

BAB DUA

Implementasi Strategi: Rantai Nilai, Kartu Skor Berimbang, dan Peta Strategi

Perusahaan memilih untuk berkompetensi, baik pada strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) maupun diferensiasi (*differentiation*), sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya. Mempertimbangkan berbagai cara untuk mengimplementasikan strategi kompetitif: (1) analisis SWOT, (2) fokus pada pelaksanaan, (3) analisis rantai nilai (*value chain analysis*), serta (4) kartu skor berimbang (*balanced scorecard*) dan peta strategi (*strategy map*).

Analisis Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats-SWOT)

Salah satu langkah pertama dalam mengimplementasikan strategi adalah mengidentifikasi faktor-faktor penentu kesuksesan (*critical success factors-CSF*) yang harus menjadi fokus perusahaan untuk meraih kesuksesan. **Analisis SWOT** (*SWOT analysis*) merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi CSF yang dimiliki oleh perusahaan: kekuatan dan kelemahan *internal*, serta peluang dan ancaman *eksternal*. Kekuatan adalah keterampilan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh melebihi perusahaan lain. Keterampilan atau kompetensi yang secara khusus digunakan perusahaan dengan sangat baik disebut **kompetensi utama** (*core competencies*).

Kekuatan dan kelemahan paling mudah diidentifikasi dengan cara melihat sumber daya spesifik yang ada dalam perusahaan:

- Lini produk
- Manajemen
- Penelitian dan pengembangan
- Operasi
- Pemasaran
- Strategi

Keterampilan atau kompetensi yang secara khusus digunakan perusahaan dengan sangat baik disebut **kompetensi inti**. Peluang dan ancaman dapat diidentifikasi dengan cara melihat faktor-faktor yang ada di luar perusahaan. Peluang merupakan situasi menguntungkan yang penting dalam lingkungan perusahaan. Sebaliknya, ancaman merupakan situasi-situasi yang paling tidak menguntungkan di lingkungan. Peluang dan ancaman paling mudah diidentifikasi dengan cara melakukan analisis terhadap industri dan kompetitor perusahaan.

- Hambatan untuk masuk
- Intensitas kompetisi di antara kompetitor
- Tekanan dari produk pengganti
- Kekuatan posisi tawar pelanggan
- Kekuatan posisi tawar pemasok

Analisis SWOT mengarahkan analisis strategis dengan memfokuskan perhatian pada kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang sangat penting bagi kesuksesan perusahaan. Langkah terakhir dalam analisis SWOT adalah mengidentifikasi ukuran-ukuran kuantitatif dari faktor-faktor penentu kesuksesan (CSF). Faktor-faktor penentu kesuksesan kadang-kadang disebut juga *tawaran nilai*, di mana faktor-faktor penentu kesuksesan mewakili proses yang sangat penting dalam perusahaan yang menyampaikan nilai bagi pelanggan.



Pelaksanaan

Pelaksanaan yang efektif membutuhkan pernyataan strategi ringkas yang jelas dikomunikasikan dalam organisasi. Pelaksanaan yang efektif juga membutuhkan pendekatan proses bisnis kepada manajemen, di mana CSF jelas diidentifikasi, dikomunikasikan, dan ditindaklanjuti. Karakteristik CSF yang dilaksanakan manajemen bergantung, tentu saja, pada jenis strategi. Untuk perusahaan dengan strategi kepemimpinan biaya, CSF cenderung terkait dengan kinerja operasional dan mutu. Sedangkan untuk perusahaan yang terdiferensiasi, mungkin lebih berfokus pada pelanggan atau inovasi. Baik perusahaan dengan strategi kepemimpinan biaya maupun perusahaan dengan strategi diferensiasi juga dapat

meningkatkan pelaksanaan melalui penentuan tolok ukur (*benchmarking*) dan perbaikan mutu total (*total quality improvement*).

Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai adalah alat analisis strategi yang digunakan untuk lebih memahami keunggulan kompetitif perusahaan, mengidentifikasi di mana nilai bagi pelanggan dapat ditingkatkan atau biaya dapat diturunkan, dan lebih memahami hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan, dan perusahaan lainnya dalam industri yang sama.

Istilah *rantai nilai (chain value)* digunakan karena setiap aktivitas dimaksudkan untuk menambahkan nilai pada produk atau jasa bagi pelanggan. Rantai nilai dapat dioperasikan melalui tiga fase, secara berurutan: (1) hulu, (2) operasi, (3) hilir. *Fase hulu* mencakup pengembangan produk dan hubungan perusahaan dengan pemasok; *operasi* mengacu pada operasi manufaktur atau, untuk paritel atau perusahaan jasa, operasi terlibat dalam penyediaan produk atau jasa; *tahap hilir* mengacu pada hubungan dengan pelanggan, mencakup pengiriman, pelayanan, dan aktivitas terkait lainnya. Beberapa istilah yang mengacu pada analisis fase hulu disebut juga *manajemen rantai pasokan* dan yang mengacu pada analisis fase hilir disebut *manajemen hubungan pelanggan*.

Penentuan bagian atau bagian-bagian mana dari rantai nilai untuk ditempati adalah analisis strategis berdasarkan pertimbangan keunggulan kompetitif dari masing-masing perusahaan, yaitu, di mana perusahaan dapat menyediakan nilai terbaik pada konsumen akhir pada biaya serendah mungkin.

Analisis rantai nilai mempunyai dua langkah:

Langkah 1. *Mengidentifikasi Aktivitas Rantai Nilai.*

Langkah 2. *Mengembangkan Keunggulan Kompetitif dengan Menurunkan Biaya atau Menambah Nilai.*

1. Identifikasi keunggulan kompetitif (kepemimpinan biaya atau diferensiasi)
2. Identifikasi kesempatan untuk menambah nilai
3. Identifikasi peluang untuk mengurangi biaya

Analisis Rantai Nilai pada Produksi Komputer

Untuk Perusahaan Manufaktur CIC

Aktivitas Nilai	Pilihan 1: Melanjutkan Operasi Saat Ini	Pilihan 2: Memproduksi Komponen dan Mengontrak Pihak Ketiga untuk Menangani Fungsi Pemasaran, Distribusi, dan Pelayanan
Memperoleh bahan baku	CIC tidak terlibat pada langkah ini dalam rantai nilai.	CIC tidak terlibat pada langkah ini dalam rantai nilai.
Memproduksi chip komputer	CIC tidak terlibat pada langkah ini dalam rantai nilai; biaya suku cadang ini adalah \$200 bagi CIC.	CIC tidak terlibat pada langkah ini dalam rantai nilai; bagi CIC, biaya suku cadang ini adalah \$200.
Memproduksi komponen	CIC membeli suku cadang sebesar \$300 untuk setiap suku unit.	CIC memproduksi suku cadang ini dengan biaya \$190 per unit ditambah biaya bulanan sebesar \$55.000
Merakit	Biaya bagi CIC adalah sebesar \$250	Biaya bagi CIC adalah sebesar \$250
Memasarkan, mendistribusikan, dan memperbaiki	Biaya bagi CIC adalah sebesar \$175.000 per bulan	CIC mengontrakkan pada JBM Enterprises sebesar \$130 per unit terjual.

Lima Langkah Pengambilan Keputusan Strategis untuk Manufaktur CIC

1. **Menentukan isu strategis seputar masalah ini.** CIC berkompetisi sebagai pembeda yang didasarkan pada pelayanan terhadap pelanggan, inovasi produk, dan keandalan; pelanggan membayar lebih untuk produk sebagai akibatnya.
2. **Identifikasi tindakan alternatif.** CIC menghadapi dua keputusan, pertama adalah apakah membuat atau membeli suku cadang tertentu. Keputusan kedua adalah apakah melanjutkan untuk memasarkan, mendistribusikan, dan menyediakan produknya atau melakukan alih daya yang mengatur aktivitas JBM Enterprises.
3. **Memperoleh informasi dan melakukan analisis dari alternatif.** Keputusan pertama: CIC mengkalkulasikan biaya bulanan untuk membeli dan untuk memproduksi dimana biaya produksi lebih rendah sehingga terjadi penghematan. Keputusan kedua: CIC mengkalkulasikan biaya bulanan untuk melakukan kontrak dengan JBM Enterprises.
4. **Didasarkan pada strategi dan analisis, memilih dan mengimplementasikan alternatif yang diharapkan.** Keputusan pertama: sebagai pembeda yang didasarkan pada kualitas produk dan inovasi. Keputusan kedua: Sebagai pembeda yang didasarkan pada pelayanan pelanggan.

5. Menyediakan evaluasi yang berkelanjutan mengenai efektivitas implementasi pada Langkah 4. Pihak manajemen CIC menyadari bahwa kualitas produk dan pelayanan terhadap pelanggan sangat penting bagi kesuksesan perusahaan.

Kartu Skor Berimbang dan Peta Strategi

Kartu skor berimbang (*balanced scorecard*-BSC) dan peta strategi merupakan alat-alat utama untuk implementasi strategi. BSC mengimplementasikan strategi dengan menyediakan alat pengukuran kinerja komprehensif yang mencerminkan ukuran-ukuran yang sangat penting untuk kesuksesan strategi perusahaan dan dengan demikian menyediakan sarana untuk mensejajarkan pengukuran kinerja pada perusahaan dengan strategi perusahaan. Peta strategi juga digunakan untuk mengimplementasikan strategi, tetapi bertentangan dengan fokus pengukuran kinerja pada BSC, peran utama peta strategi adalah mengembangkan dan mengkomunikasikan strategi di seluruh organisasi. Dalam jumlah, BSC menyediakan struktur ukuran kinerja dan peta strategi yang menyediakan peta perjalanan yang dapat digunakan perusahaan untuk melaksanakan strategi.

Kartu Skor Berimbang

BSC terdiri dari empat perspektif atau pengelompokan faktor-faktor penentu kesuksesan: (1) *perspektif keuangan*, mencakup ukuran kinerja keuangan seperti pendapatan operasi dan arus kas; (2) *perspektif pelanggan*, mencakup ukuran kepuasan pelanggan; (3) *perspektif proses internal*, mencakup di antaranya ukuran produktivitas dan kecepatan; serta (4) *pembelajaran dan inovasi*, mencakup ukuran seperti jumlah jam pelatihan karyawan dan jumlah hak paten atau produk baru. BSC memberikan lima keuntungan potensial:

Keuntungan Kartu Skor Berimbang

- Sarana untuk menelusuri kemajuan terhadap pencapaian tujuan strategis.
- Sarana untuk mengimplementasikan strategi dengan mengalihkan perhatian manajer pada faktor-faktor penentu kesuksesan yang secara strategis relevan, dan memberikan mereka penghargaan atas pencapaian faktor-faktor ini.
- Kerangka kerja yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai perubahan organisasi yang diharapkan dalam hal strategi, dengan memberikan perhatian dan penghargaan atas pencapaian faktor-faktor yang merupakan bagian dari strategi baru.

- Alasan yang adil dan obyektif bagi perusahaan dalam menentukan kompensasi dan promosi dari setiap manajer.
- Kerangka kerja yang mengoordinasikan seluruh upaya perusahaan untuk mencapai faktor-faktor penentu kesuksesan.

Mengimplementasikan Kartu Skor Berimbang

Untuk dapat mengimplementasikan secara efektif, salah satunya BSC harus:

- Memiliki dukungan yang kuat dari manajemen puncak.
- Secara akurat mencerminkan strategi perusahaan.
- Mengkomunikasikan strategi organisasi secara jelas kepada seluruh manajer dan karyawan, yang memahami dan menerima kartu skor.
- Memiliki proses yang meninjau dan memodifikasi kartu skor sebagai strategi organisasi dan perubahan sumber daya.
- Dikaitkan dengan sistem imbal jasa dan kompensasi; manajer dan karyawan memiliki insentif yang jelas yang dikaitkan dengan kartu skor.
- Mencakup proses untuk menjamin keakuratan dan keandalan informasi pada kartu skor.
- Memastikan bahwa bagian yang relevan dari kartu skor mudah diakses bagi mereka yang bertanggung jawab untuk ukuran, dan bahwa informasi juga aman, hanya tersedia bagi mereka yang berwenang memiliki informasi.

Kartu Skor Berimbang Mencerminkan Strategi

BSC dapat dipandang sebagai jalan dua arah. Ketika BSC dirancang untuk membantu mengimplementasikan strategi, BSC harus mencerminkan strategi. Seseorang harus dapat mengetahui strategi perusahaan dengan mempelajari secara saksama BSC perusahaan itu. Tema yang kuat pada keseluruhan kartu skor adalah pentingnya inovasi dan produk baru. Hal ini tampaknya sangat sesuai dengan perusahaan yang sukses melalui diferensiasi berdasarkan kualitas dan inovasi, dan kartu skor mencerminkan hal tersebut.

Penentuan Waktu, Sebab Akibat, dan Ukuran Terkemuka dalam Kartu Skor Berimbang

Pandangan lain tentang BSC bagi perusahaan elektronik akan mengungkapkan beberapa ukuran yang mungkin harus diambil setiap hari atau setiap minggu (penjualan atau jumlah

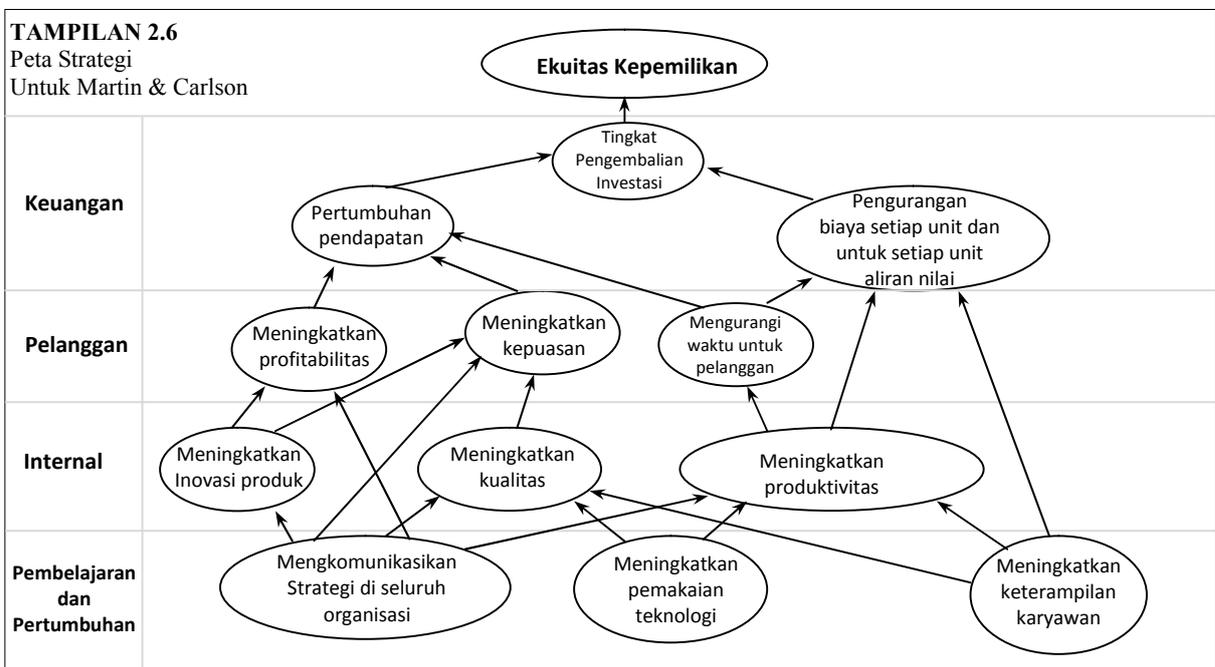
produk cacat) dan beberapa ukuran harus diambil setiap bulan atau lebih jarang (arus kas, tingkat pengembalian total modal). Dengan demikian, BSC bukan satu-satunya dokumen yang ditampilkan pada siklus mingguan atau bulanan yang diterapkan, tetapi merupakan ukuran yang akan diperbaharui pada waktu yang tepat.

Peta Strategi

Peta strategi(*strategy map*) merupakan diagram sebab akibat dari hubungan antara perspektif BSC. Manajer menggunakan peta strategi untuk menunjukkan bagaimana pencapaian tujuan dalam setiap perspektif memengaruhi pencapaian tujuan dalam perspektif lainnya, dan pada akhirnya keseluruhan kesuksesan perusahaan. Bagi sebagian besar perusahaan, tujuan akhir dinyatakan dalam kinerja keuangan, dan untuk perusahaan publik secara khusus, dalam nilai bagi pemegang saham. Dengan demikian, perspektif keuangan dalam BSC menjadi tujuan akhir dalam peta strategi.

Ilustrasi Peta Strategi: Martin & Carlson Co.

Untuk mengilustrasikan bagaimana peta strategi dan kartu skor berimbang dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi, kita akan mengambil contoh, Martin & Carlson Co., produsen mebel kelas atas. Penilaian dimulai dengan pertimbangan terhadap misi dan strategi perusahaan. Pertama, menentukan misi perusahaan dan strategi kompetitifnya. Kedua, menggunakan analisis SWOT dan analisis rantai nilai untuk mengembangkan strategi lebih lanjut. Ketiga, menentukan kartu skor berimbang dan peta strategi bagi perusahaan, yang akan membutuhkan pengidentifikasian dan pengaitan tujuan, teknik-teknik manajemen, dan faktor-faktor penentu kesuksesan.



Tujuan-tujuan keuangan adalah pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, dan peningkatan tingkat pengembalian investasi (yang akan dicapai dengan pertumbuhan pendapatan dan penurunan biaya). Demikian pula, tujuan-tujuan tersebut ditetapkan untuk tiga perspektif lain dari BSC, berhati-hati untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut dapat selalu konsisten terhadap misi dan strategi perusahaan. Perhatikan bagaimana tujuan-tujuan tersebut dikaitkan untuk menunjukkan hubungan sebab akibat antara tujuan-tujuan tersebut. Contohnya, meningkatkan kepuasan pelanggan (tujuan pelanggan) harus secara positif memengaruhi pertumbuhan pendapatan (tujuan keuangan). Langkah berikutnya adalah menentukan bagaimana cara mencapai dan mengukur tujuan-tujuan tersebut. Langkah terakhir adalah menentukan ukuran tersebut, ketika mencapainya, akan menunjukkan kemajuan pada tujuan-tujuan yang diharapkan.

Memperluas Kartu Skor Berimbang dan Peta Strategi:

Kesinambungan Usaha

Tiga target dikenal sebagai **kesinambungan usaha** (*sustainability*), yaitu menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dalam tiga dimensi kinerja. Kinerja ekonomi diukur dengan cara tradisional, sementara kinerja sosial berkaitan dengan kesehatan serta keselamatan karyawan dan pihak yang berkepentingan lainnya. Banyak perusahaan mengelola kesinambungan usaha secara strategis, melalui laporan kesinambungan usaha kepada pemegang saham.

Indikator Kepedulian mengenai Kesinambungan Usaha

Kekhawatiran terhadap kesinambungan usaha memiliki banyak dimensi. Salah satu dimensinya adalah pemanasan global yang digaribawahi oleh mantan wakil presiden, film dokumentasi Al Gore, *An Inconvenient Truth*—tanggung jawab bagi seluruh organisasi dan konsumen; dimensi ini memandang kesinambungan usaha sebagai “masalah yang ramah lingkungan”. Dimensi lainnya adalah kepedulian mengenai tenaga kerja, kesehatan, dan keselamatan pada perusahaan di seluruh dunia, dan masalah-masalah tersebut akan menempatkan kesinambungan usaha sebagai bagian dari manajemen risiko perusahaan.

Bagaimana Perusahaan Meresponnya

Lima alasan yang paling sering diberikan oleh responden yang disurvei untuk memilih melaporkan tanggung jawab perusahaan adalah (1) pertimbangan ekonomi, (2) pertimbangan etika, (3) inovasi dan pembelajaran, (4) motivasi karyawan, serta (5) manajemen risiko atau penurunan risiko. Banyak responden merasakan bahwa pelaporan pertanggungjawaban akan mengakibatkan peluang bisnis, penurunan risiko, peningkatan reputasi etika, dan kemudahan yang lebih besar dalam mempekerjakan pekerjaan terampil.

Ukuran-ukuran Kestinambungan Usaha untuk Kartu Skor Berimbang

Indikator kinerja lingkungan (*environmental performance indicator*—EPI) merupakan faktor-faktor penentu kesuksesan dalam perspektif kestinambungan usaha; yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori oleh World Resource Institute.

1. Indikator operasional yang mengukur potensi tekanan pada lingkungan.
2. Indikator manajemen yang mengukur upaya untuk mengurangi pengaruh lingkungan.
3. Indikator kondisi lingkungan yang mengukur kualitas lingkungan.

Indikator kinerja sosial (*social performance indicator*—SPI) mencakup:

- Indikator kondisi pekerjaan yang mengukur keselamatan dan peluang bagi pekerja: contohnya, jumlah jam pelatihan dan jumlah cedera.
- Indikator keterlibatan masyarakat yang mengukur pencapaian di luar perusahaan terhadap masyarakat lokal dan masyarakat yang lebih luas: contohnya, darma bakti karyawan dan partisipasinya pada Habitat bagi Kemanusiaan.
- Indikator kedermawanan yang mengukur kontribusi langsung oleh perusahaan dan karyawannya terhadap organisasi sosial.

Peran akuntan manajemen, dalam mengembangkan perspektif kestinambungan usaha dari BSC, adalah untuk membuat EPI dan EFI menjadi bagian yang terintegrasi dalam mengambil keputusan manajemen, tidak hanya untuk ketaatan kepada peraturan tetapi juga untuk desain produk, pembelian, perencanaan strategis, dan fungsi manajemen lainnya.