

**MERAJUT STRATEGI DAN  
“MERUBAHNYA” MENJADI AKSI  
(KAJIAN BUKU : “STRATEGY MAPS” oleh KAPLAN & NORTON,  
DAN CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY oleh THOMPSON &  
STRICKLAND)**

Oleh: Alimuddin R R

*Dosen STIE STIKUBANK Semarang*

**ABSTRACT**

*Strategies are important for an organization. Basic framework in the study of management strategy is that the strategy is built base on the right and proper organization's situation and condition. However, empirically, it is fail very often in the implementation. That's why the execution strategy level requires the correct socialized, structured, and systematically process which is done in the right time. The strategy will be useful for a company if it is executed consistently by all management divisions in organization.*

*Some books like “Strategy Maps” by Kaplan and Norton and “Crafting and Executing Strategy” by Thompson and Strickland can guide us to implement strategies which are chosen to be the action to obtain the company's goal.*

*Keywords: Strategy Map, Intangible Assets, Tangible Assets, Crafting and Executing Strategy.*

**I. PENDAHULUAN**

Strategi adalah satu aktivitas organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan (kinerja perusahaan), baik dalam ukuran waktu (jangka pendek dan panjang), ukuran luas (pasar dan jaringan bisnis), ukuran nilai konsumen maupun ukuran finansial. Banyak leterature yang membahas masalah strategi bisnis, diantaranya buku yang ditulis oleh Kaplan dan Norton berjudul “*Strategy Maps*”, dan Thompson dan Strickland yang berjudul “*Crafting and Executing Strategy*”. Kedua buku ini menarik untuk dikaji dan merupakan buku strategik yang dapat digunakan sebagai acuan teoritis maupun praktis. Menariknya buku ini untuk dikaji, karena keduanya memiliki berbagai informasi teoritis, konseptual dan praktis tentang bagaimana organisasi bisnis maupun non-bisnis agar tetap eksis. Eksistensi organisasi tidak hanya dapat diraih dengan hanya mampu merumuskan visi dan misi, merumuskan strategi, difahami oleh hanya pada tingkat level manajemen puncak, atau kehandalan dalam merumuskan sasaran organisasional, tapi lebih dari itu sebuah organisasi akan menjadi *sustainable* apabila mampu mendisain, mengimplementasikan,

mengeksekusi dan memonitoring strategi dengan ukuran-ukuran manajerial strategis yang jelas, terukur dan dapat dilaksanakan, difahami diseluruh level manajemen dan anggota organisasi. Kedua buku ini sangat berbeda dalam banyak hal, meskipun banyak hal yang menjadikan ide buku ini memiliki persamaan, terutama dalam hal bagaimana strategi tersebut diterapkan sehingga menjadi aksi yang nyata dalam mencapai tujuan-tujuan/sasaran organisasional dalam jangka pendek maupun panjang.

Tulisan ini akan memaparkan tentang pendekatan-pendekatan yang digunakan, orientasi buku, serta pandangan-pandangan keduanya, baik dalam kristalisasi perbedaan maupun kesamaan teori, konsep dan pendekatan yang dapat digunakan dalam organisasi laba dan nir laba di abad informasi ini.

## **II. INTISARI IDE**

### **2.1. Robert S.Kaplan dan David P.Norton: "Strategy Maps" *Converting Intangible Assets into Tangible Assets.***

Buku ini merupakan hasil penelitian panjang dan seksama yang dilakukan oleh Robert S.Kaplan dan David P Norton, yang dimulai pada tahun 1990-an melibatkan berbagai perusahaan. Landasan fikir dari buku ini adalah keyakinan bahwa berbagai pendekatan pengukuran kinerja yang biasa digunakan, terutama yang didasarkan kinerja keuangan tidaklah memberikan manfaat pada perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomis dimasa depan.

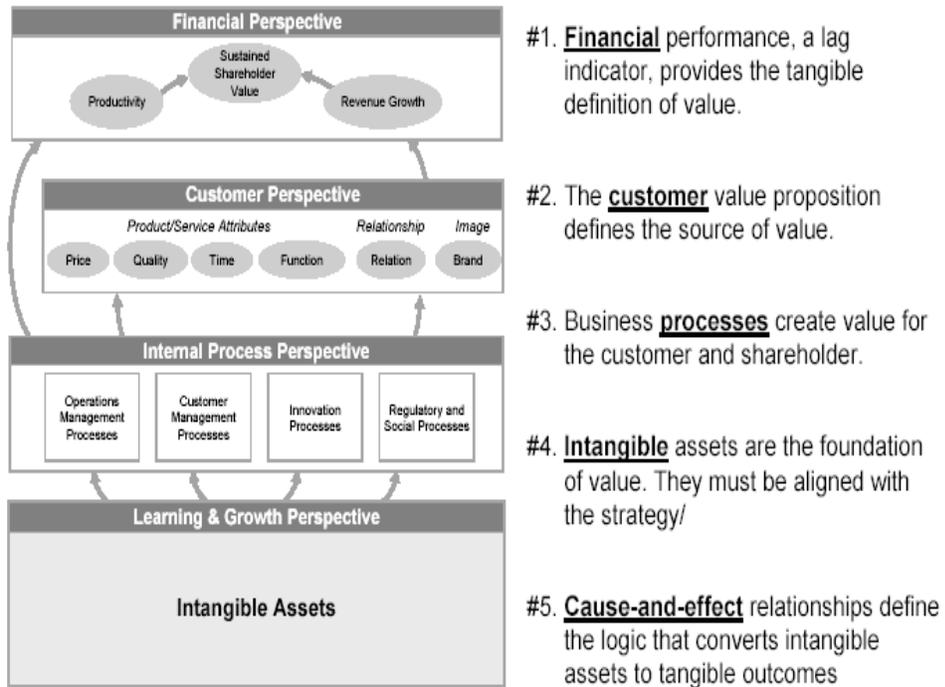
Keberhasilan perusahaan diabad informasi akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aktiva intelektual. Spesialisasi fungsional harus diintegrasikan kedalam proses bisnis berorientasi pelanggan, dalam upaya menciptakan barang dan jasa inovatif yang fleksibel, responsif dan bermutu tinggi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan setiap segmen pelanggan sasaran. Inovasi dan peningkatan barang, layanan dan proses akan dihasilkan oleh para pekerja yang telah dilatih ulang, teknologi informasi superior, dan keselarasan berbagai prosedur perusahaan.

Selanjutnya, buku ini juga menuntun kita untuk memahami bahwa keberhasilan atau kegagalan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek oleh model akuntansi keuangan tradisional. Model keuangan tersebut, yang dikembangkan oleh perusahaan dagang dan manufaktur/ korporasi diabad industri hanyalah mengukur peristiwa masa lalu, bukan investasi yang ditanamkan dalam berbagai kapabilitas yang menghasilkan nilai masa depan.

Kaplan dan Norton merekomendasikan bahwa perlunya suatu kerangka kerja baru untuk meng-integrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Ukuran-ukuran yang digunakan tidak hanya berdasarkan ukuran finansial masa lalu saja (*financials perspective*), tetapi juga ukuran-

ukuran pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja tersebut meliputi perspektif pelanggan (*Customer perspective*), proses bisnis internal (*internal process perspective*), dan pembelajaran serta pertumbuhan diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kedalam berbagai tujuan dan ukuran nyata. Kerangka kerja manajerial ini disebut sebagai *Balance Scorecard* (BSC) (Gambar.1)

**Gambar 1.**  
**Balanced Scorecard / strategy map framework**



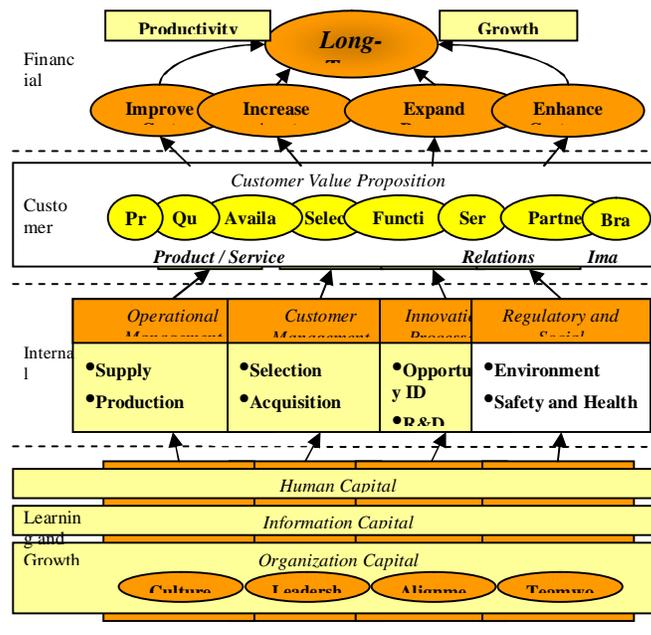
*Balance Scorecard* bukanlah semata sebagai sistem pengukuran, tetapi lebih merupakan kerangka kerja proses manajemen perusahaan dalam menciptakan nilai-nilai perusahaan (Gambar.2 dan 3), yang dapat digunakan untuk :

- ⓐ mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi,
- ⓐ mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan,
- ⓐ menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi-pribadi dengan strategi perusahaan,
- ⓐ mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan,
- ⓐ mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,

- ⓐ melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis, dan
- ⓑ mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

*Balance Scorecard* menutup lubang yang ada di sebagian besar sistem manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi. Proses manajemen yang dibangun di seputar scorecard memungkinkan adanya keselarasan dan pemusatan perhatian kepada pelaksanaan strategi jangka panjang. Bila digunakan secara tepat, *Balance Scorecard* merupakan dasar pengelolaan bisnis (perusahaan) di abad informasi.

**Gambar 2.**  
**A Strategy Map Represents**  
**How the Organization Creates Value**

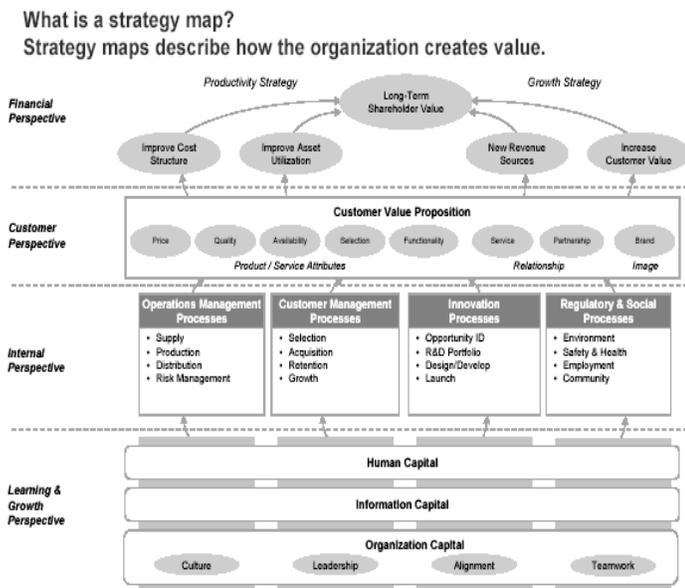


Proses scorecard dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Penulis menjelaskan bahwa, *Balance*

*Scorecard* merupakan terjemahan visi dan misi bisnis serta strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun kedalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. *Scorecard* memberikan kerangka kerja, "bahasa" untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, dan pengukuran digunakan untuk memberikan informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan masa depan. Selanjutnya, para eksekutif senior dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan dan faktor-faktor yang mendorong keberhasilan tersebut, mereka dapat memusatkan perhatian kepada tercapainya tujuan perusahaan jangka panjang.

Buku ini merekomendasikan bahwa *Balance Scorecard (BSC)* digunakan untuk: meng-artikulasikan strategi bisnis, mengkomunikasikan strategi bisnis, dan membantu menyelaraskan berbagai inisiatif perorangan, lintas departemen dan perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, *BSC* bukanlah semata sebagai alat pengendalian, tetapi merupakan sistem komunikasi, informasi dan pembelajaran organisasi, serta bagaimana menciptakan nilai berdasarkan investasi yang ditanamkan untuk *intangible capital* berupa *human capital* (Gambar 3.)

**Gambar 3**  
**Strategy Map Aligning Human Capital**



Selanjutnya, buku ini tidak merekomendasikan jenis atau macam alternatif strategi apa yang akan dipilih oleh pebisnis dalam kondisi tertentu, tetapi lebih mengutamakan kepada bagaimana agar setiap strategi yang dibangun dari kompetensi/kapabilitas serta diadaptasikan dengan lingkungan dapat diaktualisasikan secara benar, tepat, akurat sampai pada level teknikal sesuai dengan ukuran-ukuran tujuan dan nilai perusahaan yang ingin dicapai.

