



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

# **DYNAMIC BALANCED SCORECARD:**

**Manajemen Strategi di Era Digital**

# **Dynamic Balanced Scorecard : Manajemen Strategi di Era Digital**

## **Penulis :**

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

**ISBN : 9 786235 734767**

## **Editor :**

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

## **Penyunting :**

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

## **Desain Sampul dan Tata Letak :**

Irdha Yudianto

## **Penebit :**

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan  
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

## **Redaksi :**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)

## **Distributor Tunggal :**

### **Universitas STEKOM**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [info@stekom.ac.id](mailto:info@stekom.ac.id)

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

## KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa bahwa buku yang berjudul “**Dynamic Balanced Scorecard: Manajemen Strategi di Era Digital**” ini dapat diselesaikan dengan baik. Metode Balanced Scorecard (BSC) diperkenalkan pertama kalinya oleh Kaplan dan Norton pada pertengahan tahun 1990. Menurut Kaplan dan Norton (2000), BSC memiliki empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif keuangan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. BSC disebut sebagai alat yang bisa mengatasi keterbatasan dari metode pengukuran kinerja secara tradisional karena BSC telah menambahkan ukuran-ukuran yang termasuk dalam pandangan non-finansial. Kelebihan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategi yaitu dapat menghasilkan rencana yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang. Sedangkan kekurangan BSC yaitu dalam mempertimbangkan jeda waktu antara sebab dan akibat. Akibatnya, lagging indicators dan leading indicators dicantumkan pada waktu yang sama, sebab dan akibat tidak dapat dipisah waktunya, tidak adanya pertimbangan atau kesadaran bahwa suatu kebijakan dapat menimbulkan hasil jangka pendek yang berbeda dengan hasil jangka panjangnya.

Konsep Balanced Scorecard begitu dikenal luas, semua orang dalam yang terlibat dalam dunia bisnis sudah pasti tidak asing mendengar istilah itu, dan banyak dari mereka telah mencoba menerapkannya. Ada banyak macam implementasi yang sukses, tetapi jumlah yang gagal jauh lebih besar. Kegagalan sering mengarah pada inti dari keseluruhan konsep. Setiap tindakan yang diambil di dunia ini memiliki konsekuensi antara yang dimaksud dan yang tidak diinginkan. Mendukung satu kegiatan menyebabkan kurangnya dukungan untuk kegiatan lain. Dukungan satu kelompok menyebabkan kebencian terhadap kelompok lain.

Akhir kata penulis ucapkan terima kasih dan semoga buku ini bisa memberikan manfaat bagi pembaca.

Penulis

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	iv
<b>BAB 1 MANAJEMEN STRATEGI ERA DIGITAL:</b>	
<b>DARI PERENCANAAN HINGGA PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG DINAMIS .....</b>	<b>1</b>
1.1 Pengantar .....	1
1.2 Tidak Ada Solusi Manajemen “Sempurna” .....	1
1.3 Ini Semua Tentang Evolusi .....	1
1.4 Tantangan Umum .....	3
1.5 Momok Kerja Berbasis Strategi .....	4
1.6 Fungsi dan Proses Strategi .....	6
1.7 Asumsi yang Harus Diverifikasi dalam Eksekusi .....	8
1.8 Manajemen Proses End-to-End .....	8
1.9 Inovasi Strategi .....	9
1.10 Pentingnya Kelincahan .....	10
1.11 Model Agile dan Adaptif untuk Eksekusi Strategi di Era Digital .....	11
1.12 Kata Perpisahan: Pergesekan Paradigma .....	14
1.13 Daftar Periksa Penilaian Diri .....	16
<b>BAB 2 DARI STRATEGI BERBASIS ERA INDUSTRI KE ERA DIGITAL .....</b>	<b>18</b>
2.1 Pengantar .....	18
2.2 Menantang Gagasan bahwa “Strategi Sudah Mati” .....	20
2.3 Menentukan Strategi .....	20
2.4 Mendefinisikan Rasa Tujuan .....	22
2.5 Perencanaan Berbasis keuangan .....	26
2.6 Menangkap Suara Pelanggan .....	28
2.7 Kata Perpisahan .....	32
2.8 Daftar Periksa Penilaian Diri .....	34
<b>BAB 3 PENGATURAN STRATEGI AGILE .....</b>	<b>36</b>
3.1 Pengantar .....	36
3.2 Menyusun Pernyataan Visi .....	36
3.3 Mengidentifikasi Kesenjangan Nilai .....	38
3.4 Pemindaian Lingkungan .....	39
3.5 Analisis Situasi Ruang Lingkup .....	42
3.6 Bahaya Beku dalam Waktu .....	43
3.7 Wawancara Manajemen Senior .....	44
3.8 Menggunakan Fasilitator Eksternal .....	44
3.9 Agenda Perubahan Strategis .....	47
3.10 Kata Perpisahan .....	50

3.11	Daftar Periksa Penilaian Diri .....	53
<b>BAB 4 PEMETAAN STRATEGI DI MASA MENGGANGGU .....</b>		<b>55</b>
4.1	Pengantar .....	55
4.2	Dimulai dengan Peta Strategi .....	55
4.3	Tujuan Penulisan .....	56
4.4	Menjaga Peta Strategi Tetap Fokus .....	57
4.5	Pernyataan Objektif .....	58
4.6	Nilai Tema Strategis .....	60
4.7	Kekuatan Sebab dan Akibat .....	63
4.8	Kata Perpisahan .....	66
4.9	Daftar Periksa Penilaian Diri .....	71
<b>BAB 5 CARA MEMBANGUN BALANCED SCORECARD AGILE DAN ADAPTIF .....</b>		<b>72</b>
5.1	Pengantar .....	72
5.2	Tujuan KPI .....	73
5.3	Empat Langkah Pemilihan KPI .....	74
5.4	Balanced Scorecard Bukan Sistem Pengukuran .....	77
5.5	Ilmu Pengukuran .....	79
5.6	Menetapkan Target .....	82
5.7	Memilih Inisiatif Strategis .....	85
5.8	Kata Perpisahan .....	87
5.9	Daftar Periksa Penilaian Diri .....	89
<b>BAB 6 MENDORONG PENYELARASAN PERUSAHAAN YANG CEPAT .....</b>		<b>91</b>
6.1	Pengantar .....	91
6.2	Pendekatan Tradisional .....	91
6.3	Pendekatan Agile .....	94
6.4	Diskusi Tim .....	96
6.5	Keselarasan dan Sinergi .....	98
6.6	Kata Perpisahan .....	100
6.7	Daftar Periksa Penilaian Diri .....	101
<b>BAB 7 MENYELARASKAN PENGGERAK KEUANGAN DAN OPERASI STRATEGI SUKSES ....</b>		<b>103</b>
7.1	Pengantar .....	103
7.2	Menyelaraskan Penganggaran dengan Strategi .....	103
7.3	Membunuh Anggaran .....	108
7.4	Menghubungkan Operasi dengan Strategi .....	112
7.5	Kata Perpisahan .....	118
7.6	Daftar Periksa Penilaian Diri .....	119
<b>BAB 8 MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN MANAJEMEN PROYEK YANG MENYELARASKAN STRATEGI .....</b>		<b>121</b>
8.1	Pengantar .....	121
8.2	Manajemen Proyek Agile .....	122
8.3	Kantor Transformasi .....	125
8.4	Mengukur Dampak .....	127

8.5	Pendekatan Portofolio .....	128
8.6	Kata Perpisahan .....	130
8.7	Daftar Periksa Penilaian Diri .....	133
<b>BAB 9 MELEPASKAN KEKUATAN ANALISIS UNTUK PEMBELAJARAN STRATEGIS DAN ADAPTASI .....</b>		<b>135</b>
9.1	Pengantar .....	135
9.2	Korelasi dan Kausalitas .....	136
9.3	Analisis dan KPI .....	136
9.4	Analisis dan Pengambilan Keputusan .....	137
9.5	Analisis Lanjutan dan Manajemen Strategi .....	139
9.6	Kemampuan yang Diperlukan .....	141
9.7	Analisis Sederhana .....	142
9.8	Ulasan Kinerja .....	145
9.9	Laporan Strategi .....	147
9.10	Penurunan Pentingnya KPI .....	147
9.11	Penyegaran Strategi .....	148
9.12	Implikasi untuk Kantor Strategi: Pandangan Praktisi .....	149
9.13	Kata Perpisahan .....	150
9.14	Daftar Periksa Penilaian Diri .....	153
<b>BAB 10 MEMASTIKAN KEPEMIMPINAN YANG SEJAJAR DENGAN STRATEGI .....</b>		<b>154</b>
10.1	Pengantar .....	154
10.2	Pentingnya Konteks .....	155
10.3	Kepemimpinan untuk Pelaksanaan Strategi .....	156
10.4	Kepemimpinan Strategis: Bukti Penelitian .....	160
10.5	Kepemimpinan Agile di Era Disrupsi Digital .....	162
10.6	Menilai Model .....	164
10.7	Kata Perpisahan .....	165
10.8	Daftar Periksa Penilaian Diri .....	166
<b>BAB 11 BAGAIMANA MEMASTIKAN BUDAYA YANG SEJAJAR DENGAN STRATEGI .....</b>		<b>167</b>
11.1	Pengantar .....	167
11.2	Mendefinisikan Budaya .....	168
11.3	Nilai Perusahaan .....	169
11.4	Kepemimpinan dan Budaya .....	171
11.5	Mendorong Perubahan Budaya dengan Balanced Scorecard .....	172
11.6	Penilaian Budaya .....	173
11.7	Mengintegrasikan Data .....	174
11.8	Kata Perpisahan .....	175
11.9	Daftar Periksa Penilaian Diri .....	180
<b>BAB 12 MEMASTIKAN TUJUAN KARYAWAN DI ERA DIGITAL .....</b>		<b>182</b>
12.1	Pengantar .....	182
12.2	Bukti Penelitian Gallup .....	182
12.3	Mengubah Hubungan Karyawan-Majikan .....	183

12.4	Akhir Penilaian .....	184
12.5	Bahaya Menetapkan KPI untuk Perorangan .....	185
12.6	Mengubah Percakapan .....	186
12.7	Teori X dan Teori Y .....	186
12.8	Rasa Tujuan .....	187
12.9	Temuan Penelitian Deloitte .....	188
12.10	Komunikasi .....	189
12.11	Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Menjalankan Strategi .....	191
12.12	Kata Perpisahan .....	192
12.13	Daftar Periksa Penilaian Diri .....	194
<b>BAB 13 PERKEMBANGAN LEBIH LANJUT:</b>		
<b>MENINGKATKAN MUTU MELALUI PETA STRATEGI KOLABORATIF DAN SCORECARD ....</b>		<b>196</b>
13.1	Pengantar .....	196
13.2	Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	196
13.3	Tiga Garis Bawah .....	197
13.4	Ilustrasi Kasus Nova Nordisk .....	197
13.5	Peta Strategi Keberlanjutan .....	198
13.6	Nilai Bersama .....	199
13.7	Nilai Bersama Dijelaskan .....	199
13.8	Dampak Positif .....	200
13.9	Organisasi Berjejaring .....	201
13.10	Ilustrasi Kasus: Las Berkembang .....	201
13.11	Sistem Pengukuran Bersama yang Kuat .....	203
13.12	Peningkatan Keterlibatan dan Tindakan Baru .....	204
13.13	Kata Perpisahan .....	204
13.14	Daftar Periksa Penilaian Diri .....	206
<b>BAB 14 KESIMPULAN DAN 25 PERTANYAAN STRATEGIS UTAMA .....</b>		<b>208</b>
14.1	Pengantar .....	208
14.2	Lincih dan Adaptif .....	208
14.3	25 Pertanyaan Strategis Utama .....	208
14.4	Kata-Kata Terakhir .....	217
<b>Daftar Pustaka .....</b>		<b>218</b>

# BAB 1

## MANAJEMEN STRATEGI ERA DIGITAL: DARI PERENCANAAN HINGGA PENGAMBILAN KEPUTUSAN DINAMIS

*Rencana bukanlah apa-apa, Perencanaan adalah segalanya,  
Jenderal (kemudian Presiden) Dwight Eisenhower*

### 1.1 PENGANTAR

Mari kita singkirkan klise (untuk saat ini!). Kita hidup di masa yang penuh gejolak dan tidak dapat diprediksi. Gangguan konstan adalah status-quo baru. Kita harus lebih berorientasi pada pelanggan. Kita hidup di dunia yang digerakkan secara digital, di mana data dan ide bergerak di seluruh dunia dan dengan kecepatan cahaya dan satu sentuhan tombol: ekonomi digital mengubah segalanya. Kami memiliki tenaga kerja terdidik paling tinggi dalam sejarah dan kaum Milenial secara fundamental mengubah esensi hubungan majikan-karyawan. Kita bisa terus. Miliaran kata sedang ditulis dalam buku, blog, dan sebagainya, dan banyak lagi yang diucapkan di podcast, seminar, konferensi, dan sejenisnya, menjelaskan apa artinya semua ini dalam hal manajemen strategis, struktur organisasi masa depan, kerja tim, inovasi, dan sisanya. Solusi sempurna—peluru ajaib yang banyak dicari—sedang ditawarkan.

### 1.2 TIDAK ADA SOLUSI MANAJEMEN “SEMPURNA”

Inilah pendapat kami: berbagai kerangka kerja, model, dan solusi akan muncul untuk memanfaatkan peluang era digital (atau yang sekarang sering disebut revolusi industri ke-4) dan untuk mengelola risiko yang menyertainya. Kami tidak dapat, dengan tingkat akurasi apa pun, memprediksi mana yang akan sangat berguna. Tidak ada yang pernah secara akurat memprediksi bagaimana revolusi akan bermain atau seperti apa dunia pascarevolusi: kemungkinan besar ketika menyangkut bagaimana organisasi pergi ke pasar dan menciptakan nilai, tidak akan pernah ada waktu seperti pasca-revolusioner. -revolusioner. Kita bisa lebih percaya diri dalam memprediksi bahwa tidak akan pernah ada solusi manajemen yang “sempurna”. Sebaliknya, akan ada kombinasi pendekatan yang akan bekerja dengan baik dalam konteks tertentu untuk jangka waktu tertentu, sebelum menjadi tidak berfungsi dan tidak sesuai lagi. Untuk menambahkan klise lain, kita mungkin selalu dikutuk, "hidup di zaman yang menarik."

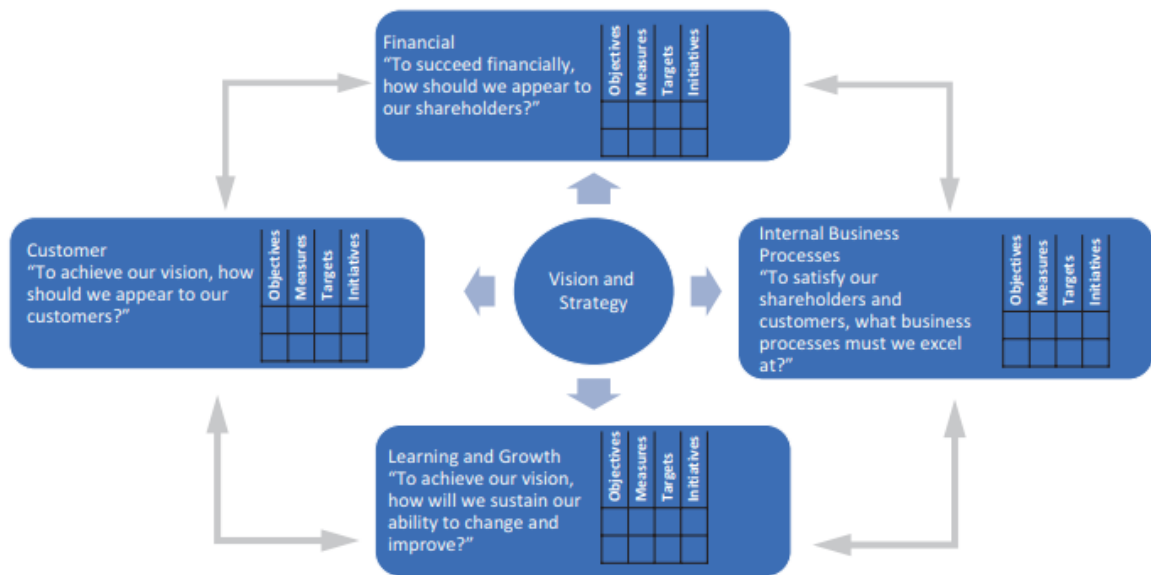
### 1.3 INI SEMUA TENTANG EVOLUSI

Pikirkan seperti ini: model yang kami usulkan dibangun di atas karya-karya mani dari banyak pemikir perintis. Terutama, karya terobosan dari Profesor Bisnis Harvard Robert Kaplan dan Dr. David Norton dalam mengembangkan Sistem Eksekusi Strategi Balanced Scorecard. Balanced Scorecard diperkenalkan pada dasarnya sebagai sistem pengukuran yang membahas masalah yang terlalu bergantung pada metrik keuangan untuk mengelola organisasi dengan menambahkan keseimbangan non-keuangan (Gbr. 1.1 menunjukkan Balanced Scorecard generasi pertama) [1]. Langkah berikutnya melihat masuknya Peta *Dynamic Balanced Scorecard: Manajemen Strategi di Era Digital (Dr. Agus Wibowo)*

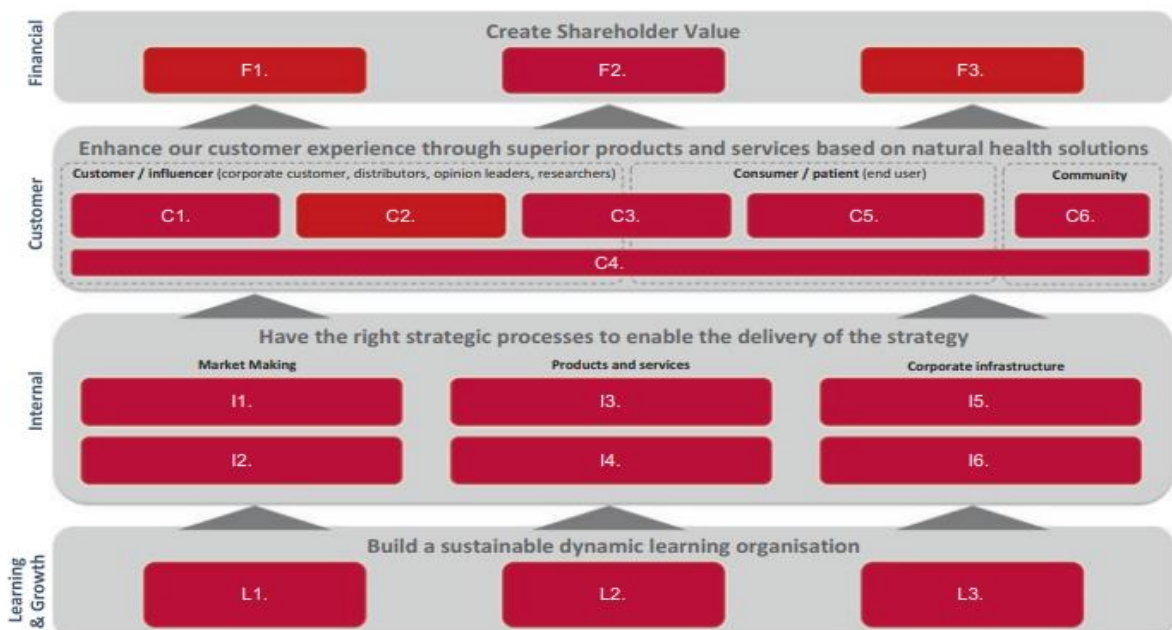


Strategi untuk menangkap hubungan kausal antara pendorong non-keuangan dan hasil keuangan (Gbr. 1.2) dan, akhirnya, dengan artikulasi Proses Premium Eksekusi (XPP), untuk menyelaraskan operasi dengan strategi. Gambar 1.3 menunjukkan tahapan XPP, dengan sub-langkah untuk setiap tahapan.

Sistem Balanced Scorecard, sebagaimana kita akan menyebutnya, telah berkembang terus-menerus sejak diperkenalkan melalui artikel Harvard Business Review pada tahun 1992. Dalam sebuah wawancara dengan salah satu penulis, Dr. Norton berkata, “Bob Kaplan dan saya meluncurkan sebuah revolusi, bukan sistem statis. Itu akan terus berkembang.” Bahwa pencipta tidak pernah merek dagang Balanced Scorecard adalah bukti komitmen mereka untuk evolusi dan masukan dari orang lain. Selama beberapa tahun terakhir, Dr. Norton telah menjelaskan model untuk Sistem Balanced Scorecard Usia 2 (lihat Panel 1).



**Gambar 1.1** Balanced Scorecard Generasi Pertama



**Gambar 1.2** Peta Strategi. (Sumber: Paladium)

## Belajar dari Genetika

Sebagai alegori, pikirkan genetika. Ada argumen ilmiah yang kuat bahwa manusia (atau makhluk lain mana pun) sebenarnya tidak begitu penting. Ini hanyalah kendaraan bagi gen untuk terus bertahan dan, melalui mutasi genetik, berevolusi untuk menghadapi tantangan lingkungan mereka yang berubah dengan lebih baik. Manajemen strategi tidak berbeda. Apapun kendaraannya, yang penting adalah pemikiran yang menopang sistem tersebut. Ide-ide baru akan diperkenalkan (baca mutasi genetik). Banyak yang akan dibuang. Lainnya, yang ditemukan sangat berguna, akan disimpan. Evolusi sederhana. Berhenti berevolusi dan Anda mati.



**Gambar 1.3** Proses Eksekusi Premium

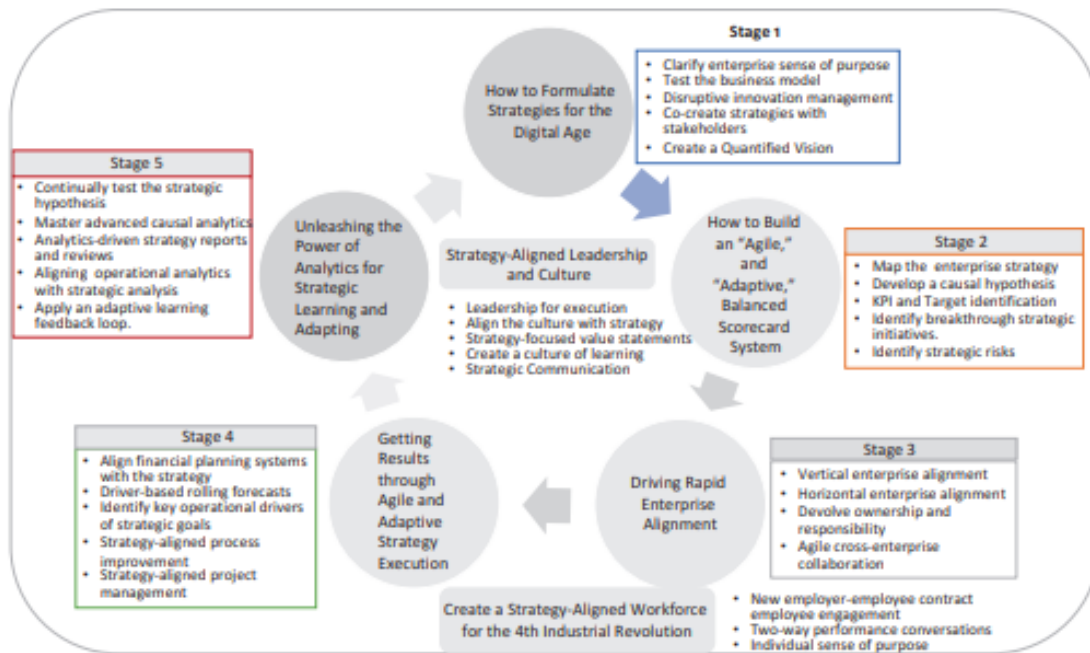
Berdasarkan pengalaman bertahun-tahun penulis, penelitian, dan ratusan organisasi yang bekerja sama dalam membentuk dan menerapkan rencana strategis, buku ini menambah pendekatan evolusioner, revolusioner, yang digerakkan oleh genetika. Kami memiliki banyak sekali pengamatan tentang keberhasilan, kegagalan, dan terutama kesalahpahaman yang merusak. Pelajaran umum muncul, yang akan kami bagikan di seluruh buku ini.

## 1.4 TANTANGAN UMUM

Aspek-aspek tertentu dari implementasi Balanced Scorecard konvensional, serta Proses Premium Eksekusi, telah terbukti bermasalah atau, lebih sering, kurang dipahami. Kaplan dan Norton yang terakhir dalam kanon mania mereka dari lima buku yang menelusuri evolusi Sistem Balanced Scorecard diterbitkan kembali pada tahun 2008 [2]. Saat mereka dan orang lain berkomentar, waktu terus berjalan, tetapi evolusi tidak berhenti. Gambar 1.4 menunjukkan Model Agile dan Adaptive kami untuk Manajemen Strategi di Era Digital.

Kami tidak ragu bahwa sistem seperti Balanced Scorecard masih dibutuhkan. Isu-isu mendasar yang mendasari pengenalan sistem kartu skor dan kerangka kerja serupa lainnya (berurusan dengan pasar yang lebih dinamis, potensi teknologi, dll.) secara seismik lebih *Dynamic Balanced Scorecard: Manajemen Strategi di Era Digital (Dr. Agus Wibowo)*

menantang sekarang daripada di tahun 1990-an atau bahkan dekade pertama abad ini. “Kisah” utama buku ini adalah bagaimana prinsip-prinsip Sistem Balanced Scorecard berkembang untuk tahap awal era digital ini. Tapi pertama-tama, mari kita mundur ke masa lalu—sebelum artikel kartu skor pertama. Memang, sepanjang perjalanan kembali ke 1911. Apa yang terjadi pada tahun itu memiliki implikasi yang mendalam untuk hari ini.



**Gambar 1.4** Model eksekusi strategi yang gesit dan adaptif

## 1.5 MOMOK KERJA BERBASIS STRATEGI

Pada pergantian abad kedua puluh, ekonomi Barat menghadapi perubahan revolusioner saat itu ketika mereka mulai beralih dari sistem kerja berbasis kerajinan ke memanfaatkan perkembangan mesin dan otomatisasi untuk memungkinkan produksi massal. Berbagai pemikir bergulat dengan penguasaan transisi ini, tetapi yang paling berpengaruh mungkin adalah Frederick W. Taylor, karena monografinya yang diterbitkan tahun 1911 *The Principles of Scientific Management*, [3].

Dihadapkan dengan model industri yang semakin kompleks dan, paling banter, tenaga kerja yang setengah melek huruf, Taylor berfokus pada "pekerjaan sederhana untuk orang sederhana." Dia menganjurkan pelatihan pekerja untuk melakukan pekerjaan yang sangat spesifik dan tidak berpikir di luar peran itu. Dia sangat percaya bahwa itu adalah peran manajemen untuk "berpikir" dan pekerja untuk "melakukan." Lebih dari itu, ia memperkenalkan (atau melembagakan secara ilmiah) ketidakpercayaan sebagai bagian normal dari manajemen. "Hampir tidak ada pekerja yang kompeten yang tidak mencurahkan banyak waktu untuk mempelajari betapa lambatnya dia dapat bekerja dan masih meyakinkan majikannya bahwa dia bekerja dengan kecepatan yang baik," adalah bagaimana dia mengabaikan nilai dari sebuah pekerjaan. karyawan dan mengapa bos "superior" mereka harus memperlakukan mereka dengan kecurigaan.

Versi sistem Taylor, seperti Fordisme (diperkenalkan oleh Ford Motor Company untuk mendorong efisiensi ke dalam produksi massal Mobil), melembagakan pendekatan kerja berbasis "silo" ini dan budaya berbasis ketakutan dan kontrol yang menyertainya. Sejak dekade kedua abad kesembilan belas dan seterusnya, orang didorong (diperintahkan) untuk hanya memikirkan silo—lingkup operasi mereka yang sempit. Istilah seperti kerja tim lintas fungsi, kolaborasi, dan sebagainya bukanlah bagian dari leksikon manajer ilmiah.

Pemikiran tertutup seperti itu pada dasarnya memperkenalkan gagasan kerja berbasis fungsi. Sejak itu kami terus menyusun organisasi menurut pola ini: bahkan di paruh kedua abad kedua puluh, dengan diperkenalkannya perencanaan strategis (lihat di bawah), SDM, TI, dan seterusnya, gagasan tentang fungsi itu berlaku: ini adalah pekerjaan Anda, bangun keahlian, dan lakukan saja. Kami telah membangun profesi di sekitar fungsi ini. Pikirkan juga pusat kontak yang sekarang banyak digunakan oleh bank dan sejenisnya. Orang di ujung telepon hanya dapat menjawab pertanyaan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka sendiri (dan dengan naskah yang ketat). Tidak ada di luar itu adalah pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pelanggan dipindahkan ke departemen lain—dan biasanya harus menunggu di telepon selama beberapa waktu: sumber kejengkelan yang berkelanjutan bagi pelanggan.

Frederick W. Taylor masih akan mengenali banyak pemikirannya di organisasi saat ini, meskipun mereka mendukung komitmen terhadap nilai-nilai, pemberdayaan, dan semua hal bagus ini. Taylor menganggap pekerja garis depan atau pekerja rantai pabrik sebagai orang bodoh dan tidak bisa dipercaya. Meskipun mengerikan, sikap seperti itu biasa terjadi dalam sistem sosial yang sangat hierarkis saat itu, ketika hanya sebagian kecil yang berpendidikan baik. Namun, agar adil, beberapa pemikiran sangat berguna untuk transisi ke pendekatan berbasis sistem untuk bekerja.

Hari ini, kami mendapat manfaat dari karyawan berpendidikan tinggi yang terus-menerus berkontribusi dan belajar dari planet digital (OK, mungkin klise lain). Kita dapat bertanya, "Apakah sikap di tempat kerja benar-benar berubah sebanyak itu?" Sudahkah kita berhenti mendorong manajer untuk curiga terhadap laporan mereka? Jika demikian, lalu mengapa firma riset seperti Gallup terus-menerus menemukan bahwa hanya sebagian kecil yang terlibat dalam sebagian besar organisasi?

### **Temuan Penelitian**

Menurut survei keterlibatan karyawan Gallup 2016, secara mengejutkan 67% karyawan di AS tidak terlibat, seperempat di antaranya "secara aktif melepaskan diri" saat bekerja (yang, sejujurnya, adalah angka yang lebih baik daripada banyak negara lain). Tidak terlibat secara aktif berarti mereka membenci organisasi tempat mereka bekerja dan akan melakukan sebanyak mungkin untuk melakukan sesedikit mungkin—Taylor akan menyebutnya sebagai norma. Menariknya, tingkat keterlibatan 33% dalam angkatan kerja AS adalah yang tertinggi dari temuan Gallup. Namun, ini hanya sedikit lebih baik daripada 30% pada tahun 2001 (dan mungkin tidak berbeda jika kita memperhitungkan tingkat kepercayaan dan interval—lihat Bab 5: Cara Membangun Balanced Scorecard yang gesit dan adaptif, di mana kita merinci kesalahan umum dalam bekerja dengan KPI).

Peningkatan kecil seperti itu bukanlah pengesahan yang kuat untuk miliaran dolar yang dicurahkan ke dalam inisiatif keterlibatan/pemberdayaan karyawan untuk sementara (dan

kami dapat menetapkan sebagian besar peningkatan untuk memperbaiki kondisi ekonomi—angka 30% turun selama periode yang disebut krisis kredit). Taylorisme memiliki efek negatif yang menghancurkan pada moral karyawan, yang pada dekade kedua abad kedua puluh satu masih sangat rendah [4].

### **Hambatan yang Signifikan**

Meskipun mungkin dapat dimengerti 100 tahun yang lalu, dan bagaimana Ford Motor Company, antara lain, menyampaikan kesuksesan awal mereka (tetapi bahkan kemudian, yang sangat memecah belah dan menyebabkan ketegangan karyawan/perusahaan yang berlanjut hingga hari ini), pendekatan fungsional untuk penataan kerja ini saat ini merupakan salah satu hambatan paling signifikan untuk berhasil mengelola organisasi era digital.

Pola pikir fungsional mendorong (dan seringkali secara positif memberi penghargaan) individu untuk hanya memikirkan kontribusi spesifik mereka terhadap model penyampaian nilai organisasi—apa yang terjadi di tempat lain “bukan masalah saya.” Fungsi menjadi “wilayah kekuasaan pribadi”, yang biasanya dipertahankan secara agresif oleh kepala fungsional dan, tentu saja, berjuang untuk bagian yang paling menguntungkan dari sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya. Ini tentang mempromosikan fungsi, tidak berfokus pada apa yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada pelanggan. Lihatlah bagaimana penganggaran biasanya bekerja untuk melihat logika argumen ini (kami menjelaskan bagaimana sistem penganggaran harus berkembang untuk era digital di Bab 7: Menyelaraskan Penggerak Finansial dan Operasional untuk Kesuksesan Strategis).

### **Mencari Solusi Mekanis**

Dalam mencari kerangka kerja dan model baru, banyak pemimpin organisasi masih akan mencari sesuatu untuk dipasang dan dimainkan—solusi mekanis: sekali lagi, sesuai dengan solusi era industri seabad yang lalu. Yang sangat mengkhawatirkan di sini adalah keyakinan berkelanjutan bahwa alat perangkat lunak dapat menyelesaikan semua masalah. Bahkan di zaman analisis data tingkat lanjut ini, tidak ada satu pun teknologi yang akan menyelesaikan tantangan perumusan dan implementasi strategi, tetapi dapat menjadi bantuan yang kuat, jika diterapkan dengan benar, (lihat Bab 9: Melepaskan Kekuatan Analisis untuk Pembelajaran Strategis dan Beradaptasi).

Para pemimpin organisasi berulang kali jatuh cinta pada “pemulihan instan” ini yang secara otomatis akan menyelesaikan semua tantangan mereka, dan kemudian menggaruk-garuk kepala bertanya-tanya mengapa ini tidak terjadi. Manajemen strategi tidak dapat diotomatisasi, dan tidak ada solusi perangkat lunak yang dapat, atau akan pernah, memberikan semua jawaban. Suka atau tidak suka, manajer dan staf juga harus “berpikir” dan mengambil keputusan. Teknologi dapat sangat mendukung proses pengambilan keputusan itu, tetapi tidak dapat, atau lebih tepatnya tidak, menjadi proses itu.

## **1.6 FUNGSI DAN PROSES STRATEGI**

Jadi, mari kita alihkan perhatian kita pada kelemahan yang melekat pada perencanaan strategis konvensional. Seperti dikutip sebelumnya, ketika perencanaan strategis diperkenalkan sebagai kemampuan organisasi baru, itu secara ketat sesuai dengan diktat pola pikir zaman industri mekanis.

Sejauh tahun 1994, Profesor Henry Mintzberg menjelaskan dalam artikel Harvard Business Review bahwa, “manajemen ilmiah dipelopori oleh Frederick Taylor .... memisahkan berpikir dari melakukan dan [menciptakan] fungsi baru yang dikelola oleh para ahli, Perencana Strategis. Harapannya adalah bahwa sistem perencanaan akan menghasilkan strategi terbaik serta petunjuk langkah demi langkah untuk menjalankan strategi sehingga para pelaku, manajer bisnis, tidak salah.” Dia melanjutkan dengan mengatakan bahwa, "perencanaan tidak benar-benar berjalan seperti itu." [5]. Memang, selama lebih dari 20 tahun sejak Mintzberg bekerja, berbagai proyek penelitian telah menemukan bahwa hingga 80% strategi “gagal”, seringkali terlepas dari seberapa baik dirumuskan. Ini, menurut kami, adalah karena kesalahan mendasar dalam bagaimana proses manajemen strategi awalnya dirancang dan, sayangnya, masih dikelola.

### **Bukti Penelitian**

Awal tahun 2016, sebuah proyek penelitian yang dipimpin oleh The Leadership Forum Inc., menanyakan lebih dari 200 manajer tingkat menengah dan bawahan langsung mereka di sebuah perusahaan B2B global sebuah pertanyaan sederhana: “Apa tiga faktor yang paling menghambat pelaksanaan strategi di unit bisnis Anda atau segmen bisnis yang lebih terfokus?”

Apa yang mengejutkan tentang balasan bukanlah apa yang dikatakan, tetapi apa yang tidak. Meskipun banyak kata diterapkan pada hambatan internal untuk pelaksanaan strategi (kepemimpinan yang tidak konsisten, komunikasi yang buruk, kurangnya kejelasan, dll.), sangat sedikit yang dikatakan tentang hambatan eksternal. Tampaknya, dari hari ke hari, hanya sedikit pemikiran yang diberikan tentang bagaimana perubahan pasar, terutama bagaimana tindakan para pesaing, pelanggan, dan pelaku lainnya, dapat mengacaukan rencana mereka.

Di era digital yang disebut-sebut, kita berbicara dan menulis tanpa henti tentang bahaya teknologi yang mengganggu, hidup di dunia yang ditandai dengan perubahan dan ketidakpastian yang konstan, perusahaan rintisan kecil yang tiba-tiba dan dengan rakus memakan pangsa pasar. Namun untuk semua kata, tindakan kami menunjukkan bahwa kami masih berpegang teguh, dengan semangat yang hampir religius, pada pendekatan yang dicoba dan diuji (dan biasanya gagal) untuk eksekusi strategi. Bahwa, setelah kami menganalisis, dan menangkap dalam rencana, dunia luar melalui SWOT, PESTEL, Lima Kekuatan, dan seterusnya, fokusnya kemudian semata-mata untuk menyelaraskan bagian dalam organisasi dengan rencana dan unit/fungsi dan departemen bekerja untuk memberikan bagian mereka sendiri. Dunia eksternal akan berhenti sampai siklus perencanaan terjadwal berikutnya dan penyegaran strategi yang dihasilkan.

Faktanya adalah bahwa perencanaan dan pelaksanaan strategis bukanlah silo yang terpisah dalam suatu proses—mereka adalah bagian dari proses manajemen strategi terintegrasi yang sama, yang juga mencakup pembelajaran.

Ada banyak definisi strategi (lihat Bab 2: Dari Strategi Berbasis Era Industri ke Era Digital), tetapi strategi pada dasarnya adalah tentang kejelasan seperti apa tujuan strategi jangka panjang (visi terukur membantu, lihat Bab 3: Pengaturan Strategi Agile) dan, selama periode tertentu, mengembangkannya, atau lebih mungkin meningkatkan, kemampuan untuk

mencapainya. Di pasar saat ini, kemampuan ini harus dioperasionalkan secepat mungkin. Tapi ini tidak semua. Definisi apa pun yang lebih disukai, kebenaran mendasar yang terlalu sering diabaikan adalah bahwa strategi adalah, seperti yang dikatakan oleh pemikir strategi terkemuka Hubert Saint-Onge, Kepala Aliansi Saint-Onge yang berbasis di Toronto, "...seperangkat asumsi yang perlu diverifikasi dalam eksekusi."

### **1.7 ASUMSI YANG HARUS DIVERIFIKASI DALAM EKSEKUSI**

Catat "satu set asumsi" dan "verified in execution." Dan di sinilah letak kesalahan utama dalam proses manajemen strategi. Organisasi secara sistematis gagal memahami bahwa rencana indah yang dibuat dengan susah payah selama beberapa bulan harus dibuktikan dalam praktik—dan bahwa, bahkan dalam kasus terbaik, kenyataan akan mengungkap kekurangan dalam pemikiran. Dengan praktik standar untuk membangun rencana dan kemudian diserahkan kepada manajer untuk diimplementasikan tanpa penyimpangan atau pertanyaan, asumsinya belum teruji dan kekurangannya tidak terselesaikan. Seperti yang pernah dikatakan Sir Winston Churchill, "Betapa indahna strategi kita terkadang harus melihat hasilnya" [6].

Seperti yang kami jelaskan di Bab. 9, selama implementasi, analitik data lanjutan memungkinkan pengujian asumsi ini dan, sebagai bagian dari ini, memahami kekokohan hipotesis yang dijelaskan dalam hubungan sebab dan akibat antara tujuan dan perspektif yang mengisi Peta Strategi. Namun, organisasi harus membangun kemampuan untuk menanggapi temuan mereka secara tepat waktu: tidak hanya menangkap dan mendiskusikan pada penyegaran strategi tahun berikutnya.

### **1.8 MANAJEMEN PROSES END-TO-END**

Untuk mengatasi pendekatan yang melemahkan kinerja ini, manajemen senior harus melepaskan lensa fungsional mereka dan memandang manajemen strategi sebagai proses ujung ke ujung yang terintegrasi.

Manajemen proses ujung ke ujung mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas yang substansial, mungkin lebih terukur daripada intervensi lainnya. Ini mungkin lebih benar untuk proses manajemen strategi daripada yang lain, mengingat hadiah yang dipertaruhkan. Ini bukan ide baru, karena kita telah berbicara tentang manajemen proses ujung ke ujung selama lebih dari 20 tahun. Namun, hal itu tidak mudah dilakukan, terutama karena resistensi budaya dan ketakutan akan kehilangan kekuasaan dan kendali (wilayah kekuasaan pribadi yang sangat penting). Namun, ketika diterapkan, itu benar-benar dapat mendorong peningkatan kinerja terobosan. Tentu saja, pekerjaan fungsional tetap dilakukan, tetapi dalam konteks hasil yang dibutuhkan dari proses tersebut.

Selain itu, manajemen proses ujung ke ujung memiliki kompleksitas khusus untuk manajemen strategi. Karena akan ada banyak dorongan strategis untuk mengelola seluruh perusahaan, pelaksanaan strategi tidak dapat dilihat sebagai satu proses linier, tetapi sebagai kumpulan proses terkait. Seperti yang kami jelaskan di Bab. 4, Pemetaan Strategi di Masa Mengganggu, tema strategis (di mana tujuan bekerja untuk memberikan hasil yang sama) dapat menjadi alat bantu yang kuat di sini.

Tantangan manajemen proses ujung ke ujung menjadi lebih kompleks karena bagaimana sifat pekerjaan berubah. Dalam organisasi abad kedua puluh satu, peningkatan jumlah pekerjaan akan dilakukan oleh karyawan "non-tradisional" (pekerja lepas, kontraktor, dll.) dan organisasi akan menjadi lebih tanpa batas, di mana mitra akan mengambil lebih banyak pekerjaan dalam memberikan proposisi nilai yang semakin kompleks. Di dalam organisasi itu sendiri, teknologi akan membuat banyak proses bersifat virtual, dengan bagian-bagian yang dilakukan di geografi dan zona waktu yang berbeda, dan disatukan oleh platform digital.

Untuk menambah tantangan, manajemen proses ujung ke ujung dan kerja tanpa batas akan memerlukan pemberdayaan yang lebih besar dari pekerja pengetahuan—karena sifat pekerjaan yang tervirtualisasi membutuhkan pengambilan keputusan di tempat dan lebih real-time—dan oleh karena itu semakin menjauh dari aturan hierarki dan gagasan yang masih terlalu dominan yang dipikirkan manajemen dan dilakukan pekerja. Apa yang akan terlihat seperti ini masih dalam proses.

