

RESENSI BUKU

Judul : *Strategy Maps; Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes.*
Penulis : *Robert S. Kaplan, David P. Norton*
Penerbit /Tahun : *Harvard Business School Publication Corporation, 2004.*
Halaman : *438.*

KETIKA ASET NIRWUJUD MENJADI LIKUID

Kaplan and Norton are back. Setelah sukses dengan buku *Balance Score Card; Translating Strategy into Action* (BSC) yang fenomenal di tahun 1997 an, kemudian *Strategi-focused Organization* (2001) kini, dua orang *strategy guru* spesialisasi “pengukuran” ini kembali dengan sebuah karya baru; *Strategy Map. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes.*

Strategy Map, memang masih “*sequel-nya*” BSC, dan *Strategy Focused Organization* (2001). Kalau pada BSC, kita diberikan seperangkat alat ukur bagi empat perspektif; finansial, konsumen, internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga perumusan strategi menjadi jitu. Kemudian, dengan itu kita bisa mengimplementasikannya dengan dalam tatanan taktis. Di buku ini yang populer diakhir 1990 an, Kaplan&Norton memuliskan petuah, *You can’t manage what you can’t measure*. Pada buku *Strategy Focused Organization*, dua tokoh ini mencoba menjelaskan bahwa pengelolaan strategi, bisa kita kaitkan dengan manajemen kinerja (*performance management*) dan membuat strategi sebagai proses yang berkelanjutan.

Kaplan&Norton yakin, bahwa keempat perspektif di BSC di atas, sesungguhnya saling berinteraksi, dan memiliki hubungan sebab akibat dengan suksesnya strategi. Bagaimana perspektif finansial, yang terkait dengan strategi pertumbuhan dan produktivitas dapat ditunjang dengan perspektif yang ada di layer berikutnya; Perspektif konsumen. Seterusnya, bagaimana perspektif konsumen, yang sesungguhnya merefleksikan keharusan menciptakan *value proposition* sesuai dengan harapan konsumen. Layer ini harus ditunjang dengan perspektif internal, yang tercermin dalam kecanggihan operasi, proses pengelolaan pelanggan, inovasi yang dibuat dan pemenuhan peraturan. Untuk itu, perspektif pembelajaran dan pengembangan lewat SDM, pengelolaan informasi dan sistem organisasi harus diupayakan sejalan dengan strategi-strategi ketiga perspektif lainnya.

Strategy map (SM) hadir untuk melihat keterkaitan dari keempat perspektif di atas, dan perannya dalam menyukseskan strategi-strategi perusahaan itu. Kesuksesan tersebut bermuara pada bagaimana perusahaan menciptakan *value* bagi konsumen. Jadi jika, BSC mengukur, menargetkan, dan menerjemahkan strategi pada aktivitas, SM membantu dalam proses penerjemahan tadi. Ia mampu menggambarkan apakah proses internal yang kita miliki, terutama aset nirlabanya, memang sejalan dengan strategi yang ada. Dengan cerdas, Kaplan&Norton menciptakan semboyan; *You Can’t Measure What You Can’t Describe* dalam SM. Melalui semboyan ini, Kaplan&Norton sekaligus seperti mengatakan, “kalau ingin BSC yang baik (*measuring & actioning*), harus punya *map* yang baik (*describing*)”

Yang menarik pada buku ini (seperti yang dijanjikan pada sub judulnya), tentu saja bagaimana agar apa yang kita dedikasikan untuk aset nirwujud, bisa terlihat “nyata” perannya dalam pencapaian perusahaan. Bagaimana investasi sumberdaya yang kita keluarkan untuk urusan manusia (SDM), teknologi informasi, serta sistem yang ada di organisasi untuk memberikan “efek” pada pencapaian strategi-strategi kita (lihat

gambar). Bagaimana aset nirwujud kita mampu mendorong proses internal menjadi pengungkit (*leverage*) yang maksimum, atas penciptaan *value* untuk pada konsumen dan stakeholder lainnya. Dan kemudian menjawab pertanyaan, berapa besar “harga” aset nirwujud yang kita miliki sesungguhnya?

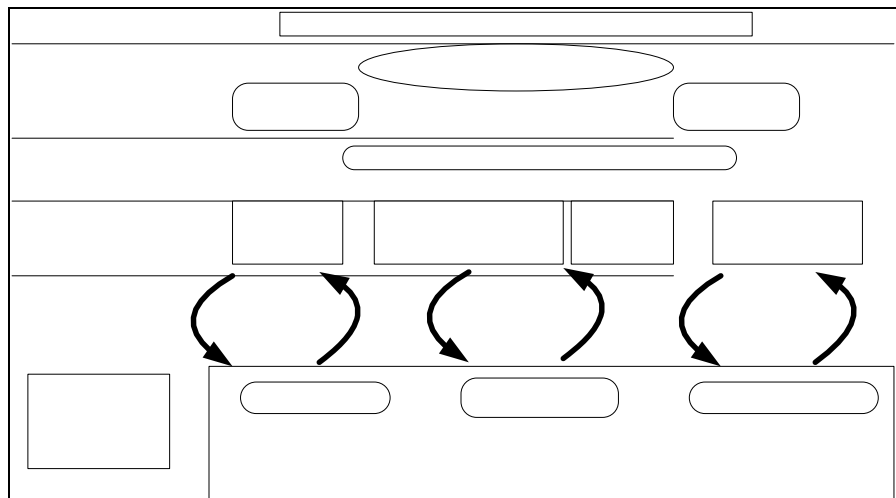
Karena itu, agaknya Bagian III, Intangible Aset (hal. 199) adalah bagian yang amat ditunggu pembaca. Terutama bagi mereka yang sudah fasih dengan BSC (bagi yang belum, bagian I, dan II sebanyak 6 bab, menjembatani konsep BSC dan SM dengan baik). Bagian III ini terdiri dari 4 bab, dan menjelaskan inti dari ide-ide Kaplan dan Norton tentang pengukuran dan penilaian aset nirwujud. Ada 3 kelompok aset yang merupakan bagian dari perspektif pembelajaran dan pengembangan itu: 1). Aset Sumber Daya Manusia, yang mencakup keseluruhan pengelolaan atas ketrampilan, bakat, dan pengetahuan karyawan. 2). Modal Informasi; mulai dari basis data, sistem, dan infrastruktur. 3). Modal Organisasi; budaya, kepemimpinan, karyawan, tim kerja, kesesuaian orang dan pekerjaan, dan manajemen pengetahuan. Ajaran yang perlu dicamkan disini adalah, masing-masing komponen aset ini tidak dapat dinilai secara terpisah, melainkan sebagai sebuah “bundel”. Dalam menilainya pun, tidak pernah bisa dilepaskan konteksnya dengan strategi yang telah dirumuskan. Jadi kata kuncinya di sini adalah *alignment* (penyelarasan), dan integrasi. Mengapa penyelarasan? Karena aset nirwujud justru akan memberikan nilai bila telah bersenyawa dengan konteks strategi. Bagaimana ia nantinya akan berkontribusi untuk pencapaian perusahaan. Misalnya, saat kita ragu, mana yang ingin kita dahulukan pelaksanaannya pada karyawan; Pelatihan Manajemen Mutu Total (TQM), atau Pengelolaan Hubungan Pelanggan (CRM)? Dengan *strategy map*, pertanyaan-pertanyaan seperti ini akan lebih mudah dijawab. Jika, perusahaan kita fokusnya ke arah strategi biaya rendah, yang menuntut pengembangan pada proses operasi internal, maka TQM layak diutamakan. Sebaliknya, jika fokus kita lebih kepada solusi untuk pelanggan, maka CRM lebih baik untuk didahulukan. Seperti itulah *strategy map* bekerja. Lantas, bagaimana dengan peran integrasi? Integrasi memberi arahan pada kita, bahwa 3 kelompok aset nirwujud diatas, pada dasarnya saling berinteraksi. Banyak diantara kita yang lupa dan ingin membangun spesialisasi sendiri-sendiri pada masing-masing aset itu, sekaligus memperebutkan sumberdaya yang pada dasarnya terbatas, serta membangun sekat-sekat diantaranya. Bila sudah begini, peran aset nirwujud dalam menentukan keberhasilan strategi malah tergerogoti, dan tidak dapat maksimal.

Nah, kini pertanyaan pamungkasnya adalah bagaimana kita mengkonversikan aset nirwujud kepada aset nyata? Bagaimana mengukurnya? (*measure intangible assets*, hal 211). Keempat modal tadi tidak dapat diukur dengan berapa besar biaya kita untuknya (misalnya investasi untuk pelatihan), atau biaya-biaya yang terkait secara terpisah. Pada dasarnya, menurut Kaplan&Norton, kita memang dapat mengkonversikan nilai itu menjadi aset berwujud. Bahkan, seperti juga neraca pada laporan keuangan, kita bisa mengukur sejauh mana likuid tidaknya aset nirwujud kita. Bila aset nyata kita kategorikan likuiditasnya berdasarkan seberapa cepat ia dapat diuang kan, maka aset nirwujud tergantung kesiapannya berkontribusi dalam pencapaian tujuan strategi. *Strategic readiness*, istilahnya menurut Kaplan&Norton. Jadi jika kita memiliki modal “karyawan yang termotivasi dan penuh persiapan” kita harus pastikan, sejauh mana kaitannya dengan konteks strategi dan pencapaian tujuannya. Kemudian, kita pelajari bagaimana kaitannya dengan elemen-elemen aset nirwujud yang lain. Kesiapan strategis ini, pada saatnya akan memiliki “nilai” ketika prosesnya dalam organisasi dapat meningkatkan pendapatan serta laba dan menghemat biaya (perspektif keuangan dan pelanggan). Semakin tinggi kesiapannya, maka semakin “likuid” lah aset itu, karena artinya semakin cepat ia dapat menghasilkan uang kas.

Semua hal diatas, digambarkannya pada bab 7 (*Aligning Intangible Assets to Enterprises Strategy*- hal. 199).Kemudian, untuk menjelaskan secara lebih detil masing-masing aset nirwujud, satu persatu dibahas pada bab 8 - *Human Capital Readiness* (hal.224), 9 - *information capital readiness* (hal.249), 10 - *Organization capital readiness* (hal.275).

Dengan gambaran ini semua, perjalanan perencanaan strategis dengan BSC memang tersempurnakan. Pengidentifikasi proses kunci yang mendorong kesuksesan strategi juga dapat dirumuskan lebih baik. Konsistensinya terjaga, dan kita dapat mengklarifikasi serta mengomunikasikannya kepada seluruh karyawan.

Akhirnya, terlepas dari konsep-konsep yang dikemukakan Kaplan&Norton, dua konsultan yang memulai kerjasamanya sejak 1990 ini bisa menjadi panutan untuk perusahaan yang basis produknya adalah alat manajemen dan konsultansi. Mereka tidak berhenti pada sukses BSC (yang penjualan buku edisi orisinilnya mencapai 300 ribu kopi!), dan berusaha mengembangkan “produknya” dengan baik. Di perusahaan yang dikepalai oleh Norton, BSC Collaborative (www.bscol.com), mereka terus memperbarui aplikasi BSC. Kini, sudah ada sekitar 16 perangkat lunak BSC yang bisa menjadi “dashboard” dalam perumusan dan pemantauan pelaksanaannya strategi bagi beragam jenis organisasi. Melihat kinerja penjualannya kini (dalam beberapa bulan, buku terbaru ini edisi orisinilnya telah terjual 60 ribuan eks!) bukan tidak mungkin Strategy Map meraih prestasi yang sama.



M. Taufiq Amir

Pengajar dan Peneliti

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBII

Koordinator Program Manajemen Ritel STIE IBII - Indomaret

Telp: 6530-7062. Fax: 6530-6957

Email: nitaufig@dnet.net.id

08129573 146

Figure. Alignment Be

Long Te

Financial
Perspective

Productivity
Strategy

Customer

Cus