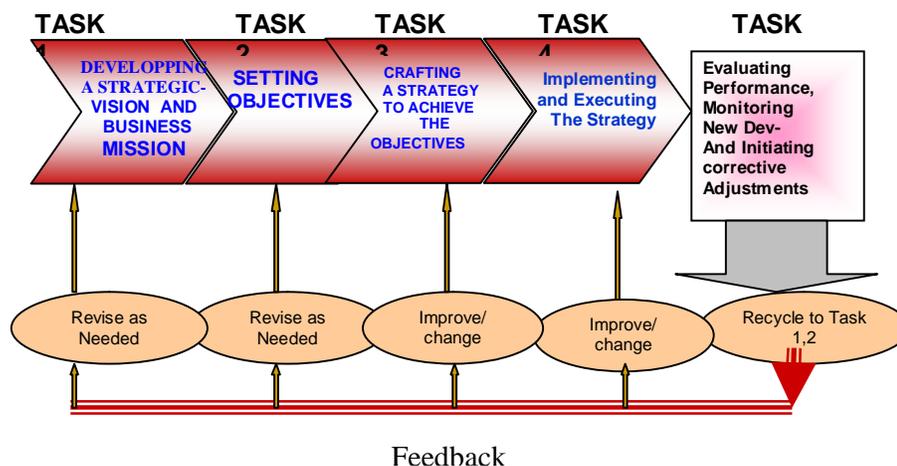
## 2.2. Kajian Buku yang ditulis Arthur A.Thompson,Jr. dan A.J. Strickland III berjudul “*Crafting and Executing Strategy*”.

Buku manajemen strategi yang ditulis Thompson dan Strickland ini merupakan revisi dari buku ”*Crafting and Implementing Strategy*”, dengan beberapa penambahan yang sangat berarti terutama dalam hal eksekusi strategi yang sering gagal dilakukan oleh perusahaan.

Secara umum, buku ini menjelaskan tentang bagaimana pihak manajemen dalam oraganisasi untuk menyusun, melaksanakan: visi, misi , tujuan dan sasaran bisnis, formulasi strategi (*crafting strategy*), implementasi, eksekusi strategi pada tingkat manajerial, operasional dan teknikal serta pengendalian dan pengawasan strategi. Selanjutnya secara rinci penulis menggambarkan bahwa situasi yang dihadapi oleh pebisnis saat ini sangatlah cepat berubah, sehingga setiap bisnis yang digeluti haruslah mampu menyelaraskan kapabilitas dan kompetensi yang dimilikinya dengan situasi eksternal yang dimulai dari keselarasan visi dan misi, sehingga visi dan misi bisnis dipandang sesuatu yang lentur dapat dirubah dan dapat dicapai, meskipun bukan berarti mudah untuk diubah-ubah.

Dalam buku ini diuraikan secara sistematis tentang apa yang harus dilakukan manajemen dalam strategi bisnis, dengan membagi lima (5) *task* manajerial dari masing-masing level manajemen (Gambar.4).

GAMBAR 4.  
THE FIVE TASKS OF STRATEGIC MANAGEMENT



Tugas (*task*) tersebut merupakan proses manajerial yang tidak terputus, terintegrasi, dan sistamatis. Proses bisnis strategi diawali dari pengembangan visi dan misi, dimana buku ini mengisyaratkan pentingnya bagi organisasi untuk menetapkan visi bisnis karena sebagai dasar melangkah untuk menyusun dan mencapai tujuan perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang.

Pernyataan misi tersebut haruslah dapat diukur, dicapai dan mungkin dilaksanakan, sehingga realistis untuk meraihnya. Meskipun demikian, penulis menegaskan bahwa pemahaman visi, misi, strategi bisnis tidak boleh berhenti hanya pada level manajemen puncak saja atau pada level manajer saja tapi kepada seluruh pelaku bisnis (termasuk karyawan) yang terlibat dalam perusahaan (organisasi). Oleh karena itu diperlukan proses sosialisasi, sehingga memudahkan untuk mengimplementasikan dan melakukan eksekusi dari strategi bisnis yang telah direncanakan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa menetapkan sasaran bisnis menjadi penting karena sasaran tersebut merupakan arah operasional untuk mengawal pencapaian visi dan misi bisnis. Pengelompokan sasaran dipilah menjadi dua, yaitu: sasaran finansial (*Finacial objectives*) yang merupakan sasaran jangka pendek dan sasaran strategik (*Strategic Objectives*) yang merupakan sasaran jangka panjang. Sararan keuangan dengan ukuran-ukuran keuangan, antara lain seperti : ROI, ROA, EVA, Profit Margin, deviden yang tinggi, aliran kas yang besar, dan harga saham yang meningkat; sedangkan sasaran strategik berupa : pasar yang luas, jaringan bisnis luas/kuat, kecepatan antisipasi perubahan, merek yang ternama/stabil, dan pertumbuhan inovasi produk. Kedua sasaran ini harus dapat diterjemahkan, difahami pada setiap level manajemen dan

karyawan sehingga dapat benar-benar dijadikan acuan dalam implementasi dan eksekusi strategi.

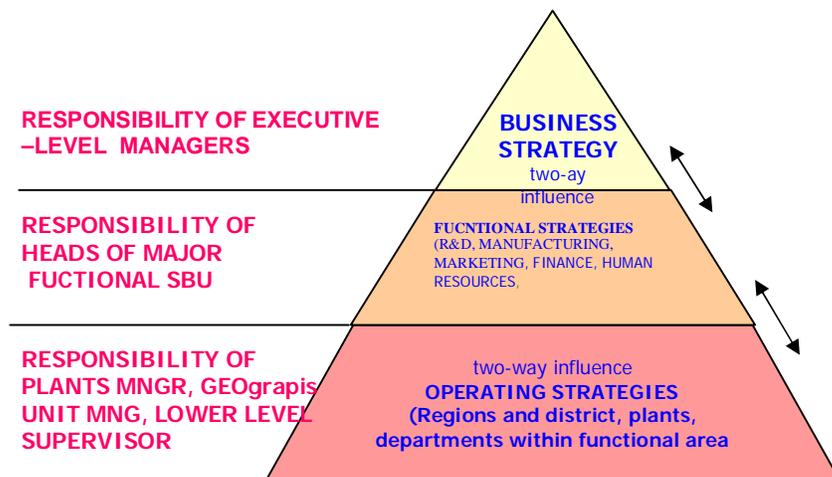
Selanjutnya, untuk menyusun strategi, setiap organisasi harus memahami secara konseptual sumberdaya dan kapabilitas organisasi yang dimiliki serta situasi lingkungan bisnis (baik lingkungan makro maupun mikro) yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi. Dalam menganalisis situasi eksternal dibutuhkan kemampuan untuk *scanning* masa depan yang jitu, sehingga adaptasi, reaksi dan proaksi strategi yang digunakan organisasi tepat dan akurat, yang pada akhirnya akan memudahkan organisasi meraih sasaran, visi dan misi organisasi.

Penulis buku ini, mengingatkan pula bahwa manajemen strategi merupakan proses yang terus berlangsung bukan dimulai pada satu saat dan berhenti disaat yang lain, sehingga *five task* yang direkomendasikan berupa siklus yang selalu ada umpan-baliknya.

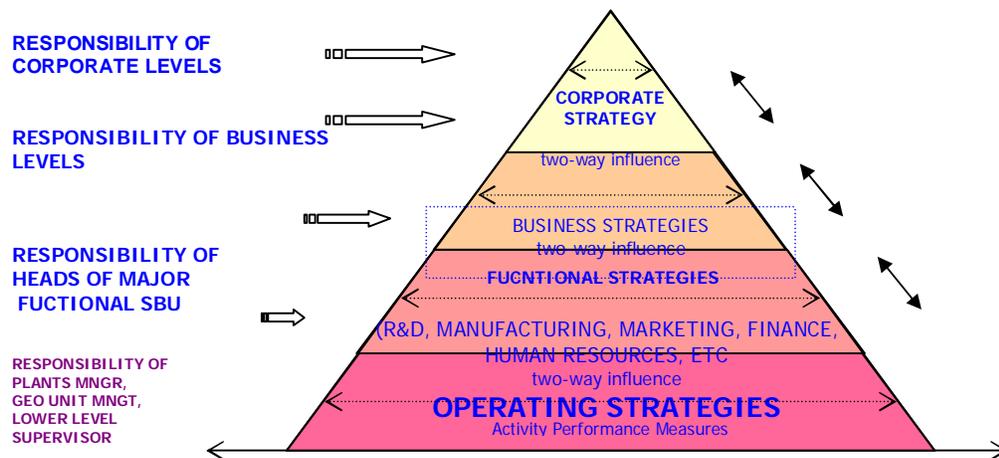
Buku ini menjelaskan pula tentang lingkungan bisnis, khususnya yang berkaitan dengan lima kekuatan dalam lingkungan bisnis (*The Five Forces Model of Competition*) dari ME.Porter (1980). Dikajinya pendekatan ini karena penulis hendak mengungkapkan bahwa memahami perusahaan dalam kondisi bersaing yang bagaimanakah saat ini dan masa depan serta kekuatan bisnis manakah yang dominan serta bagaimana kondisi pesaing-pesaing bisnis saat ini. Hal ini digunakan sebagai informasi untuk membantu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) yang ingin diraih perusahaan.

Dijelaskan pula bahwa pilihan strategi harus disesuaikan pula dengan keluasan dan kedalaman *line of business*, bisnis tunggal (yang hanya satu *line of business*) akan memiliki *setting* yang berbeda dengan *setting* perusahaan *multy business* (lebih dari satu *line of business*). Perbedaan tidak hanya terletak pada jenis dan macam strategi yang dipilih, juga terletak pada siapa yang akan melakukan *crafting*, *implementing*, *executing* dan *evaluating/monitoring* kinerja. Gambar 5 dan 6 berikut menunjukkan perbedaan diantara keduanya.

Gambar 5.  
A SINGLE - BUSINESS COMPANY



GAMBAR 6.  
A DIVERSIFIED COMPANY (MULTY BUSINESS)

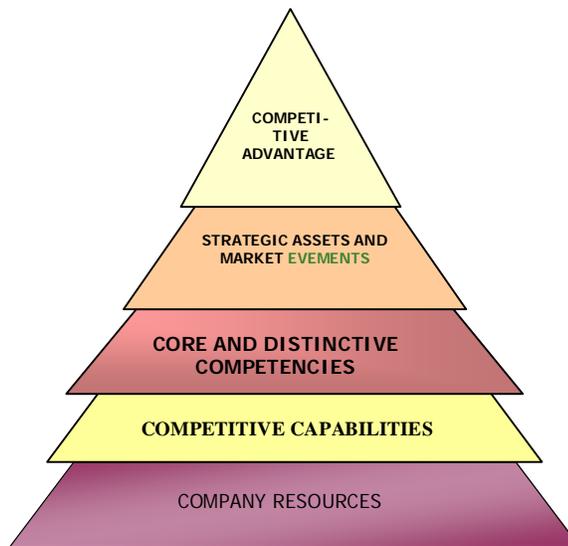


Dalam buku ini diuraikan dengan jelas perlunya ditetapkan siapa yang bertanggung jawab pada setiap level strategis, dan tiap level strategis tersebut dijelaskan secara tegas bahwa harus saling keterhubungan tidak dapat berjalan

sendiri-sendiri. Para manajemer pada setiap level harus memahami dengan cermat tugas mereka dan peran apa yang harus dimainkan dalam fungsi manajerial, operasional atau teknikal untuk mengeksekusi strategi.

Harapannya, jika perusahaan (organisasi) melakukan proses pekerjaan ini dengan benar maka akan dicapai keunggulan bersaing dan selanjutnya keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*), dan dijelaskan pula bagaimana untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut, yaitu dimulai dari sumberdaya yang dimiliki, kemampuan bersaing, kompetensi inti, assets stretegis dan pasar, baru kemudian keunggulan bersaing. (Gambar. 6).

**GAMBAR 6.**  
**MOBILIZING COMPANY RESOURCES TO**  
**PRODUCECOMPETITIVE ADVANTAGE**



Ide buku ini memberikan arahan pula pada pilihan strategi bersaing yang dapat dipilih oleh perusahaan, pada tingkat korporat, unit bisnis, fungsional dan operasional. Pada tingkat operasional merupakan ujung tombak perusahaan yang berhubungan langsung dengan implementasi strategi, sehingga harus memiliki ketepatan dalam setiap aksi yang dilakukan. Untuk melaksanakan strategi menjadi aksi ini dibutuhkan budaya organisasi dan kepemimpinan yang selaras dengan strtegi yang dipilih. Keselarasan ini menjadi penting, karena tidak mungkin strategi yang baik dapat di eskekusi oleh manajemen dan karyawan yang memiliki budaya kerja yang tidak baik serta kepemimpinan yang jelek, sehingga budaya organisasi dan kepemimpinan organisasi sangatlah menentukan kesuksesan dalam mencapai sasaran-sasaran bisnis jangka pendek maupun jangka panjang.

Thompson dan Strickland, menyatakan dengan jelas bahwa, efektif tidaknya strategi sangat bergantung kepada kemampuan perusahaan *manage* kondisi internal organisasi, dengan mengoptimalkan sumberdaya strategis yang dimiliki dan dengan kemampuan/kompetensi organisasi yang ada, didukung oleh budaya organisasi yang kondusif, pemimpin dan kepemimpinan yang baik pula.

### III. PERSAMAAN DAN PERBEDAAN DARI KEDUA IDE BUKU

#### 3.1. Persamaan Keduanya

Kedua buku tersebut berpijak pada pemikiran konseptual yang sama, yaitu bagaimana sebuah strategi bisnis dapat dibuat, dijalankan, dikendalikan secara konsisten sehingga mampu mencapai tujuan organisasional jangka pendek maupun panjang. Pemikiran dasar dari buku ini adalah banyak perusahaan yang memiliki strategi yang jelek dan dieksekusi dengan jelek pula, atau strategi dibuat namun tidak dapat diaktualisasikan (dieksekusi) sehingga tidak mampu meraih tujuan/sasaran bisnis yang ditetapkan.