Agak ironis, kemungkinan akan ada sesuatu dari langkah mundur ke pekerjaan berbasis kerajinan yang mendahului Taylorisme. Di era digital, kerajinan pada dasarnya tidak berwujud, sebagai lawan dari pekerjaan fisik yang nyata pada abad-abad sebelumnya. Model tata kelola yang baru dan ketat perlu dikembangkan untuk menangani banyak kerumitan pekerjaan tanpa batas. Membongkar struktur organisasi dan manajemen orang yang diperkenalkan oleh Taylor dan orang-orang sezamannya akan memakan waktu.

## 1.9 INOVASI STRATEGIS

Jika manajemen proses ujung-ke-ujung bukanlah konsep baru, itu jauh lebih baru daripada Strategi itu sendiri (sekitar 2500 tahun yang lalu, Sun Tzu mengatakan dalam "Seni Perang," bahwa strategi sekarang terlalu penting untuk diabaikan, [7]). Tetapi bahkan strategi adalah anak baru di blok dibandingkan dengan inovasi. Manusia telah berinovasi sejak otak besar berkembang. Pernahkah ada inovasi yang lebih berdampak daripada roda? Kemampuan untuk membuat api mungkin. Namun, inovasi saat ini adalah "kata-kata buzz". Saat ini, bersama dengan strategi, inovasi "terlalu penting untuk diabaikan." Konsultan yang berspesialisasi dalam inovasi berkembang dan bertambah jumlahnya (bersama dengan satu solusi yang akan membuat organisasi "inovatif"). Konferensi terjual habis.

### **Inovasi yang Mengganggu**

Ketika kita berbicara tentang inovasi hari ini, kita biasanya berbicara tentang inovasi yang mengganggu, yang didefinisikan oleh Profesor Sekolah Bisnis Harvard Clayton M. Christensen pada tahun 1995 sebagai "...inovasi yang menciptakan pasar dan jaringan nilai baru dan akhirnya mengganggu pasar dan nilai yang ada. jaringan, menggantikan perusahaan, produk, dan aliansi terkemuka di pasar yang mapan" [8].

Namun, inovasi yang mengganggu tidak dimulai pada tahun 1995. Misalnya, seperti yang dijelaskan dalam Bab. 2, itu adalah inovasi yang mengganggu (dan pemahaman bahwa organisasi menjual "fungsi" atau solusi dan bukan produk atau layanan tertentu) yang menyebabkan Ford Motor Company tidak hanya mengganggu tetapi juga melenyapkan



sebuah industri. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, versi "prinsip-prinsip ilmiah manajemen" membantu mewujudkan hal ini.

Konon, banyak yang berpendapat bahwa saat ini, mengingat perkembangan teknologi yang menakjubkan sejak pertengahan 1990-an, tidak ada yang namanya inovasi yang mengganggu. Seperti yang juga kami jelaskan di Bab. 2, jika Anda diganggu, Anda sama sekali tidak memperhatikan. Ini merujuk kembali ke organisasi yang perlu lebih memperhatikan perubahan eksternal saat mereka menjalankan strategi dan melihat strategi tidak hanya sebagai "proses ujung-ke-ujung" tunggal, tetapi sebagai dinamis, di mana berbagai tahap memberi umpan balik dan maju ke yang lain. Praktisi eksekusi strategi berpengalaman, Mihai Ionescu, Konsultan Strategi Senior di Strategic Systems Consulting (Strategsys) yang berbasis di Rumania, dan salah satu dari beberapa penasihat/praktisi terpilih yang diwawancarai untuk buku ini, berkomentar:

Sejauh ini, manajemen strategi lebih dianggap sebagai rantai proses yang berurutan dan terpisah, sedangkan manajemen operasional pada dasarnya dilihat sebagai proses yang berkesinambungan. Mungkin tidak seperti ini lagi. Revolusi industri ke-4 sedang berlangsung, memungkinkan kita menangani waktu, jarak, dan informasi yang belum pernah ada sebelumnya, dan memungkinkan kita untuk memvalidasi hipotesis tentang masa depan dengan lebih akurat dan lebih cepat. VUCA [Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity] yang terus menerus mendalam membutuhkan teknik manajemen strategi yang tidak benar-benar ada saat ini, karena yang saat ini digunakan telah dibuat pada gelombang revolusi industri masa lalu.

Dia menambahkan itu. "Komunikasi instan, kolaborasi, dan kreasi bersama, ditambah akses di mana saja-kapan saja ke informasi yang kaya, beragam, dan berkorelasi longgar, secara mendasar dapat mengubah siklus tahunan perumusan-perencanaan-pelaksanaan sekuensial menjadi proses berkelanjutan, di mana semua tahapan Proses Premium Eksekusi tumpang tindih dan berinteraksi dalam waktu, karena beberapa jalur renang yang saling bergantung yang bertukar informasi dan keputusan di sepanjang jalan."

### **1.10 PENTINGNYA KELINCAHAN**

Lebih dari apa pun, pengamatan Ionescu berbicara tentang dua dimensi kinerja (yang, seperti kebanyakan persyaratan saat ini, menyatu menjadi satu) yang sangat penting untuk berhasil di masa-masa awal revolusi industri ke-4 ini, di samping kebutuhan untuk strategi sebagai satu proses yang saling bergantung: kelincahan dan sinkronisasi tingkat perubahan internal dengan tingkat eksternal. Perusahaan yang gesit dapat berinovasi, mendorong perubahan transformasi, dan fleksibel, sambil juga mempertahankan fokus yang kuat pada strategi dan pelanggan. Definisi kelincahan yang berguna berasal dari perusahaan benchmark yang bermarkas di AS, The Hackett Group, "[agility adalah] kemampuan organisasi untuk menyinkronkan tingkat perubahan internal bisnis dengan tingkat perubahan yang dipaksakan oleh bisnis eksternal. lingkungan."

Perusahaan yang gesit menyinkronkan dengan tingkat perubahan eksternal dengan menanamkan, dan terus-menerus beradaptasi, operasi yang dapat diskalakan dan berpusat pada pelanggan serta rantai nilai yang terhubung secara digital yang memotong hierarki dan

silo organisasi. Mereka juga memanfaatkan analitik data untuk menangkap dan mengubah data menjadi pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti yang mendorong pengambilan keputusan proaktif, [9]

### **1.11 MODEL AGILE DAN ADAPTIF UNTUK EKSEKUSI STRATEGI DI ERA DIGITAL**

Ini membawa kita untuk menguraikan lima tahap (dan persyaratan utama dan pendukung utama) dari Model Agile dan Adaptif untuk Manajemen Strategi di Era Digital, yang akan kami uraikan sepenuhnya dalam bab-bab berikut.

#### **Lincih dan Adaptif**

Agile menunjuk pada perubahan cepat yang tiba-tiba—menjadi “mampu bergerak dengan cepat dan mudah” menurut Cambridge English Dictionary, sedangkan itu mendefinisikan adaptif sebagai “memiliki kemampuan untuk berubah untuk memenuhi keadaan yang berbeda” (yang tidak selalu berarti cepat atau dengan mudah).

#### **Tahap 1, Bagaimana Merumuskan Strategi untuk Era Digital**

Bab 2 dan 3 membahas bagaimana proses perumusan strategi dan perencanaan berkembang untuk era digital. Ini perlu lebih cepat daripada yang biasanya terjadi secara historis, dan dengan sentuhan yang lebih ringan, sementara juga melibatkan lebih baik manajer kunci yang harus menerapkan strategi, serta para perencana. Selain itu, ada persyaratan untuk mendefinisikan “sense of purpose” organisasi. Ini harus ditangkap dalam pernyataan misi (dan yang, tidak seperti pernyataan visi, tidak terikat waktu dan jarang berubah).

Selanjutnya, ada kebutuhan untuk menangkap suara pelanggan, serta pemangku kepentingan utama lainnya, sehingga semua yang terlibat dalam rantai nilai berada di halaman yang sama. Alat seperti kreasi bersama pelanggan, di mana pelanggan secara aktif terlibat dalam membentuk solusi, memainkan peran penting di sini—serta analisis pemangku kepentingan. Kami juga akan menjelaskan bagaimana pendekatan baru lainnya seperti strategi samudra biru, inovasi model bisnis, perencanaan berbasis teknologi, analisis situasional, OODA Loop, dan sebagainya, membantu menciptakan rencana strategis yang lebih relevan dan tangkas/adaptif.

Juga dijelaskan pentingnya mengembangkan visi terukur jangka panjang dan jangka menengah yang mencakup (1) indikator keberhasilan terukur (mungkin tolok ukur global, atau target pendapatan), (2) definisi ceruk (di mana untuk bersaing), dan (3) jangka waktu yang ditentukan (dalam dua atau lima tahun). Kami juga menekankan nilai menciptakan Agenda Perubahan Strategis yang menggambarkan dimensi kinerja kritis yang harus dikuasai organisasi untuk mewujudkan strategi dengan keadaan saat ini, yang diinginkan, yang ditentukan.

#### **Tahap 2, Bagaimana Membangun Sistem Balanced Scorecard yang Agile dan Adaptif**

Bab 4 dan 5 membawa kita ke dalam pembuatan Sistem Balanced Scorecard, yang terdiri dari Peta Strategi dan kartu skor Indikator Kinerja Utama (KPI), target dan inisiatif. Meskipun struktur aslinya, seperti yang dijelaskan oleh Doctors Kaplan dan Norton, sebagian besar tetap utuh, kami menggambarkan sebuah proses untuk membangun sistem kartu skor dengan lebih cepat—dengan sedikit fokus pada pembangunan sistem kartu skor "sempurna"

yang diharapkan banyak organisasi untuk dipasang dan dimainkan. Kami menekankan peran analitik untuk menyediakan lebih banyak kemudi yang berguna untuk eksekusi yang gesit dan adaptif dan untuk pengujian lanjutan dari asumsi hubungan sebab akibat dengan sistem.

Selanjutnya, kami mengeksplorasi banyak tantangan yang sering menghalangi upaya untuk membangun sistem kartu skor yang optimal, seperti tidak adanya pernyataan objektif yang kuat dan tidak menggunakan alat seperti model berbasis driver dan Pertanyaan Kinerja Utama untuk menjembatani kesenjangan antara tujuan dan KPI. Area lain yang menjadi masalah bagi organisasi adalah kurangnya pemahaman umum tentang dasar-dasar ilmu pengukuran, yang menyebabkan mereka membuat, terkadang mahal, keputusan berdasarkan apa yang diyakini data katakan daripada apa yang sebenarnya dikatakan.

### **Tahap 3, Mengemudi Penyelarasan Perusahaan Cepat**

Secara historis, ini seringkali merupakan proses yang lambat dan rumit, dari atas ke bawah dan dipaksakan. Ini semakin bermasalah di pasar yang bergerak cepat saat ini. Pada saat proses selesai, setidaknya beberapa bagian dari strategi sering ketinggalan zaman, atau beberapa asumsi pada Peta Strategi tingkat perusahaan terbukti salah, atau setidaknya hanya sebagian yang benar. Membalikkan sistem kartu skor perusahaan yang luar biasa ini terbukti sangat menantang dan kinerja kurang optimal (dan sering kali tidak dicoba sampai siklus perencanaan strategis berikutnya). Selain itu, pengalaman telah menunjukkan bahwa pendekatan konvensional sering menimbulkan penolakan dari staf, yang melihatnya sebagai sistem kontrol pengukuran lain yang mereka harap akan hilang.

Dalam Bab. 6, kami menguraikan pendekatan untuk mengidentifikasi tujuan kritis (dan sangat sedikit) dan KPI untuk dikembangkan (tulang belakang organisasi) dan kemudian memberdayakan tim untuk membangun sistem kartu skor mereka sendiri yang menggambarkan apa yang ingin mereka capai selama periode mendatang. Selain mengarah pada penerimaan dan kepemilikan yang lebih besar, ini menyampaikan pesan bahwa manajemen senior memercayai karyawan mereka dan percaya pada kemampuan mereka (Taylor pasti berputar di kuburnya!). Tata kelola yang tepat masih memastikan keselarasan, tetapi dipandu oleh fleksibilitas dan pemberdayaan, bukan pemaksaan yang kaku.

### **Tahap 4, Mendapatkan Hasil Melalui Eksekusi Strategi Agile dan Adaptif**

Dalam dan dari diri mereka sendiri, Peta Strategi dan kartu skor tidak menjalankan strategi, tetapi lebih merupakan kerangka kerja untuk mengartikulasikan tujuan, mengidentifikasi KPI, dan sebagainya. Memang, sistem kartu skor adalah bagian terakhir dari perencanaan strategis. Dalam Bab. 7 dan 8, agar rencana strategis dapat diimplementasikan dengan sukses, mereka harus dikaitkan secara efektif dengan perencanaan keuangan, serta kemampuan manajemen proyek dan proses yang kuat.

Karena perencanaan strategis tidak lagi sesuai dengan tujuan untuk era digital, hal ini juga berlaku untuk proses perencanaan keuangan konvensional, terutama anggaran tahunan, yang memakan waktu, terlalu rinci, dan umumnya mengunci pendanaan untuk satu tahun kalender. Kelincahan hilang. Akibatnya, pada saat mereka diterbitkan, anggaran biasanya sudah ketinggalan zaman dan pendanaan yang ditetapkan menjadikannya tantangan untuk mengalokasikan/mengalokasikan kembali sumber daya dengan cepat sebagai tanggapan terhadap peluang dan ancaman eksternal yang muncul. Apa yang diperlukan adalah

pergeseran dari proses penganggaran konvensional ke sistem yang didasarkan pada prakiraan bergulir berbasis penggerak, yang memungkinkan alokasi sumber daya keuangan yang gesit. Selain itu, dari sudut pandang strategi, kami merekomendasikan untuk memasukkan ini ke dalam rencana jangka menengah dan bekerja bersama-sama dengan Peta Strategi dan Balanced Scorecard.

Demikian pula, organisasi harus lebih baik dalam memprioritaskan kegiatan perbaikan proses sesuai dengan kebutuhan strategis, menggunakan model seperti model berbasis driver untuk memberikan hubungan yang lebih tepat antara tujuan strategis dan perbaikan operasional.

### **Tahap 5, Melepaskan Kekuatan Analisis untuk Pembelajaran Strategis dan Adaptasi**

Evolusi berikutnya dari sistem Balanced Scorecard adalah dari model komunikasi/penyelarasan menjadi kerangka kerja untuk analisis kinerja yang kuat. Seperti yang kami jelaskan di Bab. 9, alat analitik canggih memungkinkan pengujian asumsi kausal yang lebih tepat yang tertanam dalam Peta Strategi, memungkinkan analisis deskriptif (apa yang telah terjadi) dan prediktif (apa yang mungkin terjadi). Melakukannya juga memungkinkan pengalokasian sumber daya secara gesit untuk perbaikan proses dan intervensi lain dengan dampak terbesar pada hasil yang diinginkan.

Selain itu, analitik semacam itu memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi praktik terbaik (dan buruk) dan dengan cepat membagikannya ke seluruh perusahaan. Di era digital, sistem manajemen pengetahuan yang benar-benar berfokus pada strategi dan berbasis analitik akan menjadi pembeda utama dalam persaingan.

### **Di Pusat Model: Bagaimana Memastikan Strategi-Kepemimpinan dan Budaya yang Sejajar**

Inti dari Model Eksekusi Strategi Agile adalah kepemimpinan dan budaya. Sederhananya, kepemimpinan dan budaya tidak dapat dipisahkan dan, jika ini tidak disinkronkan dan berfokus pada strategi, maka eksekusi strategi akan gagal dan kemungkinan besar gagal. Dalam Bab. 10 dan 11, kami menggambarkan komponen "kepemimpinan untuk pelaksanaan strategi" serta seperti apa budaya "yang selaras dengan strategi". Kami menjelaskan bagaimana membentuk pernyataan nilai yang bermakna (daripada kata-kata yang terdengar bagus yang menggantung di dinding dan umumnya diabaikan) dan pentingnya memastikan struktur, kebijakan, proses, hak keputusan, dan arus informasi mendukung nilai yang diinginkan. Alat penilaian budaya, yang memanfaatkan kemampuan analitik data tingkat lanjut, memungkinkan pemahaman yang lebih tepat tentang kesenjangan dan hambatan budaya.

Komunikasi adalah aspek penting untuk mendapatkan budaya yang benar. Ini adalah disiplin manajemen kunci dalam keadaan apa pun, dan terutama penting ketika sebuah organisasi mulai menerapkan strategi. Kami menekankan, bagaimanapun, bahwa komunikasi harus menjadi proses yang berkelanjutan, bukan latihan satu kali yang diulang secara ad hoc. Messaging harus menjadi bagian yang konstan dalam memperkuat apa yang harus dan tidak boleh dilakukan di sekitar strategi. Jika hal ini tidak dilakukan, ada bahaya mendesak bahwa pembuat keputusan, dan bahkan semua karyawan, mungkin kembali ke perilaku yang tidak pantas. Mantra "berkomunikasi, berkomunikasi, berkomunikasi" sering terdengar, tetapi lebih jarang ditindaklanjuti.

## **Mendasari Model: Menciptakan Tenaga Kerja yang Seajar dengan Strategi untuk Revolusi Industri ke-4**

Karyawan yang berpengetahuan mungkin merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam revolusi industri ke-4. Dalam Bab. 12, kami menjelaskan bahwa ada persyaratan untuk perubahan mendasar, memang transformatif, dalam esensi dari cara kami memandang hubungan karyawan-majikan. Perusahaan semakin dihadapkan dengan pergeseran pola pikir generasi yang menghargai pembelajaran dan keterlibatan lebih dari keamanan kerja. Milenial, misalnya, mencari pengalaman kerja yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya. Memang, mereka mencari "rasa memiliki tujuan" yang berfokus pada bagaimana harga diri dan nilai mereka sendiri meningkat melalui pengalaman kerja, serta bagaimana pembelajaran dan pertumbuhan mereka (dan oleh karena itu nilai pasar) dihasilkan. Selain itu, kami masih kurang memahami harapan Generasi pasca-Milenial yang telah menghabiskan seluruh hidup mereka hidup di dunia digital yang terhubung sepenuhnya: untuk generasi ini, konektivitas adalah "bahasa ibu" mereka.

Organisasi perlu menanamkan mekanisme untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, seperti yang tercakup dalam misi. Inilah inti dari pertunangan. Untuk mencapai hal ini, organisasi harus memikirkan kembali kontrak kerja tradisional, lebih fokus pada menyelaraskan "rasa tujuan" individu dengan perusahaan (dan bagi banyak karyawan, hanya untuk skala waktu yang relatif singkat); nilai yang lebih besar akan diperoleh ketika kita memikirkan bagaimana karyawan dan organisasi bekerja bersama, sebagai lawan dari karyawan yang bekerja untuk organisasi—mungkin konsep era digital, tetapi dalam banyak hal sedikit berbeda dari struktur berbasis kerajinan di masa lalu. Selain itu, kami menjelaskan proses di mana organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki, dan sedang mengembangkan, keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mewujudkan strategi, seperti melalui kerangka kerja kesiapan sumber daya manusia yang strategis.

### **Kartu Skor Kolaboratif**

Dalam Bab. 13, kami menjelaskan bahwa dengan kemitraan lintas organisasi menjadi semakin lazim dalam mendorong nilai pelanggan, bagaimana Peta Strategi dan Balanced Scorecard dikembangkan untuk menyelaraskan berbagai organisasi (dari kemitraan terfokus hingga merger dan akuisisi) di sepanjang tujuan dan tema bersama dan yang melintasi fungsi organisasi, departemen, dan sebagainya. Juga dijelaskan bagaimana teknologi mendorong kerja kolaboratif melalui sistem kartu skor: digunakan secara luas untuk mendorong "nilai sosial" dan mengubah kehidupan masyarakat di negara berkembang dan daerah tertinggal.

### **1.12 KATA PERPISAHAN: PERGESERAN PARADIGMA**

Untuk mengakhiri bab ini dengan klise lebih lanjut, kita berada di zaman "paradigma yang berubah". Bagaimana kita mengelola dan menyusun organisasi dan bagaimana kita pergi ke pasar adalah, dan akan semakin, secara fundamental dipikirkan ulang untuk era digital. Namun, manajemen strategi lebih penting daripada sebelumnya sepanjang 2500+ tahun sejarahnya. Organisasi selalu membutuhkan tujuan dan harus membuat pilihan yang tepat untuk pencapaiannya. Inilah inti dari strategi. Namun, organisasi perlu lebih memahami

bahwa strategi adalah seperangkat asumsi yang harus diverifikasi dalam pelaksanaannya — untuk ini, dasar-dasar proses manajemen strategi harus dikonfigurasi ulang dan jauh dari pola pikir “perencana dan manajer yang mengeksekusi” konvensional.

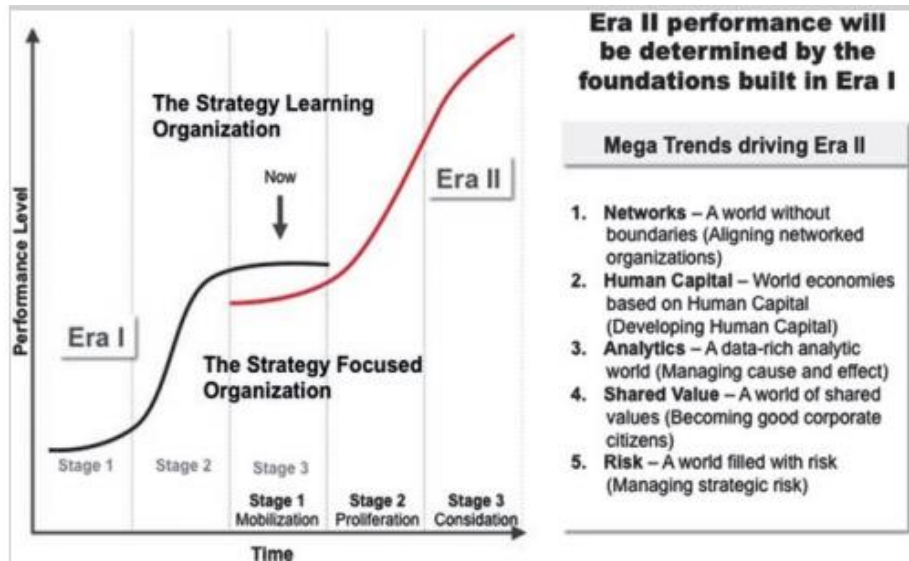
Akhirnya, manajemen strategi tidak lagi dapat dilihat sebagai proses yang direkayasa dan berurutan, tetapi sebagai sistem dinamis di mana semua bagian terus saling mengisi. Singkatnya, manajemen strategi, seperti yang kami tekankan di seluruh buku ini, harus menjadi tangkas dan adaptif (dan tahu kapan masing-masing dapat diterapkan) dengan model tata kelola yang tepat untuk memastikan bahwa pelaksanaan rencana dapat dimodifikasi sesuai kebutuhan tanpa menimbulkan kekacauan. Seperti yang pernah dikatakan Jenderal (kemudian Presiden) Dwight Eisenhower, “Rencana bukanlah apa-apa, perencanaan adalah segalanya” [10].

### **Panel 1: Sistem Balanced Scorecard Usia 2 Dr. Norton**

#### ***Sistem Balanced Scorecard Usia 2***

Selama beberapa tahun terakhir, Dr. Norton telah mengembangkan model untuk Age 2 Balanced Scorecard Systems, yang mengadaptasi sistem untuk peluang dan tantangan era digital (diidentifikasi dengan analisis mega-tren yang mempengaruhi pembangunan ekonomi global dan pekerjaan). Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.5, berurusan dengan mega-tren ini membutuhkan organisasi untuk berkembang dari yang berfokus pada strategi menjadi organisasi pembelajaran strategi, yang berfokus pada lima dimensi.

1. Berjejaring: Menyelaraskan organisasi berjejaring di dunia yang semakin tanpa batas. Jaringan baik di dalam organisasi (dan lintas fungsi dan wilayah) serta antar organisasi. Teknologi kolaboratif, didukung oleh tata kelola yang baik dan kerja yang lebih berdaya, sangat penting untuk memastikan jaringan tersebut efektif.
2. Sumber Daya Manusia: Mengembangkan kemampuan sumber daya manusia di ekonomi dunia yang semakin didasarkan pada kemampuan karyawan (dan yang merupakan bagian dari jaringan).
3. Nilai Bersama: Di dunia yang penuh dengan nilai bersama, menggunakan sistem kartu skor untuk membangun kemitraan guna mendorong manfaat bagi organisasi komersial serta masyarakat dan komunitas (menjadi warga perusahaan yang baik).
4. Risiko: Di dunia yang penuh dengan risiko, menyelaraskan risiko dengan kinerja melalui pembuatan dasbor risiko yang melacak risiko yang memengaruhi setiap tujuan di Peta Strategi.
5. Analitik: Dalam dunia analitik yang kaya data, menggunakan kekuatan analitik data tingkat lanjut untuk menguji asumsi kausal yang mendukung strategi dan seperti yang ditangkap dalam tujuan strategis, KPI, dan inisiatif.



**Gambar 1.5** Sistem Manajemen Strategi Usia 2

Kami membahas masing-masing komponen Usia 2 ini dalam bab-bab berikutnya. Namun perhatikan, komentar Norton bahwa Age 1, yang pada dasarnya tentang membangun kartu skor, strategi komunikasi, dan penyelarasan, masih penting dan menjadi fondasi untuk Age 2. Ini tentang evolusi, bukan penghapusan.

**1.13 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI**

Penilaian diri berikut akan membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 1.1).

**Tabel 1.1** Daftar periksa penilaian diri

Beri tanda centang pada angka yang paling dekat dengan pernyataan yang Anda setujui	
7 6 5 4 3 2 1	
Di organisasi saya, perencanaan dan pelaksanaan strategis adalah bagian dari proses manajemen strategi terintegrasi yang sama	Di organisasi saya, perencanaan dan pelaksanaan strategis adalah silo yang terpisah dalam suatu proses
Organisasi saya menunjukkan tingkat kelincahan dan kemampuan beradaptasi yang tinggi dalam proses manajemen strategi	Organisasi saya menunjukkan tingkat kelincahan dan kemampuan beradaptasi yang rendah dalam proses manajemen strategi
Tim kepemimpinan senior sepenuhnya memahami bahwa “strategi adalah	Tim kepemimpinan senior kurang memahami bahwa “strategi adalah

---

seperangkat asumsi yang harus diverifikasi dalam tindakan”	seperangkat asumsi yang harus diverifikasi dalam tindakan”
Selama pelaksanaan strategi, kami terus mensurvei dan menanggapi perubahan eksternal	Selama pelaksanaan strategi, kami jarang melakukan survei dan menanggapi perubahan eksternal
Organisasi saya memiliki kerangka eksekusi strategi yang mapan, seperti Balanced Scorecard atau sejenisnya	Organisasi saya tidak memiliki kerangka eksekusi strategi seperti Balanced Scorecard atau sejenisnya

---



## BAB 2 DARI STRATEGI BERBASIS ERA INDUSTRI KE ERA DIGITAL

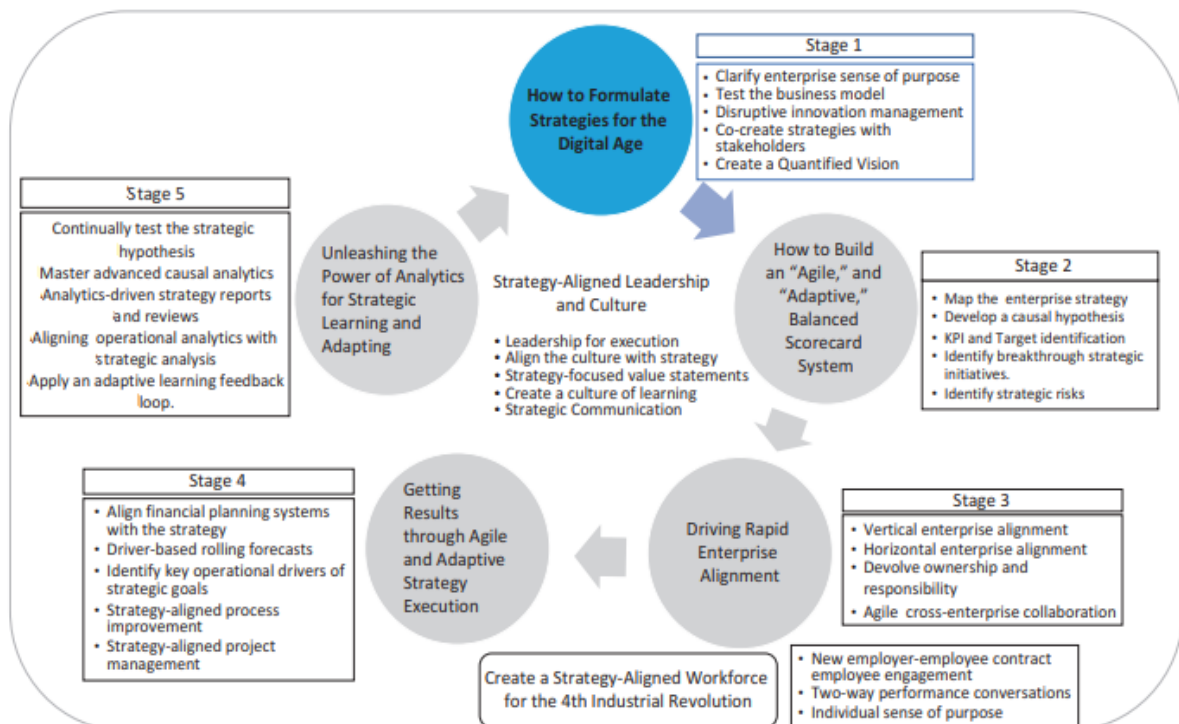
### 2.1 PENGANTAR

Dalam dua bab berikutnya, kami menjelaskan bagaimana proses pengaturan strategi berkembang untuk era digital. Bab ini membahas apa yang dimaksud dengan strategi, kekritisian dalam memahami “rasa tujuan” jangka panjang, memahami “fungsi”, yang diberikan organisasi kepada pelanggan, inovasi model bisnis (dan mengapa inovasi yang mengganggu adalah sesuatu yang mitos), dan pentingnya membawa pemangku kepentingan (yang paling penting pelanggan) ke dalam proses perumusan strategi. Bab berikutnya membahas penetapan tujuan strategis jangka pendek; termasuk membentuk visi jangka pendek dan jangka panjang yang terukur dan mengidentifikasi kesenjangan nilai (kondisi saat ini dan yang diinginkan) (Gambar. 2.1).

#### Potensi Bahaya Kelincahan

Persyaratan mendesak bagi organisasi untuk lebih gesit dalam proses manajemen strategi mereka adalah pesan utama dari buku ini dan model yang kami usulkan. Karena itu, kita harus agak berhati-hati dalam menerapkan pemikiran gesit secara religius pada setiap langkah proses.

Untuk menjelaskan, pemikiran tangkas mencapai kembali beberapa dekade dan berakar pada pemikiran lean/kualitas total tahun 1980-an. Namun, itu memperoleh daya tarik yang signifikan dan penerimaan umum melalui publikasi Agile Manifesto pada tahun 2001, yang berusaha untuk mengatasi frustrasi yang meningkat dengan proyek pengembangan perangkat lunak yang gagal.



**Gambar 2.1** Tahap 1: Bagaimana merumuskan strategi untuk era digital

Sekarang, banyak dari apa yang muncul dari pemikiran yang masuk ke dalam Agile Manifesto adalah masuk akal. Kami tentu setuju dengan komentar dari dua pencetus utama ini, Martin Fowler dan Jim Highsmith, bahwa, “Tidak ada yang dapat membantah bahwa mengikuti sebuah rencana adalah ide yang bagus—kan? Yah, ya dan tidak. Dalam dunia bisnis dan teknologi yang bergejolak, mengikuti sebuah rencana dengan cermat dapat memiliki konsekuensi yang mengerikan, bahkan jika itu dijalankan dengan setia. Betapapun hati-hatinya sebuah rencana dibuat, menjadi berbahaya jika itu membutuhkan Anda untuk berubah” [1]. Argumen ini bahkan lebih relevan pada dekade kedua abad kedua puluh satu daripada pada awal dekade pertama ini. Hal yang sama dapat dikatakan tentang pesan penting dari empat nilai Manifesto (seperti kolaborasi pelanggan melalui negosiasi kontrak) dan 12 prinsip (seperti kolaborasi antara pemangku kepentingan bisnis dan pengembang di seluruh proyek).

### **Hati-hati dengan “Sprint”**

Inti dari metodologi tangkas (dan seperti yang dipraktikkan secara ekstensif dalam lingkaran manajemen proyek) pengiriman biasanya melalui urutan kerja berulang dan inkremental yang umumnya dikenal sebagai sprint. Sejak pertama kali diperkenalkan pada pengembangan perangkat lunak, pemikiran tangkas dan citra menggoda dari "sprint" telah diterapkan di mana-mana pada proses atau aktivitas organisasi—inovasi tangkas, sebagai salah satu contoh. Ini juga diterapkan pada manajemen strategi—di sinilah kita harus berhati-hati.

James Coffey, Principal Beyond Scorecard yang berbasis di AS (dan sebelumnya adalah rekan penulis) membuat pengamatan yang berguna ini: “Strategi tidak seperti pengkodean. Pengembangan perangkat lunak tangkas melibatkan pengkodean, pengujian, dan pengerjaan ulang yang cepat untuk dikembangkan secara berulang, mengandalkan umpan balik yang cepat selama proses berlangsung.”

Dia melanjutkan bahwa ini baik-baik saja di lingkungan tertutup di mana mudah untuk merancang dan menguji terhadap persyaratan, namun, “Strategi ada di lingkungan yang terbuka dan dinamis di mana hasil sering dipengaruhi oleh peristiwa eksogen di mana hasil definitif mungkin tidak dikenal untuk waktu yang lama. Anda tidak dapat memecah strategi menjadi bagian-bagian kecil dan terus-menerus menilai kembali dan mengubah rencana, karena setiap bagian dari strategi saling berhubungan dalam berbagai cara; mengubah satu akan memiliki konsekuensi yang tidak terduga pada sisanya.”

Akibatnya, strategi berkembang dan berubah dengan cara yang berbeda, dengan keseluruhan strategi dipertimbangkan dan diubah berdasarkan lingkungan dan dampak perubahan tersebut terhadap keseluruhan strategi.

Coffey menyimpulkan dengan, “Agile menjawab pertanyaan, 'Apa yang perlu kita lakukan dan ubah untuk menyesuaikan rangkaian tuntutan ini?' sementara strategi menjawab pertanyaan, 'Apakah yang kita lakukan masih relevan di lingkungan saat ini?' Agile, Anda dapat menentukan persyaratan dan pengembangan menyesuaikan; dengan strategi lingkungan menetapkan persyaratan dan Anda harus beradaptasi dengan mereka.”

Faktanya adalah, kita harus gesit dan adaptif serta memahami perbedaannya. Agile menunjuk pada perubahan cepat yang tiba-tiba—menjadi “mampu bergerak dengan cepat

dan mudah,” menurut Cambridge English Dictionary, sedangkan definisi adaptif adalah tentang “memiliki kemampuan untuk berubah untuk memenuhi keadaan yang berbeda” (yang tidak selalu berarti cepat atau mudah).

## 2.2 MENANTANG GAGASAN BAHWA "STRATEGI SUDAH MATI!"

Untuk sebagian besar, pemikiran tangkas (ketika dipertimbangkan dengan latar belakang pasar yang bergerak cepat dan tidak dapat diprediksi) telah menyebabkan meningkatnya gelombang komentator yang mengumumkan bahwa "strategi sudah mati" atau lebih khusus lagi, bahwa pembentukan rencana jangka panjang tidak lagi sesuai dengan tujuan. Banyak alternatif tentang fokus pada rencana jangka pendek saja (versi sprint). Sekarang, ada inti dari sesuatu yang berguna di sini seperti yang kami jelaskan di bab-bab berikutnya. Tapi pertama-tama, mari kita singkirkan mitos kematian.

Sangat mengherankan bahwa validitas perencanaan strategis dipertanyakan karena kita bersaing dan beroperasi dalam ekonomi global yang kompleks, tidak dapat diprediksi, dan bergerak cepat. Perencanaan strategis sebagai suatu disiplin muncul pada tahun 1960-an dan awal 1970-an justru karena dunia menjadi kurang dapat diprediksi. Yang paling menonjol adalah pengalaman Royal Dutch Shell, di mana penerapan teknik perencanaan strategis mengarah pada prediksi mereka tentang pembentukan Organisasi Negara Pengekspor Minyak (OPEC). Akibatnya, Royal Dutch Shell memperoleh pangsa pasar yang cukup besar selama krisis minyak tahun 1973. Perusahaan-perusahaan lain segera mencatatnya. Sayangnya, seperti yang kami kemukakan di Bab. 1, membentuk perencanaan strategis menurut diktat fungsional F.W. Taylor adalah sebuah kesalahan.

Namun, bandingkan ketidakpastian dunia di awal 1970-an dengan hari ini. Ketidakpastian telah menjadi norma. Akibatnya, kami berpendapat dengan tegas bahwa strategi dan perencanaan strategis diperlukan lebih dari sebelumnya.

## 2.3 MENENTUKAN STRATEGI

Sekarang, di sini, kita harus memberikan beberapa kejelasan seputar definisi. Keanehan dunia strategi adalah bahwa tidak pernah ada definisi istilah strategi yang disepakati secara universal. Oleh karena itu, orang dapat berargumen bahwa "strategi sudah mati," tetapi jarang jelas apa sebenarnya yang mereka serahkan ke kuburan. Apakah strategi merupakan tempat akhir? Sekelompok pilihan dan rencana untuk sampai ke tujuan itu? Atau kombinasi dari ini—atau yang lainnya? Dari pengalaman kami, ini dengan sendirinya merupakan benteng potensial untuk manajemen dan eksekusi strategi yang sukses. Jika tim manajemen senior belum menyepakati apa itu strategi, bagaimana cara mengelola atau menerapkannya?

### **Ilustrasi Kasus: Produsen Pakaian Singapura**

Beberapa tahun yang lalu, salah satu penulis mewawancarai CEO sebuah pabrik pakaian di Singapura yang telah berhasil dengan program Balanced Scorecard (yaitu mencapai tujuan strategis) dan bertanya, “Jika Anda ingin memulai lagi, apa yang akan Anda lakukan? lakukan secara berbeda?” Dia menjawab, “Itu mudah, saya akan meminta tim kepemimpinan untuk menyetujui apa yang kami maksudkan secara kolektif dengan istilah strategi dan

menuliskannya. Saya benar-benar berjuang untuk memimpin penyusunan rencana strategis sampai saya menyadari (dalam kilasan inspirasi saat menonton sepak bola di rumah) bahwa kami semua membicarakan hal yang sama sekali berbeda.”

Dia memberikan ilustrasi ini, “Di satu sisi meja saya memiliki seorang direktur manufaktur, yang pandangan idealnya (dan pemahamannya tentang apa strategi seharusnya) adalah dua warna jeans dalam dua ukuran. Mudah untuk direncanakan dan dikelola. Di sisi lain meja, saya memiliki direktur pemasaran yang harus menjual jeans ini kepada gadis remaja yang berubah pikiran tentang ukuran dan warna pilihan mereka setiap 15 menit. Sangat sulit untuk direncanakan dan dikelola. Kedua sutradara ini hidup di dunia yang berbeda, namun keduanya memiliki pengamatan yang valid dan kontribusi penting untuk dibuat. Jadi, saya harus membuat mereka dan anggota tim lainnya sepakat tentang apa arti strategi dan bagaimana strategi itu harus disampaikan.”

### **Profesor Sekolah Bisnis Harvard: Definisi Berguna**

Jadi, apa yang dimaksud dengan strategi? Ada banyak kandidat, beberapa lebih berguna daripada yang lain. Profesor Sekolah Bisnis Harvard yang terhormat, Michael Porter, mendefinisikan strategi (atau lebih tepatnya, strategi bersaing) sebagai sesuatu yang berbeda. “Artinya dengan sengaja memilih rangkaian kegiatan yang berbeda untuk memberikan perpaduan nilai yang unik,” katanya [2].

Porter berpendapat bahwa strategi adalah tentang mengasumsikan posisi kompetitif, tentang membedakan diri Anda di mata pelanggan, tentang menambah nilai melalui campuran kegiatan yang berbeda dari yang digunakan oleh pesaing. Bagi Porter, inti dari strategi “adalah memilih apa yang tidak boleh dilakukan” [3]. Porter mengatakan bahwa jika tim kepemimpinan tidak dapat menjawab pertanyaan, “apa yang tidak Anda lakukan” di industri mereka, maka mereka tidak memiliki strategi. Rekan Porter dari Harvard Business School, Profesor Jan W. Rifkin telah mendefinisikan strategi sebagai, “seperangkat pilihan terintegrasi yang memposisikan perusahaan, dalam suatu industri, untuk mendapatkan pengembalian yang unggul dalam jangka panjang.” Mari kita uraikan ini.

### **Seperangkat Pilihan Terintegrasi**

Strategi adalah tentang pilihan: seperti yang dikatakan Porter, ini adalah apa yang harus dilakukan dan, yang penting, apa yang tidak boleh dilakukan. Pilihan yang dipilih harus bekerja sama (terintegrasi) dalam memberikan nilai dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ini menyoroti satu kelemahan utama dari strategi “sprint.” Berfokus pada jangka pendek saja kemungkinan besar akan menyebabkan tidak membuat pilihan yang masuk akal dan terus-menerus meraih peluang yang berbeda (pergi—atau lari cepat ke—di mana uangnya SEKARANG) dan dengan demikian tidak disiplin dalam apa yang tidak boleh dilakukan—mengakibatkan ketidakmampuan untuk mengembangkan dan memelihara pembeda yang berkelanjutan dengan baik.

### **Posisikan Perusahaan, dalam Industri**

Mengetahui dengan tepat apa pembeda nilai dan kemampuan Anda memungkinkan pengeluaran energi di tempat yang tepat. Keahlian dan kemampuan dikembangkan lebih lanjut, dan reputasi ditingkatkan—tempat yang baik untuk menjadi tempat yang baik.

### Dalam Jangka Panjang

Organisasi tidak ada hanya untuk menyampaikan angka jangka pendek (walaupun kegilaan histeria pelaporan triwulanan akan menyarankan sebaliknya). Di mana Anda ingin berada besok sama pentingnya dengan di mana Anda berada hari ini. Triknya adalah mempercepat kecepatan bagaimana Anda mencapai tujuan yang diinginkan dan kelincahan/kemampuan beradaptasi untuk beralih jalur dalam perjalanan ke tempat yang dibayangkan itu.

#### Cuplikan Saran

Langkah pertama yang berguna dalam setiap latihan perumusan strategi adalah membuat tim senior menyetujui apa yang mereka maksud dengan istilah strategi. Tanpa kesepakatan, peluang apa yang mungkin mereka miliki untuk membentuk tujuan atau inisiatif yang paling tepat? Dan bagaimana buy-in bisa dicapai? Kami merekomendasikan langkah-langkah berikut:

1. Setiap pemimpin individu menuliskan di selembar kertas apa yang mereka pahami dengan istilah strategi.
2. Setiap peserta kemudian membacakan definisi mereka (perbedaannya bisa sangat mencengangkan meskipun tema yang sama akan terlihat).
3. Tim mendiskusikan dan menyepakati apa arti strategi bagi organisasi.
4. Tangkap pernyataan yang disepakati dan gunakan dalam setiap sesi tinjauan strategi dan untuk tujuan komunikasi.

## 2.4 MENDEFINISIKAN RASA TUJUAN

Pertanyaan mendasar yang harus dijawab oleh semua organisasi adalah, “mengapa kita ada?” Banyak yang akan dengan santai mengabaikan pertanyaan ini dengan, “untuk menghasilkan uang dan memberikan nilai pemegang saham,” (jika organisasi komersial) dan, untuk perusahaan mana pun, “untuk memberikan produk atau layanan kepada pelanggan.” Yah, ya, tapi itu bukan keseluruhan cerita.

### Pernyataan Misi

Mari kita mulai dengan pernyataan misi. Ini mendefinisikan tujuan organisasi: mengapa itu ada. Pernyataan misi umumnya tidak (atau setidaknya tidak boleh) berubah banyak dari waktu ke waktu, dan tidak mungkin gesit.

Misi Google “Untuk mengatur informasi dunia dan membuatnya dapat diakses dan berguna secara universal” telah stabil sejak perusahaan tersebut diluncurkan pada tahun 1998: ini dalam industri yang berada di garis depan perubahan cepat dan “inovasi yang mengganggu.” Perhatikan juga bahwa misi tidak menyebutkan internet atau mesin pencari, jadi mengembangkan mobil self-drive tidak bertentangan dengan misi. Google selalu memahami bahwa tidak ada untuk menawarkan produk atau kendaraan pengiriman yang sempit, meskipun mengakui persyaratan adaptif dalam batas-batas misi. Kami berpendapat bahwa baik produk maupun kendaraan pengiriman tidak boleh dimasukkan dalam pernyataan seperti itu.

### Ilustrasi Kasus: Ford Motor Company (Inovasi Mengganggu di Awal Abad Kesembilan Belas)

Untuk mengilustrasikan hal ini, kita kembali ke masa awal abad kedua puluh. Henry Ford terkenal berkata, "Jika saya telah memberikan pelanggan apa yang mereka minta, saya akan memberi mereka kuda yang lebih cepat" [4]. Dia menyadari bahwa orang tidak benar-benar membeli kuda dan kereta, tetapi "fungsi": yaitu, fungsi membawa orang dengan aman dan cepat ke tujuan mereka. Mobil (yang kemudian dikenal sebagai mobil karena kesulitan orang untuk menjauh dari istilah kereta) melakukan itu jauh lebih baik. Ford melihat ini, dan produksi massal mobil dimulai. Mobil pada dasarnya membuat pembuat kereta serta penyedia kuda gulung tikar — hari ini, kita akan menyebutnya "inovasi yang mengganggu."

### **Ilustrasi Kasus 1: Kodak (Tidak Memperhatikan Fungsi)**

Setara modern adalah Kodak, yang dengan bodohnya berpegang pada keyakinan fiktif bahwa pelanggan mereka ingin membeli film atau pemrosesan film. Mereka tidak; mereka hanyalah kendaraan yang tersedia untuk memenuhi suatu fungsi — menangkap kenangan, dan seterusnya. Terlebih lagi, ketika Kodak mulai menderita akibat teknologi digital (yang ironisnya, Kodak pada dasarnya diciptakan) mereka mulai memungkinkan pelanggan untuk mengambil foto di DVD dan kemudian mengirimkannya untuk diproses, sehingga berpegang teguh pada untaian kunci keyakinan mereka. sistem dan model bisnis mereka yang berusia seabad.

Dalam bukunya, "The Decision Loom: A Design for Interactive Decision-Making in Organizations," Vince Barabba, mantan eksekutif Kodak, menawarkan wawasan tentang pilihan yang membuat Kodak berada di jalan menuju kebangkrutan. Salah satu kutipan yang luar biasa datang dari Steve Sasson, insinyur Kodak yang menemukan kamera digital pertama pada tahun 1975. Reaksi manajemen tampaknya "itu lucu – tapi jangan beri tahu siapa pun tentang itu" [5]. Perlu beberapa dekade lagi sebelum Kodak memahami sepenuhnya bahwa "jangan beri tahu siapa pun tentang hal itu" bukanlah strategi jangka panjang yang masuk akal. Mereka memiliki waktu lebih dari 25 tahun untuk bersiap menghadapi gangguan dahsyat yang tampaknya "tidak mereka lihat akan datang!" atau lebih jujur — dengan sengaja memilih untuk mengabaikan, dengan harapan, kami kira, tidak ada yang akan memperhatikan.

### **Ilustrasi Kasus 2: Blockbuster (Tidak Memperhatikan Fungsinya)**

Contoh lebih lanjut adalah Blockbuster, pemasok video/DVD sewaan yang dulu dominan yang dihentikan bisnisnya oleh Netflix (yang dapat dibeli Blockbuster pada tahun 2000 seharga \$50 juta dan yang, pada 24 Mei 2018 memiliki kapitalisasi pasar sebesar Rp 2.295.000 miliar). Blockbuster dengan bodohnya percaya bahwa pelanggan ingin pergi ke toko dan mengantre untuk menyewa film. Selain itu, mereka terkena denda jika mereka terlambat mengembalikan sewa, yang merupakan aliran pendapatan yang signifikan bagi Blockbuster — kami menyarankan bahwa mengandalkan pendapatan yang besar dengan menghukum pelanggan bukanlah tempat yang baik. Netflix menawarkan fungsi utama (memungkinkan pelanggan untuk menonton film dengan nyaman dan di waktu luang mereka) melalui streaming dan langganan online (jadi tidak ada biaya keterlambatan). Kuda dan kereta Blockbuster gulung tikar. Ada banyak contoh nama besar baru-baru ini dari keyakinan yang membawa bencana ini bahwa ini semua tentang produk dan penolakan untuk mengubah model bisnis yang mendasarinya. Tidak diragukan lagi, akan ada banyak lagi yang akan datang.

### **Pertanyaan Relevansi**

Oleh karena itu, mungkin pertanyaan strategis utama yang harus selalu ditanyakan oleh para eksekutif senior adalah apa yang kita sebut pertanyaan “relevansi”: Apakah yang saya buat atau jual masih relevan, dan akankah relevan lima atau sepuluh tahun dari sekarang? Relevansi berarti terus-menerus mempertanyakan apakah fungsi yang disampaikan berada di bawah ancaman serta strategi dan hipotesis pelaksanaannya. Diperlukan adaptasi — yang pada dasarnya adalah evolusi (evolusi tidak pernah gesit).

### **Cuplikan Saran**

Untuk mulai memahami bahwa organisasi ada untuk memberikan fungsi dan bukan produk atau layanan, kami meminta para pemimpin untuk menjawab dua pertanyaan dan menetapkan bahwa mereka memerlukan jawaban yang berbeda.

1. Produk dan layanan apa yang Anda jual?
2. Apa yang Anda jual?

Sementara pertanyaan pertama memunculkan banyak jawaban, pertanyaan kedua biasanya dipenuhi dengan ekspresi kosong (karena orang biasanya berpikir itu sama dengan pertanyaan 1). Seringkali, sampai ke akar dari fungsi tersebut adalah percakapan yang sulit dan menyakitkan bagi para pemimpin—salah satu CEO sebuah perusahaan telekomunikasi besar mengatakan bahwa 9/11 mereka adalah hari dimana Apple merilis iPhone, karena mereka menyadari bahwa mereka tidak akan mengetahuinya. bagaimana melakukan ini (atau bahkan mengapa itu penting). Mereka telah gagal untuk menyadari bahwa telepon seluler bukan hanya sebuah mekanisme untuk melakukan panggilan telepon, tetapi sebuah sistem komunikasi pribadi. Apple mendapatkan ini—seperti yang dilakukan Ford dan Netflix di domain lain.

Jadi, selalu ingat bahwa produk dan layanan yang dijual organisasi tidak sama dengan apa yang mereka jual.

### **Menciptakan kembali Model Bisnis**

Meskipun menyadari pengganggu yang mengubah kondisi pasar (persaingan, distribusi, regulasi, perilaku pelanggan, faktor ekonomi makro, dll.) sangat penting, ini hanyalah awal dari pembentukan strategi yang kuat. Apa selanjutnya bagi para pemimpin untuk memastikan model bisnis sesuai dengan tujuan.

Berpegang pada model bisnis yang ketinggalan zaman bukanlah hal baru, tetapi dampak dari melakukannya jauh lebih besar daripada sebelumnya. Pengalaman Kodak dan Blockbuster yang dikutip adalah contoh bagaimana penggerak ini berperan: penolakan total untuk meninggalkan strategi dan model bisnis yang telah bekerja dengan sangat baik (dalam kasus Kodak, selama lebih dari satu abad); kegagalan untuk memantau (atau menerima sebagai hal yang penting) perubahan perilaku pelanggan; dan respons "kepala di pasir" yang benar-benar seperti burung unta terhadap dunia yang berubah secara dramatis. Merek menjadi basi, kekuatan inti merana, dan peluang untuk mengimbangi—atau mendahului—perubahan kebutuhan pelanggan berlalu begitu saja. Dunia berkembang; mereka tidak.

### **Bukti Penelitian: Gambar Suram**

Penelitian tahun 2014 oleh The Palladium Group (untuk siapa penulis buku ini saat itu bekerja) melukiskan gambaran suram tentang bagaimana organisasi menghadapi perubahan signifikan. Sepenuhnya 82% dari hampir 3000 organisasi yang disurvei (dan dari seluruh dunia) setuju bahwa perubahan dalam lingkungan bisnis mereka sangat kuat, dan 72% percaya model bisnis mereka akan berada di bawah ancaman dalam lima tahun ke depan (61% menyatakan bahwa ini adalah sudah terjadi).

Yang mengkhawatirkan, meskipun para pemimpin tahu bahwa bahaya datang dari luar organisasi, hanya sedikit yang melakukan banyak hal, dengan hanya 24% organisasi yang terus-menerus memantau lingkungan persaingan mereka. Menariknya, mereka yang melakukannya 6,7 kali lebih mungkin untuk mencapai kinerja keuangan terobosan daripada mereka yang tidak melakukannya. Selain itu, hanya 14% yang secara teratur memperbarui strategi mereka sebagai tanggapan terhadap perubahan di pasar.

Meskipun sebagian besar responden penelitian (93%) setuju bahwa inovasi adalah faktor kunci kesuksesan masa depan mereka, hanya 36% yang percaya bahwa mereka pandai berinovasi. Memang, sebagian besar responden percaya bahwa mereka buruk dalam semua bentuk inovasi yang dipelajari, termasuk inovasi tambahan (inovasi produk/layanan dan proses), inovasi pengalaman pelanggan, dan inovasi model bisnis (menciptakan kembali aspek proposisi nilai organisasi atau model operasi). Enam belas persen tidak menggunakan inovasi sama sekali. Dalam masa gangguan yang sedang berlangsung, angka-angka ini mengkhawatirkan, untuk sedikitnya.

### **Inovasi Mengganggu: Sesuatu dari Mitos**

Mengembangkan strategi yang kuat dan inovatif membutuhkan pergeseran pola pikir dari bias internal ke bias eksternal. Kita harus membiaskan proses pengambilan keputusan kita terhadap apa yang dikatakan pelanggan/pasar/lingkungan kepada kita, sehingga untuk memahami tren dan kemajuan utama mana yang paling memengaruhi nilai yang disampaikan. Namun, banyak dari apa yang kita lihat dalam kumpulan penawaran inovasi saat ini tidak berjalan dengan baik. Sebenarnya, banyak omong kosong yang disebarluaskan tentang inovasi.

Hampir setiap konsultan memiliki penawaran yang menjanjikan pendekatan “terbukti” (solusi plug and play yang banyak dicari) untuk menjadi inovator ulung dan akibatnya menuai banyak imbalan. Model-model baru, ide-ide, dan beberapa sistem pengukuran yang terus terang aneh dijelaskan dalam buku-buku dan merupakan delegasi yang “menakjubkan” di konferensi dan lokakarya. Memproklamirkan diri sebagai “Pemimpin Pemikiran” atau guru sedang membangun kerajaan. Konferensi dikemas ke kasau. Ini bisnis besar dan hanya akan menjadi lebih besar karena ada permintaan besar.

Namun, kami berpendapat bahwa tidak ada inovasi yang mengganggu. Jika Anda sedang terganggu, Anda sama sekali tidak memperhatikan. Jadi, inilah rekomendasi yang pada awalnya mungkin dianggap aneh oleh banyak orang. Kami merekomendasikan bahwa organisasi harus melupakan inovasi model bisnis, inovasi proses, inovasi produk, dan sebagainya—setidaknya sebagai titik awal.

Inovasi sejati tidak dimulai dari inovasi. Dimulai dari keunggulan kompetitif dan pemahaman, melalui sistem pemetaan yang kuat yang sudah ada, teknologi yang mendorong



ini (dan bukan hanya teknologi digital canggih), memperoleh wawasan yang jelas tentang bagaimana teknologi diterapkan dan digabungkan di tempat lain (dan jangan rabun dan fokus pada industri Anda sendiri), dan rencanakan dari posisi ini. Tujuannya harus terus-menerus mengungguli persaingan—itulah keunggulan kompetitif.

### **Perencanaan Berbasis Teknologi: Mengalahkan Persaingan**

Dalam blog LinkedIn pada tahun 2016, konsultan lain Wicking memberikan wawasan yang kuat tentang hal ini dari sudut pandang perencanaan berbasis teknologi. “Melalui perencanaan berbasis teknologi, sebuah “teknologi pengganggu” tidak lebih dari sebuah manuver yang dapat diamati dalam “ruang teknologi” yang dapat dengan mudah dilawan dengan berbagai cara. Mengingat hal ini, inovasi teknologi yang mengganggu adalah ilusi dan mitos yang dijajakan oleh apa yang disebut pemimpin pemikiran bahwa inovasi ini tidak dapat ditangani secara proaktif. Kita harus dapat melihat pengaruh yang mengganggu muncul jauh sebelumnya dan merencanakan manuver defensif atau ofensif yang sesuai” [6].

### **Anggur Baru dalam Botol Lama**

Perencanaan berbasis teknologi mungkin tampak seperti konsep era digital dan sesuatu yang hanya menarik (dan dapat dimengerti) untuk anak-anak jagoan teknologi. Namun, dan sekali lagi mengacu pada berbagai pengaruh dari kisah sukses disrupsi Ford awal abad kedua puluh, inilah pendekatan yang mereka ambil (tentu saja tanpa kemampuan pemetaan digital yang canggih).

Selain itu, (dan dengan teknologi yang sangat berbeda dari Ford) saat ini, beberapa perusahaan paling sukses, seperti Apple dan Microsoft, dibangun di atas bentuk perencanaan berbasis teknologi. Steve Jobs secara intuitif memahami bahwa fondasi untuk membangun, menumbuhkan, dan memelihara organisasi harus akuisisi dan pemanfaatan teknologi. Dia dengan cerdas bermanuver di ruang teknologi dan melakukannya sebagian besar di kepalanya. Untuk ini, dia dianggap jenius. Mengingat bahwa perencanaan berbasis teknologi akan menjadi konsep baru (dan bahkan asing) bagi banyak pembaca yang mendalami gaya MBA dari perencanaan berbasis keuangan, kami telah menguraikan seperti apa tampilannya di Panel 1.

## **2.5 PERENCANAAN BERBASIS KEUANGAN**

Kedua, dan sangat terkait dengan poin pertama, sebagian besar (hampir semua) pekerjaan yang kita lihat dalam inovasi adalah dengan menanamnya dengan kuat dalam batas-batas model perencanaan berbasis keuangan yang sudah mapan. Inovasi menjadi program yang berdiri sendiri, sejumlah baris pada spreadsheet, sesuatu untuk diperdebatkan dalam sesi internal dan kemudian temuan-temuan tersebut dipasang ke model bisnis Tayloresque yang begitu disukai banyak orang. Dan kemudian kami membangun sistem pengukuran yang konyol untuk menilai inovasi dan mengadakan sesi brainstorming untuk “berinovasi”—lalu, oops, kami terganggu dan bertanya-tanya apa yang terjadi!

Seperti yang terus kami perdebatkan, saat kami mengurutkan melalui tahun-tahun awal ekonomi digital (atau Revolusi Industri ke-4, atau nama apa pun yang diberikan sejarawan masa depan), kita harus menyadari bahwa keunggulan kompetitif tidak akan dipertahankan hanya dengan membuat model era industri berfungsi. lebih baik. Ini tidak

berkelanjutan. Tidak ada ide, kerangka kerja, atau kata-kata bijak dari "Gurus" hari ini yang masih mengakar pada tirani model berbasis ekonomi/keuangan yang didorong oleh spreadsheet yang akan memperbaikinya. Seperti yang dikatakan Profesor Albert Einstein dengan terkenal, "Kita tidak dapat memecahkan masalah kita dengan pemikiran yang sama seperti yang kita gunakan ketika kita menciptakannya."

Tapi mari kita pertimbangkan beberapa pendekatan yang mengganggu yang lebih dikenal dan lebih umum diterapkan daripada perencanaan berbasis teknologi.

### **Strategi Samudra Biru**

Pada tahun 2004, W. Chan Kin dan Renee Mauborgne memperkenalkan konsep Blue Ocean Strategy. Dalam buku mereka *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, penulis membedakan antara ruang kompetitif yang dikenal sebagai samudra merah dan samudra biru. Lautan merah mewakili semua industri yang ada saat ini atau di ruang pasar yang dikenal. "Di batas-batas industri samudra merah dan didefinisikan dan diterima. Di sini perusahaan mencoba mengungguli pesaing mereka untuk meraih pangsa permintaan yang lebih besar." Lautan biru menunjukkan semua industri yang tidak ada saat ini atau ruang pasar yang tidak diketahui. Di samudra biru, "permintaan diciptakan daripada diperebutkan" [7]. Konsep "lautan biru" dengan cepat memasuki bahasa dan pola pikir konsultan dan praktisi.

### **Ilustrasi Kasus: Cirque du Sol**

Salah satu kisah sukses samudra biru yang sering dikutip adalah Cirque du Soleil, yang mengacaukan pertunjukan sirkus tradisional dengan meminjam ide dari Broadway. Khususnya, dalam industri yang terus merosot, karena bentuk hiburan alternatif mengurangi daya tarik perjalanan ke sirkus. Cirque du Soleil membuang banyak faktor yang telah lama menjadi andalan sirkus tradisional (terutama, penggunaan hewan pertunjukan, yang membuat generasi baru semakin tidak nyaman). Organisasi tersebut berfokus pada menciptakan kembali, atau mengganggu, industri dengan berfokus pada tiga faktor: tenda (yang akan mereka agungkan), badut (tetapi dalam gaya yang lebih mempesona dan canggih daripada model slapstick konvensional), dan aksi akrobatik klasik.

Pada saat debut Cirque di awal 1980-an, sirkus lain berfokus pada benchmarking satu sama lain dan memaksimalkan pangsa mereka dari permintaan yang sudah menyusut dengan mengubah tindakan sirkus tradisional. Ini termasuk mencoba untuk mengamankan badut dan penjinak singa yang lebih terkenal, sebuah strategi yang meningkatkan struktur biaya sirkus tanpa secara substansial mengubah pengalaman sirkus (dan penjinak singa yang lebih baik bukanlah proposisi nilai yang menarik bagi generasi muda). Hasilnya adalah kenaikan biaya tanpa kenaikan pendapatan dan penurunan permintaan sirkus secara keseluruhan. Upaya ini terbukti tidak relevan ketika Cirque du Sol muncul.

Alih-alih mengikuti logika konvensional untuk melampaui persaingan dengan mengubah model, organisasi pada dasarnya menyampaikan fungsi inti dengan cara yang diinginkan pelanggan sekarang. Selain itu, dengan melakukan itu mereka tidak hanya mendapatkan kebiasaan penonton sirkus tradisional, tetapi juga pelanggan baru — penonton teater dewasa.

Cirque du Soleil tidak bersaing dengan raksasa sirkus mapan seperti Ringling Bros. dan Barnum & Bailey. Sebaliknya, itu menciptakan ruang pasar baru yang tidak terbantahkan (Blue Ocean) yang membuat persaingan menjadi tidak relevan. Secara signifikan, judul salah satu produksi Cirque pertama adalah “We Reinvent the Circus” [8].

Konsekuensinya? Cirque du Soleil sekarang menjadi produser teater terbesar di dunia (10 juta orang menonton pertunjukan mereka pada tahun 2016) sementara Ringling Bros. dan Barnum & Bailey menutup tenda mereka untuk terakhir kalinya pada Januari 2017 dan setelah 146 tahun. Model bisnis mereka gagal berkembang—macan gigi pedang yang dulunya sangat kuat telah punah.

Tapi ada peringatan di sini. Cirque du Soleil baru-baru ini menghadapi masalah keuangannya sendiri dan sekali lagi diciptakan kembali, dengan rencana untuk meluncurkan taman hiburan, proyek hiburan anak-anak, dan untuk merancang toko National Football League interaktif di Time Square New York—dan memiliki rencana agresif untuk pasar Cina. Misinya: “...untuk membangkitkan imajinasi, memprovokasi indra dan membangkitkan emosi orang-orang di seluruh dunia.” Catatan, tidak disebutkan sirkus.

### **Kanvas Model Bisnis**

Alat terbaru lainnya yang banyak digunakan adalah Business Model Canvas. Awalnya diusulkan oleh Alexander Osterwalder, ini adalah bagan dan template visual manajemen strategis yang diformat sebelumnya dengan sembilan blok model bisnis, yang memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dan membuat sketsa model bisnis baru atau yang sudah ada. Ini membantu perusahaan dalam menyelaraskan kegiatan mereka dengan menggambarkan potensi trade-off. Hal ini dijelaskan melalui model yang terdiri dari proses kunci; kegiatan utama; sumber kunci; proposisi nilai; hubungan konsumen; saluran dan segmen pelanggan; dan struktur biaya yang mendasari dan aliran pendapatan [9].

Brainstorming dan menyepakati isi masing-masing dari sembilan komponen membantu organisasi mendapatkan kejelasan tentang bagaimana berhasil dan memulai percakapan yang kaya tentang driver bisnis organisasi dan, dari itu, menjadi kontributor yang berguna untuk diskusi mengenai strategi tujuan yang pada akhirnya akan menampung Peta Strategi perusahaan.

## **2.6 MENANGKAP SUARA PELANGGAN**

Semakin, organisasi menyadari kebutuhan untuk menangkap suara pelanggan serta pemangku kepentingan utama lainnya sepanjang perjalanan manajemen strategi. Ini adalah elemen penting dari fase perencanaan strategis, sehingga semua yang terlibat dalam rantai nilai berada di halaman yang sama dan memahami dasar pemikiran strategi dan nilai yang disampaikan kepada setiap kelompok pemangku kepentingan. Alat seperti kreasi bersama pelanggan, di mana pelanggan secara aktif terlibat dalam membentuk solusi, memainkan peran penting di sini serta dalam analisis pemangku kepentingan. Kami berpendapat bahwa era disrupsi ini, atau era digital, mungkin juga disebut sebagai “usia pelanggan.”

Persaingan yang berkembang pesat yang didukung oleh akses siap ke banyak data online tentang penyedia produk/layanan potensial secara bertahap mentransfer semua kekuatan ke pelanggan. Tidak akan ada jalan untuk kembali ke hubungan yang didominasi

pemasok di masa lalu: namun, inilah cara sebagian besar organisasi masih berpikir, beroperasi, dan terstruktur. Akibatnya, kita harus lebih efektif melibatkan pelanggan dalam proses pengembangan strategi dan melanjutkan keterlibatan ini melalui eksekusi. Yang mengatakan, membawa pelanggan ke jantung organisasi telah lama menjadi mantra perusahaan, dan istilah-istilah seperti "sentrisitas pelanggan" dan "menyenangkan pelanggan" berlimpah. Betapapun niatnya baik, mereka terlalu sering tersesat dalam kekacauan pemberian layanan sehari-hari dan seringkali menjadi kepentingan sekunder untuk mempertahankan margin dalam jangka pendek. Selain itu, terlalu sedikit organisasi yang meluangkan waktu untuk bersama-sama menciptakan penawaran produk dan layanan dengan pelanggan. Co-creation membutuhkan bekerja sama dengan pelanggan (dan berpotensi pemasok dan karyawan) untuk mendefinisikan kembali persamaan nilai: benar-benar berbicara dengan pelanggan, memahami pengalaman pelanggan, dan menemukan cara untuk memperbaiki masalah.

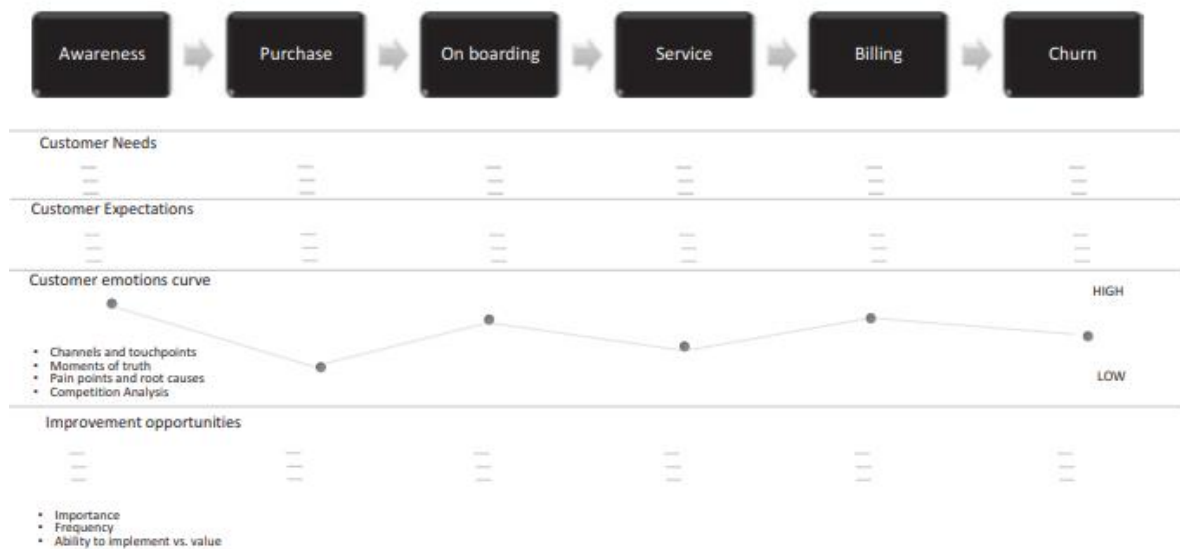
### **Bukti Penelitian**

Penelitian Palladium tahun 2014 menemukan bahwa hanya 12% dari organisasi yang disurvei yang mempraktikkan inovasi pengalaman pelanggan, seperti penciptaan bersama pelanggan. Kelalaian ini harus menjadi perhatian serius bagi para eksekutif, mengingat hanya 3% yang melaporkan bahwa mereka percaya bahwa memuaskan basis pelanggan adalah berkelanjutan. Selain itu, organisasi-organisasi yang aktif dalam inovasi pengalaman pelanggan 12 kali lebih mungkin menjadi pemimpin pangsa pasar dan 37 kali lebih mungkin menjadi pemain keuangan kuartil teratas, menurut penelitian.

### **Memetakan Perjalanan Pelanggan**

Untuk mengelola pengalaman pelanggan, perusahaan harus memasukkan pendekatan terstruktur, dimulai dengan perjalanan pelanggan, metode untuk "melangkah ke sepatu" pelanggan; memahami pengalaman mereka dalam "momen kebenaran" yang signifikan dengan organisasi; dan memahami sikap, perilaku, poin rasa sakit mereka; dan seterusnya. Perlu diingat bahwa tidak semua pelanggan itu sama, jadi lakukan perjalanan pelanggan untuk setiap segmen pelanggan utama. Perjalanan pelanggan menekankan segmentasi pelanggan untuk memastikan pengalaman terbaik dirancang untuk pelanggan, sesuai dengan kebutuhan mereka. Misalnya, Vodafone mengidentifikasi "muda, aktif, menyenangkan," sebagai segmen pelanggan. Segmentasi tersebut didasarkan pada analisis data yang cerdas dan pemahaman preferensi pelanggan.

Peta grafis (Gbr. 2.2) menunjukkan interaksi yang bermakna bagi pelanggan dari sudut pandang mereka, menggabungkan kebutuhan, harapan, dan pengalaman emosional mereka saat mereka melalui setiap langkah dalam siklus hidup. Menggabungkan emosi pelanggan ke dalam analisis pengalaman pelanggan terstruktur adalah pendekatan yang relatif baru dan merupakan salah satu manfaat pemetaan perjalanan pelanggan. Dengan memahami pelanggan dari sudut pandang mereka, organisasi menghasilkan nilai—bagi pelanggan dan organisasi.



**Gambar 2.2** Memetakan perjalanan pelanggan

Metode lokakarya kolaboratif yang menyatukan berbagai bagian organisasi untuk membuat peta menghasilkan keselarasan semua pihak yang bertanggung jawab atas pengalaman pelanggan—dengan demikian, memecahkan silo organisasi dan meningkatkan pemikiran inovatif.

Pemetaan perjalanan pelanggan berfungsi sebagai masukan yang kuat untuk inisiatif peningkatan yang berguna. Inisiatif-inisiatif ini dapat bersifat strategis atau taktis dan diperlakukan sesuai dengan metode penentuan prioritas, seperti kesesuaian strategis dengan tujuan (lihat Bab 5). Selanjutnya, melihat hubungan dari sudut pandang pelanggan mengungkapkan peluang inovatif. Misalnya, memetakan pengalaman anak-anak selama pemeriksaan di rumah sakit menunjukkan rasa takut sebagai emosi yang signifikan dan mengarah pada perancangan mesin MRI yang dihias dengan Winnie the Pooh. Dengan mengurangi faktor ketakutan (nilai yang sangat besar bagi pelanggan—anak-anak dan orang tua/pengasuh mereka), rumah sakit memperoleh efisiensi dengan mengurangi upaya staf yang diperlukan untuk menenangkan anak, menghemat uang untuk obat penenang yang tidak lagi diperlukan, dan mempersingkat waktu idle mesin.

### Titik Sentuh Emosional

Dengan pemetaan pelanggan, organisasi menemukan bahwa tidak semua pengalaman pelanggan memiliki nilai yang sama, bahwa ada "titik kontak emosional" tertentu yang merupakan pengaruh utama dari perilaku dan kepuasan pelanggan, seperti yang diidentifikasi oleh rumah sakit anak-anak. Dalam memetakan pengalaman pelanggan, penting untuk mengidentifikasi titik kontak ini. Ya, pastikan bahwa setiap langkah dalam perjalanan memuaskan pelanggan, tetapi lakukan titik kontak emosional dengan sangat baik.

Salah satu maskapai penerbangan Eropa menyadari bahwa yang paling penting bagi pelanggan adalah terus mendapat informasi. Menariknya, mereka memahami hal ini ketika menganalisis penerbangan dan rute tertentu yang mencetak skor kepuasan pelanggan tertinggi. Yang mengejutkan mereka, mereka menemukan bahwa peringkat tertinggi berasal dari satu rute dan pada penerbangan yang tertunda!

Pada awalnya, ini tidak masuk akal, tetapi analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa staf mereka memberi informasi yang baik kepada pelanggan dan ekstra perhatian sebelum dan selama penerbangan sebenarnya pada penerbangan yang tertunda tersebut. Pelanggan mengingat titik kontak emosional ini—bukan kualitas makanan atau proses check-in. Lihat juga Bab. 9: Melepaskan Kekuatan Analisis untuk Pembelajaran Strategis dan Adaptasi.

### **Pelanggan "Tidak Mengetahui"**

Meskipun kita harus terus-menerus mengajukan pertanyaan kritis, "fungsi atau pengalaman apa yang sebenarnya dibeli pelanggan dan bagaimana pelanggan mengalami dunia kita?" kita juga harus ingat bahwa pelanggan mungkin tidak tahu apa yang mereka inginkan atau pengalaman yang mereka cari. Hanya sedikit orang yang mengeluh bahwa ponsel generasi awal tidak dapat mengambil foto atau terhubung ke Internet—tetapi mereka langsung membelinya saat melihatnya. Steve Jobs menyadari bahwa orang sebenarnya tidak ingin membeli mekanisme portabel untuk melakukan panggilan telepon, tetapi sebuah sistem komunikasi pribadi.

Ini sekali lagi menunjukkan bahaya tidak mengawasi kejadian eksternal (baik itu melalui perencanaan berbasis teknologi atau pendekatan yang lebih konvensional) dan oleh karena itu ketergantungan kita pada sistem pengukuran yang kita terapkan untuk memantau keberhasilan eksekusi. Jika kita kembali ke tepat sebelum inovasi luar biasa Ford dan kita mensurvei pembeli kuda dan kereta, kita yakin skor kepuasan pelanggan akan relatif tinggi dan pembuat akan fokus pada skor kepuasan untuk menemukan cara untuk memberikan produk yang lebih baik. Apa yang tidak disukai pelanggan dan mari kita tingkatkan! Mereka kemudian akan melakukannya, pelanggan mereka akan lebih bahagia, perusahaan mereka akan menghasilkan lebih banyak keuntungan dan kemudian—bang—mereka gulung tikar.

### **Ilustrasi Kasus: Bagaimana Alibaba Mengganggu Ritel**

Sebagai contoh praktik terbaik dari gangguan (yang seharusnya dilihat oleh pesaing mereka) pertimbangkan Alibaba yang berbasis di China. Didirikan pada tahun 1999 oleh seorang guru Cina, Jack Ma, yang mimpi ambisiusnya adalah untuk menerapkan e-commerce di pasar ritel Cina yang sangat tradisional (tentu saja inovasi yang mengganggu). Prinsip utamanya tidak biasa: "Pelanggan pertama, karyawan kedua, dan pemegang saham ketiga." Dalam surat yang dia kirimkan sebelum IPO di New York Stock Exchange pada tahun 2014 (IPO AS terbesar dalam catatan), dia membahas model bisnis berbasis ekosistemnya, dengan menulis, "Kami percaya bahwa hanya dengan menciptakan bisnis yang terbuka, kolaboratif, dan menguntungkan. ekosistem perous yang memungkinkan konstituennya untuk berpartisipasi penuh dapatkah kita benar-benar membantu bisnis kecil dan pelanggan konsumen kita. Sebagai penjaga ekosistem ini, kami menghabiskan fokus, upaya, waktu, dan energi kami pada inisiatif yang akan memberi manfaat lebih besar bagi ekosistem dan berbagai pesertanya. Kami hanya bisa sukses jika pelanggan dan mitra bisnis kami sukses."

Apakah sudah berhasil? Alibaba adalah platform ritel terbesar di dunia, pada April 2016, melampaui Walmart, dengan operasi di lebih dari 200 negara, serta salah satu perusahaan Internet terbesar. Alibaba menghasilkan lebih banyak volume barang dagangan kotor (GMV) daripada gabungan Amazon.com dan eBay. Penjualan & keuntungan onlinenya melampaui semua pengecer AS (termasuk Walmart, Amazon, dan eBay) digabungkan pada

tahun 2015. Ini telah berkembang ke industri media dan hiburan, dengan pendapatan meningkat sebesar 3 digit poin persentase dari tahun ke tahun. Per Oktober 2017, kapitalisasi pasar Alibaba mencapai sekitar Rp 7.050.000 miliar, menempatkannya dalam 10 perusahaan teratas berdasarkan kapitalisasi pasar. Di dalam dunia.

Perhatikan bahwa misi Alibaba adalah, "Untuk memudahkan berbisnis di mana saja." Visinya (yang menurut kami sebenarnya adalah bagian dari misi) adalah, "Kami bertujuan untuk membangun infrastruktur perdagangan masa depan. Kami membayangkan bahwa pelanggan kami akan bertemu, bekerja, dan tinggal di Alibaba, dan bahwa kami akan menjadi perusahaan yang bertahan setidaknya 102 tahun." Tujuan dan fungsinya jelas; produk atau mekanisme pengiriman tidak.

## 2.7 KATA PERPISAHAN

Profesor Michael Porter pernah berkata, "strategi harus memiliki kesinambungan. Itu tidak bisa terus-menerus diciptakan kembali." Lebih dari apa pun, ini berbicara tentang bahaya menerapkan pemikiran dan ide yang gesit ke dalam proses manajemen yang lengkap, seperti yang telah ditekankan dalam bab ini. Dia juga mengatakan bahwa, "sebuah perusahaan tanpa strategi bersedia untuk mencoba apa pun," yang juga telah kami jelaskan sebagai langkah menuju pelupaan. Namun dengan pemahaman tersebut, di mana strategi mulai menjadi lebih tangkas adalah dalam penetapan tujuan jangka pendek dan jangka menengah serta mekanisme penyampaiannya. Kita mulai membahas ini di bab berikutnya.

### **Panel 1: Beralih dari Perencanaan Berbasis Keuangan ke Perencanaan Berbasis Teknologi**

Teknologi menopang kehidupan pribadi dan organisasi kita, serta kehidupan suatu bangsa. Tidak hanya kita bergantung pada teknologi, luas dan kecepatan perubahan teknologi semakin cepat. Sayangnya, kemampuan kita untuk mengelola teknologi dengan cara yang koheren dan bermakna dalam hal menciptakan nilai terukur secara berulang belum berkembang secara sepadan. Penciptaan kekayaan ekonomi, sebagai tujuan, terkait erat dengan penerapan teknologi yang efektif dan sistematis. Mengingat hal ini, di era digital, sangat penting bahwa organisasi dapat memanfaatkan teknologi.

Ini dikenal sebagai Perencanaan Berbasis Teknologi (TBP) dan merupakan pendekatan di mana semua perencanaan dan pengambilan keputusan dipusatkan pada perolehan dan pemanfaatan teknologi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Hal ini dalam hal memuaskan kebutuhan pelanggan lebih baik dari semua kompetisi. Dengan demikian, ini menentukan jumlah sumber daya lain yang akan dibutuhkan dan bagaimana mereka digunakan—R&D, inovasi, dana, tenaga kerja/keterampilan, sumber daya alam, dan sebagainya. Oleh karena itu, kuncinya adalah bahwa perencanaan dimulai dengan pertanyaan berikut: "Teknologi apa yang kita perlukan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif?" Ini sangat berbeda dari "Sumber daya apa yang harus kita investasikan dalam teknologi?"

Dengan evolusi yang berkelanjutan, cepat, dan luar biasa dalam kemampuan teknologi dan kolaboratif dalam hal ini, era digital, bergerak menjauh dari pendekatan perencanaan

berbasis keuangan abad kedua puluh yang mapan ke pendekatan berbasis teknologi dengan cepat menjadi keharusan kompetitif.

Dua mekanisme mendukung hal ini:

1. Pembuatan peta teknologi-ruang®
2. Kemampuan untuk menavigasi ruang teknologi

Hal ini memastikan bahwa organisasi dengan cepat memperoleh dan memanfaatkan teknologi dengan kecepatan, efisiensi, dan kelincahan yang belum pernah terjadi sebelumnya untuk memperoleh, menciptakan, dan kemudian mempertahankan keunggulan kompetitif.

Sebuah bisnis yang mengadopsi pendekatan inovasi otomatis tidak hanya akan memiliki potensi untuk mengendalikan teknologi penting, tetapi juga seperangkat teknologi di industri saat ini atau di masa depan. Tidak seperti bisnis tradisional yang berfokus pada pasar, yang umumnya mengandalkan satu teknologi penting untuk kekuatan mereka, bisnis yang mengadopsi pendekatan inovasi otomatis akan menciptakan lingkungan yang memungkinkan transisi tanpa batas dari satu teknologi penting ke teknologi penting berikutnya—dalam industri mereka atau secara bersamaan. lintas industri lainnya.

### **Mitos Teknologi yang Mengganggu**

Beroperasi dengan wawasan ruang teknologi global, semua manuver teknologi pesaing diekspos sepenuhnya jauh sebelumnya, gagasan tentang "teknologi pengganggu" dapat terlihat berkembang berbulan-bulan sebelum siap untuk pasar. Dari wawasan ini, organisasi yang menggunakan perencanaan berbasis teknologi dengan cepat mengidentifikasi, melacak, dan menetralkan inisiatif "teknologi pengganggu" pesaing sebelum mereka dapat dieksekusi di pasar.

Mengingat hal ini, organisasi yang menggunakan keuangan konvensional dan pendekatan berbasis pasar sepenuhnya terpapar dan dieksploitasi oleh organisasi yang menggunakan perencanaan teknologi.

### **Mitos Dilema Inovator**

Ada mitos yang disebut konsep "dilema inovator", yang mengatakan bahwa perusahaan yang sukses mungkin terlalu menekankan pada kebutuhan pelanggan saat ini, dan dengan demikian, gagal mengadopsi teknologi atau model bisnis baru yang memenuhi kebutuhan yang tidak disebutkan atau di masa depan. Dilema yang diduga inovator bagi perencana bisnis adalah, "apakah kita menempatkan sumber daya inovatif kita untuk memuaskan kebutuhan pelanggan yang ada, atau apakah kita memfokuskan inovasi pada terobosan masa depan yang memberikan "inovasi/teknologi yang mengganggu?"

Kenyataannya adalah bahwa untuk bertahan hidup di pasar global, organisasi harus melakukan keduanya secara bersamaan—memuaskan kebutuhan yang ada maupun kebutuhan masa depan melalui perencanaan berbasis teknologi dan penyampaian hasil yang kompetitif atau kinerja yang unggul. Hal ini sulit dilakukan melalui model bisnis keuangan dan pemasaran konvensional, tetapi jauh lebih mudah melalui perencanaan berbasis teknologi.



Dilema inovator “hanya ada ketika perencanaan didasarkan pada pandangan konvensional tentang pasar yang sama sekali tidak menyadari dan sepenuhnya buta terhadap ruang teknologi di mana semua aktivitas kompetitif direncanakan, dikembangkan dan terlihat jelas sebelum pelaksanaan. Hasil dari ini pada akhirnya akan muncul di pasar. Perencana bisnis mana pun yang mendapatkan wawasan tentang ruang teknologi melalui kemampuan perencanaan berbasis teknologi akan dengan jelas melihat bahwa tidak ada 'dilema.'”

Untuk organisasi yang beroperasi di ruang teknologi, perencanaan kompetitif berkelanjutan yang diperlukan untuk kebutuhan pelanggan (jangka pendek) yang ada dan strategi kompetitif jangka menengah dan panjang diperlihatkan dengan jelas, memungkinkan manuver akuisisi teknologi yang terkoordinasi secara eksplisit, dengan tujuan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tidak akan pernah ada dilema karena strategi teknologi yang dibuat sepenuhnya membahas “keunggulan kompetitif” di semua fase waktu sesuai dengan kebutuhan pelanggan saat ini, menengah, dan jangka panjang saat ini dan masa depan.

Diringkas dari beberapa blog LinkedIn oleh Iain Wicking dan berdasarkan karya Quadrigy yang bermarkas di AS dalam mengembangkan platform The Socrates [10].

## 2.8 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 2.1).

**Tabel 2.1** Daftar periksa penilaian diri

Beri tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setuju	
7 6 5 4 3 2 1	
Tim senior organisasi saya umumnya percaya bahwa pembentukan rencana jangka panjang masih merupakan persyaratan penting	Tim senior organisasi saya umumnya percaya bahwa penyusunan rencana jangka panjang tidak lagi menjadi persyaratan penting
Pasar yang kami layani secara signifikan kurang dapat diprediksi daripada yang kami lihat lima tahun lalu	Pasar yang kami layani secara signifikan lebih dapat diprediksi daripada yang kami lihat lima tahun lalu
Tim senior memiliki pemahaman konsensual tentang istilah "strategi"	Tim senior tidak memiliki pemahaman konsensual tentang istilah "strategi"
Arti tujuan organisasi saya didefinisikan dengan sangat baik	Arti tujuan organisasi saya tidak didefinisikan dengan baik

---

Di organisasi saya, kami secara teratur mengajukan pertanyaan "relevansi": Apakah yang saya buat atau jual masih relevan, dan apakah akan relevan lima atau sepuluh tahun dari sekarang?  
Tim kepemimpinan akan dapat memberikan jawaban yang berbeda untuk:  
Produk dan layanan apa yang Anda jual?  
Apa yang kamu jual?  
Organisasi saya secara teratur meninjau relevansi berkelanjutan dari model bisnisnya  
Organisasi saya sangat pandai berinovasi  
Kreasi bersama pelanggan digunakan secara luas saat merancang produk atau layanan baru/yang disempurnakan  
Kami memiliki pemahaman yang sangat baik tentang titik kontak emosional pelanggan kami

---

Di organisasi saya, kami jarang mengajukan pertanyaan "relevansi": Apakah yang saya buat atau jual masih relevan, dan apakah akan relevan lima atau sepuluh tahun dari sekarang?  
Tim kepemimpinan tidak akan dapat memberikan jawaban yang berbeda untuk:  
Produk dan layanan apa yang Anda jual?  
Apa yang kamu jual?  
Organisasi saya jarang meninjau relevansi lanjutan dari model bisnisnya  
Organisasi saya sangat buruk dalam berinovasi  
Kreasi bersama pelanggan tidak digunakan saat merancang produk atau layanan baru/yang disempurnakan  
Kami memiliki pemahaman yang sangat buruk tentang titik kontak emosional pelanggan kami

---

## BAB 3

### PENGATURAN STRATEGI AGILE

#### 3.1 PENGANTAR

Dalam bab sebelumnya, kami menjelaskan pentingnya memahami tujuan organisasi. Itulah alasan perusahaan itu ada. Ditangkap dalam pernyataan misi, ini tidak sering berubah dan memang bisa tetap sama selama beberapa dekade atau bahkan satu abad. Komponen manajemen strategi ini tidak bisa gesit, dan upaya untuk membuatnya tidak akan banyak membantu tetapi menyedot esensi kehidupan dari perusahaan. Itu akan dibiarkan tanpa arti yang sebenarnya—tanpa jiwa (Gbr. 3.1).

#### 3.2 MENYUSUN PERNYATAAN VISI

Di mana strategi mulai menjadi lebih gesit adalah dalam penetapan tujuan jangka pendek dan jangka menengah dan mekanisme penyampaianya. Di sini, mampu merespon dengan cepat peluang dan ancaman menjadi pembeda kompetitif. Langkah pertama adalah menyusun visi organisasi. Seperti pernyataan misi, organisasi sering gagal menangkap kekuatan visi sebagai penggerak strategis.

##### **Bukan Visi: Slogan Iklan**

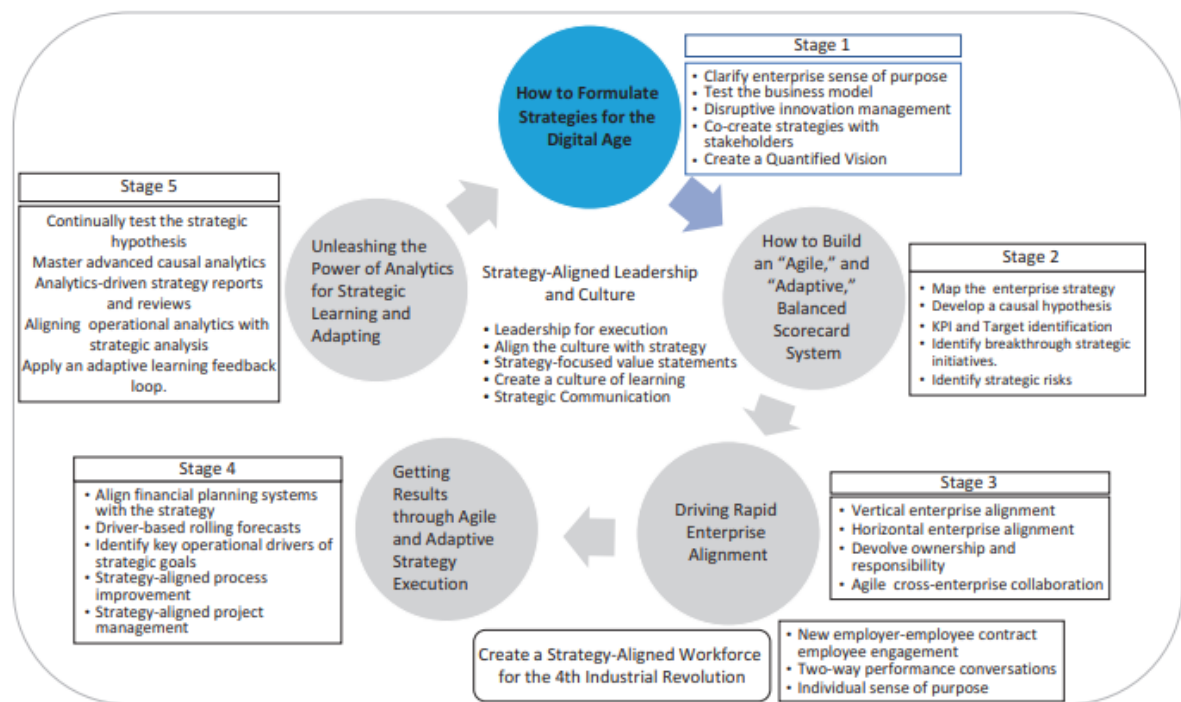
Sebuah trawl melalui pernyataan visi terbaru dari perusahaan Fortune Global 100 mengungkap beberapa permata nyata: “Menjadi perusahaan produk dan layanan konsumen terbaik di dunia,” (Procter and Gamble); “Menjadi perusahaan energi global terkemuka” (Lukoil); “Enel adalah produsen dan distributor gas terkemuka” (Enel); “Menjadi organisasi jasa yang paling kompetitif dan produktif di dunia” (Sociate General); dan kecantikan sejati, “No 1 LG” (LG).

Perhatikan bahwa kami tidak memilih perusahaan-perusahaan ini secara khusus. Sebagian besar pernyataan visi yang kami ulas sama-sama kabur dan, terus terang, nilainya terbatas. Pernyataan seperti itu tidak memberi tahu pembaca apa pun tentang apa yang ingin dicapai organisasi selama garis waktu strategi, seperti apa kesuksesan yang akan terlihat, atau bagaimana hal itu akan dicapai. Apa sebenarnya yang dimaksud dengan perusahaan “terkemuka”? Atau untuk menjadi “yang terbaik”, dan pikiran hanya terguncang saat mencoba memahami No 1 (dalam hal apa sebenarnya?). Itu bukan visi—mereka adalah slogan iklan. Selain itu, beberapa pernyataan visi Fortune mengacaukan penetapan tujuan dan arah dengan nilai-nilai. Misalnya, “Keberhasilan Costco yang berkelanjutan bergantung pada seberapa baik setiap karyawan Costco mematuhi standar tertinggi yang diamanatkan oleh kode etik perusahaan?” Terpuji, tapi hampir tidak visi.

##### **Visi yang Dapat Dieksekusi**

Saat menyusun pernyataan visi, pertanyaan kritisnya adalah “bagaimana seorang karyawan (yang ditugaskan untuk mengimplementasikan visi) memahami apa yang seharusnya mereka lakukan secara berbeda untuk memberikan kesuksesan?” Dalam lokakarya pelatihan kami, kami biasanya meminta peserta untuk menyatakan visi organisasi mereka: sebagian besar menggunakan ponsel cerdas mereka untuk mencarinya. Hampir tidak

ada tanda bahwa mereka menemukan kata-kata inspirasional. Tentu saja, itu juga berarti mereka tidak selaras dengan visi.



**Gambar 3.1** Tahap 1: Bagaimana merumuskan strategi untuk era digital

Pembentukan pernyataan visi adalah langkah paling penting dalam proses perencanaan strategi (dan perencanaan berbeda dari langkah-langkah penetapan strategi yang dijelaskan dalam bab sebelumnya). Visi adalah jangkar untuk semua pemikiran selanjutnya—hingga identifikasi tujuan strategis, ukuran, target, dan inisiatif yang muncul dalam sistem Balanced Scorecard dan selama pelaksanaan. Visi harus secara tepat menggambarkan apa yang ingin dicapai organisasi melalui strateginya: tujuan akhir.

### Visi yang Diukur

Pernyataan visi yang dibuat dengan baik harus bersifat inspirasional, aspiratif, dan, yang terpenting, dapat diukur (untuk menangkap apakah strategi tersebut berhasil atau tidak). Visi "terkuantifikasi" membantu di sini.

### Ilustrasi Kasus

Pengadopsi kartu skor awal CIGNA Property and Casualty membentuk visi terukur untuk mendorong latihan transformasi besar, yang mencakup perubahan signifikan dalam posisi pasar dan untuk membalikkan kerugian finansial yang menghebohkan. Visinya secara sederhana dan ringkas berbunyi, "Menjadi spesialis [dalam profitabilitas] kuartil teratas dalam lima tahun." Mereka sebelumnya adalah seorang generalis, jadi dimainkan di sebagian besar ruang asuransi. Visi tersebut antara lain memicu restrukturisasi organisasi yang signifikan. Perusahaan, yang telah kehilangan lebih dari \$ 1 miliar selama periode tiga tahun, kembali ke profitabilitas hanya dua tahun setelah mendefinisikan visi baru dan menerapkan kartu skor [1].

Sebagai contoh lebih lanjut, dari sektor publik (Universitas), "Pada tahun 2015, kemampuan khas kami untuk mengintegrasikan penelitian, beasiswa, dan pendidikan kelas *Dynamic Balanced Scorecard: Manajemen Strategi di Era Digital* (Dr. Agus Wibowo)

dunia akan membuat kami mendapat tempat di antara 50 universitas terbaik di dunia.” Sekali lagi, indikator keberhasilan, ceruk, dan jangka waktu ditentukan.

### **Visi Jangka Menengah**

Singkatnya, pernyataan terukur memindahkan visi dari pernyataan hasil sederhana (“menjadi pemasok pilihan”) ke gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memungkinkan untuk mencapai visi. Ini memberikan kejelasan fokus dan prioritas.

Visi terukur ditetapkan untuk strategi seumur hidup, jadi mungkin lima tahun. Meskipun tepat, mengingat kecepatan perubahan akhir-akhir ini dan kebutuhan untuk manuver strategis yang lebih gesit dan adaptif, seringkali masuk akal untuk mengukur visi pendukung dalam jangka menengah: katakanlah, dua tahun. Hal ini sesuai dengan praktik perencanaan jangka menengah, di mana rencana jangka menengah memberikan rincian implementasi yang lebih banyak daripada rencana strategis jangka panjang dan bertindak sebagai penghubung dengan rencana tahunan. Biasanya, inisiatif strategis ditetapkan dalam jangka menengah, jadi ini selaras dengan pendekatan Balanced Scorecard. Dalam jangka pendek itulah strategi menjadi hidup, tanpa mengabaikan bintang pemandu yang merupakan tujuan jangka panjang.

Selain itu, lima tahun biasanya merupakan jangka waktu yang terlalu lama bagi karyawan untuk dianggap serius: semakin banyak, sebagian besar akan meninggalkan organisasi pada saat itu dan/atau akan percaya bahwa sesuatu akan terjadi untuk mengubah organisasi sepenuhnya sebelum tahun-tahun berlalu (yang tidak jarang hari ini). Tujuan jangka menengah lebih nyata dan memberikan rasa urgensi yang lebih besar. Lebih jauh lagi, jika organisasi memiliki strategi transformasional utama, mungkin dengan tujuan keuangan yang sangat luas yang memerlukan restrukturisasi organisasi yang signifikan, pergeseran geografis dalam fokus pasar, dan pembangunan kemampuan baru, maka visi lima tahun itu berisiko menjadi begitu banyak.

#### **Cuplikan Saran**

Pernyataan visi terukur mencakup tiga komponen:

1. Indikator keberhasilan terukur (seperti kuartil teratas dalam profitabilitas Cigna)
2. Definisi niche seseorang (beralih dari generalis ke spesialis)
3. Jangka waktu yang ditentukan (dalam lima tahun).

### **3.3 MENGIDENTIFIKASI KESENJANGAN NILAI**

Visi terukur memberikan dasar untuk mengidentifikasi “kesenjangan nilai”, yang merupakan perbedaan antara kinerja organisasi saat ini dan target terukur. Sekali lagi, ini dapat dilakukan baik selama masa strategi maupun dalam jangka menengah.

Kesenjangan nilai menjadi pendorong yang kuat untuk perencanaan dan penentuan prioritas dan alokasi sumber daya selanjutnya. Misalnya, katakanlah sebuah organisasi ingin “menggandakan EBITDA dalam lima tahun,” ini mungkin menunjukkan perbedaan Rp 30.000 miliar. Organisasi kemudian perlu mempertimbangkan bagaimana menutup kesenjangan: melalui produktivitas atau intervensi pertumbuhan pendapatan. Kemudian dapat menempatkan angka untuk setiap ukuran keuangan. Sebagai ilustrasi, untuk produktivitas

meningkatkan struktur biaya sebesar Rp 11.250.000 juta dan meningkatkan utilisasi aset sebesar Rp 3.750.000 juta, sedangkan untuk pertumbuhan pendapatan memperluas peluang pendapatan sebesar dan meningkatkan nilai pelanggan masing-masing sebesar Rp 7.500.000 juta. Dengan adanya target keuangan, perhatian beralih ke penggerak non-keuangan dan intervensi yang diperlukan untuk mencapai target ini (Pelanggan, proses, pembelajaran, dan pertumbuhan).

Sebagai catatan peringatan, dari pengalaman kami, percakapan awal seputar menutup kesenjangan nilai sering kali berpusat pada tujuan produktivitas daripada pendapatan, karena yang pertama membutuhkan pemikiran kreatif yang jauh lebih sedikit. Perawatan harus diambil untuk mencapai keseimbangan yang masuk akal. Perampangan, dan lain-lain, sering kali diterapkan dengan terlalu santai. Yang terpenting, kesenjangan nilai berfungsi sebagai penggerak untuk menetapkan target KPI dan mendefinisikan “kesenjangan kinerja”—perbedaan antara kinerja KPI saat ini dan target, baik untuk metrik keuangan maupun non-keuangan. Menutup kesenjangan kinerja akhirnya menutup kesenjangan nilai dan ini, seperti yang kami jelaskan di Bab. 8, terutama tentang mengembangkan kemampuan manajemen proyek yang “sejajar dengan strategi” dan mengimplementasikan intervensi yang teridentifikasi. Visi terukur juga merupakan masukan utama ke dalam Agenda Perubahan Strategis, yang akan kami uraikan nanti dalam bab ini. Namun, ada langkah penting sebelum ini.

### 3.4 PEMINDAIAN LINGKUNGAN

Pemindaian lingkungan, di mana pemahaman tentang dunia eksternal dan internal yang mempengaruhi organisasi, tentu saja, penting. Alat yang sudah lama ada seperti PESTEL (Gbr. 3.2), Porter's Five Forces (Gbr. 3.3), dan SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) (Gbr. 3.4) secara rutin digunakan dan telah lama menjadi standar praktik untuk sebagian besar organisasi. Putaran menarik pada SWOT tradisional adalah model yang dikembangkan oleh Mihai Ionescu dari Strategsys. Dalam versi ini, kekuatan dan kelemahan yang teridentifikasi dipetakan lebih langsung ke pilihan strategis (tempat bermain, cara menang) yang ditentukan oleh posisi strategis, (Gbr. 3.5). Evolusi ini memungkinkan percakapan yang lebih tepat tentang dunia luar dan oleh karena itu transisi yang lebih mulus untuk mengembangkan Agenda Perubahan Strategis.

Banyak alat baru pada dasarnya melakukan hal yang sama dalam memahami hubungan antara dinamika pasar dan model dan kemampuan penyampaian internal. Kami menjelaskan beberapa alat yang lebih baru di bawah ini, tetapi ini tentu saja bukan daftar yang lengkap — melainkan rasa dari apa yang tersedia.

#### **Politik (Political):**

Apa masalah peraturan, bentuk undang-undang (ditetapkan atau tertunda) yang dapat mempengaruhi organisasi?

#### **Ekonomis (Economic):**

Apa tren utama dalam perekonomian seperti harga minyak, suku bunga, penurunan pendapatan atau pengeluaran riil yang ada?

#### **Sosial (Societal):**

Apa perubahan besar dalam selera, preferensi, dan perilaku?

**Teknologi (Technological):**

Perkembangan signifikan apa di bidang teknologi yang dapat berdampak pada organisasi?

**Lingkungan (Environmental):**

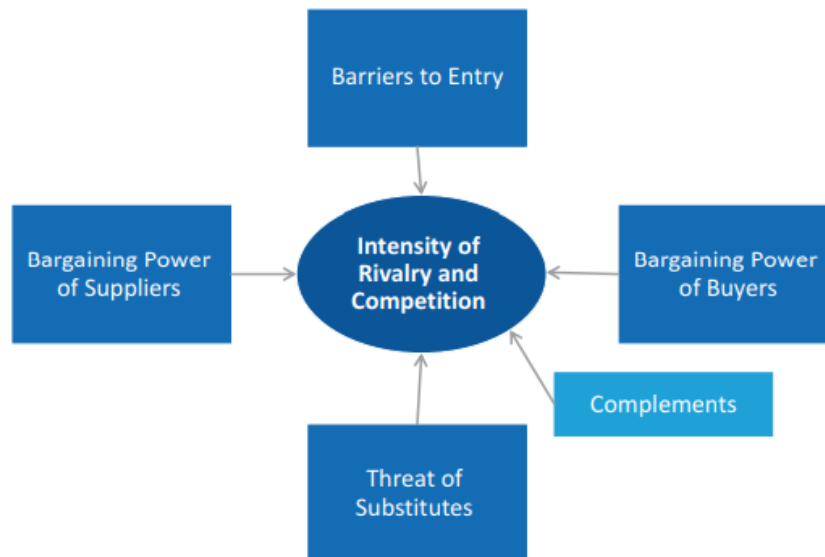
Masalah lingkungan apa yang dihadapi bisnis?

**Hukum (Legal):**

Apa saja ketentuan hukum yang berlaku dan bagaimana pengaruhnya terhadap transaksi bisnis.



**Gambar 3.2** Analisis PESTEL



**Gambar 3.3** Kerangka Lima Kekuatan Porter

Namun, alat apa pun yang digunakan, kita harus menjauh dari melihatnya sebagai latihan setahun sekali. Memindai lingkungan eksternal harus menjadi proses yang berkesinambungan.

**Strategi Berbasis Pola**

Perusahaan riset dan konsultan Gartner telah mengidentifikasi empat disiplin untuk berhasil mengadopsi apa yang mereka sebut sebagai strategi berbasis pola: pencarian pola, keunggulan optempo (tempo operasional), budaya yang digerakkan oleh kinerja, dan transparansi.

**Pencarian Pola**

Pencarian pola terdiri dari fokus pada kompetensi, aktivitas, teknologi, dan sumber daya yang menunjukkan sinyal, yang dapat mengarah pada pola yang akan berdampak positif atau negatif pada strategi atau operasi—berfokus pada area kerentanan atau risiko dan inovasi/ peluang untuk bisnis. Mencari pola dapat berarti melihat ke dalam atau ke luar organisasi dan melibatkan eksploitasi kekuatan baru kolektif—yaitu, eksploitasi pengetahuan

kollektif dengan aktivitas kreatif, dan eksploitasi aktivitas kollektif sebagai sumber pola yang belum dijelajahi.

INTERNAL	<b>KEKUATAN (Enabler)</b>	<b>KELEMAHAN (Tantangan)</b>
	Kemampuan internal yang dapat membantu entitas mencapai tujuannya	Keterbatasan internal yang dapat mengganggu kemampuan entitas untuk mencapai tujuannya
EKSTERNAL	<b>PELUANG</b>	<b>ANCAMAN</b>
	Faktor eksternal yang mungkin dapat dimanfaatkan entitas untuk keuntungannya	Faktor eksternal saat ini dan yang muncul yang mungkin menantang kinerja entitas

**Gambar 3.4** Template Analisis SWOT

		POSSIBLE STRATEGIC CHOICES <i>where-to-play + how-to-win</i>									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
OPPORTUNITIES	Opportunity #1		X		X				X		
	Opportunity #2				X			X	X		X
	Opportunity #3	X		X			X				
	Opportunity #4		X			X		X		X	
	Opportunity #5				X	X	X	X			X
THREATS	Threat #1					X		X			X
	Threat #2		X		X					X	
	Threat #3	X			X	X			X		X
	Threat #4		X		X			X		X	
	Threat #5	X		X			X				
		↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
<b>STRATEGIC POSITIONING</b> <i>Deliberate mix of selected Strategic Choices</i>			Strengths #5		Strengths #4		Strengths #3		Strengths #2		Strengths #1
		**		**		**		**		**	
			Weaknesses #5		Weaknesses #4		Weaknesses #3		Weaknesses #2		Weaknesses #1
		**		**		**		**		**	

\*\* Irrelevant Strengths and Weaknesses for the choices made, in the context of the Opportunities and Threats identified

© 2017 Strategsys

**Gambar 3.5** Analisis SWOT Strategis. (Sumber: Strategi)



“Kolektif terdiri dari individu, kelompok, komunitas, kerumunan, pasar, dan perusahaan yang membentuk arah masyarakat dan bisnis,” kata Tom Austin, Wakil Presiden dan Anggota Gartner. “Kolektif bukanlah hal baru, tetapi teknologi telah membuatnya lebih kuat – dan memungkinkan perubahan terjadi lebih cepat. Ledakan perangkat lunak sosial, misalnya, telah memungkinkan kelompok dan individu dengan cepat membentuk dan bersatu untuk suatu tujuan, seringkali mengakibatkan perubahan sosial yang signifikan” [2].

### **Keunggulan Opto**

Gartner istilah optempo keuntungan sebagai mewakili seperangkat pedoman koheren dan tindakan yang diperlukan untuk memaksimalkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya perusahaan sebagai pola baru muncul. Dalam strategi berbasis pola, organisasi unggul dengan menyesuaikan kecepatan relatif operasinya lebih baik daripada pesaingnya. Namun, perusahaan harus terlebih dahulu memahami tuas yang dapat mereka kendalikan untuk mendorong perubahan. Pengungkit ini adalah orang, proses, dan informasi. Para pemimpin bisnis dapat menganggap keunggulan optempo sebagai filosofi manajemen formal untuk meningkatkan ritme kompetitif organisasi mereka, sehingga dapat menyesuaikan kecepatan dengan tujuan secara konsisten dan dinamis.

### **Budaya Berbasis Kinerja**

Budaya yang digerakkan oleh kinerja memungkinkan organisasi untuk memantau indikator utama perubahan. “Sebagian besar organisasi mengukur kinerja; mereka tidak mengelolanya. Fokus tradisional adalah pada pengukuran tingkat tinggi, hasil berorientasi finansial setelah acara. Ini menciptakan pola pikir sense-and-respons yang reaktif,” kata Sribar. “Lingkungan saat ini menuntut melihat kinerja terdepan dan indikator risiko untuk memberikan fokus berwawasan ke depan yang kemudian harus menembus semua tingkat organisasi—bukan hanya menyediakan ukuran tingkat atas. Perubahan strategi bisnis dan operasi akan tercermin dalam perubahan metrik kinerja, yang kemudian akan mendorong perubahan perilaku dan tempo operasional” [3]. Komponen ini ditangkap dalam Sistem Balanced Scorecard, seperti yang kami jelaskan di bab-bab selanjutnya.

### **Transparansi**

Dalam konteks strategi berbasis pola, transparansi berarti menunjukkan kesehatan perusahaan dan penggunaan strategis transparansi untuk diferensiasi. Jika organisasi dapat secara proaktif mengembangkan transparansi dari peristiwa hasil keuangan sekali seperempat menjadi menggunakannya untuk menetapkan harapan yang tepat dalam mencari pola baru dan merespons dengan hasil yang konsisten, penggunaan proaktif ini mungkin memungkinkan mereka memasuki pasar baru, mendapatkan akses ke dana yang tidak dapat diakses oleh pesaing, dan menunjukkan diferensiasi kepada pelanggan dan pemasok.

## **3.5 ANALISIS SITUASI RUANG LINGKUP**

Banyak komentator setuju bahwa SWOT (alat yang awalnya dikembangkan pada 1960-an) agak ketinggalan zaman, meskipun beberapa keadaan masih bernilai. Setara yang lebih modern adalah Analisis Situasi LINGKUP.

Untuk menjelaskan, premis di balik RUANG LINGKUP adalah untuk menawarkan analisis situasional yang mengambil pandangan yang lebih 360 derajat: mencakup perspektif masa lalu, masa kini, dan masa depan sebagai berikut:

**S – SITUASI:** Tampak belakang—berkaitan dengan kondisi yang memiliki dampak material dan relevan pada keputusan perencanaan terkait dengan faktor lingkungan internal atau eksternal.

**C – KOMPETENSI INTI:** Kemampuan atau aset unik bisnis yang memberikan dasar untuk penyediaan dan realisasi nilai bagi pelanggan dan sangat penting untuk penciptaan keunggulan kompetitif.

**O – HAMBATAN:** Potensi masalah atau ancaman yang dapat membahayakan realisasi kompetensi inti dan dengan demikian mempengaruhi prospek.

**P – PROSPEK:** Peluang yang ada secara internal atau eksternal pada bisnis yang dapat meningkatkan penjualan dan/atau keuntungan, yang diciptakan melalui peningkatan kompetensi intinya dan mengatasi hambatan.

**E – EXPECTATIONS:** Future-view—prediksi kondisi internal dan eksternal di masa depan yang mungkin secara material mempengaruhi, secara positif atau negatif, penyampaian rencana untuk memenuhi prospek yang teridentifikasi.

### 3.6 BAHAYA BEKU DALAM WAKTU

Masalah dengan model pemindaian yang lebih statis adalah bahwa model tersebut deskriptif (snapshot dalam waktu) dan latihan setahun sekali, dan setelah selesai, tidak dipikirkan lagi sampai proses peninjauan strategi berikutnya. Pasar, pelanggan, dan pesaing tidak membeku ketika pemindaian lingkungan eksternal selesai, menunggu untuk mencairkan sesaat sebelum pemindaian berikutnya.

Organisasi harus terus mengawasi dunia luar dan melembagakannya selama pelaksanaan, memastikan kapabilitas tersedia untuk menanggapi (dan, bahkan lebih baik, memprediksi) pergeseran pasar yang mungkin menggagalkan rencana strategis dengan mengubah asumsi yang mendasarinya dan sebagainya. melemahkan pilihan strategis yang dibuat untuk implementasi. Seperti yang dikatakan Simbarashe Tembo, Kepala, Penasihat Strategi, Afrika Timur, untuk konsultan Ernst & Young, “masalahnya adalah setelah analisis dilakukan, sebagian besar ahli strategi gagal menghubungkan titik-titik dari titik ini dan seterusnya. Pilihan strategis, tujuan, inisiatif, dll., menjadi terputus dari pekerjaan sebelumnya, seperti SWOT.”

Seperti yang juga kami jelaskan di bab-bab selanjutnya (terutama Bab 9), mempertahankan fokus eksternal tidak berarti menanggapi setiap pergerakan pasar yang teridentifikasi. Ini hanya akan menjadi bentuk pemadam kebakaran strategi tangkas. Masih diperlukan struktur tata kelola yang memungkinkan dilakukannya tinjauan dan refleksi formal (tetapi tidak hanya setahun sekali). Dengan penetapan visi yang terukur dan kesenjangan nilai yang teridentifikasi, langkah penting di sini adalah menangkap wawasan tim kepemimpinan melalui wawancara formal (yang memberikan informasi penting untuk Agenda Perubahan Strategis).

### 3.7 WAWANCARA MANAJEMEN SENIOR

Dari pengalaman dan pengamatan kami, adalah umum bagi organisasi untuk membuat Peta Strategi dari awal dalam satu lokakarya manajemen senior dan segera memposting analisis SWOT. Meskipun tampaknya berharga karena efisien waktu, pendekatan ini sering kali mengarah pada hasil yang tidak sesuai. Sebagai contoh, peta dibentuk berdasarkan pandangan anggota kelompok yang paling dominan dan blak-blakan. Sebaliknya, peta menangkap pandangan individu dari seluruh tim dan mewakili semua yang dilakukan organisasi, bukan yang penting secara strategis.

Meskipun lokakarya manajemen senior sangat penting (untuk memperdebatkan dan menyepakati tujuan, dll.), kami merekomendasikan langkah sebelumnya dari wawancara satu-ke-satu dengan tim senior, yang dilakukan setelah pemindaian lingkungan. Berdasarkan keluaran dari pekerjaan pengembangan strategi sebelumnya, wawancara yang difasilitasi ini dimaksudkan untuk mengungkap apa yang diyakini masing-masing individu sebagai hasil dan pendukung strategis utama, dan apa yang menurut mereka secara pribadi dilakukan oleh organisasi dengan baik dan tidak begitu baik.

#### **Ilustrasi Kasus: Perusahaan Listrik Berbasis Norwegia**

Sebuah perusahaan listrik yang berbasis di Norwegia menyadari manfaat dari wawancara terstruktur (yang dilakukan oleh fasilitator eksternal) ketika membangun sistem kartu skor pada pertengahan 2000-an. Dalam membuat Peta Strategi dan Balanced Scorecard tingkat atas, tim internal mengikuti proses pembuatan kartu skor klasik.

Prosesnya dimulai dengan visi ke mana organisasi ingin berada di masa depan dan analisis rencana strategis. Berdasarkan wawancara terstruktur dengan manajer senior, draft Peta Strategi kemudian dibuat, yang terdiri dari tujuan untuk empat perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Tim senior kemudian memperdebatkan dan menyempurnakan draft peta tersebut. Sebuah peta akhir kemudian dibuat dengan konsensus.

Dalam sebuah wawancara dengan salah satu penulis, CEO saat itu menggambarkan dengan jelas manfaat dari proses pemetaan terstruktur. “Untuk rencana strategis baru, kami membuat Peta Strategi. Namun, kedisiplinan tim senior dalam mendiskusikan dan menyepakati pendorong keberhasilan strategis selama proses kartu skor membuat kami berakhir dengan Peta Strategi yang sangat berbeda dari yang dimasukkan dalam rencana strategis.” Peta yang disepakati kemudian menjadi dasar untuk putaran wawancara dan diskusi berikutnya untuk membuat Balanced Scorecard tingkat atas dari KPI, target, dan inisiatif strategis.

### 3.8 MENGGUNAKAN FASILITATOR EKSTERNAL

Ada kemungkinan bahwa fasilitator ini adalah karyawan internal, tetapi biasanya disarankan (setidaknya dalam membuat peta dan kartu skor pertama) untuk menggunakan fasilitator eksternal. Alasan untuk merekomendasikan dukungan eksternal pada awal program kartu skor sangat banyak.

Pertama, sistem Balanced Scorecard tampak sangat sederhana untuk dibangun. Bagaimanapun, ini pada dasarnya adalah kumpulan tujuan strategis dengan KPI, target, dan

inisiatif pendukung. (Tampaknya tidak sulit untuk disatukan!). Akibatnya, staf yang relatif junior dengan sedikit pengetahuan atau pengalaman dalam desain dan manajemen kartu skor seringkali ditugaskan untuk pembentukannya. Ini adalah resep untuk bencana dan mengapa banyak upaya kartu skor memberikan sedikit nilai nyata, dan baik layu dan mati atau direduksi menjadi mekanisme pengumpulan dan pelaporan KPI yang secara efektif dipisahkan dari strategi.

Fasilitator eksternal harus membawa pengetahuan yang mendalam dan pengalaman yang luas (tapi hati-hati di sini karena hal ini tidak selalu terjadi-sayangnya, mereka juga dapat tergodanya oleh keyakinan “betapa sulitnya”). Fasilitator harus mengetahui cara mengidentifikasi tujuan dan KPI, cara kerja sebab dan akibat, serta memahami cara mengatasi tantangan peluncuran yang signifikan. Singkatnya, fasilitator harus tahu apa yang berhasil, apa yang tidak, dan perangkat yang harus dihindari: sesuatu yang membutuhkan waktu lama untuk dikembangkan. Selanjutnya, fasilitator eksternal harus membawa kemandirian dan netralitas, menyatukan pandangan individu tanpa terlibat dalam politik atau memaksakan agenda mereka sendiri. Ini adalah poin yang seharusnya tidak diremehkan.

Jarang orang internal dapat tetap sepenuhnya berada di luar politik organisasi. Entah mereka tidak memiliki otoritas yang cukup untuk menentang pandangan tim senior atau, jika senior, memiliki kepentingan atau agenda kuat mereka sendiri. Misalnya, direktur keuangan mungkin memiliki wewenang untuk memimpin upaya kartu skor, tetapi mungkin memaksakan agenda mereka sendiri dan membuat kartu skor terlalu berorientasi keuangan (ini juga berlaku untuk direktur TI atau SDM atau bahkan direktur operasional, sebagai contoh lain). Selain itu, manajer keuangan tingkat menengah mungkin sangat enggan untuk menantang pandangan atasannya di depan umum (memang, mungkin melihatnya sebagai bunuh diri karier). Sebaliknya, analis kinerja mungkin memiliki independensi tetapi tidak memiliki wewenang yang diperlukan untuk mempengaruhi proses desain kartu skor atau untuk menantang manajer senior.

### **Pertanyaan Wawancara**

Wawancara manajemen senior harus berisi dua atau tiga pertanyaan untuk setiap perspektif (atau tema) dan memakan waktu tidak lebih dari satu jam. Terlepas dari posisi fungsional, para pemimpin menjawab serangkaian pertanyaan yang sama. Bukan peran wawancara untuk memasuki perdebatan, tetapi hanya untuk mengumpulkan, dan kemudian mensintesis, tanggapan.

Pertanyaan harus terbuka dan tidak tertutup dan fokus harus pada prioritas dan kemampuan strategis. Yang terpenting, dalam sesi ini, tidak ada diskusi tentang KPI atau bahkan inisiatif. Bahayanya di sini adalah bahwa apa yang diukur sekarang, atau inisiatif besar apa yang sedang berlangsung, akan membentuk pilihan tujuan, yang jelas-jelas saling membelakangi. Wawancara ini adalah tentang mengklarifikasi prioritas strategis dan mengidentifikasi kemampuan yang dimiliki atau harus dikembangkan oleh organisasi, dan tidak ada yang lain.

Sebagai template pertanyaan:

- Apa tujuan keuangan/pendana?
- Siapa pelanggannya, dan apa tujuan mereka?

- Proses internal apa yang mendukung tujuan keuangan dan pelanggan dan kemampuan apa yang kita perlukan untuk mengembangkan proses ini?
- Budaya, kompetensi, dan teknologi apa yang mendukung tujuan internal dan kemampuan apa yang kita perlukan untuk mengembangkan proses ini?

Tanggapan yang dikumpulkan membentuk masukan kunci untuk Agenda Perubahan Strategis.

### **Manfaat Anonimitas**

Agar wawancara menjadi berharga, wawancara biasanya harus anonim. Hal ini memastikan bahwa personel kunci dapat mengungkapkan pandangan mereka dalam lingkungan yang aman dan rahasia. Mereka dapat mengatakan apa yang sebenarnya mereka pikirkan! Sebagai salah satu praktisi, yang diwawancarai untuk buku *Doing More with less*, menyatakan, wawancara individu dan anonim membuktikan, "kesempatan besar bagi mereka untuk 'mendapatkan sesuatu dari dada mereka' di lingkungan dan pengaturan yang aman" [4].

### **Hasil Wawancara**

Apa yang cenderung muncul dari wawancara ini adalah pemahaman umum tingkat tinggi tentang kemampuan kritis dan hubungan yang harus dikuasai organisasi untuk mewujudkan strategi. Dimana biasanya ada beberapa perbedaan adalah mengenai kemampuan prioritas dan hubungan-tidak mengejutkan, sebagai kepala fungsional biasanya melihat hasil mereka sendiri serta proses dan persyaratan pembelajaran sebagai prioritas. Melalui wawancara satu lawan satu, fasilitator eksternal memperoleh gambaran yang jelas tentang bagaimana manajer senior individu memandang pendorong keberhasilan strategis organisasi—apa yang mereka sepakati dan di mana perbedaannya.

Manfaat lain dari telah melakukan wawancara individu, dan dikutip oleh praktisi lain yang diwawancarai untuk buku *Doing More with less*, adalah bahwa, "karena fasilitator eksternal menyajikan pandangan terkonsolidasi dari pandangan manajer senior dan bukan tanggapan individu mereka, para pemimpin merasa lebih nyaman dalam memberikan umpan balik yang lengkap dan jujur, yang memperkuat pekerjaan" [5].

Berdasarkan wawancara tersebut, fasilitator menyiapkan draf pertama Agenda Perubahan Strategis (lihat di bawah). Tetapi perhatikan bahwa, selama fase ini (dan sepanjang proses pembuatan kartu skor yang lengkap), tim staf kecil (mungkin total dua atau tiga diambil dari fungsi yang berbeda, yang harus dipilih untuk komitmen mereka terhadap kerja kolaboratif sebanyak keahlian domain mereka) harus terlibat. Hal ini sangat penting ketika melibatkan konsultan eksternal, karena organisasi harus mampu mengelola kartu skor tanpa dukungan eksternal setelah periode konsultasi berakhir—ini harus menjadi hasil kontrak dalam proyek konsultasi apa pun.

### **Wawancara Berlimpah**

#### ***Ilustrasi Kasus Agen Pembelian***

Selain wawancara manajemen senior, masuk akal untuk mendapatkan masukan dan komentar dari manajer/tim tingkat bawah. Hal ini penting untuk mengamankan dukungan dari mereka yang benar-benar harus menerapkan strategi (dan dengan demikian mengatasi bahaya membangun dan memetakan rencana dan melemparkannya ke tembok untuk dieksekusi orang lain). Contoh yang baik untuk melakukan ini dengan baik datang dari North

West Collaborative Commercial Agency (NWCCA), yang merupakan agen pembelian kolaboratif untuk kepercayaan National Health Service (NHS) Inggris di Barat Laut Inggris (Greater Manchester, Merseyside, Cheshire, Cumbria, dan Lancashire).

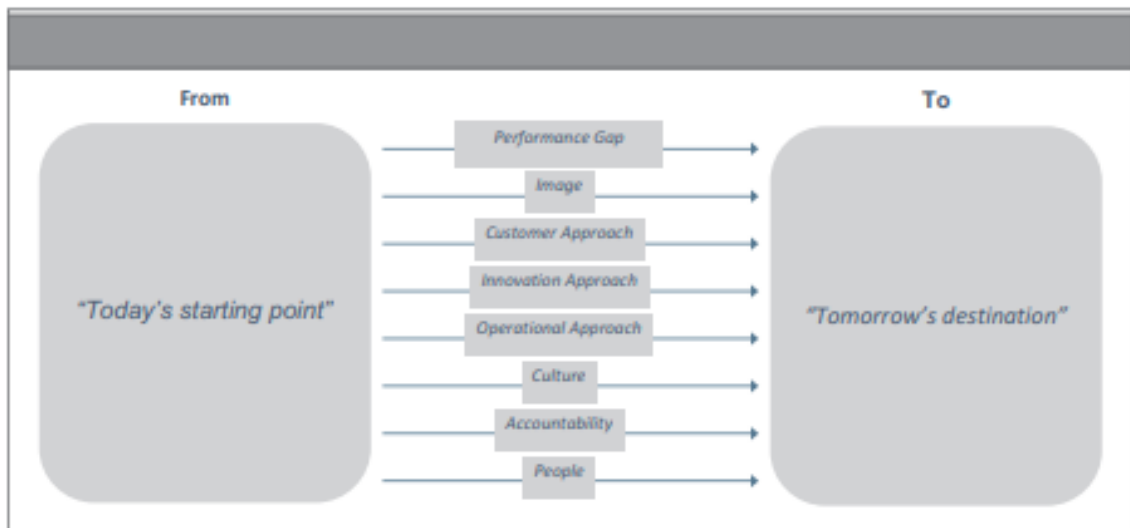
Saat menyusun Peta Strategi di tahun 2009, dilakukan tiga tingkat wawancara. Di tingkat manajer senior/direktur, wawancara terfokus satu-ke-satu diadakan untuk mempertimbangkan keseluruhan strategi dan untuk mengukur pendapat masing-masing manajer tentang mengapa organisasi itu ada, bidang prioritas di mana ia harus unggul, dan faktor pendukung kinerja. Sesi kelompok fokus yang difasilitasi untuk kelompok fungsional seperti keuangan, operasi, TI, dan pemasaran diikuti. Sesi-sesi ini berfokus pada apa yang harus dilakukan oleh area fungsional untuk mendukung strategi serta mengamankan pandangan mereka tentang tujuan strategis mission-critical, pendukung kinerja, dan sebagainya.

Tahap wawancara lebih lanjut melibatkan pemangku kepentingan eksternal terpilih serta anggota dewan non-eksekutif. Diskusi berpusat pada semua tujuan dan target hasil dan bukan pada penggerak internal kinerja. Data dari tiga aliran wawancara menginformasikan draft Peta Strategi, yang diselesaikan pada lokakarya umpan balik, yang dihadiri oleh sebagian besar orang yang diwawancarai. Anggota staf yang tidak dapat menghadiri lokakarya diundang untuk memberikan umpan balik tertulis melalui email. Konon, komposisi peta final merupakan keputusan tim pimpinan eksekutif. Ini benar dan tepat, karena mereka memiliki tanggung jawab utama untuk menyampaikan strategi organisasi [6].

### **3.9 AGENDA PERUBAHAN STRATEGIS**

Sesuatu yang kami perhatikan selama bertahun-tahun adalah bahwa meskipun semakin banyak alat canggih yang sekarang tersedia untuk manajemen strategi, beberapa yang paling berguna adalah yang paling sederhana; salah satunya adalah Agenda Perubahan Strategis, di mana wawancara manajemen senior merupakan masukan utama. Dalam pekerjaan kami dengan organisasi, kami mendorong penggunaan lebih banyak waktu untuk membentuk agenda perubahan daripada memilih tujuan. Dari Agenda Perubahan Strategis yang dipikirkan dengan matang, tujuan-tujuan itu jatuh begitu saja. Mereka menjadi sangat jelas.

Untuk menjelaskan, Agenda Perubahan Strategis adalah kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan menilai keadaan saat ini—"Apa adanya ..." dan untuk memproyeksikan keadaan masa depan yang diinginkan—"Menjadi ..." untuk dimensi perubahan/kinerja utama yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam melaksanakan strateginya. Dimensi ini adalah spesifik organisasi dan harus mencerminkan kapabilitas, struktur, dan proses kritis strategis perusahaan. Gambar 3.6 memberikan contoh.



**Gambar 3.6** Agenda Perubahan Strategis

#### **Ilustrasi Kasus: FBI**

Sebagai ilustrasi praktik terbaik, Biro Investigasi Federal (FBI) yang berbasis di AS mengembangkan Agenda Perubahan Strategis, yang disebut Pergeseran Strategis (dengan dukungan fasilitatif dari Balanced Scorecard Collaborative— yang kemudian berubah menjadi Palladium) untuk mengatur ulang prioritas pasca 9 /11 (Gbr. 3.7). Profesor Robert Kaplan menjelaskan bahwa untuk beradaptasi dengan tantangan baru, FBI membutuhkan strategi baru dan perubahan signifikan pada budaya organisasi. Untuk melakukannya, Direktur FBI Robert Mueller menyadari ada kebutuhan untuk mendidik tenaga kerja mengenai transformasi besar-besaran yang diperlukan.

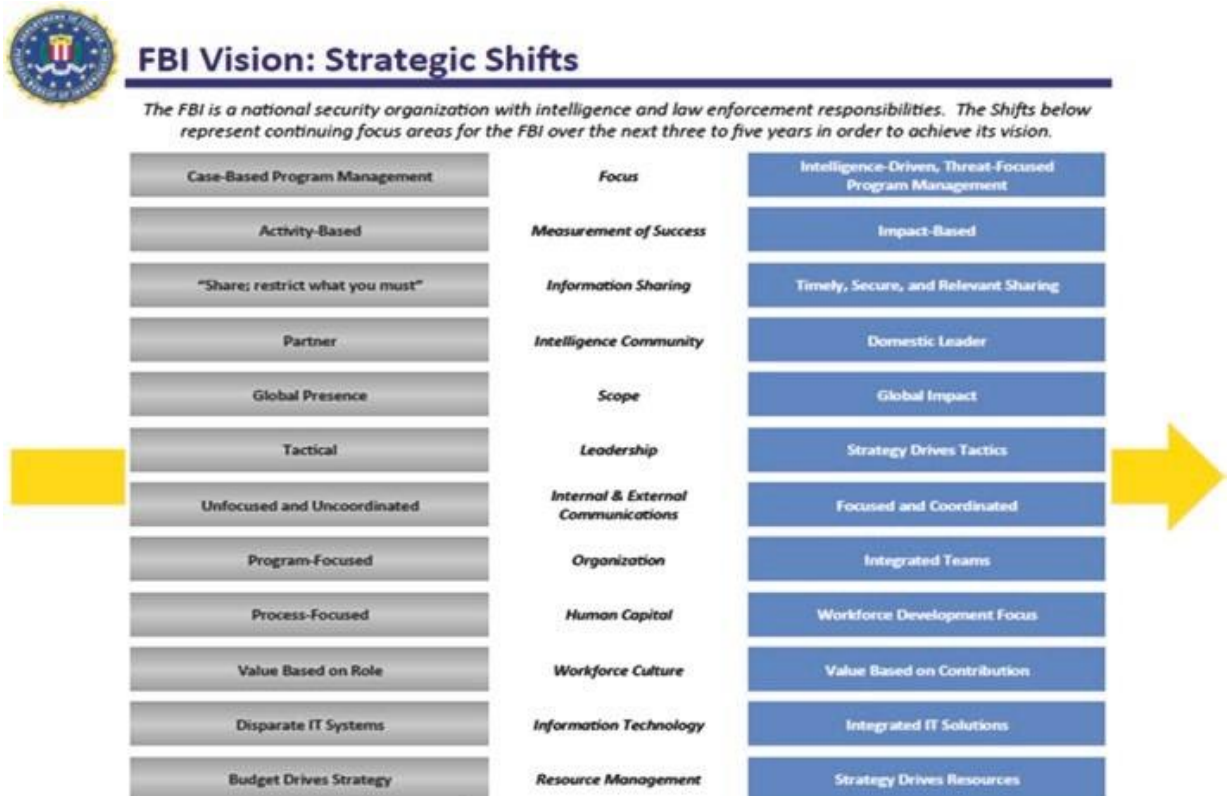
*Agenda perubahan [yang disebut FBI sebagai Pergeseran Strategis] menunjukkan bahwa badan tersebut harus mengalami perubahan besar dari organisasi yang digerakkan oleh kasus (bereaksi terhadap kejahatan yang sudah dilakukan) menjadi organisasi yang digerakkan oleh ancaman (berusaha untuk mencegah terjadinya insiden teroris).*

Dr Robert Kaplan

Dia menambahkan bahwa sebagai kunci perubahan strategis, para agen harus mengubah pola pikir dan budaya dari yang tertutup menjadi bekerja di luar silo operasional tradisional dan menjadi kontributor bagi tim yang terintegrasi. “Dalam diskontinuitas yang lebih parah, FBI harus belajar berbagi informasi dan bekerja sama dengan agen federal lainnya untuk mencegah insiden yang dapat membahayakan warga AS.”

Agenda perubahan muncul dari dialog ekstensif di seluruh organisasi, mengundang semua tingkat FBI untuk berpartisipasi dalam menetapkan tujuan untuk arah strategis baru, yang berkontribusi pada pemahaman dan dukungan luas untuk strategi baru yang diikuti. Kaplan menjelaskan bahwa Direktur Mueller membawa bagan agenda perubahan strategis FBI yang dilaminasi bersamanya setiap kali dia mengunjungi kantor lapangan. “Jika agen menyatakan skeptisisme atau penolakan terhadap inisiatif dan struktur baru, dia

mengingatkan mereka, menggunakan ringkasan satu halaman, mengapa perubahan diperlukan.” [7]



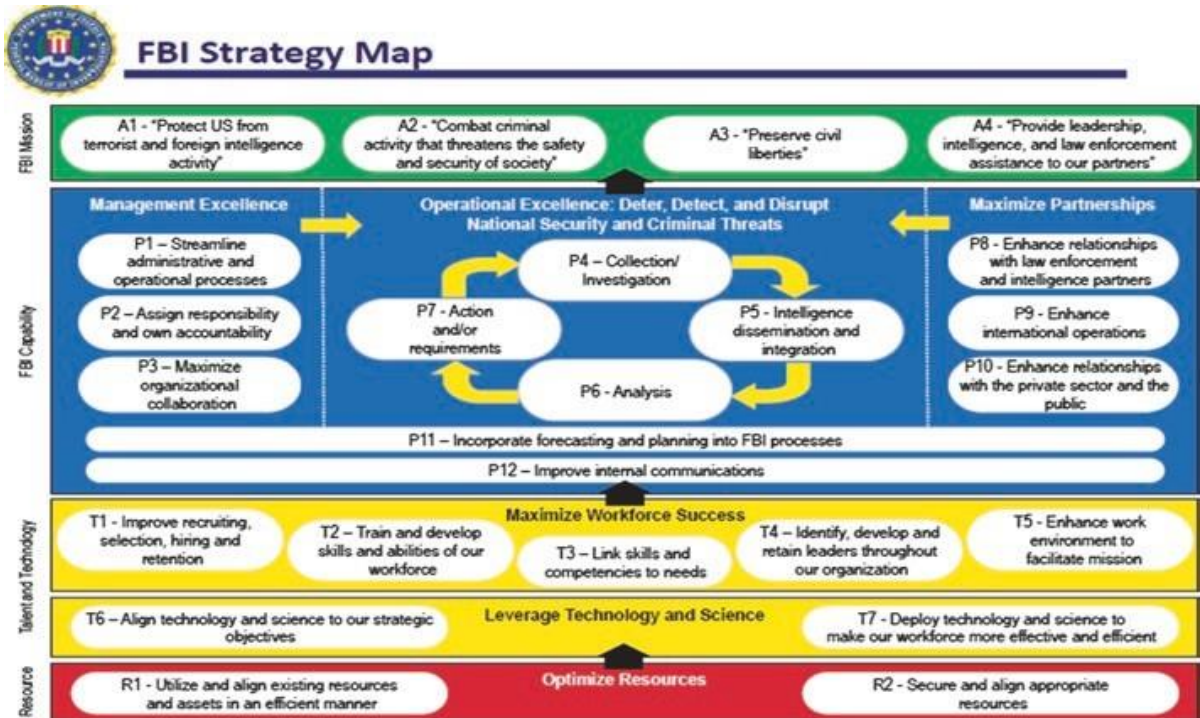
**Gambar 3.7** Agenda Perubahan Strategis FBI

Ini adalah salah satu manfaat dari Agenda Perubahan Strategis. Ini adalah alat komunikasi yang kuat, menjelaskan bagaimana strategi akan diterapkan dan seberapa jauh organisasi jauh dari keadaan yang diinginkan. Agenda Perubahan Strategis membantu tim kepemimpinan mengartikulasikan dan mengkomunikasikan perubahan budaya, struktural dan operasional yang diperlukan untuk transisi dari masa lalu ke masa depan.

Setelah pergeseran strategis diformalkan, tim senior FBI membuat Peta Strategi dan mendukung Balanced Scorecard KPI, target, dan inisiatif. Seperti ditunjukkan pada Gambar. 3.8, tema strategis utama meliputi Keunggulan Manajemen dan Keunggulan Operasional—“Mencegah, Mendeteksi, dan Mengganggu Keamanan Nasional dan Ancaman Kriminal serta Memaksimalkan Kemitraan.” Perhatikan bagaimana tujuan (dan memang tema) terkait dengan perubahan strategis. Sebagai contoh, pergeseran komunitas intelijen menandai transisi dari apa adanya, (kontributor) ke menjadi, (mitra penuh).

Ini diterjemahkan ke dalam tujuan “meningkatkan hubungan dengan penegak hukum dan mitra intelijen.” Pergeseran ruang lingkup dari domestik ke global ditangkap melalui “meningkatkan operasi internasional.” Sebagai contoh lebih lanjut, apa adanya, untuk berbagi informasi adalah "membatasi: dan membagikan apa yang Anda harus", sedangkan untuk dibaca, "berbagi: dan membatasi apa yang Anda harus". Hal ini diwujudkan melalui tujuan, “diseminasi dan integrasi intelijen.”





Gambar 3.8 peta strategi FBI

3.10 KATA PERPISAHAN

Dengan pemahaman bahwa langkah selanjutnya adalah mengartikulasikan tujuan strategis, kami mendorong organisasi untuk menyusun agenda perubahan sesuai dengan empat perspektif Peta Strategi (Gbr. 3.9).

Dengan adanya	DIMENSI KINERJA	Menjadi
	KEUANGAN	
	PELANGGAN	
	PROSES INTERNAL	
	PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	

Gambar 3.9 Agenda Perubahan Strategis, disusun dari empat perspektif

Ini adalah pendekatan yang masuk akal. Setelah dimensi kinerja, dan keadaan apa adanya, dan akan terjadi, untuk perspektif keuangan telah disepakati, pertanyaan berikutnya adalah, "dimensi apa dan keadaan apa yang diperlukan dari perspektif pelanggan untuk mencapai tujuan tersebut." Kemudian, pertanyaan yang sama muncul untuk hubungan antara tujuan proses internal dan pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan dan proses internal.

Selain nilai dalam mengidentifikasi tujuan, percakapan kaya yang terjadi di sini memungkinkan pemahaman awal tentang hubungan sebab akibat antara perspektif. Juga diberikan kejelasan tentang di mana pekerjaan perlu dilakukan (dalam inisiatif strategis dan perbaikan proses) untuk berpindah dari "sebagaimana adanya", menjadi "menjadi", dan dengan demikian menutup kesenjangan nilai dan mewujudkan visi terukur. Memang, seperti yang dikatakan banyak peserta kepada kami—dan ini berlaku untuk tahap ini, serta untuk membangun Sistem Balanced Scorecard yang sebenarnya, "kualitas percakapan yang kami miliki sebagai tim senior sama pentingnya dengan kartu skor yang kami kembangkan." Dalam bab berikutnya, kita membahas pemetaan strategi secara rinci.

#### **Panel 1: Game Perang**

Alat yang semakin banyak digunakan adalah permainan perang, yang berguna untuk dijalankan ketika strategi baru sedang dikembangkan dan ketika reaksi strategis utama perlu dilakukan (jadi counter yang berharga untuk gangguan). Permainan perang membantu mengungkap kelemahan yang tersembunyi—organisasi dan para pesaingnya—dan dengan demikian merumuskan pilihan jalan terbaik.

Sebuah permainan perang, yang biasanya berlangsung selama 1-2 hari, terdiri dari tiga tahap:

##### 1. Tentukan siapa pemangku kepentingan utama

- Identifikasi pemangku kepentingan utama
- Kembangkan alur cerita: Apa yang akan kita simulasikan? Apa rencana yang ingin kita uji? (Skenario alternatif disiapkan untuk sesi permainan perang).
- Penelitian rinci dan pemodelan lingkungan dan perilaku masing-masing pemangku kepentingan

##### 2. Menyusun buku briefing untuk peserta

Kembangkan buku briefing dengan informasi dasar tentang masing-masing pemangku kepentingan yang akan diwakili dalam permainan (buku briefing pra-pembacaan dibuat dan didistribusikan terlebih dahulu kepada para peserta).

(a) Tinjauan industri

(b) Profil pemangku kepentingan (latar belakang, jejak geografis, segmen bisnis, analisis pasar, sorotan keuangan dan indikator utama, arahan strategi, dll.).

##### 3. Siapkan sesi permainan perang

- Pilih orang yang tepat untuk memainkan permainan dan beri tahu mereka secara luas tentang peran yang akan mereka mainkan dan alur cerita.
- Identifikasi pertanyaan inti yang akan dijawab melalui permainan

Sebuah permainan perang dijalankan selama beberapa putaran dan melibatkan tim yang mewakili kelompok pemangku kepentingan utama yang berbeda: pesaing, pelanggan, regulator, pemasok, media, karyawan, media, dan sebagainya. Di babak pertama, pemangku kepentingan disajikan dengan situasi (biasanya satu fakta dan tanggal, seperti "kami meluncurkan lini produk baru pada tanggal tersebut"). Semua tim menyiapkan jawabannya, kemudian saling berinteraksi untuk bertanya, melobi, bermitra, dan sejenisnya.

Setelah pembekalan di akhir putaran pertama (dan setelah tim mempresentasikan bagaimana mereka akan merespons), strategi dapat disesuaikan, dan putaran selanjutnya dilakukan sampai strategi yang paling kuat diidentifikasi—dan dengan alternatif yang tersedia jika hal-hal tidak dilakukan. 'tidak cukup berhasil seperti itu!

Ini adalah poin penting, di dunia sekarang ini, di mana kita telah melewati "titik kritis" teknologi. Prediksi akurat tentang seperti apa lanskap persaingan di masa depan akan penuh dengan tantangan. Seperti yang dikatakan seorang direktur telekomunikasi kepada salah satu penulis, "kami berjuang untuk membayangkan seperti apa dunia enam bulan dari sekarang."

Perencanaan skenario adalah alat yang serupa dan mapan untuk melukis berbagai "skenario", tentang seperti apa masa depan. Untuk menyatakan kembali pesan utama buku ini—dalam pelaksanaan strategi, berikan perhatian sebanyak-banyaknya pada apa yang terjadi di dunia luar dan juga apa yang terjadi secara internal.

### **Panel 2: Lingkaran OOLA**

Dalam wawancara untuk buku ini, John A Gelmini, Direktur Pemasaran, Inovasi, Strategi dan Kemitraan, OS International Plc. (Divisi Konsultasi, Inovasi, dan Kemitraan) menggambarkan nilai OOLA Loop sebagai "untuk mendapatkan fokus masa depan, mengoptimalkan risiko yang diketahui, dan menciptakan 'jendela peluang' sementara."

Gelmini menjelaskan bahwa kelincahan dan kemampuan untuk bermetamorfosis dengan cepat perlu mendukung strategi yang sedang berlangsung, sehingga untuk mengatasi guncangan kompetitif dan peristiwa "Black Swan" (suatu peristiwa atau kejadian yang menyimpang dari apa yang biasanya diharapkan dari suatu situasi dan sangat sulit untuk diatasi). meramalkan).

"Ini melibatkan penggabungan doktrin militer OODA Loop, yang muncul dari ahli strategi militer dan buku Kolonel Angkatan Udara Amerika Serikat John Boyd 'Sebuah wacana tentang menang dan kalah,' [8], yang banyak dipinjam dari 'Art of War' karya Sun Tzu, ' [9] dan Iyamoto Musashi (c. 1584 – 13 Juni 1645) 'Book of 5 Rings.' [10] dan diterapkan di Korea, Vietnam, dan Perang Teluk ke-1."

Ungkapan OODA loop mengacu pada siklus keputusan mengamati, mengarahkan, memutuskan, dan bertindak, yang pada awalnya diterapkan pada proses operasi tempur, seringkali pada tingkat strategis dalam operasi militer.

Sekarang juga sering diterapkan pada operasi komersial dan proses pembelajaran. Pendekatan ini mungkin kuat untuk era digital dan persyaratan, seperti yang kami tekankan di seluruh buku ini, untuk menggabungkan manajemen strategi menjadi satu proses yang

terintegrasi dan dengan tampilan pembelajaran yang berkelanjutan. Dengan Loop OODA, semua keputusan didasarkan pada pengamatan situasi yang berkembang dengan penyaringan implisit dari masalah yang ditangani. Pengamatan adalah informasi mentah yang menjadi dasar keputusan dan tindakan dan mengutamakan kelincahan daripada kekuasaan dalam menghadapi lawan manusia dalam segala upaya.

Versi sipil dari OODA Loop memiliki empat komponen:

- Amati—idealnya tanpa pesaing mengetahui apa yang telah Anda lihat dan kerjakan.
- Mengorientasikan diri Anda dan posisi Anda relatif terhadap apa yang dilakukan pesaing, sekali lagi, tanpa mereka sadari apa langkah Anda selanjutnya.
- Menyebarkan berarti mengumpulkan jaminan pemasaran, tenaga penjualan, dan kampanye media sosial Anda, dan menyiapkan mereka untuk bertindak tanpa mereka mengetahui apa yang Anda lakukan.
- Tindakan—cepat, tepat, dan tidak terduga. “Prosesnya dilakukan dengan kecepatan yang bervariasi untuk membingungkan peserta sehingga dia bereaksi terhadap peristiwa yang telah terjadi dan diulangi lagi dan lagi sehingga strategi dijalankan dalam serangkaian pukulan palu yang tidak dapat dilawan dengan cukup cepat. atau sama sekali” jelas Gelmini.

### 3.11 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 3.1).

**Tabel 3.1** Daftar periksa penilaian diri

Beri tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setuju	
7 6 5 4 3 2 1	
Organisasi saya memiliki pernyataan visi jangka panjang yang terukur dengan baik	Organisasi saya tidak memiliki pernyataan visi jangka panjang yang terukur
Organisasi saya memiliki pernyataan visi jangka menengah yang terukur dengan baik	Organisasi saya tidak memiliki pernyataan visi jangka menengah yang terukur
Kami memiliki tujuan jangka menengah yang jelas	Kami tidak memiliki tujuan jangka menengah yang jelas
Organisasi saya sangat baik dalam pemindaian lingkungan eksternal	Organisasi saya sangat buruk dalam pemindaian lingkungan eksternal
Organisasi saya sangat bagus dalam pemindaian lingkungan internal	Organisasi saya sangat buruk dalam pemindaian lingkungan internal

---

Pemindaian lingkungan tahunan adalah proses yang relatif cepat  
Kami telah dengan jelas mendefinisikan "kesenjangan nilai" antara kinerja saat ini dan target masa depan  
Saat memperbarui strategi, kami mendapatkan masukan melalui wawancara anonim dengan eksekutif senior  
Saat memperbarui strategi, kami membuat Agenda Perubahan Strategis atau yang serupa

---

Pemindaian lingkungan tahunan adalah proses yang lambat  
Kami belum secara jelas mendefinisikan "kesenjangan nilai" antara kinerja saat ini dan target masa depan  
Saat memperbarui strategi, kami tidak mendapatkan masukan melalui wawancara anonim dengan eksekutif senior  
Saat memperbarui strategi, kami tidak membuat Agenda Perubahan Strategis atau sejenisnya

---

## BAB 4

### PEMETAAN STRATEGI DI MASA MENGGANGGU

#### 4.1 PENGANTAR

Dalam dua bab berikutnya, kami menjelaskan bagaimana membangun sistem Balanced Scorecard yang gesit dan adaptif. Dalam bab ini, kami mengeksplorasi Peta Strategi (komponen terpenting dari sistem), sementara di bab berikutnya, kami mempertimbangkan kartu skor pendukung Indikator Kinerja Utama (KPI), target, dan inisiatif. Seperti yang kami tekankan di bab-bab sebelumnya, kita perlu berhati-hati dalam menerapkan pemikiran tangkas pada semua aspek proses manajemen strategi. Namun, ini lebih mudah diterapkan selama eksekusi (di mana pekerjaan diselesaikan) tetapi seringkali, adaptif lebih tepat.

#### 4.2 DIMULAI DENGAN PETA STRATEGI

Membangun Sistem Balanced Scorecard harus selalu dimulai dengan Peta Strategi, karena ini adalah komponen terpenting. Terlebih lagi, jika langkah-langkah sebelumnya (visi terukur, wawancara manajemen senior, dan Agenda Perubahan Strategis) telah dilakukan dengan baik—lihat bab sebelumnya—maka Peta Strategi akan menjadi proses yang sangat cepat.

##### **Proses yang Tidak Lincih**

Sesuatu yang telah kami catat adalah bahwa seringkali dibutuhkan waktu yang lama bagi sebuah organisasi (mungkin beberapa bulan) untuk membangun peta dan kartu skor perusahaan dan bahkan lebih lama lagi untuk membangun sistem kartu skor yang selaras (lihat Bab 6: Mendorong Penyelarasan Perusahaan yang Cepat). Tentu saja hal ini tidak terbantu dengan kebutuhan banyak konsultan untuk memaksimalkan billable hours. Putaran menarik pada kutipan Albert Einstein bahwa, "Definisi jenius adalah membuat yang kompleks menjadi sederhana."

Di era digital, sungguh menggelikan menghabiskan banyak waktu untuk membangun dan meluncurkan Sistem Balanced Scorecard. Pada saat proyek baru setengah jalan selesai, unsur-unsur strategi mungkin sudah ketinggalan zaman atau lebih mungkin beberapa asumsi yang mendasari akan ditemukan salah. Kartu skor menjadi penghalang terhadap kelincihan dan adaptasi, yang bukan tempat yang baik. Sebuah konsekuensi wajar akan menjadi proses penganggaran tahunan, yang sebagian besar manajer yakini ketinggalan zaman (dan kadang-kadang sama sekali tidak relevan) pada hari itu diterbitkan (untuk lebih lanjut tentang ini, lihat Bab 7: Menyelaraskan Keuangan dan Penggerak Operasional Kesuksesan Strategis).

Sebenarnya, menyelesaikan wawancara manajemen senior, Agenda Perubahan Strategis, dan sistem Balanced Scorecard tingkat perusahaan adalah proses yang sangat cepat. Kami berbicara berminggu-minggu, bukan berbulan-bulan. Ada alasan yang sangat bagus mengapa ini harus terjadi. Pertama, memperpanjang usaha untuk membangun sistem seringkali memakan waktu dan energi. Setelah selesai, ada sedikit keinginan untuk mengunjung kembali (dan terutama jika ada urutan langsung ke rangkaian kartu skor yang selaras) hingga tahun berikutnya. Hampir tidak gesit.

Kedua, seperti yang dipuji oleh Hubert Saint-Onge dalam Bab. 1, strategi adalah seperangkat asumsi yang harus diverifikasi dalam eksekusi—seperangkat asumsi! Jauh lebih baik untuk mendapatkan kartu skor yang "terasa" benar dan kemudian terus menguji dan menyesuaikannya daripada mencoba mengonfigurasi sistem "sempurna" (yang hampir pasti salah). Pengujian secara terus-menerus adalah sesuatu yang kami jelajahi secara rinci dalam Bab. 9: Melepaskan Kekuatan Analisis untuk Pembelajaran Strategis dan Adaptasi dan dibahas di bawah ini.

### 4.3 TUJUAN PENULISAN

Melalui pengalaman lapangan dan upaya penelitian kami, sudah jelas bahwa banyak organisasi membuat kesalahan mendasar ketika menentukan tujuan. Mari kembali ke dasar-dasar kartu skor dan pertanyaan awal yang diajukan oleh Kaplan dan Norton.

#### **Seperti Apa Kesuksesan Di Mata Pemegang Saham (atau Penyandang Dana)?**

Terkadang ada kesalahan dengan perspektif keuangan (pemegang saham). Meskipun tampaknya merupakan kumpulan tujuan keuangan yang sederhana, mungkin masuk akal untuk bertanya kepada pemegang saham apa yang mereka inginkan dari organisasi. Bagaimanapun, kesuksesan seperti apa yang terlihat di mata pemegang saham. Dalam beberapa kasus, mereka menginginkan lebih dari keuntungan jangka pendek dan peduli dengan tata kelola atau keberlanjutan, misalnya. Demikian pula, jika menciptakan perspektif pemangku kepentingan tingkat atas dalam pemerintahan atau nirlaba (pendana) maka tanyakan kepada mereka apa yang ingin mereka lihat sebagai hasil bagi organisasi.

#### **Seperti Apa Kesuksesan di Mata Pelanggan?**

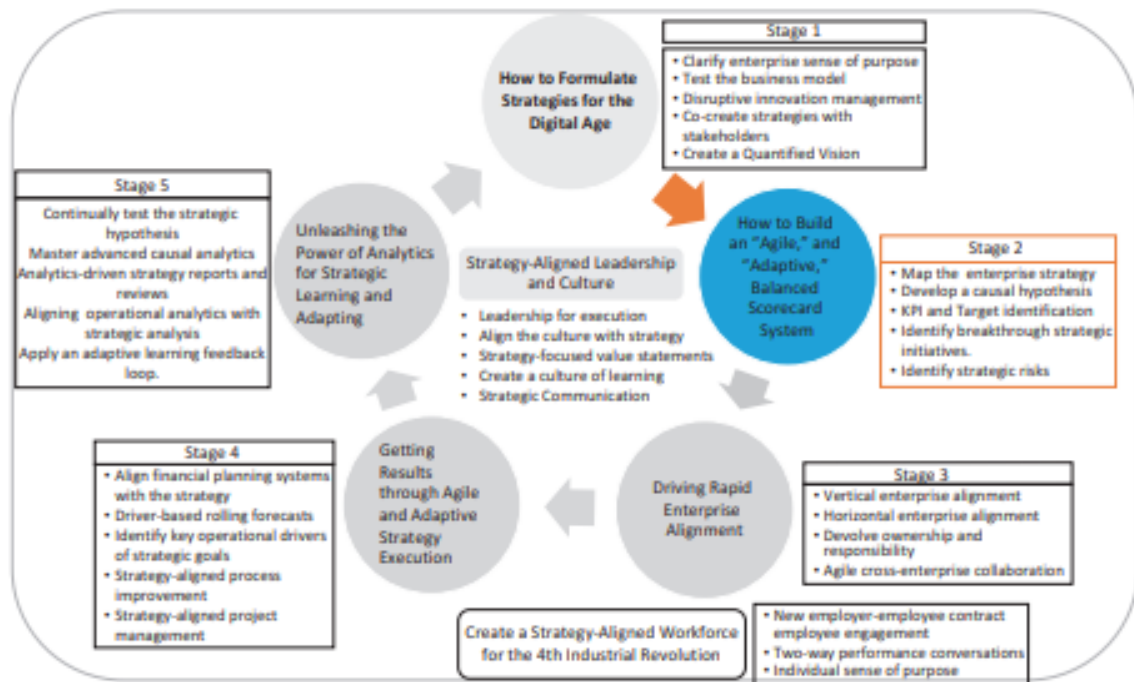
Ketika merancang tujuan strategis untuk perspektif pelanggan, kesalahan umum adalah membuat tujuan yang menggambarkan apa yang diinginkan organisasi dari hubungan pelanggan: tujuan seperti peningkatan loyalitas pelanggan atau peningkatan pangsa dompet berlimpah.

Perspektif pelanggan mewakili hasil yang bernilai di mata pelanggan. Pelanggan jarang membeli produk atau jasa karena mereka ingin setia, dan berapa banyak yang bertanya bagaimana mereka bisa memberi pemasok lebih banyak uang? Oleh karena itu, tulis tujuan seolah-olah pelanggan mengatakannya, seperti, “Berikan saya air berkualitas dengan harga yang wajar” atau “Berikan saya perawatan dengan kualitas terbaik di lingkungan yang aman dan terhormat” (Gbr. 4.1 memberikan contoh Peta Strategi dengan tujuan pelanggan yang dikoreksi dengan kata-kata).

Jebakan yang harus dihindari secara otomatis mengasumsikan, saat menulis tujuan, bahwa pelanggan merujuk ke organisasi Anda. Ketika mereka mengatakan, misalnya, “Jadilah pasangan pilihan saya,” penting untuk menyadari bahwa mereka mengatakan bahwa mereka menginginkan pasangan pilihan, tetapi itu tidak berarti harus organisasi Anda. Dalam contoh seperti itu, penting untuk memikirkan apa yang mereka maksud dengan mitra pilihan dan untuk memastikan bahwa melalui pekerjaan yang dilakukan dalam mendukung tujuan yang memungkinkan mereka memilih organisasi Anda daripada kandidat lain.

“Untuk Memuaskan Pelanggan dan Pemangku Kepentingan Kami, Proses Bisnis Internal Mana yang Harus Kami Unggulkan?”

Ini adalah perspektif di mana kata-katanya umumnya baik-baik saja (tidak mengejutkan, karena membawa kita ke dunia operasi, yang sebagian besar pemimpin lebih nyaman daripada strategi).



**Gambar. 4.1** Tahap 2: Bagaimana membangun Sistem Balanced Scorecard yang “gesit” dan “adaptif”

#### Untuk Mencapai Tujuan Kita, Bagaimana Organisasi Kita Harus Belajar dan Berkembang?

Biasanya, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah yang paling tidak dipikirkan dengan matang. Tujuan orang biasanya generik dan tidak jelas, seperti "menciptakan budaya kinerja tinggi", "memuaskan karyawan", "menjalankan nilai-nilai", dan seterusnya. Hal ini berlaku untuk tujuan informasi; “Mendukung organisasi dengan sistem informasi yang baik” menjadi salah satu contoh umum. Sekali lagi, organisasi kehilangan kesempatan emas untuk memikirkan orang-orang dan kemampuan teknologi yang diperlukan untuk memberikan proses internal ke tingkat keunggulan yang diharapkan.

Sebuah organisasi tempat salah satu penulis bekerja pada tahun 2017 memiliki serangkaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan yang sangat umum dan, seperti yang mereka jelaskan, tidak terlalu bernilai. Melakukan agenda perubahan menyebabkan peralihan dari tujuan “Rekrut, kembangkan, dan pertahankan talenta” menjadi “Rekrut talenta untuk fokus [regional],” yang dari situlah pertumbuhan pasar yang signifikan akan datang. Selanjutnya, perlu diingat bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bukanlah perspektif SDM atau perspektif TI; itu adalah perspektif perusahaan-lebar. Terlalu mudah untuk menyerahkan bagian ini ke fungsi-fungsi ini "untuk menyortir."

#### 4.4 MENJAGA PETA STRATEGI TETAP FOKUS

Ini membawa kita pada kesalahan umum lainnya dalam pengembangan Strategy Map. Ada kepercayaan umum bahwa peta harus mencerminkan semua bidang bisnis yang penting



untuk membuat strategi: “pekerjaan sehari-hari semua orang.” Ini sering mengarah pada peta yang, dan dengan sedikit perubahan kecil, diterapkan pada organisasi mana pun (keluhan umum dari manajer yang harus menerapkan kartu skor). Selain itu, seringkali mengarah ke Peta Strategi "besar", katakanlah, 25+ tujuan. Idealnya, Peta Strategi harus dibatasi pada sekitar 15 tujuan dan mungkin kurang.

Meskipun sesuai untuk Peta Strategi yang mendukung pertumbuhan inkremental di pasar yang relatif stabil, menangkap keseluruhan organisasi tidak berguna jika perusahaan mendorong perubahan transformasi, dengan perubahan dramatis dalam fokus pasar atau produk. Ini adalah kasus dengan contoh di atas tentang organisasi yang ingin fokus secara regional dalam satu sektor yang berkembang pesat—dan untuk mendukung peningkatan pendapatan yang luar biasa selama jangka waktu strategi.

Sebelumnya, organisasi ini berfokus pada wilayah yang berbeda dan melayani beberapa sektor (walaupun dengan teknologi serupa). Peta yang awalnya mereka kembangkan mencoba menangkap semua bagian bisnis dan, jadi, sangat umum, yang muncul dengan sangat kuat selama wawancara eksekutif yang diadakan sebagai bagian dari pembuatan peta baru. Membuat tim kepemimpinan memahami bahwa ini tidak diperlukan mengarah pada pembentukan peta yang berfokus pada pertumbuhan di wilayah baru dan di satu sektor. CEO berkata, “Kami sekarang memiliki peta yang benar-benar dapat kami sebut milik kami sendiri.”

Ini tidak berarti bahwa pekerjaan lain yang sedang berlangsung dalam organisasi tidak penting, hanya saja bukan fokus strategis saat ini. Dalam kasus seperti itu, mungkin berguna untuk memberi label ulang pada peta sebagai, dalam hal ini, Peta Pertumbuhan di [wilayah]. Komunikasi internal yang baik diperlukan untuk memastikan orang memahami bahwa pekerjaan mereka masih sangat penting dan mungkin menjadi area fokus berikutnya. Selain itu, bagian-bagian perusahaan ini masih harus selaras dengan strategi dan bagaimana melakukannya adalah sesuatu yang kita pertimbangkan di Bab. 6.

#### 4.5 PERNYATAAN OBJEKTIF

Pernyataan tujuan memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang tujuan pada peta (yang karena keterbatasan ruang terbatas pada beberapa kata). Pada tingkat hasil, deskripsi merinci (biasanya dalam satu paragraf) seperti apa tujuannya jika tercapai. Pada tingkat enabler, menjelaskan mengapa tujuan strategis penting (bagaimana memberikan hasil) dan dicapai (apa yang perlu dilakukan) dan dua paragraf sudah cukup.

##### **Ilustrasi Kasus: Kompleks Rumah Sakit**

Sebagai contoh, kompleks rumah sakit memiliki tujuan proses internal untuk, "Menjamin keunggulan layanan dan proses & mengoptimalkan pengalaman pelanggan." Pernyataan objektif berbunyi:

*Kunci keberhasilan kami adalah memastikan bahwa sejak masuk hingga meninggalkan rumah sakit, pengalaman pasien nyaman dan sebebas mungkin. [Hal ini menjelaskan mengapa penting secara strategis dalam memberikan tujuan pelanggan,*

*“Berikan saya perawatan dengan kualitas terbaik di lingkungan yang aman dan terhormat yang mudah dinavigasi.”]*

*Kami akan mencapai ini melalui penerapan proses ujung ke ujung yang mengintegrasikan langkah-langkah proses dari titik di mana pasien memasuki sistem rumah sakit, melalui koordinasi perawatan saat pasien berada di dalam rumah sakit, dan akhirnya bagaimana pasien dipulangkan dari fasilitas. [Ini menjelaskan bagaimana tujuan akan disampaikan dan dengan demikian tujuan pelanggan – sebab dan akibat].*

Akibatnya, pernyataan objektif secara kolektif menceritakan kisah strategi dan asumsi kausal yang mendasarinya (dan dapat dengan mudah dijalin bersama untuk menciptakan narasi nilai tunggal). Dari pernyataan-pernyataan ini, penggerak nilai diambil, yang membuat identifikasi KPI menjadi tugas yang relatif mudah (lihat bab berikutnya). Mereka juga membantu dalam mengidentifikasi risiko strategis (lihat Panel 1 dan bab berikutnya).

### **Interpretasi yang Konsisten**

Manfaat utama lain dari pernyataan objektif adalah bahwa mereka memastikan interpretasi yang konsisten dari tujuan saat itu melintasi perusahaan. Faktanya adalah tim kepemimpinan senior, yang menyetujui tujuan, akan memiliki pemahaman yang sama tentang pentingnya dan arti dari beberapa kata yang menggambarkan mereka (atau setidaknya harus). Namun, di luar tim kepemimpinan, orang akan menempatkan interpretasi mereka sendiri pada makna—sering kali berpusat pada fungsi, yang mengarah pada ketidaksejajaran daripada keselarasan. Misalnya, tim senior mungkin memiliki pemahaman yang jelas tentang pentingnya dan arti “Mengembangkan Budaya Berkinerja Tinggi” tetapi ini akan berarti banyak hal yang berbeda bagi banyak orang.

#### **Cuplikan Saran**

Saat menulis pernyataan objektif, perhatikan pedoman berikut.

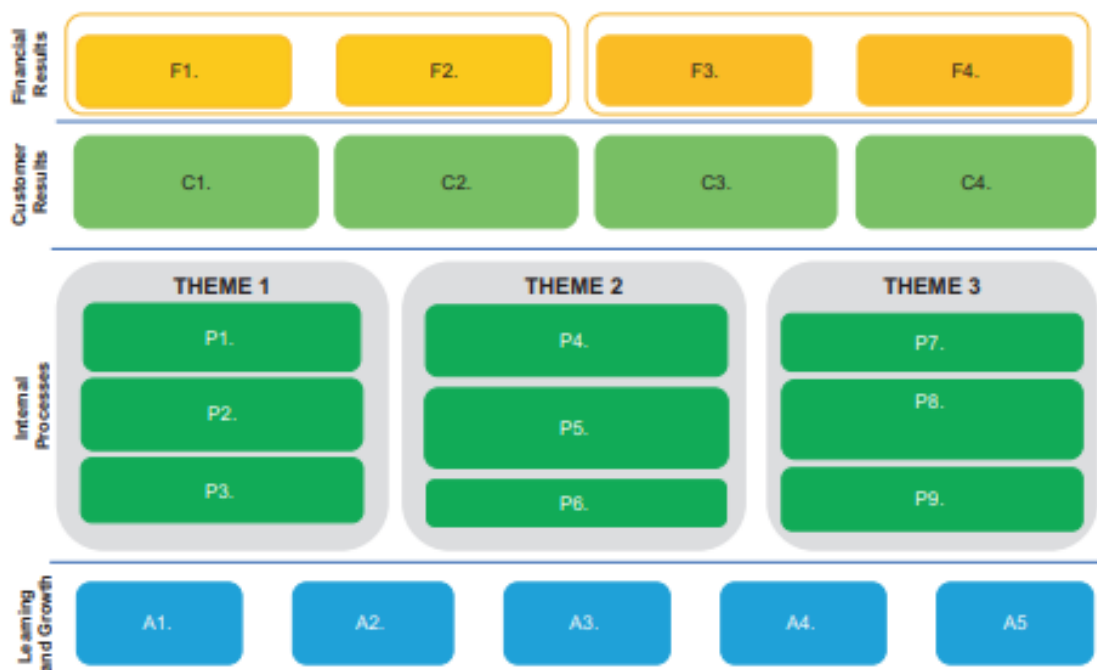
- Pada tingkat hasil, jelaskan saja mengapa tujuan itu penting secara strategis—ini mewakili hasil yang diinginkan
- Tingkat enabler menjelaskan mengapa tujuan penting untuk memberikan hasil serta bagaimana tujuan akan disampaikan (mungkin tiga komponen)
- Lengkapi laporan tujuan keuangan terlebih dahulu, lalu pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ini sangat penting untuk memvisualisasikan sebab dan akibat
- Jaga agar pernyataan tetap singkat. Satu paragraf menjelaskan pentingnya strategis dan (di tingkat enabler) yang kedua menjelaskan bagaimana (yang mungkin terdaftar sebagai poin-poin)

Tarik pernyataan bersama-sama untuk menciptakan narasi nilai. Ini berharga untuk tujuan komunikasi dan untuk menceritakan kisah strategi secara lebih rinci daripada yang dapat diberikan melalui Peta.

#### 4.6 NILAI TEMA STRATEGIS

Ketika berpikir tentang penyalarsan dan kaskade sistem kartu skor, ada baiknya mempertimbangkan penggunaan tema strategis, di mana tujuan strategis dikelompokkan ke dalam beberapa kategori dalam Peta Strategi—seperti manajemen pelanggan, inovasi, keunggulan operasional, dan seterusnya (karena lebih mudah untuk menyalarskan fungsi yang dilimpahkan dll., lebih langsung ke tema tertentu).

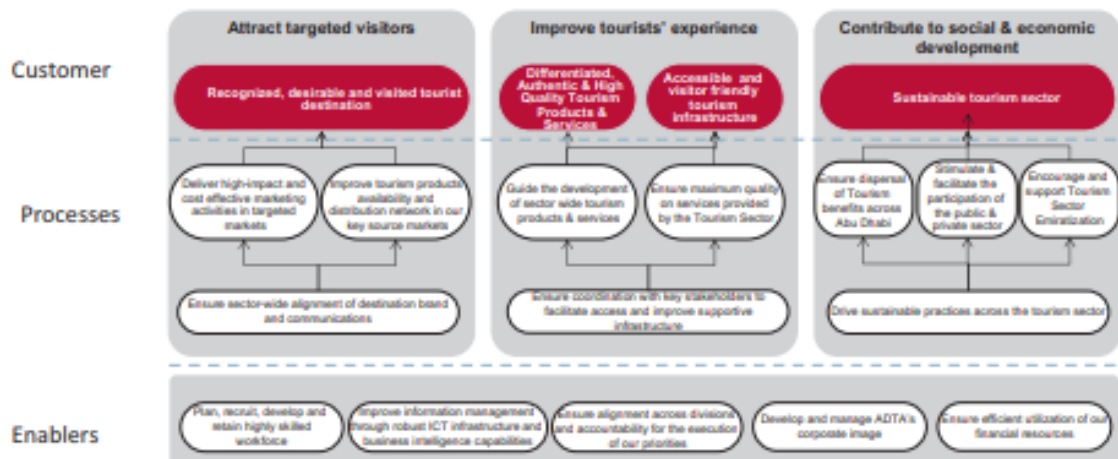
Dalam sebuah wawancara dengan Dr. David Norton, dia menggambarkan kekuatan Tema Strategis. “Strategi adalah tentang memberikan solusi untuk tantangan bersama yang dihadapi organisasi, dan ini bertentangan dengan struktur vertikal,” jelasnya. “Dengan mengidentifikasi dan meletakkan tema-tema strategis pada peta, organisasi dapat melapisi bentuk manajemen horizontal ke dalam struktur hierarki yang diperlukan.”



