

Penyusunan sistem manajemen stratejik dengan pendekatan balanced scorecard studi kasus : Nissan Group

Yosef Kristiantoro, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=121250&lokasi=lokal>

Abstrak

Perusahaan otomotif seharusnya mengikuti produk yang dijualnya. Semakin tangguh produknya, semakin tangguh pula perusahaan. Semakin nyaman produknya, semakin nyaman pula perusahaan bagi orang-orang yang terlibat di dalamnya. Semakin aman produknya, semakin aman pula perusahaan, baik bagi pemilik, karyawan, maupun pelanggannya. Namun, ketangguhan, kenyamanan, dan keamanan sebuah mobil tidak dihasilkan oleh salah satu bagian saja dari mobil, tetapi dihasilkan oleh mobil secara keseluruhan. Demikian pula, ketangguhan, kenyamanan, dan keamanan sebuah perusahaan juga harus diwujudkan oleh setiap orang yang berada di dalamnya.

Di sisi lain, ketangguhan, keamanan, dan kenyamanan produk otomotif bukan satu- satunya kriteria yang diinginkan oleh pelanggan. Masih ada hal lain yang diharapkan dari sekedar fisik mobil. Harga adalah salah satunya, pelayanan baik ketika pembelian maupun setelah pembelian menjadi nomor satu. Ketepatan fitur mobil dengan harga, dan pelayanan yang diberikan adalah gabungan nilai yang diharapkan oleh pelanggan. Nissan Group mengalami penurunan tajam dalam penjualan produk Nissan di tahun 2005. Alih-alih dapat mencapai target yang ditetapkan, Nissan Group bahkan kehilangan hampir setengah pangsa pasar yang dengan susah payah diraih selama beberapa tahun. Kenaikan harga bahan bakar minyak tampaknya tidak dapat dijadikan alasan utama. Ada yang tidak tepat dalam sistem manajemen Nissan Group.

Kelemahan Nissan Group lebih banyak pada perspektif proses proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara tantangan Nissan Group terletak pada perspektif pelanggan dan perspektif proses internal. Kelemahan dan tantangan pada perspektif internal menjelaskan bahwa sinergi di antara unit-unit di dalam Nissan Group belum maksimal. Sinergi harus diwujudkan. Sistem manajemen dengan pendekatan balanced scorecard adalah jawabannya.

Fokus utama penerapan balanced scorecard adalah membuat seluruh personel dalam perusahaan menyadari perannya dalam pencapaian sasaran strategis perusahaan. Karena itu, strategi dan implementasinya bukan hanya bagian pekerjaan level manajer ke atas. Staff bahkan level pelaksana harus diajak untuk mewujudkan sasaran perusahaan dengan mencapai target-target pribadi dan departemennya masing-masing. Di samping itu, fokus balanced scorecard adalah mengajak seluruh personel untuk bergerak dalam satu kesatuan. Urusan keuangan bukan hanya pekerjaan bagian keuangan saja tetapi juga menjadi tanggung jawab bagian marketing dan workshop bahkan hingga sales person dan mekanik. Demikian pula, urusan pelanggan bukan hanya pekerjaan bagian marketing dan workshop saja tetapi juga menjadi tanggung jawab bagian sumber daya manusia dan bagian umum, bahkan hingga supir dan tenaga kebersihan.

Penerapan balanced scorecard dalam implementasi strategi dimulai dengan evaluasi atas kondisi perusahaan baik kondisi internal maupun eksternal. Evaluasi strategis dilanjutkan dengan evaluasi atas visi, misi, dan nilai perusahaan. Selanjutnya adalah evaluasi atas strategi perusahaan berikut perancangan sasaran strategis perusahaan dalam kerangka empat perspektif yang dituangkan dalam strategy maps. Tahap berikutnya adalah penjabaran sasaran strategis perusahaan dalam bentuk ukuran-ukuran, target, dan inisiatif.