Kedua buku ini memiliki kesamaan dalam landasan dasar yaitu bagaimana **menerapkan strategi menjadi aksi, yaitu :**

1. Visi dan misi *harus dirumuskan*, dan pernyataan misi haruslah berisikan *arah jangka panjang perusahaan yang terukur, realistik, menyeluruh dan bersifat fleksibel sehingga mudah untuk beradaptasi, reaksi dan proaksi terhadap perubahan lingkungan*. Selanjutnya keduanya mengisyaratkan bahwa visi bisnis dapat *dirubah* sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi bisnis.
2. Sebelum menyusun strategi perusahaan perlu menentukan sasaran perusahaan, dan kedua buku mengindikasikan bahwa sasaran bisnis jangan hanya berhenti pada sasaran keuangan saja, tapi harus kesasaran jangka panjang. Jika bisnis berhenti kepada sasaran jangka pendek maka tidak akan dapat diraih nilai-nilai perusahaan lainnya. Sehingga, perusahaan harus bekerja pada 4 (empat) perspective yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan organisasional. Sementara, Thompson dan Strickland memilah sasaran menjadi *Financial Objectives* dan *Strategic Objectives* yang masing-masing memiliki ukuran dan perbedaan yang nyata.
3. Kedua buku sama merekomendasikan pentingnya strategi tersebut di laksanakan secara konsisten, diselaraskan dengan kondisi internal organisasi lainnya: budaya, kepemimpinan, proses internal organisasi. Kesuksesan strategi dapat dicapai jika seluruh elemen, lapisan, level pelaku organisasi memahami tentang visi, misi, sasaran dan strategi

beserta cara-cara melaksanakannya sesuai dengan kapasitas masing-masing pelaku organisasi tersebut.

4. Proses komunikasi antar level manajemen dan karyawan terhadap visi, misi, sasaran dan strategi bisnis adalah kemutlakan, karena hanya dengan komunikasi baik akan memudahkan setiap level mengambil keputusan strategis sesuai tugas dan tanggung jawabnya.
5. Kedua penulis sama-sama menyatakan bahwa keunggulan bersaing dalam perusahaan di abad informasi adalah terletak pada superioritas dari hasil yang dicapai baik jangka pendek maupun jangka panjang. Superioritas tersebut didapat dari sumberdaya spesifik, kapabilitas/kompetensi dan situasi lingkungan yang mendukung. Selanjutnya diisyaratkan bahwa yang harus melakukan proses informasi ini adalah top management atau level manager kepada seluruh pihak-pihak yang berkepentingan terutama para karyawan, hal ini disebabkan karena level managementlah yang membuat, menyusun, dan bertanggung jawab atas keberhasilan dari strategi bisnis.
6. Kedua buku ini sama-sama menekankan pada pentingnya sumberdaya manusia sebagai pelaku penyusun, pelaksana, pengontrol strategi, sehingga penting untuk memiliki pemimpin (top manager/CEO), middle/lower manager yang berkemampuan strategis, berkemampuan *intrapreneural* (*entrepreneurial*) dan para pekerja (karyawan) yang memahami apa yang menjadi sasaran perusahaan dan bagaimana untuk mencapainya.
7. Kedua buku, memberikan arahan bahwa proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan organisasional akan sangat mendukung tercapainya sasaran organisasi jangka pendek dan panjang dan merupakan landasan menggerakkan roda organisasi dan pencapaian kinerja organisasional.
8. Terdapat kesamaan pandangan terhadap perubahan pola persaingan di abad informasi, sehingga keduanya mengisyaratkan pentingnya memiliki database sebagai sarana informasi, baik antar fungsi maupun dengan pihak eksternal. Selanjutnya kedua buku memberikan gambaran tentang proses memasuki dan bersaing dipasar global dan e-commerce.

### **3.2. Perbedaan Keduanya**

Meskipun terdapat beberapa kesamaan ide namun terdapat beberapa perbedaan prinsipal dari kedua buku strategi ini, yaitu :

1. Kaplan dan Norton dalam buku *Strategy Maps*, lebih berfokus pada bagaimana menciptakan nilai organisasional dalam jangka pendek dan panjang dengan empat persfektifnya yaitu : persfektif keuangan, pelanggan, internal proses dan pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Ke empat persfektif tersebut dituangkan dalam *Balance Scorecard Framework* yang

digunakan tidak hanya sebagai ukuran manajerial, tetapi lebih sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Dengan balance scorecard ini akan dapat dihasilkan berbagai proses penting :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Sementara Thompson dan Strickland, lebih menguraikan bagaimana seharusnya perusahaan menetapkan : visi, misi, sasaran perusahaan, memformulasikan strategi, memilih strategi yang disesuaikan dengan karakteristik perusahaan, mengimplementasikan, meng-eksekusi strategi dan proses evaluasi serta monitoring strategi. Dimana strategi tersebut harus dibangun dan didukung oleh budaya organisasi serta pemimpin dan kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik strategi yang dipilih, sehingga tercapai sasaran, misi dan visi organisasi. Jadi buku ini menuntun bagaimana seharusnya strategi dibuat, dipilih dan dilaksanakan agar tidak hanya sekedar strateginya yang bagus tapi tidak dapat diaplikasikan secara benar, tidak tepat waktu dan sasaran, serta pada akhirnya tidak dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

2. Kedua buku ini berbeda dalam penyajian, Kaplan dan Norton memulainya dari *strategy maps* dan bagaimana itu dilakukan, sedangkan Thompson dan Strickland memulainya dari philosophy pentingnya membangun visi dan misi bisnis sebagai pegangan manajemen dalam mengelola bisnis. Selanjutnya, Kaplan dan Norton menggagas bahwa keberhasilan perusahaan di abad informasi akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aktiva intelektual dilaksanakan dan spesialisasi fungsional harus diintegrasikan kedalam proses bisnis yang berorientasi pelanggan. Produksi massal dan penyediaan barang dan jasa standar harus digantikan oleh penciptaan produk (barang dan jasa) inovatif yang fleksibel, responsif dan bermutu tinggi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan, keinginan serta kepentingan setiap segmen pelanggan sasaran. Sedangkan Thompson dan Strickland menggagas bagaimana visi dan misi bisnis harus fleksibel dan terukur, serta bagaimana strategi tersebut dapat dieksekusi secara tepat dengan melibatkan orang-orang terdepan dalam organisasi yaitu para tenaga operasional dan teknikal, seperti tenaga penjualan, pabrikan, karyawan dibagian R&D sehingga mereka memahami banar maksud dari visi dan misi bisnis serta sasaran yang hendak dicapai organisasi. Dengan

pemahaman ini maka perusahaan akan dengan mudah menjalankan strategi yang direncanakan kedalam aksi-aksi taktis operasional.

3. Kedua buku ini berbeda pula dalam perspektif strategiknya, Kaplan dan Norton lebih menekankan pada bagaimana meraih manfaat-manfaat finansial dan strategik dimasa depan dengan menanamkan investasi dalam intangible assets (*human capital/intellectual capital*). Sementara, Thompson dan Strickland lebih pada bagaimana merajut strategi yang diilhami dari visi dan misi, kemudian meng-eksekusinya pada setiap level manajemen sampai pada tingkatan operasional.

#### IV. SIMPULAN

Kedua buku ini saling melengkapi, sangat membantu dalam memahami manajemen strategi baik dalam konteks teori, konsep, maupun praktis. Karena Thompson dan Strickland lebih banyak menjelaskan *How to Create: Crafting, Tailoring, Implementing, executing, evaluating* atau *monitoring strategy*, sedangkan Kaplan dan Norton lebih pada bagaimana menciptakan nilai perusahaan melalui strategi yang dibuat, maka saya menyimpulkan bahwa sebaiknya terlebih dahulu difahami pemikiran Thompson dan Strickland baru kemudian memahami tulisan Kaplan dan Norton. Tanpa logika pemahaman seperti itu maka akan sulit memahaminya apalagi untuk melakukan komparasi secara serius.

Kedua buku ini sangat aplikabel, dan diperlukan bagi perusahaan yang bersaing diabad informasi baik yang masih pada level regional, nasional, maupun yang telah memasuki level internasional, multinasional, transnasional dan global. Sementara bagi para akademisi, buku ini menjadi penting karena proses pembelajaran perlu untuk tidak hanya berkutat pada tataran teoretik-konseptual saja, sehingga strategi yang diajarkan kepada para mahasiswa hanya pada tataran pengertian, arsitektur strategi, bagaimana memilih strategi dan implementasinya. Kedua buku ini akan membantu bagaimana mengesekusi strategi pada tiap level manajerial, memberikan arahan bagaimana membangun strategi organisasi agar dapat meraih nilai-nilai dalam jangka panjang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Thompson, Jr., Arthur A dan Strickland III, A.J., 2001: “*Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*”, Mc-Graw-Hill Irwin Co, edisi 12, New York.

Kaplan, Robert,S dan Norton, David,P., 2004: “Strategy Maps: Converting Intangibel Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts