

## Abstrak

Banyak perusahaan yang gagal dalam mengesekusi strategi bukan karena mereka kurang pengetahuan, akan tetapi penyebab kegagalan tersebut yaitu adanya *gap* antara *level* stratejik terhadap *level* operasional sehingga memberikan efek kebingungan bagi karyawan untuk mengesekusi strategi yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Penelitian ini menjelaskan suatu konsep menerjemahkan strategi perusahaan menjadi tindakan operasional dengan tujuan utama yaitu untuk mendapatkan tindakan karyawan yang selaras terhadap strategi perusahaan dengan cara menerjemahkan objektif stratejik *Optimizing Tissue Mill* pada Unit Bisnis *Tissue* sebagai studi kasusnya. Melalui metode ini maka semua tindakan yang dilakukan karyawan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Penerapan *strategy focused organization* sebagai manajemen stratejik pada jaman sekarang merupakan hal yang penting dan salah satu manajemen stratejik tesebut adalah *Balanced Scorecard* (BSC). BSC menguraikan objektif stratejik dan ukurannya menjadi tindakan operasional dengan cara mendorong individu untuk membuat BSC mereka sendiri. Akan tetapi pada kenyataannya banyak perusahaan yang menghadapi kesulitan dalam menghubungkan objektif stratejik tingkat atas dan ukurannya menjadi tindakan tingkat operasional. Dengan menggunakan metodologi yang dikembangkan dalam penelitian maka *gap* antara *level* stratejik dengan *level* operasional bisa dihilangkan dan setiap individu mempunyai *scorecard* yang selaras dengan strategi perusahaan.

Hasil dari penelitian didapatkan serangkaian *scorecard* individu yang dikelompokkan kedalam departemen yang terlibat dalam proses bisnis *factory tissue mill*. Setiap Manajer Departemen mempunyai tanggung jawab untuk menerjemahkan *scorecard* individunya ke level yang lebih bawah sesuai dengan struktur organisasi departemen tersebut dan dalam penelitian ini penerjemahannya mencakup *level* manajer, *asisten* manajer, supervisor, *team leader* dan operator. Untuk fungsi pekerjaan yang lain bisa menggunakan prinsip yang sama.

Kata kunci : Manajemen Stratejik, *Strategy Focused Organization*, *Balanced Scorecard*, *Scorecard* Individu

## ***Abstract***

*Many companies has failed to execute their strategies not because they are lack of knowledge but there is gap between strategic level to operational level. As a result employes get stuck to execute strategies which are related to their jobs. This study persents the concept of cascading company strategies to opearational terms. The main goal is how to achive individual actions which are align to company strategies by cascading of strategic objective Optimizing Tissue Mill at Tissue Bussine Unit as a case of study. Thus all the activities which have done by employees has contribution to achive company goals.*

*It is vital role in the present era to implement strategy focused organization as a management strategic. One of them is Balanced Scorecard (BSC) which has used by most company as management strategic. BSC elaborate measure and objective strategies to operational terms. Individual build their own BSC as guidance to link their jobs to company strategy by putting their job and inisiatif strategies to individual scorecard. But often companies face difficulties to linkage between the organization's high level strategic objectives and measure to operational terms. By using the method developed in this study, the gap between strategical level and operational level already eliminated and each employees has their own individual scorecard which is align to company strategies.*

*As results of this study there are set of individual scorecard which is clustered at each department that is involved in the process business at factory tissue mill. Each Department Manager has responsibility to cascade their own individual scorecard to lower level at his structural organization and for this case the cascading done for manager's individual scorecard, asisten manager, supervisor and operator. Other job functions can be done with the same principle.*

***Keywords : Management Strategic, Strategy Focused Organization, Balanced Scorecard, Individual Scorecard.***