

Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balanced Scorecard



Manajemen strategi sering dipandang sebagai suatu skenario atau "game plan" untuk mengembangkan usaha, mempertahankan atau memperbaiki posisi pasar, menarik dan memuaskan konsumen, sukses berkompetisi dengan pesaing, menjalankan operasi bisnis dan mencapai sasaran-sasaran strategis.

Para manajer menjalankan manajemen strategi sebagai proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam upaya menyediakan nilai bagi konsumen untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Ada 3 pemikiran strategis tentang perusahaan saat ini: (1) *where are we now*; (2) *where do we want to go*; (3) *how will we get there*. Kemudian pemikiran strategis sebagai dasar proses manajerial dalam manajemen strategis. Proses manajemen strategis mencakup 5 hal penting: (1) pengembangan visi dan misi strategis; (2) penetapan sasaran-sasaran dan indikator-indikator kinerja; (3) strategi crafting untuk mencapai hasil yang diharapkan; (4) implementasi dan eksekusi strategi; (5) melakukan monitoring dan penyesuaian serta evaluasi terhadap perubahan lingkungan.

Pendekatan manajemen strategis berbasis balanced scorecard menjadikan sistem manajemen strategi bersifat komprehensif, terpadu, seimbang dan terukur. Bersifat komprehensif dapat dianalogikan sebagai "dashboard" yang memberikan informasi komprehensif, akurat, relevan dengan tujuan dan "real time".

Hal di atas juga bermakna adanya keselarasan visi, misi, dan sasaran-sasaran strategis. Proses penerjemahan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis membantu manajer membangun program aksi yang terkait dengan visi dan misi. Bahkan sampai pada penyusunan anggaran dan penentuan level kinerja yang disepakati.

Keunggulan lainnya, Manajemen Strategis berbasis BSC dimulai dengan skenario yang memadukan fungsi-fungsi manajemen seperti fungsi manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasi dan manajemen SDM. Fungsi-fungsi tersebut dijadikan sasaran-sasaran yang bersifat strategis dan saling berhubungan satu dengan lainnya secara seimbang. Istilah yang sering digunakan adalah koherensi yang berarti ada keterhubungan sebab akibat antar masing-masing perspektif.

Secara praktis, para eksekutif dan manajer akan mendapatkan peta strategi dalam mengendalikan organisasi atau perusahaan dalam mencapai kinerja maksimal yang sejalan dengan visi dan misi mereka.

Sejarah Balanced Scorecard

Penggagas BSC adalah Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dituangkan dalam artikel "Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance" dalam Harvard Business Review tahun 1992. Pemunculan konsep tersebut berbasis penelitian atas 12 (dua belas) perusahaan besar di USA dan Kanada dilanjutkan dengan diskusi-diskusi rutin sepanjang tahun. Kajian intensif tersebut membuahakan konsep BSC sebagai sistem pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif dan integral. BSC dikembangkan sebagai sistem pengukuran yang dapat memudahkan pengambil keputusan melihat organisasi secara multi perspektif. Perspektif-perspektif dalam BSC terdiri atas perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penyusunan BSC dimulai dari penerjemahan visi dan misi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategis dan indikator-indikator. Dari hal itu, Norton dan Kaplan menemukan pentingnya memilih indikator berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel berikutnya yang juga dimuat dalam Harvard Business Review (September-Oktober 1993) dalam artikelnya "Putting the Balanced Scorecard to Work". Artikel ini menjelaskan bahwa pengukuran yang efektif apabila terintegrasi dengan proses manajemen secara keseluruhan.

Perkembangan BSC selanjutnya adalah sebagai sebuah sistem manajemen strategi. Keberhasilan BSC sebagai sistem manajemen strategi dituangkan dalam tulisannya "Balanced Scorecard as a Strategic Management System" dalam Harvard Business review tahun 1996. Tulisan tersebut berbasis pada praktek penerapan yang dilakukan Renaissance Solution, Inc. yang dimiliki David P Norton pada berbagai perusahaan sejak pertengahan tahun 1993.. Praktek-praktek tersebut berkaitan dengan penerjemahan dan pengimplementasian visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis.