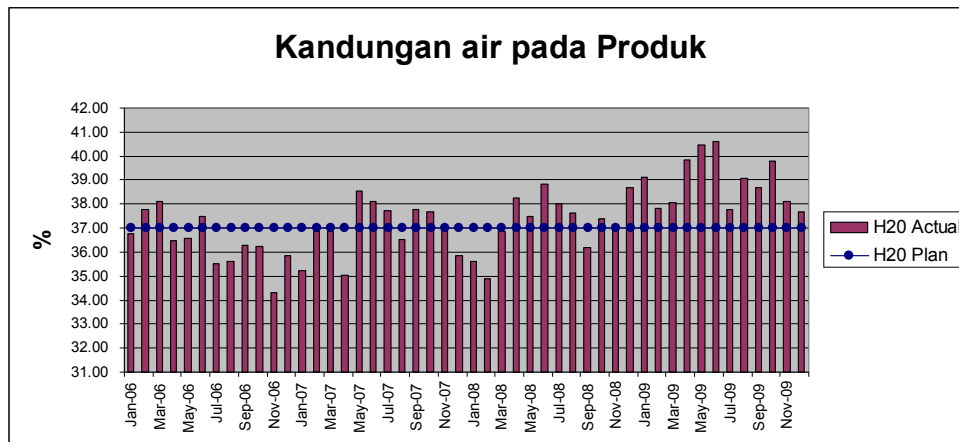
A. Latar Belakang

Operasi tambang *west & east block* merupakan salah satu penghasil bijih nikel terbesar yang di umpankan ke pabrik peleburan unit bisnis PT Inco Tbk di sorowako. Perbandingan beberapa tambang aktif antara *East Block* dan *West Block* sesuai porsi jumlah bijih nikel yang dihasilkan yakni tambang *west block* setiap tahunnya berkisar 70% dari jumlah total semua tambang aktif. PT Inco menghasilkan nikel dalam bentuk *matte* yaitu produk setengah jadi yang diolah dari bijih *laterite* dari hasil penambangan berbentuk tanah merah yang terdiri dari tanah liat dan diperkaya kandungan nikel, kemudian bijih *laterite* ini di umpankan ke proses unit terpadu pabrik pengolahan *pyrometallurgy*.

Berdasarkan unjuk kerja kinerja operasi tambang *west & east block* dari tahun 2007 sampai 2009 yang penulis kumpulkan dari laporan tahunan PT Inco Tbk dan laporan produksi bulanan terlihat ada beberapa peluang optimalisasi, diantaranya adalah tingkat ketersediaan alat dan penggunaannya (*Physical Availability and Use of Availability*), tingkat produktivitas operasi alat produksi, spesifikasi produk sekaitan kandungan air pada bijih, dan tingkat perolehan bijih (*recovery*) dari hasil penyaringan dari material *ORE* menjadi *Screening Station Produk*. Angka-angka pencapaian dari parameter tersebut sangat berfluktuasi (*variabilitasnya diatas 5%*) seperti ditunjukkan di grafik berikut.



Recovery ROM terhadap SSP menunjukkan tingkat efisiensi perolehan hasil SSP dari jumlah ROM yang dimasukkan pada proses penyaringan. Semakin tinggi recovery berarti semakin sedikit bagian yang terbuang. Grafik diatas menunjukkan pencapaian masih bervariasi ada yang kinerjanya diatas rencana dan juga dibawah rencana.



Dari data yang ditampilkan di grafik diatas terlihat kandungan air pada produk berubah-ubah adakalanya diatas rencana kandungan air

pada produk sangat mempengaruhi proses pengeringan di pabrik, semakin tinggi kadar air maka semakin banyak bahan bakar yang dipakai untuk mengeringkan produk sebelum dilebur sehingga biaya produksi meningkat. Parameter – parameter unjuk kerja diatas sangat berpengaruh kepada pencapaian hasil produksi tambang dan kinerja departemen tambang secara keseluruhan dalam mengoptimalkan operasinya.

Setelah lebih dari tiga dasawarsa PT Inco telah mengalami masa pasang surut seiring perkembangan ekonomi global sehingga dinamika ini menuntut PT Inco terus mengembangkan strategi dan sistem pengendalian manajemen yang kokoh, matang dalam meningkatkan kinerja dan siap menghadapi tantangan di masa depan. Beberapa Strategi utama yang sedang dilaksanakan oleh PT Inco adalah i) pertumbuhan yang berkelanjutan secara menguntungkan dengan memperluas kapasitas produksi dan mengoptimalkan sumber daya yang ada sesuai dengan kebutuhan seluruh pemangku kepentingan yang tercantum dalam kontrak karya ii) meningkatkan efisiensi kegiatan operasi guna meningkatkan keuntungan dan mempersiapkan diri dalam menghadapi setiap perubahan situasi perekonomian dunia dan perubahan harga nikel iii) bertindak berkesinambungan untuk dapat berkembang bersama dengan masyarakat dan pemerintah dalam beroperasi dan secara aktif melindungi aset-aset strategis yang dimiliki vi) memastikan tindakan-tindakan yang dijalankan efektif sekaligus mendemonstrasikan dan

mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan dan para pemangku kepentingan dalam meningkatkan reputasi perusahaan.

Perkembangan dan persaingan bisnis menuntut perusahaan mampu membuat strategi untuk bertahan dan bersaing pada setiap tahap dalam siklus hidup bisnis (*business life cycle*) yang pada dasarnya dibagi ke dalam tiga tahap, yaitu: (1) *early stage company* perusahaan yang berada pada tahap awal pertumbuhan, (2) *sustainable stage company* perusahaan berada pada tahap keberlangsungan, (3) *mature stage company* perusahaan berada pada tahap kematangan.

Persaingan dalam dunia bisnis pada era sekarang sangat bergantung kepada data dan informasi, yang kemudian digunakan untuk memahami dan menggali kemampuan dan asset yang dimiliki perusahaan dan faktor – faktor external yang akan berpengaruh pada keberhasilan pencapaian strategi dan target yang ditetapkan. Informasi berkelanjutan yang dikumpulkan, dianalisa dan diformulasikan menjadi alat utama bagi manajemen untuk memastikan keterkaitan antara strategi and objektif jangka panjang menjadi tindakan-tindakan dalam jangka pendek yang di jalani dalam bentuk pengembangan berkelanjutan *continuous improvement*.

Seorang ahli ilmu fisika Inggris Lord Kelvin pada tahun 1892, menulis: "Bila anda dapat mengukur apa yang sedang dibicarakan dan menyatakannya dalam bentuk angka-angka, maka anda mengetahui sesuatu tentang itu; tetapi apabila anda tidak dapat mengukurnya dan

apabila anda tidak dapat menyatakannya dalam bentuk angka-angka maka pengetahuan anda adalah tidak lengkap dan tidak memuaskan. Pernyataan lain yang berkaitan dengan pengukuran adalah "mengukur untuk dimengerti (memahami) adalah untuk memperoleh pengetahuan, memperoleh pengetahuan adalah untuk memperoleh kekuatan dan penguasaan.

Interpretasi pernyataan diatas secara bebas adalah pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data yang kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat, yang selanjutnya informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dan pimpinan suatu perusahaan dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan adalah sangat penting. Pengukuran harus sederhana mudah untuk digunakan dan dipahami dan dapat diulang terus menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dan pengukuran pada titik waktu yang lain.

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton, 1996

menyatakan bahwa Balanced scorecard terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja organisasi atau perorangan.

Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh perusahaan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerjanya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek:

- keuangan dan non keuangan
- jangka pendek dan jangka panjang
- internal dan eksternal

Oleh sebab itu perusahaan atau organisasi harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat internal dan yang bersifat eksternal jika *balanced score card* digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

B. Rumusan Masalah

Dari penjelasan mengenai program *balanced scorecard* dan latar belakang situasi dan kondisi operasi tambang di PT Inco sorowako, maka dapat dirumuskan beberapa fokus penelitian sebagai berikut:

- (1) Mengkaji bagaimana optimalisasi kinerja tambang dalam aspek keuangan dan pengukuran kinerja produksi apakah sudah 5% - 10% lebih baik dibandingkan target yang diinginkan seiring dengan operasi tambang sudah berjalan lebih dari tiga dasawarsa.
- (2) Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh dan berapa besar pengaruhnya pada strategi jangka panjang dan jangka pendek manajemen operasi tambang dengan menggunakan program *balanced scorecard*.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- (1) mengkaji potensi peningkatan atau optimalisasi kinerja tambang untuk memenuhi komitmen perusahaan dan mampu bersaing dalam siklus hidup bisnis (*business life cycle*).
- (2) menganalisa penggunaan program *balanced scorecard* pada strategi jangka panjang dan jangka pendek manajemen yang sudah ditetapkan dan sedang diterapkan, sehingga sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian dan penulisan tesis ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

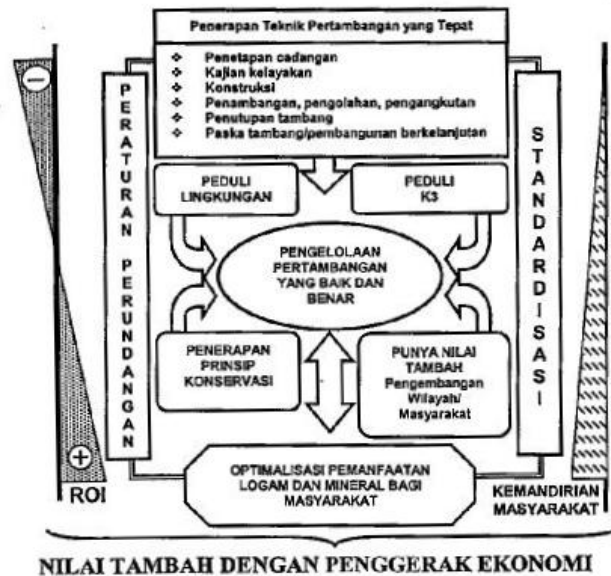
1. Sebagai masukan yang baik bagi PT Inco khususnya departemen tambang untuk pengembangan strategi manajemen operasi.
2. Meningkatkan pemahaman penulis dalam hal perancangan dan menalankan strategi manajemen serta tantangan-tantangan dalam melakukan proses optimalisasi.
3. Menambah khazanah penulisan tentang aplikasi program *Balanced scorecard* yang dapat dikembangkan dalam usaha pertambangan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi Manajemen Operasi Tambang

Perkembangan industri pertambangan Indonesia selama 150 tahun, telah mencapai kemajuan yang cukup pesat. Sehingga dalam perjalanannya banyak tantangan dan perkembangan yang telah di lewati baik secara teknis maupun dalam manajemen pengelolaan. Direktorat Teknik Mineral dan Batubara Ditjen Geologi dan Sumber Daya Mineral Departemen ESDM selaku regulator pemerintah dan sekaligus sebagai pengawas telah menyusun suatu buku dan sekaligus menjadi petunjuk untuk melakukan tata kelola manajemen tambang yang baik dan benar dengan judul *Good Mining Practise*.

Konsep pada industri pertambangan umum yaitu industri pertambangan mineral yang menghasilkan loga, bahan galian industri (non logam) dan energi (batubara) serta panas bumi mempunyai titik berat pada isu "demokrasi, keadilan dan pemerataan" yang harus melibatkan antar dan inter generasi. Konsep ini hanya dapat terlaksana dengan baik jika melibatkan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) secara optimal dalam bentuk kemitraan. Sementara pola pikir yang mendasari adalah "*social justice and equity*", komprehensif, terpadu serta berwawasan jangka panjang.



Gambar 1. Paradigma Pengelolaan Pertambangan yang Baik dan Benar ; *Good Mining Practise* (Sumber : Suyartono, *Good Mining Practice*, 2003, hal 12)

Gambar diatas menunjukkan definisi paradigma praktek / pengelolaan kegiatan usaha pertambangan yang baik dan benar (*good mining practise*) yang membangun peradaban sebagai suatu kegiatan usaha pertambangan yang memenuhi ketentuan-ketentuan, kriteria, kaidah dan norma-norma yang tepat sehingga pemanfaatan sumber daya mineral memberikan hasil yang optimal dan dampak buruk yang minimal.

Pertambangan dalam arti luas merupakan salah satu industri dasar yang menopang peradaban modern. Tanpa produk logam dan mineral kita kembali hidup zaman batu. Peradaban modern dengan gedung-gedung tinggi, kendaraan, pesawat terbang bahkan peralatan

yang kita perlukan sehari-hari tidak akan bisa diciptakan tanpa menggunakan bahan logam dan mineral hasil tambang.

Kebutuhan akan bahan galian hasil tambang untuk meningkatkan mutu kehidupan manusia tidak menunjukkan adanya indikasi menurun di masa mendatang, sehingga semakin banyak bijih logam dan mineral mesti ditambang dan diolah. Dengan berjalannya waktu, perkembangan teknologi telah berhasil menekan biaya pengolahan dan ekstraksi bijih logam dan mineral leih dari efek kenaikan biaya akibat kadar bijih yang semakin menurun. Sebagai contoh untuk kandungan nikel dari bijih laterite menurun dari 2.5% pada tahun 1980 menjadi 1.7% saat ini, harga nikel dan biaya produksinya telah menurun dengan berbagai siklus. Hal ini menunjukkan bahwa upaya pencarian mineral yang baru, kemajuan teknologi dan peningkatan kualitas manajemen pengelolaan usaha tambang telah berhasil menambah cadangan bijih dan mineral yang layak untuk diusahakan.

Strategi manajemen operasi tambang yang baik dan benar perlu terus dikaji dan dikembangkan pada kegiatan usaha pertambangan masa kini sehingga tercapainya optimalisasi sumber daya dan pendapatan, terlindunginya fungsi-fungsi lingkungan serta terlindunginya keselamatan dan kesehatan para pekerja. Syarat sistem manajemen operasi tambang yang baik dan benar antara lain :

- (1) Menerapkan teknik pertambangan yang tepat, dengan melakukan tahapan:

- melakukan kegiatan penyelidikan umum dan eksplorasi secara terencana dan dilakukan dengan teknik yang benar sehingga penetapan cadangan akurat, kegagalan dalam kegiatan ini akan menyebabkan pemborosan waktu dan biaya yang pada akhirnya pembengkakan investasi.
- Melakukan studi kelayakan, yang merupakan studi lanjutan menghitung nilai-nilai ekonomis cadangan dengan mempertimbangkan aspek-aspek teknis pertambangan. Lingkungan dan Keselamatan Kesehatan Kerja (K3) termasuk nilai tambah, pengembangan wilayah dan masyarakat serta perencanaan awal penutupan dan pasca tambang.
- Perencanaan konstruksi jalan tambang, pelabuhan, gudang, bengkel, fasilitas komunikasi dan fasilitas kerja lainnya.
- Perencanaan penambangan, pengolahan dan pengangkutan. Setiap tahun perusahaan harus menyampaikan Rencana Kerja dan Anggaran Biaya (RKAB) yang merupakan rencana rinci dari masing-masing komponen kegiatan yang dilengkapi dengan peta-peta sekaligus rencana biaya. RKAB tersebut dibahas secara intensif terutama yang berkaitan dengan aspek teknis pertambangan, lingkungan, K3, nilai tambah, konservasi, masterlist, keuangan dan pendapatan negara baik yang berupa pajak maupun non pajak.

- Perencanaan penutupan tambang dan pasca tambang. Setiap kegiatan pertambangan selalu akan berakhir. Pertambangan mengakibatkan perubahan bentang alam sekaligus nilai-nilai sosial budaya dan ekonomi. Sehingga perlu disusun perencanaan penutupan tambang dan pasca tambang untuk menghilangkan dampak negatif terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar.

(2) Peduli Lingkungan

Salah satu tujuan adanya kegiatan pertambangan adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

(3) Peduli Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Karakteristik usaha pertambangan yaitu padat investasi, padat teknologi dan memiliki tingkat resiko kecelakaan yang cukup tinggi. Sehingga diperlukan extra perhatian perusahaan dalam bidang K3 dengan melakukan investasi fisik berupa pengadaan fasilitas sesuai perkembangan teknologi dan pengadaan alat pelindung diri dan mengembangkan program pembinaan. Setiap usaha penanggulangan K3 diarahkan menuju kecelekaan minimal dan bahkan nihil kecelakaan.

(4) Penerapan Prinsip Konservasi, yang dilakukan dengan :

- Mengoptimalkan produksi dan mengoptimalkan *recovery*

- Mengoptimalkan pengangkutan penanganan material, seperti mencegah ceceran dalam pengangkutan, menempatkan dan mendata jumlah dan kualitas hasil galian dengan baik

(5) Punya nilai tambah. Strateginya antara lain:

- Pengembangan teknologi dan inovasi
- Peningkatan hubungan kerja sama dengan pihak luar Negeri dalam investasi, pemasaran dan penelitian.
- Peningkatan pemakaian produk dalam negeri
- Upaya melakukan pengolahan di dalam negeri

(6) Optimalisasi manfaat bagi masyarakat. Program optimalisasi manfaat bagi masyarakat direalisasikan dalam program :

- Pengembangan sumber daya manusia dengan melakukan pelatihan keterampilan masyarakat sekitar yang bermanfaat sebagai tenaga kerja dan ahli dalam masa penambangan maupun berguna pada saat pasca tambang.
- Pengembangan pertumbuhan ekonomi
- Pengembangan sosial budaya dan kesehatan masyarakat

(7) Standardisasi Pertambangan

Memasuki era persaingan bebas dan perdagangan global, pelaku usaha dituntut untuk memiliki daya kompetitif tinggi (kinerja, harga, kualitas dan jaminan mutu) dengan mengikuti estándar dan aturan negara tujuan ekspor/impor. Kecendrungan dunia menuju satu pasar, satu standar, dan satu sistem penilaian serta transparansi dalam

pemberlakuan peraturan teknis akan mewujudkan persaingan yang sehat dan tidak ada diskriminatif. Tujuan standardisasi pertambangan antara lain dalam rangka meningkatkan efisiensi, perlindungan konsumen dan tenaga kerja.

B. Fungsi Manajemen

Pada awal abad 20 ini, seorang industrial Perancis yang bernama Henry Fayol menulis bahwa semua manajer menjalankan lima fungsi manajemen; merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan/mengawasi. Sekarang ini ahli manajemen meringkas lima fungsi ini menjadi empat:

1. Merencanakan
2. Mengorganisasi
3. Memimpin dan
4. Mengawasi.

Fungsi perencanaan meliputi mendefenisikan tujuan organisasi, menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan dan mengembangkan suatu hirarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan.

Manajemen juga bertanggung jawab untuk merancang struktur organisasi yang mana fungsi ini disebut pengorganisasian. Fungsi ini mencakup :

- penetapan tugas-tugas apa yang harus dilakukan
- siapa yang harus melakukan
- bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan
- siapa melapor kepada siapa dan
- bagaimana dan dimana keputusan harus diambil

Fungsi memimpin adalah tugas manajemen untuk mengarahkan dan mengkoordinasi orang-orang yang ada dalam organisasi, fungsinya mencakup :

- pimpinan memotivasi bawahan
- mengarahkan kegiatan orang-orang lain
- menentukan jalur komunikasi yang paling efektif
- memecahkan konflik antara anggota

Fungsi keempat adalah pengawasan (kontrol). Setelah tujuan – tujuan ditentukan, rencana-rencana dirumuskan, pengaturan struktural digambarkan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, dan dimotivasi, masih ada kemungkinan bahwa sesuatu mungkin berubah atau keliru. Untuk memastikan bahwa semua urusan berjalan seperti seharusnya, manajemen harus memantau kinerja organisasi. Kinerja yang kemudian harus dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan di awal atau dibandingkan strategi jangka panjang. Jika terdapat penyimpangan yang bermakna apapun, adalah tugas manajemen untuk mengembalikan organisasi itu pada jalurnya. Pemantauan, perbandingan, dan

kemungkinan mengkoreksi inilah yang disebut dengan fungsi pengawasan (pengontrolan).

C. Sistem Pengendalian Manajemen

Unsur-unsur pengendalian manajemen meliputi perencanaan strategis, pembuatan anggaran, alokasi sumber daya, pengukuran, evaluasi, penghargaan atas kinerja, dan alokasi tanggung jawab.

Pengendalian manajemen merupakan keharusan dalam suatu organisasi yang mempraktikkan desentralisasi. Salah satu pandangan bahwa sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan. Ini menyiratkan bahwa strategi pertama kali dikembangkan melalui proses formal dan rasional, dan strategi ini kemudian menentukan desain sistem manajemen perusahaan. Satu perspektif alternatif mengatakan bahwa strategi muncul melalui eksperimentasi yang dipengaruhi oleh sistem manajemen perusahaan sehingga sistem pengendalian manajemen dapat mempengaruhi perkembangan strategi.

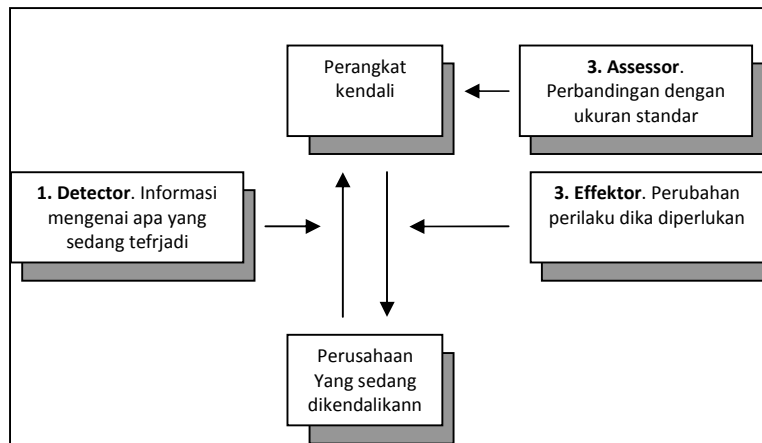
Bila perusahaan beroperasi dalam konteks industri yang perubahan lingkungan dapat diprediksi, maka perusahaan dapat menggunakan proses formal dan rasional untuk mengembangkan strategi terlebih dahulu, kemudian baru mendesain sistem pengendalian manajemen untuk melaksanakan strategi tersebut. Meskipun demikian, dalam lingkungan yang cepat berubah, perusahaan mengalami kesulitan untuk merumuskan strategi terlebih dahulu lalu kemudian mendesain

sistem manajemen untuk melaksanakan strategi yang dipilih. Dalam konteks seperti ini, strategi muncul melalui eksperimen dan proses di luar rencana (ad hoc) yang secara signifikan dipengaruhi oleh sistem pengendalian manajemen perusahaan.

Fakta yang ada menunjukkan bahwa banyak perusahaan dan juga organisasi nirlaba gagal karena tidak secara baik mendefinisikan dan menetapkan strategi yang akan dijalankan atau strategi yang dipilih mengalami distorsi dan implementasinya ternyata membutuhkan biaya yang jauh lebih mahal dan memakan waktu yang lebih lama dari apa yang diantisipasi.

Pengalaman beberapa perusahaan besar kelas dunia di Amerika Serikat, sebagian alasan kegagalan mereka adalah kelalaian dalam pengendalian. Sebagian besar lagi perusahaan besar berhasil menjalankan strategi jangka panjangnya tidak hanya karena mereka mengembangkan strategi yang baik saja, tetapi hal yang sangat penting juga adalah merancang sistem dan proses yang memberikan energi kepada timnya untuk melaksanakan strategi itu secara efektif.

Suatu organisasi harus dikendalikan, harus ada perangkat-perangkat untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat tercapai dan apabila salah satu atau beberapa perangkat tersebut tidak dapat berfungsi dengan baik maka organisasi tidak akan berjalan atau menghasilkan output seperti yang diinginkan dengan kata lain organisasi tersebut menjadi tidak terkendali.



Gambar 2. Elemen – Elemen Proses Kendali (Sumber : Heizer, J and Render, B,2004, hal 211)

Bagan diatas menggambarkan proses pengendalian dalam sistem yang sederhana. Setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen:

1. Pelacak / sensor (detector); suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penilai (assessor); suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkan dengan beberapa standar atau ekspektasi yang seharusnya terjadi.
3. Effektor; suatu perangkat yang sering disebut dengan umpan balik yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.
4. Jaringan komunikasi; perangkat yang meneruskan informasi antara detector dan assessor dan antara assessor dan effektor.

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi. Pengendalian manajemen terdiri dari beberapa kegiatan, meliputi:

- Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
- Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian organisasi
- Mengkomunikasikan informasi
- Mengevaluasi informasi
- Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil
- Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka

Pengendalian manajemen tidak berarti mengharuskan agar semua tindakan sesuai dengan rencana yang ditentukan sebelumnya, seperti anggaran. Rencana didasarkan pada situasi yang dipercaya ada pada saat tersebut di formulasikan, jika situasi berubah pada waktu penerapannya maka perlu perubahan tindakan menyesuaikan situasi yang dihadapi. Sekaitan dengan keselarasan tujuan meskipun pengendalian bersifat sistematis bukan berarti prosesnya harus bersifat mekanis. Melainkan proses ini meliputi interaksi antar individu. Sistem pengendalian manajemen membantu para manajer untuk menjalankan organisasi ke arah tujuan strategisnya. Dengan demikian pengendalian manajemen terutama memfokuskan pada pelaksanaan strategi.

Formulasi strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi untuk mencapai tujuan. Strategi merupakan perencanaan yang besar dan penting, menetapkan arah tujuan pergerakan organisasi yang diinginkan oleh manajemen. Kebutuhan untuk memformulasikan strategi bisa muncul sebagai respon terhadap ancaman yang diterima, seperti persaingan. Jadi proses formulasi strategi adalah proses pengambilan keputusan strategi sementara pengendalian manajemen adalah proses implementasi strategi. Dari pandangan desain sistem formulasi strategi pada dasarnya tidaklah sistematis, karena keterjadiannya dapat saja disebabkan oleh ancaman, kesempatan dan gagasan baru yang muncul.

D. Model Optimalisasi

Manajer sebagai bagian penting dari manajemen perusahaan menentukan strategi, tujuan-tujuan organisasi dan perubahan yang sangat terkait dengan pengambilan keputusan dan memilih dari antara dua alternatif atau lebih. Pengambilan keputusan dan pemilihannya alternatif sangat dipengaruhi oleh kondisi yang dihadapi dan persepsi-persepsi yang ada.

Dalam melakukan proses optimalisasi dapat dikaitkan dengan reaksi terhadap kondisi ekonomi, pengembangan perusahaan, persaingan dan reaksi terhadap masalah. Hal ini menuntut kemampuan penafsiran, analisa dan evaluasi terhadap informasi dan data. Lazimnya data diterima dari berbagai sumber, selanjutnya data tersebut di proses, ditafsirkan, dan

dipisahkan berdasarkan relevansinya dengan keputusan yang akan dibuat. Dalam melakukan evaluasi strategi sangat penting dikembangkan alternatif-alternatif serta kekuatan dan kelemahan dari tiap alternatif perlu dievaluasi.

Suatu proses yang berperilaku untuk memaksimalkan suatu hasil disebut model optimalisasi. Langkah-langkah dalam model optimalisasi dapat di ikhtisarkan sebagai berikut:

- Langkah 1; Pastikan kebutuhan akan suatu perubahan strategi dan tujuan, ini menuntut pengenalan dari kondisi yang ada. Eksistensi antara suatu masalah atau perbedaan antara sesuatu keadaan yang diinginkan dan kondisi sebenarnya sangat perlu dikenali dengan baik.
- Langkah 2; kenali kriteria pemilihan dan pengukuran, langkah kedua ini penting karena mengidentifikasi kriteria yang hanya dianggap relevan.
- Langkah 3; Alokasikan bobot pada masing-masing kriteria hal ini perlu dilakukan karena masing-masing kriteria tidak sama semua sama pentingnya, oleh karena itu perlu memberi bobot sekaitan dengan prioritas yang digunakan dan sekaligus menyatakan derajat relatif pentingnya suatu elemen dibandingkan dengan yang lainnya.
- Langkah 4; kembangkan alternatif-alternatif

- Langkah 5; Evaluasi alternatif-alternatif itu, meskipun sebagian alternatif-alternatif itu telah dikenali, tetap dibutuhkan secara kritis dievaluasi satu per satu.
- Langkah 6; Pilih alternatif terbaik, karena setiap alternatif sudah dievaluasi dan diberi bobot, alternatif terbaik didefinisikan sebagai skor total tertinggi.

Langkah-langkah dalam model optimalisasi berisi sejumlah pengandaian atau asumsi. Penting untuk memahami pengandaian ini jika harus menentukan betapa tepat dan akurat model optimalisasi itu menjadi dasar pengambilan keputusan. Pengandaian dari model optimalisasi sama dengan yang mendasari konsep rasionalitas. Rasionalitas merujuk kepada pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai. Oleh karena itu pengambilan keputusan rasional menyiratkan bahwa pengambilan keputusan dapat objektif sepenuhnya dan logis. Manajemen suatu perusahaan yang memiliki tujuan yang jelas dengan menggunakan keenam langkah dalam model optimalisasi diandaikan menghantar ke seleksi alternatif yang akan memaksimalkan tujuannya.

Untuk dapat menggunakan model optimalisasi dalam pengambilan keputusan dalam menghadapi suatu keadaan atau tantangan sehingga akan memberikan suatu pemerian yang cukup tepat maka perlu salah satu kuncinya adalah mengurangi alternatif dengan melakukan seleksi dan dievaluasi sesuai dengan kebutuhan organisasi yang relevan dengan faktor-faktor dominan pada tantangan yang dihadapi.

E. Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 melaporkan hasil-hasil proyek penelitian pada multiperusahaan dan memperkenalkan suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan yang disebut *balanced scorecard*.

Faktanya pada masa tersebut para manajer dan orang-orang yang terlibat dalam perencanaan strategis perusahaan masih belum mampu mengkomunikasikan secara baik rencana strategis tersebut kepada karyawan atau pengguna akhir. Sehingga tabel-tabel dan grafik berwarna yang dituliskan dalam buku rencana bisnis yang indah dan format penulisan yang memukau yang menunjukkan persiapan dan rencana strategi bisnis tidak memberi dampak bagi orang-orang yang harus melaksanakan rencana-rencana bisnis strategis tersebut. Sebagai konsekuensi pelaksanaan rencana bisnis strategis yang buruk itu adalah hasil-hasil yang diperoleh perusahaan tidak memuaskan.

Pertanyaan kreatif yang muncul adalah mengapa rencana-rencana bisnis strategis gagal. Menurut *balanced scorecard collaborative* dalam Evans (2002), terdapat empat faktor penghambat dalam implementasi yaitu:

1. Hambatan Visi (*vision barrier*) – tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka.

Berdasarkan survei, hanya sekitar 5% karyawan yang memahami strategi perusahaan mereka.

2. Hambatan Orang (*people barrier*) – banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Berdasarkan survei, hanya sekitar 25% dari manajer yang memiliki inisiatif terkait dengan strategi perusahaan mereka.
3. Hambatan Sumber Daya (*resource barrier*) – waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting (kritis) dalam organisasi. Misalnya anggaran tidak dikaitkan dengan strategi bisnis, sehingga menghasilkan pemborosan sumber daya. Berdasarkan survei, sekitar 60% organisasi tidak mengaitkan anggarannya dengan strategi perusahaan.
4. Hambatan Manajemen (*management barrier*) – manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek. Berdasarkan survei, sekitar 86% tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam per bulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka.

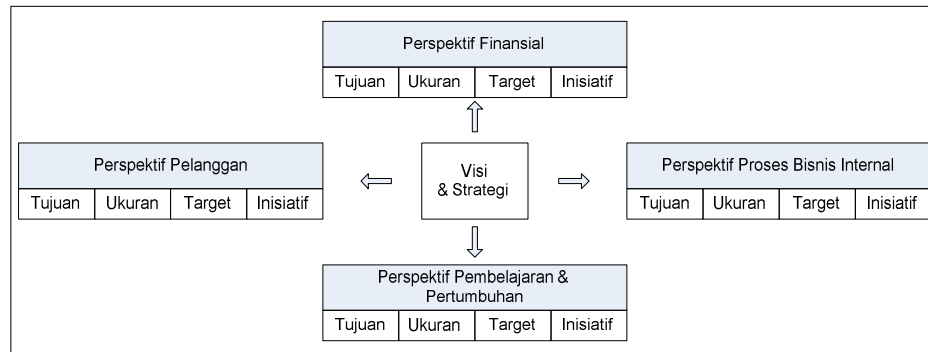
Berdasarkan kenyataan di atas, kita membutuhkan suatu cara baru untuk mengkomunikasikan rencana-rencana bisnis strategis kepada pengguna akhir, dalam hal ini adalah karyawan yang akan melaksanakan rencana-rencana bisnis strategis itu. Alat komunikasi antara manajemen

organisasi dan karyawan itu adalah *balanced scorecard*. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, rencana-rencana bisnis strategis akan mencapai setiap orang dalam organisasi, karena semua orang dalam organisasi telah memiliki alat komunikasi (bahasa) yang sama. Apabila rencana-rencana bisnis strategis itu dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target, karyawan dapat mengerti dan mengaitkan dengan apa yang akan terjadi. Hal ini akan mengarah pada pelaksanaan rencana-rencana bisnis strategis yang lebih baik.

Pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang – untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem) – demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek.

Terdapat empat perspektif *balanced scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi perusahaan, yaitu :

1. Perspektif Finansial (shareholders – pemegang saham)
2. Perspektif Pelanggan (customer)
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (internal business process)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (learning and growth)

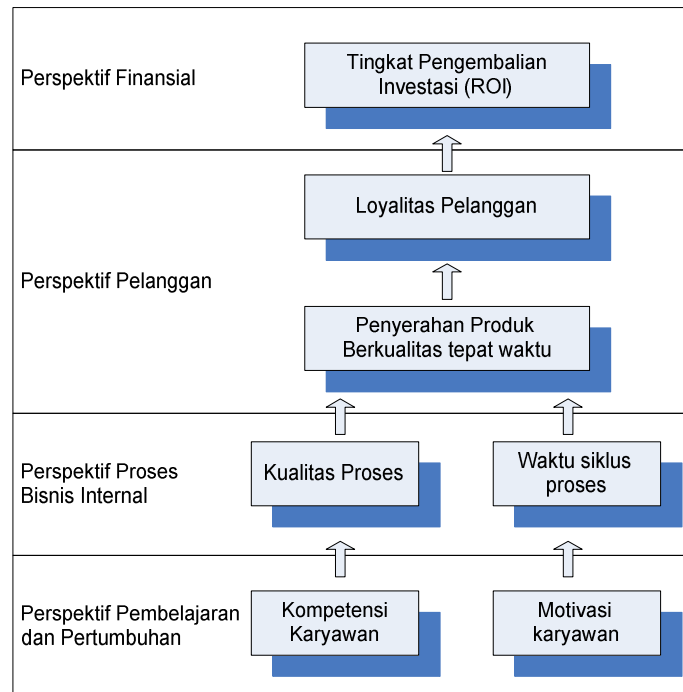


Gambar 3. Balanced scorecard sebagai suatu Sistem Manajemen Kinerja. (Sumber : Gaspersz, 2006, Hal 106)

Pada gambar diatas tampak bahwa visi dan strategi organisasi dikaitkan secara seimbang dengan perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus-menerus (*continuous growth and improvement*) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik kepada pelanggan dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (perspektif finansial).

Dengan mengimplementasikan *balanced scorecard* maka hubungan sebab akibat (*cause effect relationship*) pada aliran kinerja bisnis dari tingkat lebih rendah (*lower level*) ke tingkat lebih tinggi (*upper level*) di dalam atau diantara perspektif dapat dijelaskan dengan contoh diagram dibawah. Hubungan sebab-akibat menunjukkan sebagai

pemimpin atau pengendali pada satu sisi menghasilkan suatu hasil akhir yang sangat dipengaruhi oleh sisi yang lain.



Gambar 4. Contoh Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard*. (Sumber: Gaspersz, 2006, Hal136)

F. Transformasi Strategi Menjadi Tindakan melalui *Balanced scorecard*

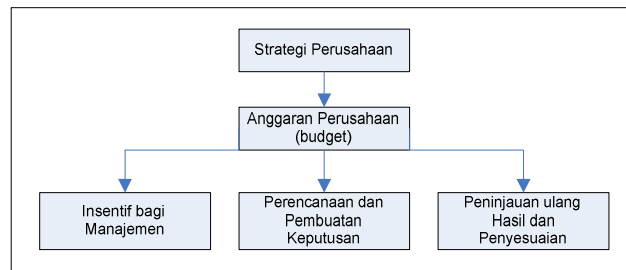
Balanced scorecard merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* adalah lebih dari sekadar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis. Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu. Perusahaan-perusahaan inovatif itu

menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* untuk melaksanakan proses-proses manajemen kritis, sebagai berikut:

1. Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja.
3. Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif atau program-program strategis.
4. Mengembangkan umpan-balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus-menerus di masa yang akan datang.

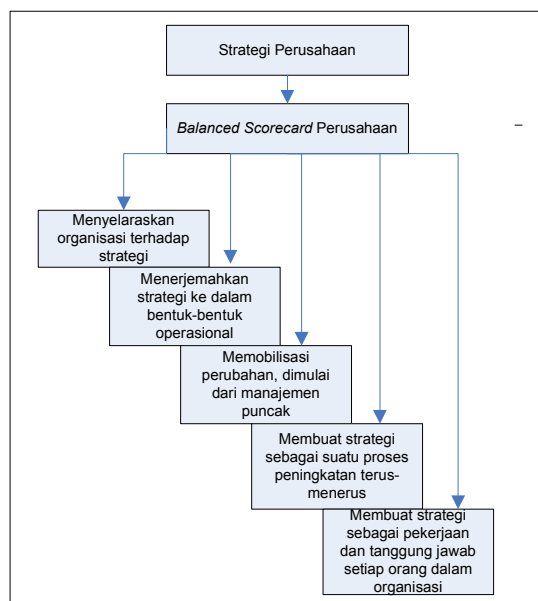
Dari uraian diatas tampak bahwa *balanced scorecard* dimulai dari visi dan strategi perusahaan, dimana dari sini berbagai faktor kesuksesan yang penting didefinisikan. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis tujuan-tujuan strategis. Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategi, yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

Pada umumnya, sistem manajemen tradisional berfokus pada anggaran (budget), sehingga pelaksanaan strategi perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia, seperti ditunjukkan dalam gambar 5.



Gambar 5. Sistem Manajemen Tradisional. (Sumber: Heizer, J and Render, B, 2004, hal 250)

Hal ini berbeda dari sistem manajemen strategis *balanced scorecard* yang berfokus pada proses-proses manajemen strategis, sehingga strategi perusahaan melalui *balanced scorecard* diterjemahkan menjadi tindakan-tindakan yang terarah seperti ditunjukkan dalam gambar 6 dibawah ini.



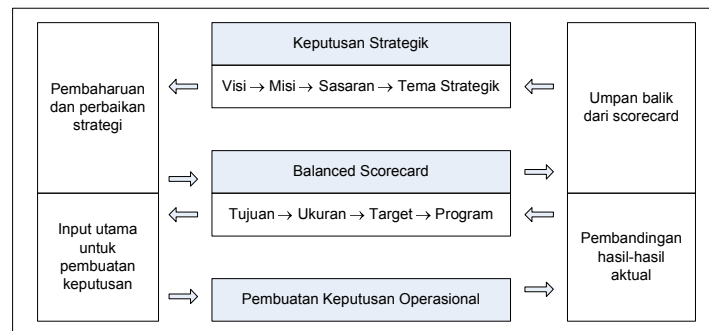
Gambar 6. Sistem Manajemen Strategis *Balanced Scorecard*. (Sumber : Gaspersz, 2006, Hal160)

Sebagai konsekuensi dari perbedaan praktek sistem manajemen tradisional dan sistem manajemen strategis *balanced scorecard*, pelaporan pada sistem manajemen tradisional semata-mata digunakan sebagai alat pengendalian (*control reporting*), sedangkan pelaporan pada sistem manajemen strategis *balanced scorecard* digunakan sebagai alat strategis (*strategic reporting*). Perbedaan kedua bentuk pelaporan ini ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan antara Pelaporan Pengendalian dan Pelaporan Strategis

Pelaporan Pengendalian (Manajemen Tradisional)	Pelaporan Strategis (Manajemen <i>Balanced Scorecard</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian melalui anggaran • Berfokus pada fungsi-fungsi dalam organisasi • Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah • Informasi fungsional tunggal (hanya untuk keperluan satu fungsi dalam organisasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umpan balik dan pembelajaran • Berfokus pada tim fungsional silang (<i>cross-functional teams</i>) • Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab-akibat • Informasi fungsional silang dan disebarluaskan ke seluruh fungsi dalam organisasi

Keempat perspektif *balanced scorecard* saling berintegrasi, dalam implementasinya diorganisasi akan sangat terkait dengan proses memberikan pembelajaran *double loop* (*double loop strategic and operational learning*) dengan *balanced scorecard*, ditunjukkan dalam gambar berikut.

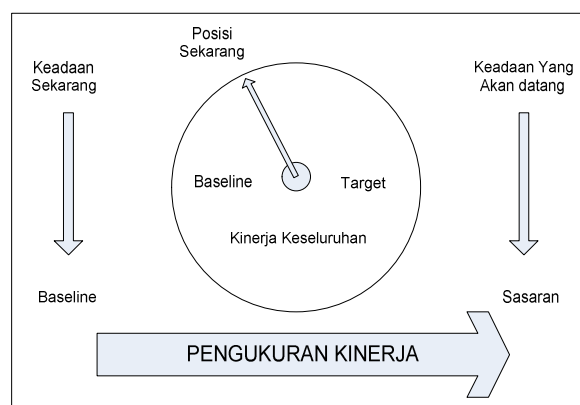


Gambar 7. *Double Loop Learning* dengan *Balanced Scorecard*; Pembelajaran Strategis dan Operasional. (Sumber : Gaspersz, 2006, Hal166)

Table 2. *Template* Penetapan Tujuan Strategis dalam *Balanced scorecard*

MENU KRITERIA	KRITERIA UNTUK MENDEFINISIKAN TUJUAN STRATEGIS	DEFINISI TUJUAN STRATEGIS
Pasar		
Kecendrungan industri		
Teknologi		
Kompetisi		
Kinerja masa lalu		
<i>Contoh</i>	<i>Kinerja tahun 2009</i>	<i>Meningkatkan produksi sebesar 20% pada akhir tahun 2010</i>

Pengukuran kinerja memberikan suatu alat untuk menetapkan “angka target” untuk pembandingan sepanjang waktu. Pengukuran kinerja merupakan suatu cara mengukur arah dan kecepatan perubahan, yang dapat diibaratkan seperti meteran pengukur kecepatan dari sebuah mobil, seperti ditunjukkan dalam gambar berikut.



Gambar 8. Model Pengukuran Kinerja. (Sumber : Gaspersz, 2006, Hal116)