Bedah Buku

The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment

Pengarang : Robert S. Kaplan & David P. Norton
 Penerbit : Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 2001
 Penyunting : Agus Wahyuadianto, S.Psi.,SE.

Buku ini semacam kelanjutan dari buku Kaplan sebelumnya yakni *The Balanced Scorecard* yang diterbitkan pada tahun 1996. Buku tersebut telah menjadi *hit* dan konsepnya digunakan oleh perusahaan swasta, militer, organisasi nirlaba, bahkan instansi pemerintah. Di tahun 1997, J. Kurtzman mencatata 64 persen perusahaan yang pernah ditemuinya menggunakan model pengukuran kinerja yang sangat mirip dengan *Balanced Scorecard*. Kepopuleran konsep tersebut tidak diragukan lagi.

Akan tetapi pada tahun 1998 dunia mengalami krisis ekonomi yang luar biasa diikuti oleh aksi terorisme dan kontra-terorisme, yang dipicu oleh kejadian 9 September 2001, yang telah mengubah wajah dunia berikut lingkungan ekonominya. Melihat perubahan tersebut muncul pertanyaan, "Apakah konsep ini masih cocok diterapkan di lingkungan bisnis yang sudah berubah seperti ini?"

Kaplan dan Norton menjawab keraguan ini dengan bukunya yang berjudul "*The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*". Buku ini secara umum

mengupas penerapan konsep *Balanced Scorecard* dalam berbagai latar belakang secara lebih aplikatif. Pengarang merumuskan bahwa 5 langkah yang harus dilakukan untuk memastikan kesuksesan dan kesinambungan aplikasi konsep *Balanced Scorecard*. Kelima langkah ini dituangkan dalam kelima Bagian dan 14 Bab buku ini. Lima langkah tersebut yaitu :

1. Menerjemahkan strategi ke dalam petunjuk/kalimat yang lebih operasional;

Pengarang menyajikan berbagai contoh strategi dari berbagai organisasi, baik dari perusahaan swasta, instansi pemerintah, organisasi nirlaba, maupun lembaga kesehatan. Semuanya digambarkan dengan menarik melalui gambar dan tabel atraktif dalam rangkaian menciptakan peta strategi. Strategi sebagai langkah pertama dalam konsep *balance scorecard* menjadi pernyataan misi dan visi yang sifatnya unik bagi organisasi yang bersangkutan.

2. Menyatukan seluruh bagian dalam organisasi untuk menciptakan sinergi;

Dalam sebuah organisasi pastilah ada unit-unit terkecilnya, meminjam istilah Kotler, Central Business Unit (CBU). Pembentukan CBU sangat penting karena berperan sebagai garda depan yang berhubungan langsung dengan pemangku kepentingan dari organisasi tersebut. Selain itu sinergi organisasi bisa dibangun dari mengintegrasikan CBU yang memberikan layanan yang digunakan secara bersama-sama (*shared-service*).

3. Membuat strategi bagi nafas dalam diri tiap anggota organisasi;

Langkah ketiga ini difokuskan pada manajemen SDM internal organisasi. Dimulai dari menginternalisasi strategi organisasi dalam diri setiap anggota organisasi. Dilanjutkan dengan mendefinisikan kembali tujuan dan target setiap individu dan tim kerja. Yang terakhir, adalah dengan memberikan insentif/gaji yang *rewarding*. Insentif yang *rewarding* adalah insentif yang diberikan atas penilaian objektif kinerja individu yang bersangkutan dan memotivasinya untuk lebih berprestasi. Melalui ketiga cara ini strategi yang telah dirumuskan akan bisa terinternalisasi dengan optimal.

4. Menjadikan strategi sebagai proses yang berkesinambungan;

Untuk mendukung kesinambungan implementasi maka organisasi harus memberikan dukungan dalam wujud perencanaan dan penganggaran. Selain itu melalui proses umpan balik dari internal maupun eksternal, diharapkan tercipta suatu

pembelajaran bagi perkembangan organisasi.

5. Menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.

Pada langkah pamungkasnya, Kaplan dan Norton, menyoroti peran pemimpin dalam implementasi dan mobilisasi strategi ke dalam organisasi. Selain itu sebagai penutup diberikan tujuh faktor yang membawa kegagalan dalam implementasi konsep Balance Scorecard, yaitu :

- ✓ Manajer senior yang kurang berkomitmen;
- ✓ Terlalu sedikit melibatkan anggota organisasi;
- ✓ Kurangnya sosialisasi kepada anggota organisasi;
- ✓ Menganggap Balance Scorecard sebagai peristiwa tunggal, bukan proses yang berkesinambungan;
- ✓ Menerapkan Balance Scorecard hanya pada sistem IT bukan pada perubahan manajemen;
- ✓ Menggunakan konsultan yang miskin pengalaman; dan
- ✓ Hanya menerapkan Balance Scorecard untuk perubahan kompensasi/insentif.

Ketujuh faktor atau batu sandungan ini diyakini Kaplan dan Norton, disebabkan karena buruknya proses yang terjadi dalam organisasi daripada pendesainan scorecard.

Penyunting menilai bahwa buku ini sangat bermanfaat bagi organisasi yang sudah menerapkan konsep Balance Scorecard, konsultan yang mendalaminya atau pihak manajemen yang sedang

memilih sistem yang akan diterapkan dalam organisasinya. Kesulitan yang penyunting temui saat berusaha memahami buku ini terletak pada pilihan kata dan alur penceritaan yang kurang sesuai untuk masyarakat umum, di samping itu sangat penting bagi pembaca untuk membaca dan memahami buku pertamanya terlebih dahulu. Selain itu, konsep Balance Scorecard sebagai konsep yang sudah stabil akan tetapi bukan satu-satunya konsep yang ada.

Akhirnya penilaian mengenai buku ini, penyunting kembalikan kepada para pembaca dan calon pembaca buku "*The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*". Penyunting percaya bahwa penilai yang sesungguhnya akan menjadi objektif ketika buku ini sudah dibaca, dipahami dan –lebih baik lagi- diimplementasikan.