**Gambar 4.2** Tema strategis dalam perspektif proses internal

#### Merancang Tema

Tema Strategis awalnya diposisikan secara eksklusif dalam perspektif proses internal. Alasannya karena di situlah pekerjaan dilakukan. Oleh karena itu, tujuan disusun menurut tema yang berfokus pada proses, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.2. Bersama-sama, tema-tema ini memberikan hasil pelanggan dan dari hasil keuangan itu. Namun, organisasi sejak itu membentuk tema sesuai dengan kebutuhan mereka sendiri dan seringkali lintas perspektif. Pengaturan bervariasi. Gambar 4.3 menunjukkan contoh entitas pemerintah tentang bagaimana tema melintasi perspektif pelanggan dan proses internal—dalam hal ini, menarik pengunjung yang ditargetkan, meningkatkan pengalaman wisatawan, dan berkontribusi pada pembangunan sosial dan ekonomi.



**Gambar 4.3** Contoh tema strategis dalam perspektif pelanggan dan proses internal.  
(Sumber: Paladium)

### Ilustrasi Kasus: AW Rostamani

Sebagai contoh lain, AW Rostamani Automotive yang berbasis di Dubai pertama kali mengidentifikasi enam pilar utama Organisasi Kelas Dunia (yang akan mewujudkan tujuan 2015 mereka menjadi perusahaan senilai \$2 miliar) (Gbr. 4.4). Pilar-pilar tersebut ditransformasikan menjadi Tema Strategis pada Peta Strategi. Organisasi memenuhi target 2015 mereka pada akhir 2014. Selain itu, Peta Strategi tingkat korporat yang baru dirancang dalam bentuk mobil, sesuatu yang disarankan oleh salah satu penulis untuk mereka lakukan saat mereka mencari cara yang lebih berdampak dan menginspirasi untuk menggunakan peta sebagai sarana komunikasi. .

### Membangun Tim Tema

Apa pun konstruksinya, seorang anggota tim kepemimpinan eksekutif harus memimpin "Tim Tema". Hanya mereka yang memiliki kekuatan untuk mendorong perubahan proses ujung-ke-ujung yang diperlukan untuk memberikan perubahan transformasional, serta wewenang untuk mendukung sumber daya yang diperlukan untuk mengerjakan inisiatif strategis (kepala fungsional biasanya menolak kehilangan pemain "bintang" mereka—kandidat yang paling mungkin untuk proyek perubahan besar dan berpotensi kompleks).

Sebuah tim manajer mendukung para pemimpin tema dan bertanggung jawab atas tujuan spesifik dalam tema—dan mendukung KPI dan inisiatif.



Gambar 4.4 A.W. Pilar strategis Rostamani

### Potensi Kelemahan Bekerja dengan Tema

Kita harus menekankan, bagaimanapun, bahwa mengelola strategi melalui tema memang datang dengan beberapa "kewaspadaan" yang mungkin menyebabkan mereka menjadi penghambat kinerja daripada penambah. Meskipun memungkinkan eksekutif untuk secara terpisah merencanakan dan mengelola masing-masing komponen kunci dari strategi, tema masih perlu beroperasi secara koheren. Artinya, bekerja bersama sebagai satu kesatuan yang saling bergantung yang secara kolektif memberikan kesuksesan strategis.

Bahaya nyata adalah bahwa tema default ke dalam silo gaya fungsi baru, di mana anggota tim hanya fokus pada tema mereka dan mengabaikan yang lain di Peta Strategi: mendorong pertempuran untuk sumber daya lintas-perusahaan yang langka antara pemilik tema. Sandy Richardson, Pendiri dan CEO dari konsultansi yang berbasis di Kanada, Collaborative Strategy, menjelaskan bagaimana sebuah tema strategis dapat melanggengkan pendekatan tertutup terhadap pemikiran dan operasi bisnis. Tujuan strategis idealnya bersifat lintas fungsi, dan hubungan sebab akibat ada di seluruh peta strategi organisasi. Tujuan dalam implementasi dan manajemen strategi adalah untuk memanfaatkan Peta Strategi dan membuat organisasi bekerja bersama lintas departemen, dan berpikir lebih luas tentang, jalan menuju pencapaian misi dan visi.

Sementara meminta sub-tim untuk mengelola Peta Strategi 'mini', yang difokuskan pada area tema tertentu, dapat memastikan keberhasilan pencapaian tema strategis, hal ini juga dapat mengakibatkan suboptimalisasi pencapaian area tema strategis lainnya dan/atau seluruh strategi bisnis. Pesan Frederick W. Taylor (lihat Bab 1) tertanam dengan baik di alam bawah sadar sebagian besar organisasi.

Selain itu, dan seperti yang dikatakan Richardson, sebab dan akibat, atau kausalitas, biasanya tidak bekerja dengan cara yang benar-benar linier, yang merupakan sesuatu yang sering dilupakan orang ketika bekerja dengan tema. Sebagai contoh, salah satu penulis menyarankan sebuah organisasi pemerintah, yang bekerja di negara di mana perlakuan kontraktor terhadap pekerja migran berupah rendah merupakan masalah yang signifikan,

bahwa tujuan “manajemen mitra” dalam tema “Outsource and Deliver” berdampak langsung tujuan “reputasi nasional dan global” dalam tema “Keunggulan Pelanggan”. Karena mereka berada dalam tema yang berbeda, hubungan sebab akibat mudah diabaikan. Tidak mengelola hubungan sebab akibat ini dengan hati-hati dapat menyebabkan konsekuensi yang menghancurkan.

#### **4.7 KEKUATAN SEBAB DAN AKIBAT**

Sesuatu yang biasanya diabaikan oleh organisasi, atau yang paling-paling mereka berikan perhatian asal-asalan, adalah hubungan sebab akibat antara tujuan (dan memang elemen pernyataan). Sebagian besar Peta Strategi yang kita lihat bukanlah peta, tetapi hanya kumpulan tujuan—berguna untuk tujuan komunikasi dan untuk memberikan pandangan singkat tentang strategi, tetapi tidak untuk memvisualisasikan, dan dari situ, menguji asumsi kausal yang mendasari. Percikan "panah" di seluruh peta konon menunjukkan hubungan sebab akibat. Saat meninjau Peta Strategi, kami meminta para pemimpin untuk menjelaskan hipotesis mereka tentang bagaimana peningkatan tujuan pembelajaran dan pertumbuhan pada akhirnya akan memberikan hasil finansial (atau pemangku kepentingan).

Biasanya, jawabannya agak kabur dan ragu-ragu. Kami kemudian akan meminta deskripsi tertulis tentang hubungan sebab akibat. Jika peta dikelompokkan per tema strategis (sebagai contoh, fokus pelanggan, keunggulan operasional, dan inovasi), kami meminta deskripsi di tingkat tema. Narasi kinerja strategis ini membuktikan mekanisme yang kuat bagi para pemimpin untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang hipotesis mereka dan asumsi kausal (dan merupakan tujuan penting dari pernyataan objektif). Secara historis, analisis sebab dan akibat belum menjadi praktik standar sebagian besar pengguna kartu skor. "Panah" yang ditempatkan pada peta jarang divalidasi.

Agar adil, ada alasan bagus mengapa, secara historis, perhatian yang diperlukan belum diberikan pada kausalitas. Kami sama sekali tidak memiliki kemampuan organisasi (keterampilan orang dan perangkat lunak) untuk melakukan pekerjaan ini. Atau lebih tepatnya, itu bisa dilakukan dengan menyewa kapal penuh ahli statistik yang sangat mahal—jarang bisa dilakukan. Analisis data tingkat lanjut membuat tugas ini relatif mudah dan layak secara finansial (lihat Bab 9). Selanjutnya, kebutuhan untuk memahami kausalitas justru mengapa pembobotan tidak boleh digunakan dalam sistem Balanced Scorecard. Ini adalah argumen lama di komunitas eksekusi strategi, dan kami menyajikan argumen kami terhadap pembobotan di Panel 1.

#### **Sistem Balanced Scorecard Usia 2**

Dalam Bab. 1, kami menguraikan pemikiran Dr. David Norton mengenai sistem Balanced Scorecard Usia 2. Usia 1, menurutnya, pada dasarnya adalah tentang membangun kartu skor, mengomunikasikan strategi, dan menyelaraskan. Semua ini masih penting dan fondasi untuk Usia 2.

Analisis kausal adalah salah satu komponen sistem Age 2. Meskipun kami membahas analitik secara rinci dalam Bab. 9, di mana kami mengeksplorasi beberapa alat analitik data canggih yang sekarang dapat digunakan untuk mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang kinerja strategi (khususnya big data), penting untuk dibahas di sini—karena satu alasan

penting. Mungkin untuk pertama kalinya sejak Peta Strategi diperkenalkan ke perangkat ahli strategi, kami akhirnya dapat mewujudkan janji peta—untuk menggambarkan, mengelola, dan menguji sebab dan akibat.

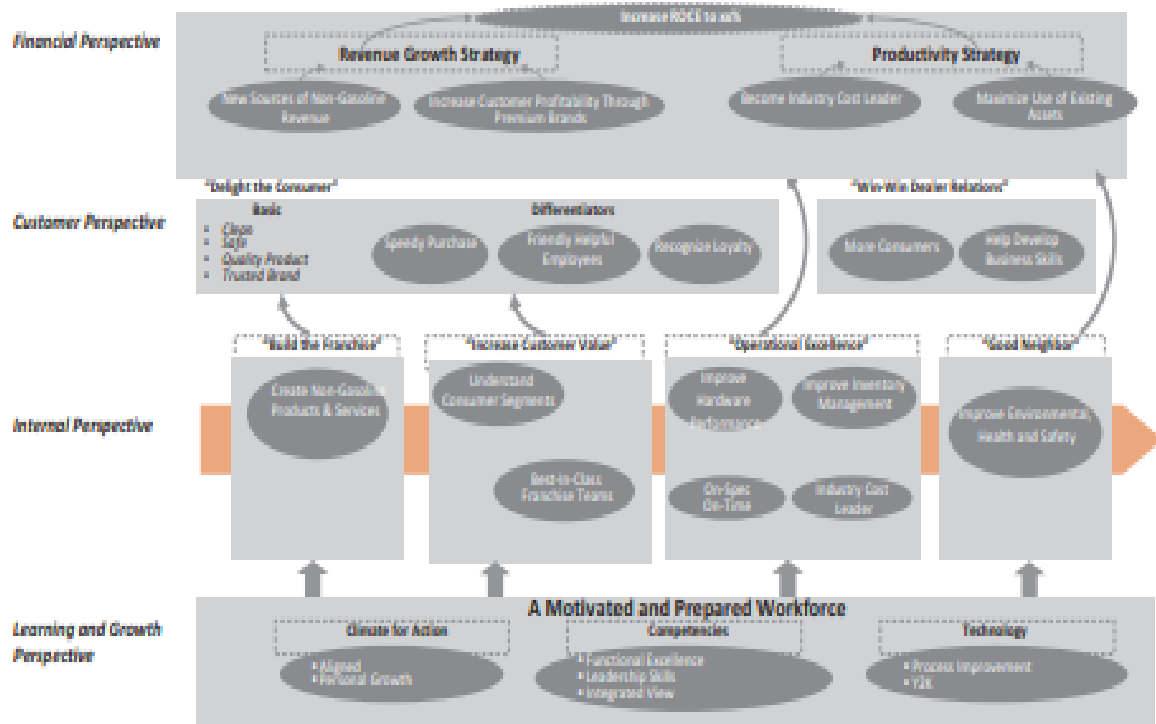
### **Kontribusi Para Perintis Awal**

Meskipun analitik data tingkat lanjut memungkinkan pemahaman kausal, ini bukan evolusi Zaman 2, atau era digital. Nilai peta untuk melakukan ini justru mengapa Peta Strategi berkembang dari Balanced Scorecard generasi pertama—yang tidak menyertakan peta. Peta Strategi muncul ketika pionir kartu skor awal seperti Cigna Property & Casualty (P&C) dan Divisi Amerika Utara Mobil Oil merasa berharga untuk memisahkan dimensi objektif dari kerangka Balanced Scorecard untuk menjabarkan hubungan sebab-akibat antara tujuan yang ada di dalamnya. empat perspektif: biasanya, enabler (pembelajaran dan pertumbuhan dan proses internal) dan hasil (pelanggan dan keuangan). Awalnya disebut "Model Keterkaitan," ide Peta Strategi lahir. Gambar 4.5 menunjukkan Model Keterkaitan untuk P&C Cigna.

Nilai yang diidentifikasi oleh para pionir adalah dalam menyusun hubungan sebab-akibat, dengan demikian, memahami bagaimana kemajuan ke satu atau lebih tujuan yang memungkinkan memberikan hasil yang diinginkan. Memang, itu mengubah Sistem Balanced Scorecard dari sistem pengukuran "seimbang" menjadi model eksekusi strategi yang lengkap. Dr. David Norton mengatakan bahwa, "Ide Peta Strategi sama pentingnya dengan wawasan yang sama dengan kerangka Balanced Scorecard yang asli."

Namun, alat analisis hanya bernilai jika ada pemahaman tentang asumsi kausal. Organisasi memerlukan disiplin untuk memastikan bahwa ketika merumuskan tujuan (dan ini dimulai dengan Agenda Perubahan Strategis), sebab dan akibat berada di depan pikiran. Jelaskan bagaimana tujuan pelanggan ini akan memberikan hasil keuangan, bagaimana tujuan proses internal memberikan kepada pelanggan, dan — satu hubungan yang biasanya tidak dianggap baik — bagaimana tujuan pembelajaran dan pertumbuhan memberikan proses internal.

Ada peringatan penting di sini: apakah kita menerima premis bahwa meningkatkan kemampuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengarah pada penyampaian proses strategis yang efektif dan dari itu realisasi hasil pelanggan dan keuangan? Ya, kami melakukannya! Apakah kita berpikir bahwa logika kausal dari sebuah peta secara akurat menggambarkan bagaimana nilai diciptakan dalam sebuah organisasi? Yah, tidak persis. Ini membutuhkan beberapa penjelasan, yang mengarah pada pengembaraan ke dunia mekanik. Secara khusus, perbedaan antara mekanika klasik dan kuantum dan bagaimana hal ini berkaitan dengan pemahaman kita tentang cara kerja Peta Strategi.



Gambar. 4.5 Model sambungan oli mobil untuk tahun 1994

### Mekanika Klasik Versus Quantum

Mekanika klasik memberi tahu kita (antara lain) bahwa jika kita menarik tuas di satu tempat, hasil yang dapat diprediksi akan terjadi di tempat lain. Dasar hukum sebab akibat. Mekanika kuantum (diakui pada tingkat partikel) memberi tahu kita bahwa untuk situasi awal apa pun, ada banyak kemungkinan hasil dan efek, dengan probabilitas yang berbeda: sebab dan akibat tidak deterministik—kita tidak dapat memprediksi suatu efek, hanya menghitung probabilitas.

Kembali pada tahun 2006, salah satu penulis menulis buku berjudul *Reinventing Planning and Budgeting for the Adaptive Enterprise* [1]. Untuk pekerjaan itu, ia mewawancarai Jeremy Hope (1948–2011), yang saat itu menjabat sebagai Direktur Beyond Budgeting Roundtable. Dia memberikan pengamatan yang berguna ini:

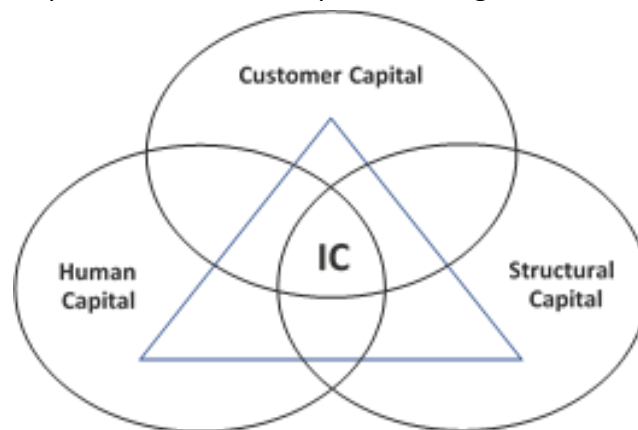
Banyak literatur menunjukkan bahwa kita telah mewarisi bentuk manajemen kendali pusat sebab-akibat dari fisika Newtonian. Gagasan bahwa kita memiliki mekanisme jarum jam di mana ada tuas di dalam tuas dan bahwa kita dapat memprediksi bahwa jika kita menarik tuas di satu bagian organisasi, itu akan memiliki efek yang dapat diprediksi di tempat lain... Dan pemetaan strategi mencerminkan hal itu bagi sebagian orang. derajat.

Ada banyak bukti sekarang bahwa sebab dan akibat bukanlah model yang mewakili kenyataan. "Dunia nyata adalah ekosistem dan lebih merupakan mekanika kuantum. Hal-hal bergerak dan saling bergantung dan lebih kacau." Dia menambahkan bahwa, "Apa yang kita lihat sekarang adalah gerakan menjauh dari model Newton ke model yang lebih organik, lebih terdevolusi, lebih adaptif, dan lebih fleksibel untuk berubah." Komentar Hope lebih jauh menggarisbawahi bahaya penerapan pemikiran pengembangan perangkat lunak yang gesit ke dalam strategi. Prediktabilitas adalah masalah.



### Model Modal Intelektual

Pada saat itu, argumen Jeremy Hope mengingatkan penulis pada karya Hubert Saint-Onge (yang diwawancarai untuk ini) dan lainnya dalam menciptakan Model Modal Intelektual pada akhir 1990-an (Gbr. 4.6). Argumennya adalah bahwa nilai (baik modal keuangan dan modal non-keuangan yang ditingkatkan) diciptakan ketika pelanggan, struktural, dan modal manusia berinteraksi (seperti yang ditangkap dalam persimpangan antara komponen modal). Interaksi itulah yang menciptakan nilai. Ini membuatnya menjadi latihan yang tidak tepat untuk mengukur kontribusi komponen modal secara terpisah, atau sebagai bagian dari urutan kasual logis. Ini tentu saja lebih merupakan kuantum daripada penentuan posisi klasik. Meskipun demikian, pendorong sebenarnya dari nilai yang diciptakan tidak mudah untuk diisolasi. Sebab dan akibat paling baik tersirat. Namun, meskipun model yang berguna untuk memvisualisasikan penciptaan nilai, model seperti itu sangat sulit untuk dipraktikkan.



**Gambar 4.6** Model modal intelektual

### Interaksi Antara Aset Tak Berwujud

Dalam karya Dokter Kaplan dan Norton, kami juga menemukan bukti nilai yang diciptakan melalui interaksi. Dalam Program Sertifikasi Kaplan dan Norton Balanced Scorecard (yang telah disampaikan oleh kedua penulis sebagai pelatih) diajarkan bahwa aset tidak berwujud tidak memberikan nilai secara terpisah. Secara khusus:

- Nilai aset tidak berwujud dipengaruhi oleh interaksinya dengan aset tidak berwujud lainnya.
- Sulit untuk mengisolasi nilai dari satu aset.
- Nilai aset tidak berwujud ditentukan oleh dampaknya terhadap variabel lain.

Pengamatan ini berhubungan dengan aset tidak berwujud yang ditemukan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tetapi hampir tidak dapat diperluas ke aset proses dan pelanggan (seperti yang dijelaskan dalam model Modal Intelektual).

### 4.8 KATA PERPISAHAN

Dalam sebuah wawancara dengan Dr. Norton, dia menyatakan bahwa ketika menjelaskan bagaimana nilai diciptakan, Peta Strategi mengorbankan beberapa tingkat presisi untuk kegunaan praktis (peta 2D daripada model 3D) dan bahwa ini adalah sebuah kesadaran. keputusan. "Nilai organisasi itu tidak cukup disampaikan sesuai dengan asumsi sebab dan

akibat yang datar di dalam peta, tetapi hubungan tersebut memberikan gambaran dan narasi yang cukup kuat untuk mengatasi hal-hal negatif dari ketidaktepatan.” Pengakuan, mungkin, bahwa penciptaan nilai adalah tentang kuantum seperti mekanika klasik dan keduanya memiliki tempat dalam mengelola strategi. Faktanya adalah bahwa untuk mengelola kinerja secara efektif, kita memerlukan struktur, proses, dan, paling tidak, peta jalan untuk diikuti. Peta Strategi menyediakan kerangka kerja manajemen kinerja ini dengan sangat baik—dan, dalam melakukannya, sesuai dengan mekanika klasik. Manajer yang terkepong membutuhkan bantuan seperti itu.

### **Panel 1: Mengapa Pembobotan Tidak Harus Digunakan dalam Balanced Scorecard**

Selama lebih dari dua dekade, telah terjadi perdebatan terus-menerus tentang benar dan salah menggunakan pembobotan pada Peta Strategi dan Balanced Scorecard. Gairah berjalan tinggi di kedua sisi kesenjangan. Kami mengambil sikap tegas dan sejauh ini tegas mengenai pembobotan peta/kartu skor. Mereka seharusnya tidak pernah digunakan. Alasannya—mereka tidak masuk akal. Dan inilah alasannya:

#### **Dimana Kami Menempatkan Pembobotan?**

Sebuah Peta Strategi menggambarkan asumsi kausal mengenai kemampuan yang bekerja sama untuk memberikan keberhasilan strategis akhir. Sederhananya, tujuan dalam pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif proses internal memungkinkan hasil yang sukses dalam tujuan di tingkat pelanggan dan keuangan (atau pemangku kepentingan). Jika itu diterima, lalu di mana tepatnya kita menempatkan bobot?

Sepintas, mungkin tampak logis untuk memberikan bobot tertinggi pada tujuan keuangan; Bagaimanapun, ini adalah ukuran akhir dari kesuksesan organisasi komersial. Namun, sesuai dengan logika sistem Balanced Scorecard, ini hanyalah hasil dari kesuksesan dalam perspektif lain. Jadi, tidak masuk akal untuk menempatkan pembobotan tertinggi di sini, karena hasilnya tidak dapat diberikan tanpa berhasil kepada pelanggan dan tujuan yang memungkinkan. Demikian pula, tujuan pelanggan adalah hasil dari apa yang terjadi dalam pembelajaran dan pertumbuhan dan proses internal: jadi, menempatkan bobot tertinggi di sini sama tidak masuk akalnya. Oleh karena itu, kesimpulannya mungkin bahwa kita harus menempatkan bobot tertinggi pada perspektif enabler, karena ini adalah bagaimana kesuksesan didorong. Tapi, apa sebenarnya tujuan memiliki skor yang bagus untuk tujuan enabler jika pelanggan pergi dan keuangannya menukik tajam?

#### **Skor Kartu Skor Keseluruhan!!!**

Banyak organisasi menyukai gagasan untuk menghasilkan “skor kartu skor” secara keseluruhan. Kami berjuang untuk melihat inti dari ini. Manajer Balanced Scorecard telah mengatakan kepada kami, dan dengan bangga dalam suara mereka, hal-hal seperti, “Saya memiliki skor 90 di kartu skor.” Kami sama sekali tidak tahu apa artinya itu!

#### **Bagaimana Memprioritaskan Tanpa Pembobotan**

Tentu saja, menjalankan strategi adalah tentang prioritas. Kami tidak menentang hal ini, tetapi pembobotan bukanlah cara yang dilakukan. Prioritas harus melalui sumber daya yang berkomitmen untuk inisiatif strategis yang ditunjuk dan perbaikan proses, karena ini adalah bagaimana kinerja ditingkatkan.

### **Memprioritaskan Melalui Tema**

Inilah salah satu alasan mengapa tema sangat berguna di Peta Strategi. Jika, misalnya, ada persyaratan untuk memperhatikan struktur biaya, maka sebagian besar investasi dapat digunakan untuk inisiatif dan perbaikan proses yang mendukung tema keunggulan operasional. Sebaliknya, jika peningkatan pendapatan menjadi prioritas, maka investasi dapat diarahkan ke tema inovasi.

Faktanya, pada awal krisis keuangan, beberapa bank mempertahankan Peta Strategi mereka tidak berubah. Mereka tidak menerapkan pembobotan, tetapi mengalihkan investasi dari pertumbuhan ke tema dan intervensi manajemen biaya. Apa yang disimpulkan oleh perusahaan-perusahaan ini adalah bahwa, terlepas dari tekanan berat yang mereka alami, strategi itu masih valid dan, dalam jangka panjang, semua tema/tujuan tetap bernilai sama. Hanya fokus jangka pendek yang berubah: setelah beberapa saat, fokus bergeser. Bahkan ketika tidak ada "krisis", atau kebutuhan mendesak, karena masalah pendanaan, organisasi masih perlu memprioritaskan investasi mereka selama masa rencana strategis. Ini sering berarti lebih memfokuskan perhatian pada tema/tujuan tertentu daripada yang lain untuk jangka waktu tertentu. Tidak ada yang salah dengan ini, dan urutan investasi ini adalah manajemen yang baik.

### **Pembobotan dan KPI**

Selain itu, kita juga tidak boleh menggunakan pembobotan untuk memprioritaskan KPI. Kami berpendapat bahwa ini menunjukkan bahwa tidak ada cukup ketelitian dalam memilih ukuran yang paling akurat menilai seberapa baik organisasi mencapai tujuannya. Jadi, solusi untuk terlalu banyak organisasi adalah dengan menggabungkan banyak KPI yang berpotensi berguna, menetapkan pembobotan secara sewenang-wenang, dan menghasilkan skor kolektif. Pendekatan ini memberikan sedikit wawasan tentang pendorong peningkatan kinerja—tetapi memang menciptakan banyak kebingungan.

Terlebih lagi, jika skor rata-rata adalah hijau pada sistem lampu lalu lintas, informasi apa yang diberikan ini ke dalam kinerja pengemudi? (Lihat juga bab berikutnya, di mana kita membahas KPI secara rinci). Beberapa waktu lalu, salah satu penulis mendengarkan Profesor Robert Kaplan membuat presentasi tentang menyelaraskan kompensasi insentif dengan Balanced Scorecard. Pada satu saat, dia dengan santai berkomentar (lebih sebagai tambahan daripada yang lain), "Ngomong-ngomong, ini adalah satu-satunya pembobotan waktu yang harus digunakan dalam implementasi Balanced Scorecard." Kami tidak bisa berdebat dengan itu.

### **Panel 2: Mengidentifikasi Risiko Strategis**

Selalu ada risiko yang melekat pada eksekusi strategi, tetapi dengan begitu banyak variabel yang dimainkan akhir-akhir ini, risiko itu selalu ada. Dalam ekonomi digital ini, penerapan

strategi yang berhasil adalah tentang menjaga satu mata pada kinerja dan yang lainnya pada risiko. Satu tanpa yang lain tidak cukup. Sistem Balanced Scorecard konvensional hanya mempertimbangkan tampilan kinerja, dengan Indikator Kinerja Utama (KPI) memberikan bukti keberhasilan (atau sebaliknya) tujuan strategis.

### **Risiko Tidak Termasuk dalam Peta Strategi**

Beberapa organisasi akan mengklaim bahwa mereka melayani risiko melalui pencantumannya pada Peta Strategi—sebagai tema, atau bahkan tujuan. Kami bahkan melihatnya ditangkap sebagai perspektif terpisah. Namun, meskipun umum pada hari-hari awal kartu skor, kami setuju dengan Dr. Robert Kaplan, yang mengatakan kepada salah satu penulis dalam sebuah wawancara bahwa, “manajemen risiko akan menjadi tema strategis yang akan muncul di Peta Strategi, bersama dengan tema seperti manajemen layanan pelanggan dan keunggulan operasional. Saya sekarang menganjurkan bahwa risiko tidak boleh ada di Peta Strategi sama sekali, baik itu sebagai tema, perspektif, atau tujuan.”

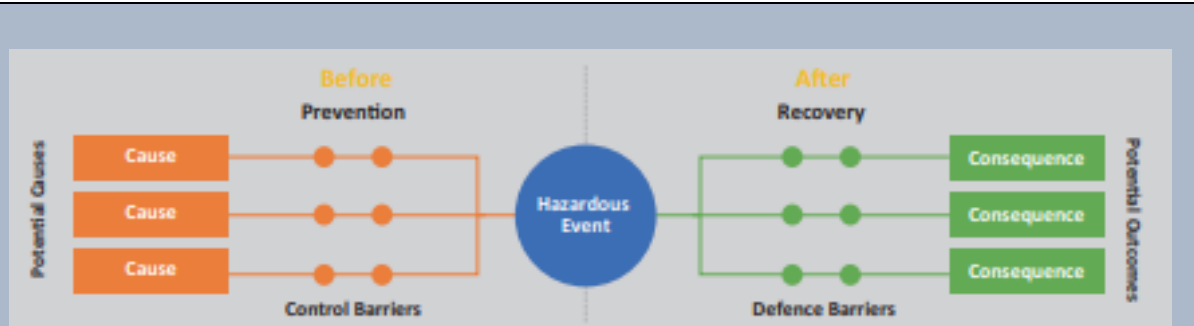
Dia menjelaskan bahwa Balanced Scorecard adalah tentang mengelola dan memberikan kinerja, bukan memitigasi risiko, dan bahwa risiko memengaruhi setiap tujuan di Peta Strategi, baik finansial maupun non-finansial. Namun, sebagai peringatan, jika organisasi memiliki kebutuhan strategis untuk mengembangkan kemampuan manajemen risiko, maka ini mungkin muncul sebagai tujuan dalam perspektif proses internal. Ini sangat berbeda dengan mengelola risiko.

Untuk mengelola risiko secara efektif, kita memerlukan definisi. “Risiko strategis utama adalah kemungkinan suatu peristiwa atau skenario (baik internal maupun eksternal) yang menghambat atau mencegah organisasi mencapai tujuan strategisnya” [2]. Perhatikan bahwa peristiwa risiko strategis adalah kejadian nyata. Ini adalah sesuatu yang terjadi. Pergantian staf bukanlah peristiwa risiko, karena pergantian adalah kenyataan sehari-hari dari bisnis apa pun, meskipun hilangnya kemampuan yang ditentukan terhadap keterampilan kritis strategis mungkin saja terjadi.

Meskipun ada berbagai cara untuk mengidentifikasi risiko strategis utama, satu teknik yang berguna adalah mengajukan \Key Risk Question (KRQ). Misalnya, “Keadaan apa yang dapat menyebabkan penurunan akurasi pemrosesan?” mungkin menjadi KRQ untuk tujuan strategis “meningkatkan akurasi pemrosesan aplikasi,” di perusahaan jasa keuangan. Peristiwa risiko utama dapat digambarkan sebagai “risiko kegagalan untuk mencapai standar akurasi pemrosesan yang disebabkan oleh hilangnya staf kunci yang mengakibatkan penempatan staf yang tidak berpengalaman.” Perhatikan bahwa peristiwa risiko strategis diartikulasikan sebagai “risiko (kunci) dari (apa, di mana, kapan) . . . disebabkan oleh (bagaimana) . . . sehingga menyebabkan . . . (dampak).”

### **Risiko Dasi Kupu-Kupu**

Alat populer untuk mengidentifikasi apa yang berpotensi menyebabkan risiko terjadi (seperti kurangnya kebijakan dan prosedur, manajemen aktivitas yang tidak memadai atau peristiwa eksternal) dan konsekuensinya jika itu terwujud (langsung, tidak langsung, atau tidak berwujud) adalah “Risiko Bow-Tie ” (Gbr. 4.7).



**Gambar 4.7** Risiko Bow-Tie

Saat menggunakan Risk Bow-tie, mulailah dengan berfokus pada peristiwa yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis. Setelah ini terdaftar, mulailah mengembangkan sebanyak mungkin penyebab potensial yang akan mengarah pada terjadinya peristiwa dan oleh karena itu risiko terwujud. Membuat daftar penyebab yang panjang ini akan membantu memperjelas pemikiran tentang risiko dan membentuk dasar daftar gabungan penyebab yang didokumentasikan di samping risiko. Proses ini diulang untuk konsekuensi.

### **Peta Panas Risiko**

Dengan teridentifikasinya peristiwa risiko strategis, kami mengurutkan untuk menilai apakah risiko itu akan terwujud dan pengaruhnya terhadap organisasi jika itu terjadi. Penilaian ini sering dimulai dengan matriks “Kemungkinan dan Konsekuensi”. Ini hanya memplot pada sumbu vertikal kemungkinan terwujudnya risiko dan konsekuensinya bagi organisasi jika itu terjadi. Titik di mana kemungkinan dan konsekuensi bertemu menentukan posisi risiko pada matriks (Peta Panas Risiko) dan oleh karena itu tingkat urgensi untuk mitigasi risiko.

### **Peta Risiko Empat Perspektif**

Sementara Risk Heat Map adalah alat yang terkenal, salah satu inovasi (dipelopori oleh Andrew Smart, CEO Ascendore dan dijelaskan lebih lengkap dalam buku 2013 oleh Smart and Creelman) adalah Peta Risiko Empat Perspektif [3]. Ini menyatukan risiko utama, memungkinkan visualisasi mereka dalam kaitannya satu sama lain.

Peta Risiko Empat Perspektif memungkinkan organisasi untuk fokus pada risiko di setiap perspektif dan mengeksplorasi hubungan antara risiko lintas perspektif dan untuk mengidentifikasi kelompok risiko. Misalnya, satu organisasi yang menggunakan Peta Risiko Empat Perspektif memfokuskan perhatian pada risiko dalam perspektif hasil—keuangan dan pelanggan—sebagai titik awal untuk tinjauan risiko bulanan mereka. Tim senior mengeksplorasi hubungan sebab akibat antara tujuan, baik menggunakan Peta Strategi dan Peta Risiko Empat Perspektif, percaya bahwa mengambil pendekatan ini memungkinkan mereka untuk mengelola dan memantau penyampaian strategi mereka.

Peta Risiko Empat Perspektif membantu tim senior untuk menjawab pertanyaan:

- Tingkat risiko apa yang kita ambil?
- Tingkat risiko apa yang kita hadapi?
- Apa eksposur utama kita?

Sama seperti KPI melacak kinerja ke tujuan strategis melalui kartu skor, KRI memantau eksposur risiko utama pada "Dasbor Risiko" (kami lebih suka istilah dasbor, hanya untuk membedakan dari kartu skor yang berfokus pada kinerja). Kami membahas KRI di bab berikutnya.

#### 4.9 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 4.1).

**Tabel 4.1** Daftar periksa penilaian diri

Beri tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setuju	
7 6 5 4 3 2 1	
Organisasi saya memiliki Peta Strategi yang dikembangkan dengan baik atau serupa	Organisasi saya belum mengembangkan Peta Strategi atau sejenisnya
Kami mengartikulasikan tujuan strategis yang dihadapi pelanggan dari titik awal nilai yang mereka cari	Kami mengartikulasikan tujuan strategis yang dihadapi pelanggan dari sudut pandang apa yang kami inginkan dari pelanggan
Tujuan strategis kami memiliki deskripsi yang terdefinisi dengan baik	Tujuan strategis kami memiliki deskripsi yang kurang jelas
Kami memiliki pemahaman yang sangat baik tentang hubungan kausal antara tujuan	Kami memiliki pemahaman yang sangat buruk tentang hubungan kausal antara tujuan
Secara umum, tujuan terkait orang-orang kami khusus untuk kebutuhan organisasi	Secara umum, tujuan terkait orang kami dapat diterapkan ke organisasi mana pun
Di organisasi saya, kami sangat mempertimbangkan hubungan antara tindakan tidak berwujud	Di organisasi saya, kami hanya mempertimbangkan tindakan tidak berwujud secara terpisah
Kami sangat mementingkan bobot tujuan individu	Kami menempatkan kepentingan yang sangat rendah untuk pembobotan tujuan individu
Kami memiliki pemahaman yang sangat baik tentang risiko strategis utama bagi organisasi	Kami memiliki pemahaman yang sangat baik tentang risiko strategis utama bagi organisasi

## BAB 5

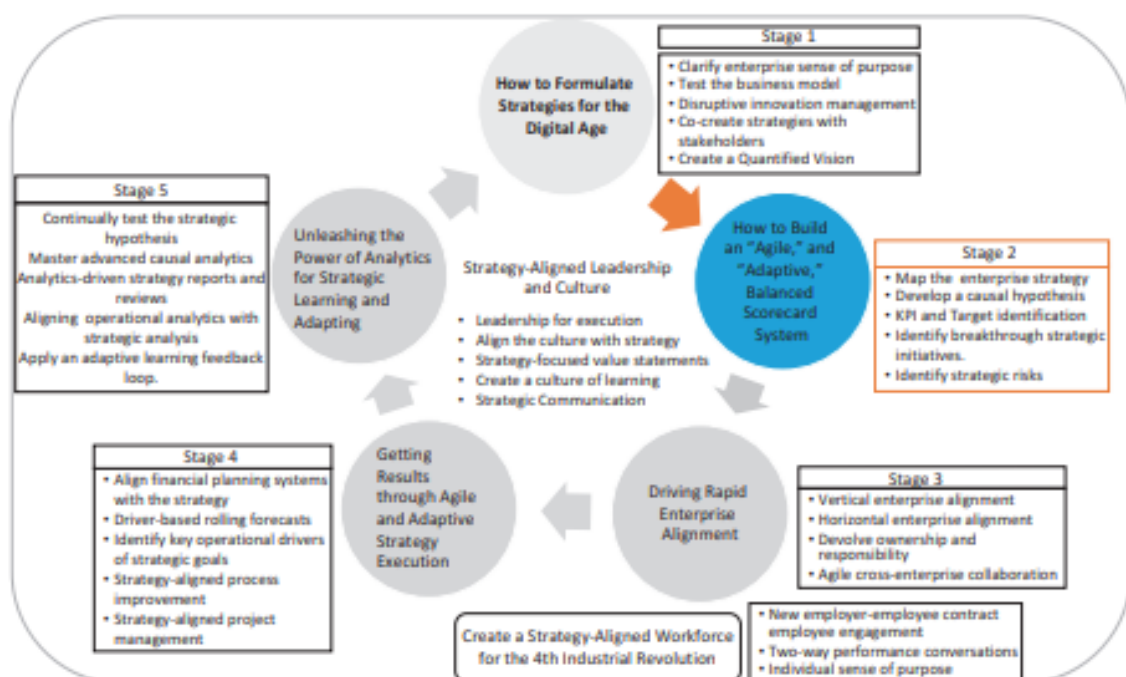
### CARA MEMBANGUN BALANCED SCORECARD YANG AGILE DAN ADAPTIF

#### 5.1 PENGANTAR

Sejujurnya, sebagian besar Balanced Scorecard yang kami lihat (yang kami maksud adalah kartu skor Indikator Kinerja Utama—KPI—target dan inisiatif yang mendukung Peta Strategi) hanya memberikan sedikit manfaat bagi organisasi (Gambar. 5.1).

#### Terlalu Banyak KPI

Terlalu sering, Balanced Scorecard terlalu besar dengan terlalu banyak KPI (dan yang sering dirancang dengan buruk) dan proses scorecard dipandang oleh kebanyakan orang dalam organisasi sebagai sedikit lebih dari tugas triwulanan pelaporan "skor." Kantor strategi (mungkin disebut Kantor Manajemen Strategi—OSM—lihat Bab 9: Melepaskan Kekuatan Analisis untuk Pembelajaran dan Adaptasi Strategis) menghabiskan seluruh waktunya untuk mengelola kartu skor, daripada menggunakan kartu skor untuk mengelola bisnis dengan lebih baik. Seperti yang telah kami katakan pada banyak kesempatan, "Mereka adalah sekelompok pemburu data." Prosesnya tetap, tidak fleksibel, dan tidak praktis—antitesis dari tangkas atau bahkan adaptif. Sebagai permulaan, kartu skor harus memiliki jumlah KPI yang terbatas (mungkin dua untuk masing-masing katakanlah 15 tujuan), didukung oleh sekitar selusin inisiatif berdampak tinggi. Meskipun pelaporan triwulanan mungkin masih sesuai (untuk alasan tata kelola formal—walaupun laporan harus jauh lebih kecil daripada yang biasanya terjadi), data dan wawasan harus tersedia dan diterapkan lebih sering (lihat juga Bab 9) . Kelincahan menjadi mungkin.



**Gambar 5.1** Tahap 2: Bagaimana membangun Sistem Balanced Scorecard yang "gesit" dan "adaptif"

## Kelincahan dalam Eksekusi Strategi

Kelincahan dalam eksekusi strategi berarti mampu dengan cepat mengubah posisi untuk memanfaatkan peluang atau mengurangi risiko—untuk menangkap, menafsirkan, dan bertindak berdasarkan data dan wawasan sedekat mungkin dengan waktu nyata. Meskipun strategi dan operasi adalah hal yang berbeda, di sinilah kita mulai menyaksikan kekaburan garis (lihat Tahap 4, Mendapatkan Hasil melalui Eksekusi Strategi Agile, Bab 7 dan 8). Sebelum kita melakukan eksekusi dan dengan Peta Strategi dan pernyataan tujuan yang disepakati, pertama-tama kita perlu mengidentifikasi KPI, menetapkan target, dan menerapkan inisiatif strategis. Sayangnya, banyak organisasi berjuang dengan masing-masing dari tiga langkah ini.

### 5.2 TUJUAN KPI

Kami setuju dengan pengamatan Mihai Ionescu, Konsultan Strategi Senior di Strategsys yang berbasis di Rumania, tentang tantangan dalam mengidentifikasi langkah-langkah yang relevan untuk setiap tujuan strategis. “Di sinilah persinggungan pandangan operasional dan strategis,” katanya. Anda sering dapat mendengar selama lokakarya pendapat seperti, “Kami selalu mengukur KPI ini, jadi kami harus menemukan tempat untuk itu di kartu skor,” atau “Saya ingin melihat KPI tambahan ini di kartu skor, untuk memiliki gambaran yang lebih lengkap.”

“Inilah arti “terjemahan” bagi terlalu banyak orang; jadi, tidak heran jika Balanced Scorecard segera menjadi sistem KPI yang tidak seimbang dengan banyak analitik yang sering berhasil menutupi fokus fundamentalnya pada aspek dan perubahan terpenting yang akan menghidupkan strategi.”

Kami juga sependapat dengan pandangan James Coffey, Prinsipal Beyond Scorecard yang berbasis di AS, bahwa langkah-langkah strategis yang tepat memusatkan perhatian pada dua hal: (1) diskusi strategis dan (2) pengambilan keputusan.

Diskusi strategis menjawab beberapa pertanyaan kunci:

- Kenapa ini terjadi?
- Apa yang perlu kita lakukan?
- Perubahan apa yang mungkin memerlukan penyesuaian strategi kita?

Ini menghasilkan keputusan strategis:

- Inisiatif baru apa yang kita perlukan untuk meningkatkan kinerja?
- Apakah ini penurunan sementara tanpa tindakan yang diperlukan?
- Perubahan apa yang diperlukan untuk strategi kita?

Coffey melanjutkan, “Agar langkah-langkah strategis menjadi bermakna, para pemimpin harus mendorong pelaporan yang akurat dan jujur. Pertama kali seseorang dihukum karena melaporkan hasil yang buruk, orang lain akan melakukan apa pun yang diperlukan untuk memperlakukan hasilnya.”

Dia menambahkan bahwa mengembangkan langkah-langkah membutuhkan penanganan tiga masalah:

1. Akankah kepemimpinan peduli dengan hasil? Jika yang mereka lakukan hanyalah meninjaunya tetapi tidak membahasnya, maka mereka tidak strategis.



2. Apakah mereka akan mendorong perilaku yang benar? Jika mereka mudah dimainkan, maka sangat penting untuk menentukan apakah organisasi melakukan hal yang benar atau hanya melakukan apa yang diperlukan untuk menjadi hijau terlepas dari dampak keseluruhan pada tujuan strategis.
3. Apa risiko yang terkait dengan kinerja? Langkah-langkah strategis juga mendorong diskusi risiko. Mereka mendukung penilaian dan pemahaman konsekuensi dari tidak menangani risiko.

### 5.3 EMPAT LANGKAH PEMILIHAN KPI

Mendorong perilaku yang benar adalah pertimbangan kritis yang akan kami jelaskan nanti di bab ini, (dengan pentingnya risiko strategis yang dilihat di Panel 1). Namun, pertama-tama kami akan menguraikan proses pengurutan dari tujuan ke KPI. Ini terdiri dari empat langkah.

1. Tulis pernyataan tujuan (yang terdiri dari alasan strategis untuk tujuan serta bagaimana tujuan itu akan dicapai, lihat bab sebelumnya)
2. Identifikasi penggerak nilai objektif (kemampuan dan hubungan paling kritis yang harus dikuasai jika tujuan ingin disampaikan).
3. Ajukan Pertanyaan Kinerja Utama (KPQ) untuk masing-masing driver (informasi terpenting apa yang perlu kita ketahui tentang kinerja terkait driver ini).
4. Pilih KPI yang paling berdampak (dan mengingat tujuan/KPI yang didorongnya dalam perspektif menaik).

#### **Pertanyaan Kinerja Utama Dijelaskan**

Sebelum memberikan contoh praktis, mungkin catatan penjelasan diperlukan untuk KPQ, yang mungkin kurang familiar bagi pembaca dibandingkan KPI. Albert Einstein pernah berkata, "Jika saya memiliki satu jam untuk memecahkan masalah dan hidup saya bergantung pada solusinya, saya akan menghabiskan 55 menit pertama untuk menentukan pertanyaan yang tepat untuk diajukan... dalam waktu kurang dari lima menit." Kata-kata fisikawan hebat ini selalu terngiang-ngiang saat kita memulai proses pemilihan KPI untuk mendukung tujuan strategis. Daripada memilih indikator mana, lebih baik memikirkan pertanyaan kinerja mana yang akan dibantu dijawab oleh KPI.

Sebuah inovasi dari LinkedIn influencer Bernard Marr (dan dijelaskan sepenuhnya dalam buku oleh Marr dan Creelman *Melakukan Lebih Banyak dengan Lebih Sedikit: Mengukur, Menganalisis, dan Meningkatkan Kinerja di Sektor Pemerintah dan Nirlaba*, [1],) yang menjadi fokus KPQ dan menyoroti apa yang perlu diketahui organisasi dalam hal melaksanakan tujuan strategis. Memungkinkan diskusi penuh dan terfokus tentang seberapa baik organisasi mencapai tujuan ini, KPQ juga berfungsi sebagai jembatan penting antara tujuan organisasi dan KPI. Terlalu sering, organisasi melompat langsung dari tujuan ke KPI tanpa benar-benar memahami masalah kinerja yang akan dibantu oleh indikator tersebut.

#### **Ilustrasi Kasus: Kompleks Rumah Sakit**

Sebagai contoh praktis dari empat langkah dan melanjutkan contoh kompleks rumah sakit dari bab sebelumnya, organisasi memiliki tujuan proses internal untuk "memastikan keunggulan layanan & mengoptimalkan pengalaman pelanggan."

### Langkah 1: Deskripsi Objektif

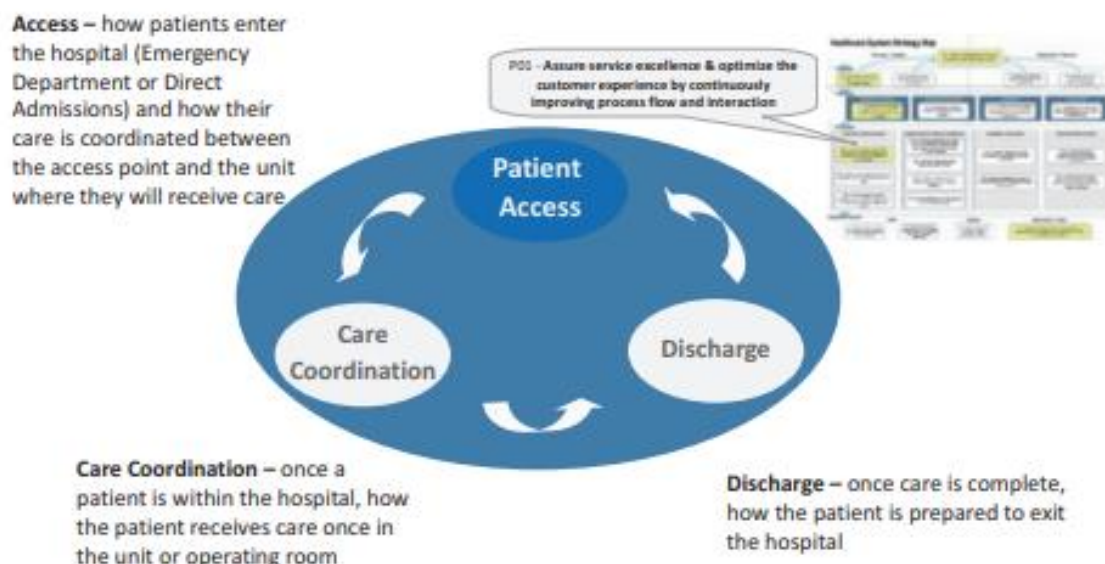
Kunci keberhasilan kami adalah memastikan bahwa sejak masuk hingga meninggalkan rumah sakit, pengalaman pasien nyaman dan sebebas mungkin. Kami akan mencapai ini melalui penerapan proses ujung ke ujung yang mengintegrasikan langkah-langkah proses dari titik di mana pasien memasuki sistem rumah sakit, melalui koordinasi perawatan saat pasien berada di dalam rumah sakit, dan akhirnya bagaimana pasien dipulangkan dari fasilitas.

### Langkah 2: Penggerak Nilai

Pada proses internal dan tingkat pembelajaran dan pertumbuhan, model berbasis driver diterapkan pada bagian pencapaian (bagaimana tujuan akan dicapai). Pada tingkat hasil, itu diterapkan pada hasil. Saat menggunakan model berbasis pengemudi, tim kepemimpinan mendiskusikan kapabilitas atau hubungan apa yang paling penting yang diperlukan untuk pencapaian yang sukses. Mungkin tiga pendorong utama dipilih dan sering dicantumkan di bagian "bagaimana" dari pernyataan tujuan. Di sini, fokusnya adalah pada kata-kata dari pernyataan tujuan, bukan tujuan itu sendiri. Untuk kompleks rumah sakit, pendorong utama yang diidentifikasi adalah akses pasien, koordinasi perawatan, dan pemulangan pasien (Gbr. 5.2).

### Langkah 3: KPQ

Sebuah KPQ untuk akses pasien mungkin, "seberapa baik kita memahami kebutuhan pasien dari pemesanan janji untuk memasuki rumah sakit?" Untuk koordinasi perawatan, "sejauh mana departemen berbagi informasi untuk memaksimalkan kualitas perawatan?" Perhatikan bahwa KPQ diutarakan untuk fokus pada masa kini dan masa depan, bukan pada masa lalu. Ini membuka dialog yang memungkinkan manajer untuk melakukan sesuatu tentang masa depan daripada hanya membahas kinerja masa lalu.



**Gambar 5.2** Tiga sub-proses tujuan strategis contoh rumah sakit

### Langkah 4: KPI

Diskusi seputar KPQ yang tidak berubah-ubah mengarah pada identifikasi KPI yang paling relevan dan berdampak. Untuk kompleks rumah sakit, KPI untuk, "seberapa baik kita

memahami kebutuhan pasien mulai dari memesan janji temu hingga memasuki rumah sakit?" mungkin: "persentase pasien yang sangat puas dengan proses pra-masuk?" Untuk, "sejauh mana departemen berbagi informasi untuk memaksimalkan kualitas perawatan?" KPI mungkin, "kepuasan departemen internal dengan kualitas informasi pasien yang diterima dari departemen lain?"

### **Ilustrasi Kasus 2: Polisi Durham**

KPQ membantu Durham Constabulary yang berbasis di Inggris mengubah tujuan strategis, "Mengatasi Kriminalitas," menjadi KPI yang relevan. Tujuannya memiliki tiga KPQ pendukung, termasuk "Seberapa baik kita mencegah orang menjadi penjahat?" yang dibantu dijawab melalui KPI yang mengukur "Jumlah pendatang pertama kali sebagai persentase dari semua orang yang ditangkap" serta KPI seputar tingkat pelanggaran ulang dan persentase populasi yang melakukan pelanggaran.

Dalam Melakukan Lebih Banyak dengan Lebih Sedikit, Kepala Kinerja dan Analisis Durham Constabulary, Gillian Porter berkomentar bahwa KPI masih sangat penting dalam kepolisian, tetapi KPQ menempatkan metrik ini ke dalam konteks. "...ada kecenderungan untuk mengukur hal-hal yang mudah untuk dikumpulkan datanya dan akibatnya kinerja bisa miring." Dia menambahkan bahwa indikator bisa menjadi hal yang berbahaya, terutama ketika Anda terpaku pada target. "Sekarang fokusnya adalah mengidentifikasi solusi daripada hanya kinerja terhadap indikator. Ini menjadi lebih tentang percakapan daripada angka" [2]. Menariknya, Constabulary memastikan bahwa semua tindakan strategis harus dibenarkan terhadap tujuan dan KPQ: perhatikan - bukan KPI. Selain itu, perhatikan penekanan pentingnya percakapan. Ini menandakan bahwa KPI adalah awal dari percakapan, bukan akhir. Tujuannya harus untuk meningkatkan kinerja, bukan hanya untuk mencapai target.

#### **Cuplikan Saran**

Sebagai panduan untuk menyusun Pertanyaan Kinerja Utama:

1. Rancang antara satu dan tiga KPQ untuk setiap tujuan strategis di Peta Strategi Anda Setelah Anda mengklarifikasi tujuan strategis Anda dan menangkapnya dalam Peta Strategi, mulailah merancang KPQ. Antara satu dan tiga KPQ untuk setiap tujuan strategis sudah cukup.
2. Buat KPQ yang singkat dan jelas  
KPQ yang baik relatif singkat, jelas, dan tidak ambigu. Seharusnya hanya berisi satu pertanyaan.
3. KPQ harus menjadi pertanyaan terbuka  
Pertanyaan tertutup seperti "apakah kita sudah memenuhi anggaran kita?" dapat dijawab dengan sederhana "ya" atau "tidak". Namun, jika kita mengajukan pertanyaan terbuka seperti "seberapa baik kita mengelola anggaran kita?" pertanyaan tersebut memicu pencarian jawaban yang lebih luas dan mencari lebih dari sekadar jawaban "ya" atau "tidak".
4. KPQ harus fokus pada masa kini dan masa depan

Pertanyaan harus diungkapkan dengan cara yang membahas masa kini atau masa depan: "Sejauh mana kita meningkatkan pangsa pasar kita?" alih-alih pertanyaan yang mengarah ke masa lalu: "Apakah pangsa pasar kita meningkat?"

5. Gunakan KPQ Anda untuk merancang indikator kinerja yang relevan dan bermakna. KPQ memungkinkan para pemimpin organisasi untuk mengidentifikasi data terbaik dan informasi manajemen yang mereka perlukan untuk membantu menjawab pertanyaan kinerja utama dan oleh karena itu menilai kemajuan tujuan strategis dengan tepat.
6. Gunakan KPQ untuk memperbaiki dan menantang indikator kinerja yang ada. KPQ berguna untuk menantang dan menyempurnakan indikator kinerja yang ada. Menautkannya ke KPI Anda dapat memungkinkan Anda untuk menempatkannya ke dalam konteks dan membenarkan relevansinya.
7. Gunakan KPQ untuk melaporkan, mengomunikasikan, dan meninjau kinerja. Dalam pelaporan dan komunikasi kinerja, organisasi harus selalu menempatkan KPQ dengan data kinerja. Dengan cara ini, orang yang melihat data memahami tujuan pengumpulan data ini dan karena itu dapat memasukkannya ke dalam konteks.

#### 5.4 BALANCED SCORECARD BUKAN SISTEM PENGUKURAN

Proses empat langkah adalah mekanisme yang relatif mudah namun efektif untuk mengidentifikasi KPI. Memang, lakukan tiga langkah pertama dengan benar dan KPI jelas, seperti yang dikatakan banyak praktisi kepada kami. Namun (serta kekritisannya percakapan) sesuatu yang terus kami perjuangkan untuk dipahami oleh organisasi adalah bahwa, terlepas dari kepercayaan populer, Balanced Scorecard tidak terutama tentang pengukuran. Seperti yang dikatakan Mihai Ionescu, Konsultan Strategi Senior di Strategsys yang berbasis di Rumania, "Balanced Scorecard bukanlah sistem pengukuran. Ini adalah komunikasi strategis dan sistem pendukung keputusan."

Dia melanjutkan, "Ini mengatur, dengan cara yang dapat dilacak, rantai hipotesis yang digunakan dalam merumuskan Strategi dan dalam merencanakan pelaksanaannya, di sekitar konsep kausalitas strategis, memungkinkan tim manajemen dan seluruh organisasi untuk berpartisipasi dalam mendefinisikannya, dalam mengidentifikasi hipotesis yang tidak valid, sepanjang siklus eksekusi, dan dalam mengadaptasi Strategi dan Rencana Strategis yang sesuai." KPI adalah komponen penting dari sistem itu, tetapi hanya ketiga dalam hierarki kepentingan. Pertama adalah Peta Strategi (yang secara visual menggambarkan hasil yang diinginkan (hasil) dan kemampuan serta hubungan yang diperlukan untuk penyampaian (enablers). Kedua adalah inisiatif (didukung oleh perbaikan proses) yang memberikan perubahan. KPI hanyalah sebuah mekanisme untuk memantau kinerja untuk suatu tujuan.

#### Tidak ada KPI "Sempurna"

Dengan obsesi pada ukuran, ada kecenderungan untuk menghabiskan banyak waktu untuk menemukan KPI yang sempurna. Seolah dengan begitu, performa otomatis akan meningkat. Sedikit mungkin, karena orang-orang memperhatikan apa yang mereka ukur (yang tidak selalu merupakan hal yang baik, lihat di bawah) tetapi perubahan transformasional langkah-langkah pasti tidak akan terjadi. Selain itu, mengidentifikasi KPI "ideal" sangat

menantang. Kita sering berakhir dengan memilih banyak KPI, dengan harapan, entah bagaimana, mereka akan menyatu menjadi sesuatu yang sempurna. Akibatnya, sistem kartu skor menjadi mekanisme yang membengkak dan tidak dapat ditembus untuk menangkap dan melaporkan ukuran.

Sederhananya, tidak ada KPI yang sempurna. Sebagai Bjarte Bogsnes, Penasihat Senior, Kerangka Kinerja, di raksasa minyak dan gas Statoil berkomentar, “Ada KPI yang bagus dan kombinasi KPI yang bagus, tetapi bukan KPI yang sempurna. Percayalah padaku; Saya menghabiskan bertahun-tahun mencari mereka.” Selain itu, meskipun kami memiliki lebih dari 500 tahun pengalaman bekerja dengan dan mengembangkan KPI keuangan (pembukuan entri ganda ditemukan oleh seorang biarawan Venesia pada tahun 1492), kami baru saja mulai bekerja dengan ukuran non-keuangan baru-baru ini. Oleh karena itu, pemahaman kita jauh kurang matang—dengan demikian, jauh dari segala sesuatu yang mendekati kesempurnaan. Juga, mencari KPI strategis yang sempurna untuk tujuan non-keuangan adalah sesuatu yang sulit. KPI ini berbeda dari sebagian besar rekanan keuangan mereka karena mereka jarang memiliki nilai tersendiri dan sangat sulit untuk dijadikan tolok ukur antar industri. KPI pelanggan, proses, dan pembelajaran serta pertumbuhan bekerja bersama, dalam dinamika yang sulit ditangkap untuk memberikan nilai finansial tertinggi (seperti yang kami jelaskan di bab sebelumnya).

Memang, dan khususnya dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, organisasi mungkin memiliki KPI yang paling baik sebagai proksi—dalam hal ini memberikan beberapa, tetapi tidak berarti, ukuran kemajuan yang sempurna. Itu dapat diterima karena ini dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu. Ini membantu mengatasi hambatan menghabiskan banyak waktu untuk mengkhawatirkan apa KPI terbaik untuk menciptakan budaya kolaboratif, misalnya, dan berfokus pada apa yang perlu diubah (secara teknologi dan budaya) untuk memungkinkan kolaborasi. Akibatnya, KPI yang dipilih masih merupakan indikator kemajuan suatu tujuan, dengan kesenjangan kinerja yang teridentifikasi. Tapi perhatikan kata-kata Bogsnes: “I di KPI ada untuk alasan yang baik, itu adalah indikator bukan ukuran kinerja yang mutlak.”

### **Kurangi penekanan KPI**

Bogsnes berpendapat bahwa organisasi harus tidak menekankan KPI dan menekankan tindakan. “Habiskan lebih sedikit waktu untuk pemilihan KPI dan habiskan lebih banyak energi untuk memikirkan tindakan.” Pasar bergerak terlalu cepat akhir-akhir ini untuk sangat bergantung pada KPI statis dan menghabiskan waktu berbulan-bulan untuk menemukan ukuran kinerja yang sempurna. Kunci keberhasilan penerapan strategi adalah kecepatan dan kelincahan serta kemampuan beradaptasi. Sistem KPI yang *overblown* dan *over-engineered* adalah *showstopper*. Untuk memperluas kutipan dari John Ruskin. “Dalam analisis akhir, tujuan dan ukuran kami tidak banyak berpengaruh. Juga bukan apa yang kita pikirkan atau percayai. Satu-satunya konsekuensi adalah apa yang kita lakukan” [3].

Kami membahas "apa yang kami lakukan" di Bab. 8: Mengembangkan kemampuan manajemen proyek yang selaras dengan strategi dan pemilihan inisiatif di bawah ini. Namun, sebelum meninggalkan percakapan di KPI, ada dua topik penting yang perlu dipertimbangkan:

1. KPI bisa sangat menyesatkan

2. KPI dapat mendorong perilaku yang salah.

Kesalahpahaman di sini dapat menyebabkan konsekuensi yang berpotensi menimbulkan bencana dan sering kali berakar pada kurangnya pengetahuan dalam organisasi mengenai cara kerja tindakan.

## 5.5 ILMU PENGUKURAN

Ketika kami bekerja dengan organisasi untuk membuat kartu skor, kami selalu menekankan bahwa mereka yang bekerja dengan pengukuran perlu memahami setidaknya dasar-dasar cara kerja pengukuran. Dalam tugas, kita sering kali harus menjelaskan pentingnya memahami tingkat kepercayaan dan interval saat menggunakan survei. Ini bukan ilmu roket. Dengan setidaknya memahami dasar-dasarnya, kami kemudian melanjutkan ke dasar-dasar analitik. Pada waktunya, mereka dapat menjadi dewasa untuk pemahaman yang lebih maju tentang pengukuran dan analitik. Tetapi hanya dengan memahami dasar-dasarnya berarti bahwa organisasi tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengumpulkan KPI dan kemudian memberikan komentar yang paling bernilai terbatas atau (tidak jarang) benar-benar berbahaya karena apa yang disebut analisis mengarah pada peningkatan strategis, dan seringkali mahal. intervensi yang tidak mengatasi masalah—dan mungkin memperburuknya.

Ini adalah misteri lanjutan bagaimana organisasi, seperti biasanya, terobsesi dengan pengukuran, tetapi tidak menginvestasikan waktu dan uang untuk mengajar mereka yang bekerja dengan ukuran bahkan dasar-dasar ilmu yang mendasarinya. Kami mengharapkan profesional keuangan untuk memahami keuangan dan hal yang sama untuk spesialis TI, tetapi tidak untuk mereka yang bekerja dengan KPI. Kita perlu memperbaiki kelalaian yang aneh dan berbahaya ini.

### **Bahaya Agregasi**

Dari banyak kesalahan umum yang dilakukan organisasi secara rutin, pertimbangkan agregasi.

Inilah tugasnya: masukkan satu kaki ke dalam ember berisi air mendidih dan kaki lainnya ke dalam ember berisi air yang membeku. Rata-rata, ini suhu yang sempurna. Di sinilah letak masalah utama dengan pengukuran yang biasa kita amati: percaya bahwa data agregat adalah ukuran kinerja yang mendalam. Tentu saja, agregasi memiliki beberapa nilai sebagai indikator kinerja tingkat tinggi, tetapi tanpa menginterogasi, data di bawahnya bisa sangat menyesatkan.

### **Paradoks Simpson**

Sebagai ilustrasi yang kuat, pertimbangkan Paradoks Simpson: paradoks dalam probabilitas dan statistik, di mana tren muncul dalam kelompok data yang berbeda tetapi menghilang atau berbalik ketika kita menggabungkan kelompok-kelompok ini. Sebagai contoh nyata, sebuah Universitas di AS dibawa ke pengadilan oleh seorang wanita muda yang mengklaim bias gender atas dasar bahwa data penerimaan tahunan menunjukkan bahwa secara signifikan lebih banyak anak laki-laki yang diterima daripada anak perempuan. Kedengarannya adil, ya? Namun, analisis data menunjukkan bahwa umumnya anak perempuan mendaftar untuk kursus yang paling kompetitif, sedangkan anak laki-laki lebih tertarik pada kursus yang kurang kompetitif. Kenyataannya, lebih banyak anak perempuan

yang diterima di kursus yang lebih kompetitif dan kurang kompetitif. Namun, ketika jumlahnya dijumlahkan, ada lebih banyak anak laki-laki yang diterima. Paradoks Simpson.

Akibatnya, setiap kali kami diperlihatkan data agregat (yang pada sebagian besar kartu skor diberi kode warna), kami selalu bertanya "tetapi apa artinya ini?" Biasanya, jawaban yang kami dapatkan adalah "Ini menunjukkan bahwa kami berkinerja baik" —jika berwarna hijau. Mungkin iya atau mungkin tidak. Kami tidak tahu tanpa melihat data yang mendasarinya. Kelemahan dari kode warna dieksplorasi dalam Bab. 9: Melepaskan Kekuatan Analisis untuk Pembelajaran Strategis dan Adaptasi. Di sinilah letak masalah besar lainnya dengan pengukuran: keyakinan bahwa skor KPI yang dilaporkan adalah informasi yang cukup untuk tujuan pengambilan keputusan. Bukan itu. "Angka" KPI tingkat atas tidak memberikan gambaran lengkap tentang kinerja. Kembali ke kata "indikator".

### **Analisis Tren**

Area perhatian lebih lanjut adalah kegagalan untuk memahami tren dengan benar. Trenlah yang penting, bukan perbandingan langsung antara dua angka yang berdekatan. Hal ini memungkinkan, sebagai salah satu contoh, kinerja dianalisis sehingga dapat dipahami jika ada variasi kinerja yang dapat dikaitkan dengan alasan seperti perubahan musiman yang normal atau karena pengaruh negatif yang untuk memperbaikinya memerlukan intervensi yang ditargetkan. Seperti yang dicatat oleh seorang praktisi, "Kami dapat membuat pilihan berdasarkan informasi berdasarkan analisis yang memberi tahu kami bahwa kinerja ya terhadap target telah turun 10% tetapi itu tidak signifikan sehingga tidak perlu melakukan apa-apa."

Selain itu, analisis tren yang baik mungkin menunjukkan bahwa meskipun KPI keuangan masih hijau, trennya menurun, sedangkan KPI merah trennya naik dan diperkirakan akan segera berubah menjadi kuning. Jauh lebih baik untuk campur tangan untuk menghentikan tren turun daripada tren naik. Ini menunjuk ke salah satu kelemahan pelaporan berbasis pengecualian, di mana semua percakapan adalah tentang KPI yang "tampaknya" berkinerja buruk.

### **Mendorong Perilaku "Rasional"**

Pemahaman yang buruk tentang ilmu pengukuran juga berarti bahwa organisasi mengabaikan fakta bahwa pengukuran tidak selalu mendorong perilaku yang diharapkan.

### **Sebuah Cerita Lucu**

Inilah kisah nyata yang lucu. Beberapa tahun yang lalu, kota Mumbai memiliki masalah dengan serangan tikus. Populasi tikus berkembang pesat dan, tentu saja, menyebabkan segala macam masalah kesehatan. Kemudian seorang pejabat pemerintah punya ide bagus. Mumbai juga memiliki banyak orang miskin, jadi cukup bayar orang untuk membunuh tikus—kiriman X jumlah tikus mati dan dapatkan X rupee... brilian! Itu bekerja dengan indah. Populasi tikus menurun dengan cepat. Namun demikian, setelah beberapa bulan mulai meningkat lagi, dan jumlah tikus mati yang dikirim untuk pembayaran juga meningkat. Tidak ada yang bisa mengerti mengapa. Penyelidikan menemukan jawabannya—orang-orang membiakkan tikus. Masuk akal karena tikus berkembang biak dengan cepat, dan mereka terbukti menjadi sumber pendapatan yang berguna bagi orang-orang yang berjuang.

### **Sebuah Kisah Tragis**

Kisah nyata selanjutnya tidak lucu. Sebuah perusahaan pizza memiliki tujuan “Memberikan Pengalaman Pelanggan yang Unggul” dan ukuran pendukung “95% Pizza dikirim dalam waktu 15 menit.” Ini didasarkan pada penelitian yang menemukan bahwa pelanggan menginginkan makanan mereka panas dan dikirim dengan cepat. Masuk akal, dan untuk mendorong penyampaian pengalaman pelanggan ini, bonus manajer outlet sebagian besar didasarkan pada KPI ini. Suatu hari, sebuah outlet mengalami masalah dengan ovennya dan terjadi kepanikan karena tidak mengenai target. Manajer menyuruh seorang pengantar untuk naik sepeda motornya, bergegas, dan sampai ke rumah pelanggan lebih cepat dari biasanya untuk mencapai target. Pengemudi muda itu mengemudi dengan cepat, jatuh, dan meninggal.

### **Berhati-hatilah dengan Apa yang Anda Minta**

Kedua cerita lucu dan tragis ini menyampaikan pesan yang sama. Berhati-hatilah dengan apa yang Anda minta saat membuat KPI dan menetapkan target. Mereka mungkin hanya mendorong perilaku "rasional" yang bisa positif atau negatif. Perilaku disfungsional (yang hanya merupakan respons "rasional"—yaitu, melakukan apa yang diperlukan untuk mencapai target) yang dipicu oleh KPI jauh dari biasa. Sudah diketahui (dan kita telah melihat ini) untuk pabrik manufaktur untuk bertaruh menetapkan target untuk mengurangi cedera yang dilaporkan, dan untuk target yang harus dicapai hanya dengan melaporkan cedera serius (yang tidak dapat disembunyikan). Performa tidak meningkat, tetapi target terpenuhi. Dengan kata lain, “targetnya kena, tapi poinnya meleset.” Ada banyak contoh serupa dari semua sektor, industri, dan fungsi.

### **Mengidentifikasi Perilaku Rasional**

Saat kami bekerja dengan organisasi untuk memilih KPI dan target, langkah yang selalu kami sertakan adalah membuat orang berpikir tentang perilaku yang mungkin didorong oleh KPI. Kami hanya meminta mereka untuk bertukar pikiran dan menuliskan semua perilaku positif yang mungkin didorong dan kemudian yang negatif. Setelah selesai, kami kemudian mendiskusikan cara terbaik untuk mendorong yang pertama dan mengurangi yang terakhir. Terkadang, risiko perilaku disfungsional begitu besar sehingga KPI harus dipikirkan kembali atau ditinggalkan: latihan sederhana yang dapat memberikan banyak manfaat dan menyelamatkan banyak sakit hati.

Terkadang perilaku negatif dapat terjadi saat KPI beralih dari fase desain ke pelaporan. Kami bekerja dengan satu organisasi pemerintah yang telah menetapkan KPI untuk departemen keuangan “90% dari tagihan yang dibayarkan dalam waktu dua bulan.” Ini adalah sesuatu yang luar biasa untuk entitas pemerintah di negara itu. Jadi, ketika kami meninjau kartu skor keuangan, kami terkejut menemukan warnanya hijau. Itu sedang dipukul. Ini tidak masuk akal karena dalam percakapan dengan pemasok, keluhan umum adalah bahwa butuh waktu hingga delapan bulan untuk dibayar. Jelas, ada sesuatu yang salah.

Mengaudit KPI menemukan bahwa meskipun tujuan awalnya adalah pembayaran dalam waktu dua bulan sejak diterima, keuangan telah mengubahnya menjadi dua bulan dari persetujuan akhir, yang—dalam organisasi yang sangat birokratis ini—membutuhkan waktu enam bulan. Lagi-lagi, performa tidak berubah tapi target tercapai. Tidak perlu pelaporan pengecualian di sini. Jadi, ketika merancang KPI dan target, pikirkan tentang perilaku rasional



(positif dan negatif) yang mungkin didorong dan rencanakan dengan tepat. Juga, pastikan bahwa maksud peningkatan kinerja asli dari ukuran tersebut tidak berubah (seringkali secara sembunyi-sembunyi) selama implementasi. Memang, audit reguler terhadap Balanced Scorecard adalah praktik yang baik (dan ketika manajer menolak ini, itu merupakan indikasi kuat bahwa ada sesuatu yang tidak beres). Selain itu, berhati-hatilah saat bonus dikaitkan dengan pencapaian target KPI. Sebuah pepatah lama mengatakan, “Apa yang diukur akan dilakukan. Apa yang mendapat imbalan akan diulangi.” Berhati-hatilah agar Anda tidak berakhir dengan memberi lebih banyak tikus.

### Cuplikan Saran

Organisasi membuat sejumlah kesalahan saat bekerja dengan KPI. Di antara yang paling umum adalah:

- Kegagalan untuk memahami potensi bahaya dari menggabungkan data. Selain menyembunyikan tren kinerja yang berpotensi merusak (tersembunyi dalam ukuran yang dikumpulkan), mereka juga mungkin memberikan pandangan kinerja yang benar-benar menyesatkan: Paradoks Simpson.
- Tidak memperhitungkan tingkat kepercayaan dan interval menyebabkan membuang-buang waktu untuk membahas data yang tidak berarti secara statistik. Praktik terbaik adalah menjadi 95% yakin bahwa angka yang diberikan benar dengan tingkat kesalahan dua poin persentase.
- Cukup membandingkan satu titik data dengan yang sebelumnya. Ini memberikan gambaran kinerja dan hanya bermakna ketika organisasi mungkin memiliki empat atau lebih titik data berbasis waktu. Untuk alasan ini, KPI tahunan memiliki nilai yang terbatas bila digunakan dalam jangka waktu strategi.
- Percaya bahwa skor KPI tingkat tinggi cukup untuk analisis dan pelaporan—umumnya tidak—dan analisis data yang ketat yang mendukung KPI adalah penting. Selain itu, 1 dalam KPI berarti indikator—bukan ukuran kinerja yang mutlak.

Yang mendasari hal ini adalah kegagalan untuk menyediakan staf yang secara teratur mengumpulkan dan menganalisis data pelatihan dasar dalam metrologi—ilmu pengukuran.

## 5.6 MENETAPKAN TARGET

Dalam Blog LinkedIn-nya *The Work is not the Problem*, Jeremy Cox, Konsultan Senior di Vanguard Consulting, menjelaskan dengan rapi bagaimana hubungan disfungsi antara penetapan target dan gaya manajemen top-down hierarkis (kita akan mengatakan Taloyesque) mengarah ke perilaku “rasional” [4]. “Manajemen kinerja top-down menyebabkan sub-optimalisasi dan demotivasi sistemik, karena “apa yang harus saya lakukan untuk mendapatkan penjualan (dan memenuhi targetsaya)” selalu menang atas “apa hal yang benar yang harus saya lakukan untuk pelanggan?””

Cox dengan tepat mengatakan bahwa, banyak (kami akan mengatakan sebagian besar) organisasi tetap terikat pada gagasan tentang target, tetapi, sayangnya, kita tahu bahwa penggunaan target dalam sistem hierarkis hanya melibatkan kecerdikan orang dalam

mengelola angka daripada meningkatkan metode mereka. Perhatian orang-orang berubah menjadi terlihat memenuhi target—memenuhi persyaratan birokrasi pelaporan yang menjadi “tanggung jawab” mereka—dengan mengorbankan pencapaian tujuan organisasi. Secara sederhana, semua upaya ini merupakan dan menyebabkan pemborosan—inefisiensi, layanan yang buruk dan, yang paling buruk, moral yang rendah.

Dia melanjutkan, "Ketika target menghasilkan konsekuensi yang tidak diinginkan, seperti yang selalu mereka lakukan, manajer bereaksi terhadap gejala dengan melakukan lebih banyak (menambahkan target) atau lebih sedikit (mengurangi target, memisahkan insentif dari target) dari hal yang salah." Dia menjelaskan bahwa melakukan "hal yang salah dengan lebih benar," tidak sama dengan melakukan hal yang benar. "Sayangnya, para pemimpin yang memahami kerusakan yang ditimbulkan pada kinerja organisasi mereka oleh target dipaksa untuk menghadapi dilema karena melakukan sesuatu yang berbeda pada tingkat pekerjaan memerlukan dekonstruksi sistem manajemen yang menciptakan dan menopang rezim target. Mencapai wawasan ini sama sekali tidak dijamin – tidak mungkin bagi sebagian besar manajer (dan menteri pemerintah) untuk membayangkan alternatif karena sejauh mana target telah tertanam dalam pola pikir kolektif kita."

Dia berpendapat bahwa kita tidak perlu belajar bagaimana "melakukan perubahan dengan lebih baik," tetapi kita perlu mengubah cara kita mendekati perubahan. "Alih-alih memisahkan pengambilan keputusan dari pekerjaan, manajer harus belajar untuk mempelajari 'bagaimana pekerjaan itu benar-benar bekerja' dan kemudian memimpin aktivitas peningkatan di tempat, dengan perubahan yang muncul berdasarkan pengetahuan." Pandangan Cox mendukung pesan utama buku ini—bahwa pendekatan yang mendasari pengelolaan organisasi tidak lagi sesuai dengan tujuan (jika memang pernah ada). Di era digital, kita harus mengkonfigurasi ulang bagaimana kita menyusun organisasi, bagaimana keputusan dibuat, dan bagaimana kita belajar. Hanya dengan demikian kerangka kerja “formal” seperti Balanced Scorecard dapat mengoptimalkan kinerja secara penuh dan dengan tenaga kerja yang terlibat (lihat juga Bab 12: Memastikan Tujuan Karyawan di Era Digital).

Sementara kita membayangkan seperti apa konfigurasi baru itu, kita masih perlu menetapkan target, dan itu adalah elemen penting dari Sistem Balanced Scorecard. Seperti yang dikatakan Profesor Kaplan, penetapan target adalah yang paling tidak berkembang dengan baik dari semua komponen kartu skor. Seringkali, target hanya diambil dari udara, mirip dengan apa yang sering terjadi dengan penetapan target untuk anggaran tahunan (kekurangan yang kita bahas di Bab 7: Menyelaraskan Penggerak Finansial dan Operasional untuk Kesuksesan Strategis.)

Salah satu kritik yang lebih umum dari proses penganggaran tahunan adalah bahwa menetapkan target keuangan yang tepat, katakanlah Agustus 2017 hingga akhir 2018 tidak masuk akal, terutama di pasar yang bergerak cepat. Hal yang sama berlaku untuk penetapan target pada Balanced Scorecard, yang mungkin menetapkan target selama periode lima tahun. Statistik dasar memberi tahu kita bahwa menetapkan target yang tepat selama kerangka waktu seperti itu hampir tidak mungkin dengan tingkat kepercayaan yang masuk akal (bahkan di pasar yang stabil).

### **Presisi dan Visi yang Dikuantifikasi**

Namun, kami memiliki kebingungan di sini. Dengan visi terukur (lihat Bab 3: Pengaturan Strategi Agile), kami biasanya menyertakan angka keuangan yang tepat—mungkin selama jangka waktu lima dan dua tahun. Dari sini, tim kepemimpinan dapat memahami kesenjangan dari tempat organisasi sekarang, dan jumlah yang dinyatakan dalam visi dan kontribusi yang diperlukan dari pertumbuhan pendapatan dan pengurangan biaya. Analisis yang baik dapat membantu mengidentifikasi peluang pasar saat ini dan yang sedang berkembang serta program pengurangan biaya internal dan mengatur waktu dan karenanya menetapkan target pencapaian.

Analisis juga akan memungkinkan pemahaman tentang, misalnya, komponen kepuasan pelanggan mana yang berkorelasi dengan loyalitas, pembelian ulang, dan seterusnya, memungkinkan intervensi peningkatan kinerja yang lebih terarah dan dengan implikasi penggunaan sumber daya keuangan dan manusia yang langka dengan lebih baik. Yang mengatakan, dengan begitu banyak yang tidak diketahui akhir-akhir ini, kita harus berhati-hati dalam mengubahnya menjadi target absolut. Semakin jauh dari target, semakin harus dianggap sebagai taruhan di lapangan—panduan jika Anda mau.

Dari pengalaman kami, kepercayaan diri dan ketelitian yang lebih besar dapat diterapkan pada cakrawala jangka pendek, sangat sesuai dengan prakiraan bergulir triwulanan berbasis pengemudi praktik terbaik (lihat juga Bab 7) di mana akurasi prakiraan signifikan untuk pasangan pertama seperempat tetapi semakin berkurang seiring dengan terbentangnya seperempat. Seiring berjalannya waktu, organisasi dapat menilai di mana itu bertentangan dengan visi terukur dan menilai apa yang perlu dilakukan untuk mencapai target keuangan itu atau apakah sekarang memerlukan revisi.

Perhatikan bahwa jika target keuangan terukur sangat meregang, tidak mencapainya di atas garis waktu strategi belum tentu gagal. Ini adalah sukses jika organisasi masih mengungguli pesaingnya dan secara signifikan meningkatkan kinerja. Memang, untuk visi terukur dan untuk target KPI, mungkin perlu mempertimbangkan rentang daripada angka yang tepat, sejalan dengan prakiraan praktik yang baik dan pemahaman kita tentang tingkat dan interval kepercayaan.

### **Target Bukan Ramalan**

Namun, ada perubahan penting pada rekomendasi ini. Target bukanlah ramalan—mereka adalah hal yang berbeda dan memiliki tujuan yang berbeda. Target adalah apa yang ingin dicapai oleh organisasi, jika semuanya berjalan sesuai keinginan dan biasanya akan melebar, dalam artian itu mewakili peningkatan dari kinerja saat ini. Hal ini berlaku untuk target Balanced Scorecard dan juga anggaran. Sebaliknya, ramalan adalah penilaian jujur tentang kemungkinan kinerja masa depan berdasarkan data dan informasi terkini. Prakiraan harus memberi tahu Anda apakah Anda berada di jalur untuk memenuhi target: ini adalah "pemeriksaan kesehatan" terhadap target, mengonfirmasi keakuratannya atau memberikan sinyal peringatan dini tentang masalah di depan. Tidak menghargai perbedaan menyebabkan perilaku disfungsi yang signifikan—baik itu untuk penganggaran atau strategi. Diterapkan pada sistem Balanced Scorecard, salah satu penulis baru-baru ini meninjau kartu skor sebuah perusahaan telekomunikasi di mana Kepala Kantor Manajemen Strategi (OSM) dengan bangga menunjuk semua warna hijau. Namun kinerja mereka di bawah pesaing mereka.

Faktanya adalah bahwa target kartu skor mereka terikat dengan bonus sehingga, sekali lagi, seperti anggaran, para manajer berjuang untuk mendapatkan target yang paling mudah. Mengapa tidak? Faktanya adalah target kartu skor ini, pada kenyataannya, adalah perkiraan. Seperti anggaran, hasil rasional dari kompensasi insentif didasarkan pada kinerja yang ditargetkan, tetapi sama, itu mungkin konsekuensi dari budaya beracun di mana "lebih baik mati daripada merah."

### **Manajemen Asumsi**

Jadi, pemimpin organisasi harus memahami bahwa target dan perkiraan adalah hal yang berbeda, dan penerimaan ini membawa manfaat yang signifikan, terutama ketika "asumsi kunci" digunakan untuk membandingkan dua angka, yang mungkin eksternal, (misalnya perkembangan ekonomi makro, perilaku pesaing utama) atau internal (misalnya peningkatan produktivitas, keberhasilan peluncuran produk). Ketika manajemen asumsi digunakan, infrastruktur tersedia untuk percakapan yang kaya dan material tentang apa yang dapat dan perlu dilakukan untuk menutup kesenjangan kinerja pada KPI (kesenjangan antara kinerja saat ini dan yang diinginkan, yang secara kolektif menutup kesenjangan nilai antara kinerja saat ini dan yang diinginkan dengan visi terukur).

Misalnya, jika perkiraan menunjukkan bahwa target keuangan akan terlewat sebesar 10%, maka menjadi mungkin untuk eksplorasi yang terinformasi dan jujur dari asumsi kunci (tentu saja didukung oleh analitik yang baik) dan untuk mencapai kesimpulan tentang apa benar-benar terjadi di pasar itu dan kemungkinan konsekuensinya terhadap kinerja keuangan. Dari dasar itu, bisa ada kesepakatan untuk langkah selanjutnya. Inisiatif atau tindakan lain mungkin diluncurkan untuk menutup kesenjangan kinerja, atau mungkin disepakati bahwa kondisi pasar telah berubah secara material dan dengan demikian target tidak dapat dicapai.

Pemikiran yang sama berlaku untuk target non-keuangan. Mungkin sesuatu telah terjadi yang secara material akan mempengaruhi KPI pelanggan yang ditargetkan, misalnya. Percakapan dapat fokus pada apakah ini adalah masalah yang dapat dikendalikan yang dapat diselesaikan melalui intervensi tertentu atau tidak dapat dikendalikan sehingga tidak mengenai target dapat diterima.

## **5.7 MEMILIH INISIATIF STRATEGIS**

Tentu saja, beralih dari kinerja saat ini ke kinerja yang ditargetkan membutuhkan "pekerjaan yang harus dilakukan." Sebagai alegori, jika seseorang memutuskan untuk menurunkan berat badan, mereka dapat menetapkan target—itu mudah. Namun, hanya menetapkan target tidak akan mengubah apa pun, karena perlu ada "inisiatif" seputar makan lebih sehat/kurang dan berolahraga, sebagai contoh. Prinsip yang sama berlaku untuk meningkatkan kinerja pada kartu skor, yaitu melalui perbaikan proses yang berkelanjutan (lihat Bab 7) dan melalui inisiatif strategis (Bab 8 membahas bagaimana menerapkan dan mengelola inisiatif). Di sini, kami mempertimbangkan untuk memilih inisiatif.

### **Bukti Penelitian**

Penelitian 2014 oleh Palladium Group menemukan bahwa hanya 9% dari hampir 1300 perusahaan yang disurvei percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan inisiatif strategis mereka sepenuhnya [5]. Temuan seperti ini menunjukkan

ada masalah signifikan di sini untuk ditangani selama proses manajemen inisiatif. Salah satu alasan utama untuk temuan yang mengecewakan tersebut adalah bahwa, dan tidak seperti pemilihan tujuan strategis atau KPI, memilih inisiatif berarti melakukan apa yang mungkin merupakan sumber daya keuangan dan manusia yang langka. Proses yang jauh lebih kompleks dan bermuatan politis daripada memilih tujuan dan KPI.

Selain itu, seringkali terlalu banyak inisiatif pada kartu skor (karena biasanya terlalu banyak tujuan dan KPI). Sekitar 12 sudah cukup, dan ini harus berdampak tinggi dan, jika memungkinkan, berdampak pada lebih dari satu tujuan pada tuas enabler. Inisiatif tidak boleh diidentifikasi pada tingkat hasil, karena ini adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan di bawah ini. Seringkali, ada terlalu banyak inisiatif karena persentase yang signifikan bukanlah inisiatif, tetapi pekerjaan biasa. Seperti yang dijelaskan Kaplan dan Norton, inisiatif adalah upaya diskresi satu kali dan karenanya tidak diulang atau bisnis seperti biasa. Misalnya, menerbitkan laporan tahunan atau menyelesaikan masalah pemeliharaan terjadwal bukanlah inisiatif.

### **Langkah-langkah untuk Memprioritaskan Inisiatif**

Dalam pekerjaan kami dengan ratusan organisasi, kami telah mengamati bahwa ada tantangan yang signifikan dalam memprioritaskan inisiatif di antara banyak kandidat yang mungkin.

#### **Inventarisasi Inisiatif**

Kami merekomendasikan bahwa sebagai langkah pertama, semua inisiatif saat ini harus diinventarisasi dan dipetakan dengan tujuan pada Peta Strategi. Mereka yang tidak mendukung suatu tujuan tidak akan pindah ke tahap penentuan prioritas berikutnya.

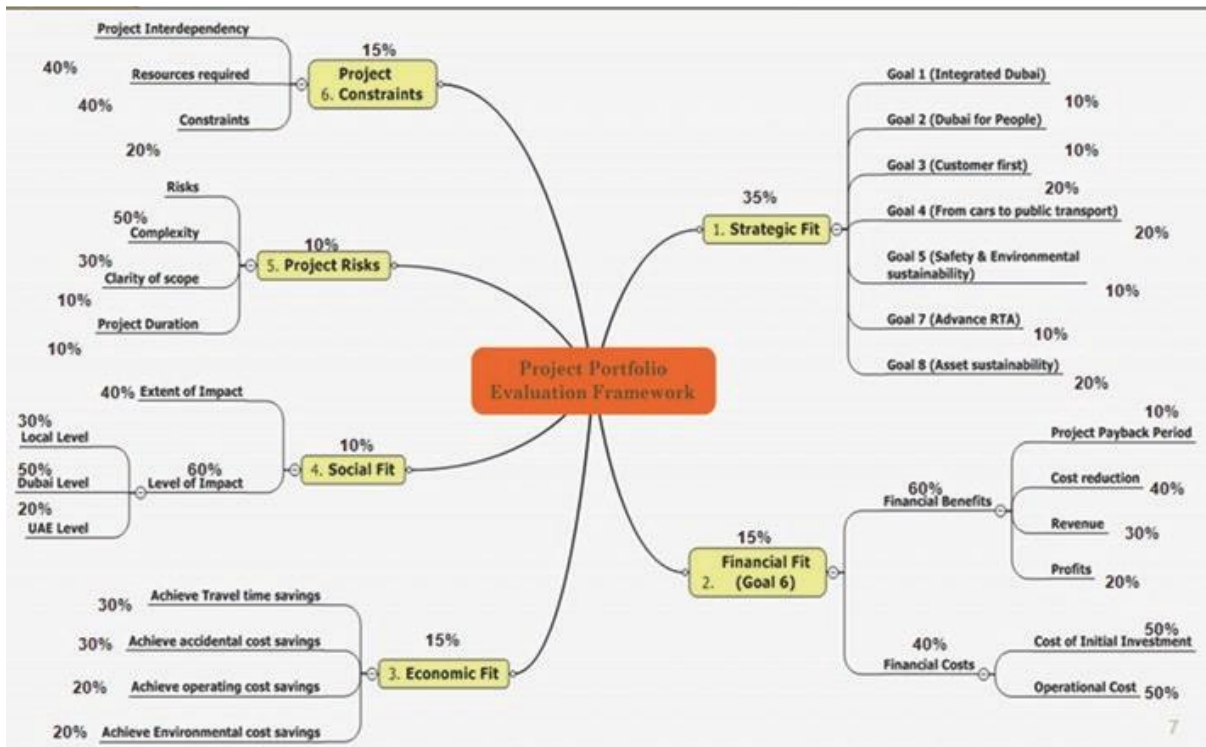
Menariknya, menurut pengalaman kami, latihan ini memberikan banyak sekali manfaat. Ini memungkinkan pemusnahan proyek yang mungkin telah diluncurkan untuk alasan yang baik tetapi tidak lagi relevan secara strategis. Selain itu, selalu menggali contoh di mana inisiatif serupa ada di berbagai bagian organisasi dan dengan demikian memungkinkan pemusnahan inisiatif yang tidak selaras dengan strategi organisasi. Di lain waktu, ditemukan bahwa beberapa inisiatif sedang berlangsung, yang sebenarnya merupakan komponen dari satu inisiatif yang lebih besar; ini memungkinkan penyatuan dan perampingan upaya-upaya ini. Secara keseluruhan, proses inventarisasi dan pemetaan dengan sendirinya biasanya menghasilkan penghematan biaya yang signifikan.

#### **Model Prioritas**

Namun demikian, karena keterbatasan sumber daya, organisasi biasanya tidak dapat mendanai semua inisiatif yang berhasil dipetakan ke Peta Strategi. Oleh karena itu, semua inisiatif memerlukan analisis yang kuat tentang manfaat strategis, keuangan, dan manfaat lainnya serta biaya dan risiko. Model yang berguna untuk melakukan ini—digunakan oleh entitas pemerintah di Uni Emirat Arab—ditunjukkan pada Gambar 5.3. Perlu juga dicatat bahwa tidak semua inisiatif yang dipilih harus diimplementasikan pada waktu yang sama. Urutan inisiatif adalah penting. Semua inisiatif memiliki nilai yang sama selama masa pakai strategi, tetapi inisiatif berdampak tinggi yang mendorong kemenangan cepat mungkin diprioritaskan. Selain itu, mungkin ada saat-saat selama implementasi strategi ketika satu tema lebih penting daripada yang lain dan pendanaan prioritas diarahkan untuk mendukung inisiatif (lihat juga bab sebelumnya dan diskusi tentang tema-tema strategis).

### 5.8 KATA PERPISAHAN

Dengan sistem Balanced Scorecard tingkat organisasi yang ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menyelaraskan setiap bagian perusahaan dengan tujuan strategis tersebut. Sering kali, di sinilah kelincahan kinerja yang diharapkan dibekap dalam diktat dan kontrol yang terlalu ketat, serta kerangka waktu yang sangat lama untuk mengembangkan sistem kartu skor untuk unit dan fungsi tingkat rendah. Kami menjelaskan bagaimana mengatasi teka-teki yang melemahkan kelincahan ini di bab berikutnya.



Gambar 5.3 Model penilaian inisiatif

#### Panel 1: Indikator Risiko Utama

Strategi tidak dapat dikelola secara efektif tanpa memahami cerita “kinerja” (KPI) dan cerita “risiko” (KRI). Penggunaan KRI yang tepat memberikan wawasan yang jauh lebih besar ke masa depan dan meningkatkan kualitas percakapan manajemen yang jauh lebih baik daripada yang dapat diperoleh hanya dengan menggunakan KPI. Agar adil, banyak organisasi menggunakan KPI dan KRI: meskipun ini tentu saja merupakan peningkatan pada KPI saja, mereka masih cenderung memasukkan proses pelaporan dan pengambilan keputusan yang berbeda.

Karena KPI (yang menjawab pertanyaan “Apakah kita mencapai tingkat kinerja yang kita inginkan?”) dan KRI (“Bagaimana profil risiko kita berubah dan apakah dalam toleransi yang kita inginkan?”) bersaing, pandangan organisasi dan kinerjanya. Oleh karena itu, tim eksekutif tidak memiliki data dan informasi yang sesuai untuk menginformasikan percakapan manajemen berkualitas tinggi yang diperlukan yang memberikan pandangan yang lebih lengkap tentang kemajuan menuju tujuan strategis atau memungkinkan pertukaran antara risiko dan imbalan untuk didiskusikan, dipahami, dan ditindaklanjuti.

Kemungkinan sederhana dikalikan dengan persamaan dampak sering digunakan untuk menilai tingkat risiko yang dihadapi organisasi. KRI menyediakan basis data dan informasi tren yang menginformasikan perhitungan eksposur risiko dan menginformasikan percakapan manajemen tentang tingkat pengambilan risiko saat ini, perubahan dalam pengambilan risiko, dan tentang berapa banyak risiko yang perlu diambil untuk berhasil mencapai tujuan. tujuan strategis.

Fungsi lain dari KRI adalah membantu menerjemahkan selera risiko ke dalam toleransi risiko operasional (dinyatakan sebagai ambang batas di sekitar indikator). Jika organisasi memiliki selera yang tinggi, diharapkan ambang batas akan lebih lebar, memungkinkan tingkat variasi yang lebih besar dari garis dasar; sedangkan organisasi berisiko rendah akan memiliki ambang batas yang ketat untuk meningkatkan tingkat kontrol yang lebih tinggi.

KRI biasanya berasal dari peristiwa tertentu atau akar penyebab, diidentifikasi secara internal atau eksternal, yang dapat mencegah pencapaian tujuan kinerja. Contohnya dapat mencakup item seperti pengenalan produk baru oleh pesaing, pemogokan di pabrik pemasok, perubahan yang diusulkan dalam lingkungan peraturan, atau perubahan harga input. Kami sangat menyarankan pelacakan KPI dan KRI pada kartu skor terpisah. Kartu skor risiko (atau dasbor, untuk menghindari kebingungan terminologi) akan melengkapi kartu skor kinerja yang lebih konvensional—tetapi dilaporkan bersama. Seperti yang dikatakan Profesor Robert Kaplan, dalam sebuah wawancara dengan salah satu penulis pada akhir 2015 tentang pengintegrasian strategi dan manajemen risiko, “Risiko yang teridentifikasi harus dikelola melalui dasbor risiko terpisah. Kartu skor adalah tentang mengelola kinerja dan dasbor tentang mengelola risiko, yang merupakan hal yang berbeda.”

Misalnya, Infosys memiliki strategi yang berfokus pada kontrak besar dengan perusahaan besar. Konsentrasi pendapatan diidentifikasi sebagai risiko strategis yang signifikan (kegagalan akun yang besar akan muncul pada laporan laba rugi). Perusahaan mengidentifikasi indikator risiko strategis, tingkat credit default swap (CDS), untuk dasbor risikonya. Jika tarif CDS, harga untuk mengasuransikan terhadap default klien, berada di luar kisaran yang ditentukan, maka langkah-langkah mitigasi dapat diambil untuk mengatasi peningkatan risiko klien.

Mitigasi risiko mungkin merupakan inisiatif strategis yang berdampak pada kedua rangkaian indikator dan, pada akhirnya, penyampaian tujuan strategis. Saat kita bergerak lebih dalam ke era digital (atau revolusi industri ke-4), akan menjadi semakin penting untuk mengelola kinerja dan risiko secara setara sebagai bagian dari proses manajemen strategi. Seperti yang dikatakan Profesor Kaplan:

Dengan data dan wawasan yang baik dari petugas strategi dan risiko, tim eksekutif kemudian dapat membuat keputusan berdasarkan informasi tentang seberapa besar risiko yang bersedia mereka ambil dalam upaya implementasi strategi mereka dan berapa banyak yang harus dikeluarkan untuk pelaksanaan strategi dan manajemen risiko.

Dengan pengetahuan mendalam tentang dinamika kinerja/risiko, manajer bahkan mungkin mengambil risiko lebih besar daripada pesaing mereka—mengetahui bahwa risiko mereka terlihat, bahwa mereka dilacak melalui sistem manajemen strategis dan bahwa batas

pengambilan risiko dipahami. Dengan cara ini manajemen risiko menjadi alat lain untuk keunggulan kompetitif: sebanyak mengatakan ya dan mengatakan tidak.

### 5.9 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 5.1).

**Tabel 5.1** Daftar periksa penilaian diri

Beri tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setuju	
7 6 5 4 3 2	
1	
<p>Saat menerapkan strategi, organisasi saya berfokus pada sejumlah kecil KPI</p> <p>Kami memiliki pemahaman yang sangat baik tentang tujuan KPI</p> <p>Kami menggunakan penggerak nilai, atau yang serupa, dalam menetapkan KPI ke tujuan strategis</p> <p>Organisasi saya memiliki pemahaman yang sangat baik tentang pertanyaan strategis yang akan dijawab oleh KPI</p> <p>Organisasi saya lebih mementingkan inisiatif/tindakan daripada tindakan</p> <p>Mereka yang bertugas mengumpulkan dan/atau melaporkan kinerja KPI memiliki pemahaman yang sangat baik tentang cara kerja pengukuran</p> <p>Saat menetapkan KPI, kami mempertimbangkan dengan cermat potensi perilaku negatif yang mungkin dipicu</p> <p>Organisasi saya memiliki pemahaman yang sangat baik tentang cara menetapkan target kinerja</p> <p>Kami memiliki sejumlah inisiatif strategis yang sesuai</p>	<p>Saat menerapkan strategi, organisasi saya berfokus pada sejumlah besar KPI</p> <p>Kami memiliki pemahaman yang sangat buruk tentang tujuan KPI</p> <p>Kami menggunakan brainstorming, atau serupa, dalam menetapkan KPI untuk tujuan strategis</p> <p>Organisasi saya memiliki pemahaman yang sangat buruk tentang pertanyaan strategis yang akan dijawab oleh KPI</p> <p>Organisasi saya lebih mementingkan tindakan daripada inisiatif/tindakan</p> <p>Mereka yang bertugas mengumpulkan dan/atau melaporkan kinerja KPI memiliki pemahaman yang sangat buruk tentang cara kerja pengukuran</p> <p>Saat menetapkan KPI, kami tidak mempertimbangkan potensi perilaku negatif yang mungkin dipicu</p> <p>Organisasi saya memiliki pemahaman yang sangat buruk tentang cara menetapkan target kinerja</p> <p>Kami memiliki terlalu banyak inisiatif strategis</p>



---

Kami memiliki proses yang sangat baik untuk memprioritaskan inisiatif

Kami memiliki pemahaman yang sangat baik tentang perbedaan antara inisiatif strategis dan bisnis seperti biasa

Organisasi saya telah dengan jelas mengidentifikasi indikator risiko utama untuk dilacak

Kami memiliki proses yang sangat buruk untuk memprioritaskan inisiatif

Kami memiliki pemahaman yang sangat buruk tentang perbedaan antara inisiatif strategis dan bisnis seperti biasa

Organisasi saya belum mengidentifikasi indikator risiko utama untuk dilacak

---

## BAB 6

### MENDORONG PENYELARASAN PERUSAHAAN YANG CEPAT

#### 6.1 PENGANTAR

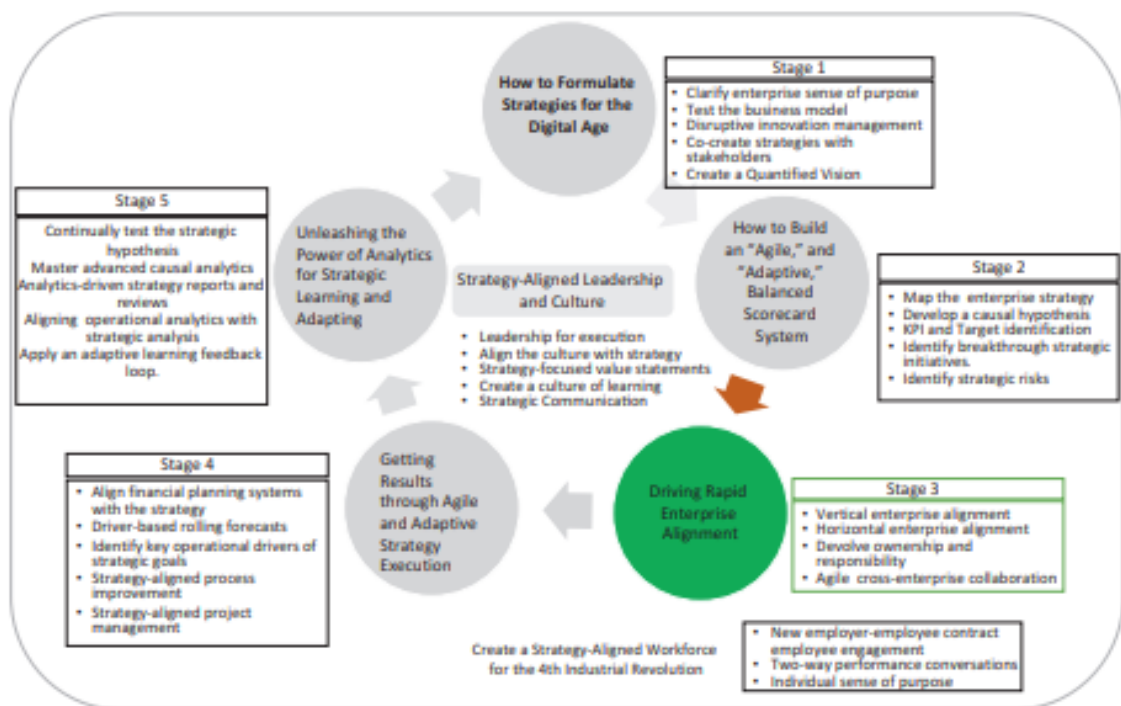
Dalam buku ini, kami berfokus pada kelincahan strategis dan kemampuan beradaptasi—kebutuhan untuk lebih responsif dalam menghadapi ancaman dan peluang. Ini lebih dari sekadar mempercepat penyusunan rencana strategis dan Sistem Balanced Scorecard tingkat atas yang lambat secara historis. Diperlukan hubungan yang lebih kuat dan gesit antara perencanaan dan pelaksanaan, seperti halnya mekanisme pembelajaran dan tindakan strategis yang lebih sistematis. Kami membahas persyaratan ini dalam bab-bab berikutnya (Gbr. 6.1).

Namun, untuk menyelaraskan semua organisasi dengan strategi, maka, kita memerlukan proses dan mekanisme yang gesit untuk menyelaraskan tujuan yang dilimpahkan, Indikator Kinerja Utama (KPI), dan inisiatif/tindakan menuju strategi perusahaan.

#### 6.2 PENDEKATAN TRADISIONAL

##### Hoshin Kanri

Secara tradisional, banyak organisasi telah melakukan ini melalui pendekatan seperti Hoshin Kanri, proses tujuh langkah yang melibatkan penerjemahan rencana visi strategis menjadi serangkaian tujuan yang jelas yang kemudian diwujudkan melalui pelaksanaan tindakan dan proyek taktis yang ditentukan secara tepat.



**Gambar 6.1** Tahap 3. Mendorong penyalarsan perusahaan yang cepat

Berlari ke siklus tahunan, Hoshin Kanri muncul pada 1960-an di Jepang dari gerakan kualitas total dan sangat didasarkan pada siklus tindakan rencana-lakukan-periksa Shewhart/Deming.

### **Menangkap bola**

Hoshin menggunakan proses yang disebut “catchball” untuk menyelaraskan semua upaya di seluruh organisasi. Pertama, proses catchball menerjemahkan strategi ke dalam tujuan tingkat yang semakin rendah dengan cara “sebab-akibat”. Catchball kemudian memastikan bahwa semua tujuan di setiap level terkoordinasi dengan baik di seluruh proses dan lini fungsional. Peta Strategi (khususnya, pada tingkat tema) dapat digunakan untuk memandu proses tahunan Hoshin Kanri.

### **Ilustrasi Kasus Karbon Hitam Thailand**

Palladium Hall of Fame yang dilantik Thai Carbon Black—TCB—produsen pabrik tunggal karbon hitam terbesar, bubuk halus yang digunakan dalam pembuatan karet, terutama untuk ban mobil, menggunakan Balanced Scorecard dan Hoshin Kanri dalam strategi cascading. Dewan Kualitas TCB (tim eksekutif senior) memutuskan untuk mengadopsi Balanced Scorecard, menjadikannya alat utama dalam gudang manajemennya. Balanced Scorecard membantu mendefinisikan dan memetakan strategi. Bersama dengan Hoshin-Kanri dan Total Quality Management, ini akan membantu menetapkan tujuan dan menjalankan strategi. (Kemudian, Six Sigma digunakan secara taktis dalam inisiatif strategis).

Tim eksekutif menetapkan rencana strategis lima tahun yang dinilai dan disempurnakan setiap tahun—bersama dengan Peta Strategi—dalam pertemuan Tinjauan Manajemen dan Dewan Kualitas. Hasilnya adalah rencana satu tahun, yang dikenal sebagai Kebijakan Presiden, yang berisi target kinerja utama yang selaras dengan masing-masing dari empat perspektif Balanced Scorecard. Menggunakan catchball, TCB menetapkan target dan tindakan pendukung. Manajer senior menetapkan langkah-langkah strategis tingkat tinggi, target, dan "titik pengelolaan" (tujuan utama, yang harus disetujui oleh presiden). Melalui dialog dengan bawahan langsung mereka, manajer mengidentifikasi langkah-langkah pendukung untuk tingkat di bawahnya, hingga ke tingkat penyelia. “Titik pemeriksaan,” komponen dari poin pengelolaan, pada gilirannya menjadi tanggung jawab manajer bawahan. Di setiap tingkat, rencana tindakan diluncurkan untuk mendorong kinerja.

### **Kartu Skor Berimbang**

Sistem korporat berfungsi sebagai kemudi bagi divisi, unit bisnis strategis, dan kartu skor fungsional—atau variasinya. Untuk pengguna Balanced Scorecard yang lebih konvensional, cascading (yang, seperti yang kami jelaskan di bawah, tidak identik dengan penyelarasan) biasanya disampaikan melalui pembangunan sistem Balanced Scorecard pada tingkat devolusi—pendekatan devolusi.

### **Kekurangan Kartu Skor Konvensional**

Meskipun banyak digunakan, dan tampaknya masuk akal untuk membuat "strategi pekerjaan sehari-hari semua orang," selama beberapa dekade terakhir, praktik telah menemukan beberapa kekurangan potensial dari pendekatan cascading kartu skor konvensional. Pertama, adalah umum untuk proses kaskade untuk mengambil banyak waktu dan energi, terutama ketika suite besar sistem kartu skor sedang dibangun. Pada saat

potongan terakhir dari jigsaw kartu skor seluruh perusahaan berada di tempatnya, gambar yang diperlihatkan teka-teki tidak lagi secara akurat menggambarkan strategi, atau lebih biasanya, pendekatan yang diperlukan untuk penyampaian. Namun, mengingat jumlah waktu yang dibutuhkan untuk membangun, (terkadang hingga satu tahun—dan bahkan lebih lama lagi) ada sedikit keinginan untuk memulai lagi.

Kedua, kaskade konvensional selalu datang dengan kecurigaan sesuai dengan pemikiran Tayloresque klasik. Rencana yang dibuat dengan baik oleh para pemimpin ini (seperti yang dijelaskan dalam Peta Strategi tingkat atas dan Balanced Scorecard) diserahkan “sebagaimana adanya” (atau mendekati) untuk diterapkan oleh manajer departemen. Pendekatan kartu skor klasik adalah dengan mengalirkan tema, tujuan, dan KPI menurut tiga dimensi—identik, kontributif, dan unik.

### **Identik**

Elemen yang relevan identik dengan yang ada di peta strategi perusahaan dan kartu skor.

### **Kontributor**

Beberapa elemen diterjemahkan untuk mengartikulasikan kontribusi unik dan langsung dari unit tertentu.

### **Baru**

Unit mengembangkan elemen baru yang menjelaskan kontribusi tidak langsung ke kartu skor perusahaan.

Agar adil, Kaplan dan Norton merekomendasikan (dan seperti yang diajarkan di kamp pelatihan sertifikasi Palladium Balanced Scorecard—yang telah disampaikan oleh para penulis buku ini dalam banyak kesempatan) bahwa elemen-elemen yang berjenjang (dari tema hingga inisiatif) seharusnya hanya mencerminkan prioritas bersama—dan bahwa ini paling sering terlihat dalam perspektif keuangan dan pembelajaran dan pertumbuhan. Terlalu sering, ini tidak terjadi, dan segala sesuatu dari tingkat atas mengalir. “Inilah tujuan Anda, KPI, dll., – lanjutkan” (sesuai dengan diktat Tayloresque tercinta yang dipikirkan dan dilakukan oleh para manajer). Setelah beberapa saat, arsitek kartu skor menggaruk-garuk kepala bertanya-tanya mengapa tidak ada yang menganggap serius kartu skor ini!

### **Terlalu Cascade atau Tidak**

Sebelum memulai proses kaskade, pertanyaan yang berguna untuk diajukan adalah “apakah kita perlu kaskade?” Itu tidak selalu diperlukan, dan biasanya tidak di awal perjalanan kartu skor. Apa tepatnya yang akan dicapai oleh cascading? Jawaban stok “menyelaraskan organisasi dengan strategi” tidak cukup, setidaknya di awal. Jelas tentang hasil nyata, dalam hal hasil, praktik kerja, struktur, perilaku, dan sebagainya. Juga, pertimbangkan apakah ada kapabilitas untuk mengelola rangkaian sistem kartu skor dan seberapa cepat organisasi dapat mengubah elemen sistem jika diperlukan.

Mungkin juga ada saat-saat ketika kaskade sama sekali tidak diperlukan, yang mungkin karena alasan organisasi tertentu, seperti yang dijelaskan dalam studi kasus Saatchi & Saatchi di Panel 1, di mana kesamaan dan standarisasi di seluruh dunia (dan dalam jangka waktu yang sangat singkat) adalah alasan utama untuk adopsi kartu skor. Selain itu, bahkan jika kaskade diperlukan, mungkin tepat untuk melakukan uji coba di unit atau fungsi terlebih dahulu, mengomunikasikan kemajuan dan dampak ke seluruh organisasi. Selama uji coba, tim strategi

juga akan menjadi lebih berpengetahuan tentang apa yang berhasil, tidak berhasil, dan kemungkinan pemicu resistensi. Ini mungkin menghemat banyak rasa sakit nanti.

### 6.3 PENDEKATAN AGILE

#### Ilustrasi Kasus: Statoil

Raksasa minyak dan gas yang bermarkas di Norwegia Statoil adalah pengguna jangka panjang dari sistem Balanced Scorecard (dengan pembuatan kartu skor pertama pada tahun 1997). Dengan sekitar 700 kartu skor yang digunakan di seluruh dunia oleh sekitar 20.000 karyawan—dari tingkat korporat hingga tim—organisasi mengambil pendekatan yang sangat berbeda dengan kaskade klasik. Sebagai pengguna Balanced Scorecard yang matang, Statoil (yang menyebutnya sebagai sistem Ambition to Action) mencapai kesimpulan bahwa pendekatan konvensional terhadap cascading scorecard tidak tepat, setidaknya tidak untuk mereka—perusahaan yang digerakkan oleh nilai. “Dalam hal konten, kami lebih memilih terjemahan kata daripada cascading,” jelas Bjarte Bogsnes, Senior Advisor, Performance Framework. “Cascading adalah tentang instruksi perusahaan bahwa ini adalah tujuan Anda, KPI, dll.”

“Namun, dalam budaya kita, kita akan dengan mudah kehilangan komitmen, kepemilikan, dan motivasi orang jika kita mengendalikan mereka dengan cara ini. Memberdayakan tim untuk mengembangkan Ambition to Actions mereka sendiri menyampaikan pesan bahwa kami mempercayai mereka dan percaya pada kemampuan mereka.” Namun, dia menambahkan bahwa jika terjemahan seperti itu salah, maka tim di atas harus turun tangan, tetapi ini tidak pernah terbukti menjadi masalah nyata. “Ini bukan masalah sebagian besar sebagai akibat dari komitmen terhadap transparansi – semua Ambition to Actions tersedia untuk dilihat semua orang secara online sehingga ide-ide yang tidak pantas dicatat dan tidak hanya oleh manajer Anda. Transparansi adalah mekanisme kontrol untuk penerjemahan.”

Bogsnes melanjutkan bahwa digunakan dengan cara yang benar, Balanced Scorecard adalah alat yang hebat untuk mendukung kinerja dan membantu tim untuk mengelola diri mereka sendiri. “Sayangnya, banyak implementasi kartu skor tampaknya tentang memperkuat perintah dan kontrol terpusat,” katanya. “Perataan bukan tentang jumlah target yang ditambahkan pada desimal; ini tentang menciptakan kejelasan tentang gunung mana yang harus didaki.”

#### Ambisi untuk Bertindak Dijelaskan

Ambition to Action memiliki tiga tujuan:

- Terjemahkan pilihan strategis menjadi tujuan, KPI, dan tindakan yang lebih konkret
- Mengamankan fleksibilitas dan ruang untuk bertindak dan tampil
- Mengaktifkan nilai-nilai Statoil dan orang-orangnya serta prinsip-prinsip kepemimpinannya.

“Hampir semua pesaing kami memiliki sistem manajemen yang dalam beberapa bentuk bertujuan untuk memenuhi tujuan pertama, menciptakan tujuan strategis,” kata Bogsnes, “tetapi ini kehilangan kunci kesuksesan: otonomi dan kelincahan, kepercayaan dan transparansi, kepemilikan dan komitmen. Jika Ambisi Anda untuk Bertindak tidak lain adalah

landasan untuk instruksi dari atas, kepemilikan dan kualitas cenderung keluar dari pintu.” Sebuah Ambisi untuk Bertindak dimulai dengan pernyataan ambisi, tujuan yang lebih tinggi. “Sebut saja itu visi, sebut saja misi. Kami tidak peduli, selama itu menyala dan menginspirasi,” kata Bogsnes.

Ambisi Statoil adalah menjadi “Kompetitif secara global – tempat yang luar biasa untuk tampil dan berkembang.” Pernyataan ini diterjemahkan ke dalam versi yang berbeda di seluruh perusahaan. “Salah satu tim teknologi kami, misalnya, memilih, “Eksekusi untuk hari ini, solusi untuk masa depan. Di tim kami, kami ...menantang pemikiran manajemen tradisional,” jelas Bogsnes.

“Kami mencoba menghubungkan dan menyelaraskan semua ini melalui penerjemahan (setiap tim menerjemahkan Ambisi ke Tindakan yang relevan, biasanya yang di atas),” lanjut Bogsnes. “Seperti apa seharusnya Ambition to Action kita untuk mendukung Ambition to Action di atas? Apa jenis tujuan, KPI dan tindakan yang kita butuhkan? Bisakah kita menggunakan yang di atas? Atau kita butuh sesuatu yang lebih tajam karena kita selangkah lebih dekat ke garis depan?”

“Singkatnya, kami ingin Ambition to Action menjadi sesuatu yang membantu tim lokal untuk mengelola diri mereka sendiri dan menunjukkan potensi penuh mereka, sementara kami pada saat yang sama mengamankan keselarasan yang memadai.” Dia menekankan bahwa ada situasi di mana instruksi dan cascading dari atas diperlukan, “tetapi ini harus menjadi pengecualian dan bukan aturan, yang membuatnya lebih dapat diterima ketika itu terjadi.” Meskipun demikian, terkadang ada pengecualian terhadap aturan ini yang mungkin memerlukan “instruksi” yang lebih formal, setidaknya untuk jangka waktu yang lebih pendek, seperti yang dijelaskan dalam studi kasus Saatchi & Saatchi (Panel 1).

### **Perubahan Tatanan Perspektif**

Menariknya, dan sangat luar biasa, Statoil telah mengubah urutan perspektif kartu skor. Keuangan berada di dasar dan orang-orang dan organisasi (berputar pada pembelajaran dan pertumbuhan) di atas. Bogsnes menggambarkan pemikiran di sini. “Kita semua tahu apa yang terjadi dalam pertemuan tinjauan bisnis ketika agenda ketat dan waktu terbatas,” katanya. “Mari kita kembali ke orang dan organisasi lain kali, yang kemudian tidak terjadi ketika waktu berikutnya tiba. Itu bukan sinyal untuk dikirim jika kita mengklaim sebagai organisasi yang berfokus pada orang, jadi sekarang Orang dan Organisasi duduk di atas. Kesenjangan kecil lainnya menutup antara apa yang kita katakan dan apa yang kita lakukan.” Perhatikan bahwa sebab dan akibat masih bergerak dari orang ke keuangan, tetapi panah mengarah ke bawah dan bukan ke atas. “Kami memiliki model manajemen yang cocok untuk menghadapi turbulensi dan perubahan yang cepat. Ini memungkinkan kami untuk bertindak dan memprioritaskan ulang dengan cepat sehingga kami dapat menangkis ancaman atau memanfaatkan peluang,” kata Bogsnes.

Sebagai ukuran yang kuat tentang bagaimana karyawan menanggapi terjemahan Statoil daripada pendekatan instruksi, perhatikan bahwa meskipun ada sekitar 700 kartu skor di seluruh perusahaan, mereka tidak diamankan. “Kami tidak memiliki jadwal peluncuran rinci. Orang-orang muak dengan terus-menerus menerima 'peluncuran' perusahaan,” kata Bogsnes. “Sebaliknya, kami fokus pada tim yang mengundang kami. Kami tidak sekali pun

menginjakkan kaki di pintu karena 'ini sudah diputuskan.' Butuh waktu lebih lama, terlihat lebih berantakan, tetapi perubahan menjadi nyata dan berkelanjutan.”

Kita akan kembali ke Statoil di Bab. 11: Bagaimana Memastikan Budaya yang Sejalan dengan Strategi, di mana kami menjelaskan bagaimana mereka telah menjadi organisasi yang didorong oleh nilai. Lebih luas lagi, kami membahas pendekatan tidak konvensional Statoil untuk manajemen di Bab. 7: Menyelaraskan Penggerak Finansial dan Operasional untuk Kesuksesan Strategis, di mana kami menjelaskan bagaimana Statoil menjadi “bebas anggaran”—statoil belum menyiapkan anggaran tahunan sejak 2006—dan bagaimana Statoil memperkenalkan bentuk peramalan yang lebih tangkas. Selain itu, kami menjelaskan bagaimana pendekatan manajemen keuangan ini bekerja bersama Balanced Scorecard.

### **Pelajaran Penting dari Statoil**

Ada banyak hal yang patut dipuji dan dipelajari dari pendekatan Statoil terhadap cascading (dan memang pendekatan manajerial lainnya). Pendekatan konvensional jarang mengarah pada penerimaan dan tidak lagi sesuai dengan tujuan di pasar yang bergerak cepat saat ini. Menghabiskan waktu hingga satu tahun untuk merancang rangkaian kartu skor selaras yang "indah" sama sekali tidak ada gunanya, dan menghambat kelincahan strategis. Sebaliknya, identifikasi tujuan kritis (dan sangat sedikit) dan KPI yang harus dilimpahkan dan kemudian berdayakan tim untuk membangun sistem kartu skor mereka sendiri yang menggambarkan apa yang ingin mereka capai selama periode mendatang.

## **6.4 DISKUSI TIM**

Perhatian yang penting di sini sering menyebabkan frustrasi. Semakin dalam organisasi kartu skor mengalir, semakin tidak berarti istilah strategi. Kami telah kehilangan hitungan berapa kali kami telah duduk melalui (dan bahkan memimpin) sesi "Kesadaran / penyelarasan strategi" di tingkat departemen / tim dan menyaksikan mata secara bertahap berkaca-kaca dan kemudian orang mengalihkan pandangan mereka ke tempat perlindungan pikiran yang bosan itu. —smartphone.

Di tingkat departemen/tim, kami lebih suka membicarakan tujuan kelompok. Kami membahas pengertian tujuan organisasi seperti yang dirangkum dalam misi (lihat Bab 2: Dari Strategi Berbasis Era Industri ke Era Digital), lalu, bagaimana kelompok berhubungan dengan bagian lain dari organisasi dan tujuan mereka sendiri: apa yang ingin mereka capai dalam jangka pendek dan menengah dan kemudian mengapa dan bagaimana. Lihat juga Bab. 12: Memastikan Rasa Tujuan Karyawan di Era Digital.

Pada tingkat ini, fokusnya adalah pada jangka pendek dan menengah (tidak lebih dari dua tahun, jadi mungkin diselaraskan dengan visi terukur jangka menengah) dan tidak lebih dari sekadar penyebutan sepintas tentang jangka panjang atau di mana organisasi ingin berada. lima tahun. Beberapa staf akan berhubungan dengan skala waktu ini karena mereka fokus pada operasi sehari-hari—dan tolong jangan menyebutkan nilai pemegang saham karena orang-orang di tingkat yang lebih rendah tidak memiliki pengaruh nyata atas hal ini dan tidak akan tertarik untuk membuat pemegang saham lebih kaya. .

Setelah tujuan departemen/tim disetujui, dipahami, diselaraskan dengan tujuan organisasi, dan dikodifikasi, penting untuk segera bergerak untuk memastikan intervensi ada

(dukungan kepemimpinan, SDM, TI, dll.) untuk mewujudkannya. Fakta yang menyedihkan adalah bahwa apa pun yang dibahas dalam rapat tim/kelompok fokus, di sebagian besar organisasi, para peserta tidak akan percaya bahwa apa pun yang mereka katakan akan didengarkan dan tidak ada yang akan berubah.

### **Contoh Praktik Buruk**

Salah satu penulis ingat melakukan proyek besar untuk sebuah organisasi di mana dia menjalankan kelompok fokus di 18 departemen (masing-masing memiliki kartu skor yang dipaksakan, yang tidak mereka perhatikan). Di setiap sesi, para peserta dengan tegas menyatakan bahwa ini adalah diskusi yang sia-sia karena tim kepemimpinan senior tidak pernah mendengarkan mereka atau melakukan apa pun: tetapi mereka melakukan latihan serupa setiap dua tahun atau lebih, dengan konsultan baru dan antusias.

Dengan susah payah, mereka didorong untuk tampil dan memberikan banyak ide hebat (beberapa menakutkan), yang kemudian diajukan ke CEO. Dua tahun kemudian, laporan itu masih ada di mejanya dan tidak ada intervensi yang direkomendasikan telah dilaksanakan. Namun, CEO marah tentang kegagalan karyawan untuk berkontribusi pada strategi. Kami kira dia kemudian memesan lebih banyak kelompok fokus.

### **Kisah Sukses Departemen**

Ada sedikit twist dalam kisah ini. Meskipun 18 kartu skor departemen secara bertahap menghilang, bersama dengan orang tua di tingkat organisasi, salah satu kepala departemen sangat antusias dengan konsep kartu skor (setelah berhasil menggunakannya di perusahaan sebelumnya). Dia memanggil salah satu penulis untuk membantunya mengembangkan Peta Strategi dan Balanced Scorecard. Ini diselesaikan dalam tiga sesi satu jam. Dua tahun kemudian, itu adalah satu-satunya bagian dari organisasi dengan kartu skor dan telah dilimpahkan ke tingkat tim atas permintaan tim (sesuai dengan saran dari Bogsnes). Manajer departemen ini kemudian memberi tahu penulis bahwa CEO telah berkata kepadanya, "Mengapa Anda satu-satunya bagian dari organisasi yang pernah menyebutkan strategi?" Selain mengarah pada penerimaan dan kepemilikan yang lebih besar, memungkinkan departemen, dan sejenisnya, untuk membangun sistem kartu skor mereka sendiri, menyampaikan pesan yang ditekankan oleh Bogsnes bahwa manajemen senior memercayai karyawan mereka dan percaya pada kemampuan mereka. Tata kelola yang tepat masih memastikan keselarasan, tetapi dipandu oleh fleksibilitas dan pemberdayaan, bukan pemaksaan yang kaku.

### **Struktur**

Secara struktural, proses untuk membangun Sistem Balanced Scorecard berjenjang sama dengan untuk tingkat korporat atau atas. Berdasarkan scorecard di atas, buatlah Strategic Change Agenda untuk level devolved, diikuti dengan tujuan, KPI, target, dan inisiatif. Ini tidak berubah, kecuali bahwa, dan untuk tujuan penyesuaian, input kritis adalah pekerjaan yang dilakukan pada tingkat di atasnya.

#### **Cuplikan Saran**

Saat mengalirkan sistem Balanced Scorecard, ingatlah hal-hal berikut:



- Simpan semua tujuan yang diamanatkan, KPI, dan sebagainya, hanya untuk segelintir orang yang kritis. Misalnya, untuk beberapa organisasi, ini mungkin terkait dengan masalah keselamatan atau lingkungan. Jika diamanatkan, jelaskan mengapa hal ini terjadi.
- Fokuskan percakapan untuk menerjemahkan tujuan tingkat yang lebih tinggi ke dalam apa yang ingin dicapai oleh unit/departemen bertingkat dan seterusnya.
- Semakin dalam organisasi, kartu skor mengalir, mengurangi penggunaan istilah strategi, mungkin menggantinya dengan tujuan (walaupun masih mengkomunikasikan strategi organisasi).
- Fokus pada jangka menengah daripada jangka panjang, karena ini lebih relevan dan memicu rasa urgensi yang lebih besar.
- Perhatikan kemampuan unit, dan sejenisnya yang ingin dikembangkan karena hal ini membuka peluang pengembangan bagi staf, yang memperkuat kemungkinan penerimaan.
- Pastikan bahwa intervensi yang disepakati yang dibutuhkan oleh tingkat yang lebih senior benar-benar terjadi.

## 6.5 KESELARASAN DAN SINERGI

Seperti yang dinyatakan sebelumnya, penyelarasan dan kaskade bukanlah hal yang sama—walaupun kaskade adalah papan pusat. Sedangkan cascading menyiratkan gerakan ke bawah, penyelarasan lebih multi-arah, jadi horizontal atau matriks, atau bahkan lintas kemitraan (kami mengeksplorasi penyelarasan kemitraan di Bab 13: Perkembangan Lebih Lanjut, Mendorong Nilai Berkelanjutan melalui Peta Strategi Kolaboratif dan Kartu Skor). Penyelarasan juga mencakup kapabilitas, seperti modal manusia dan informasi (lihat Bab 12: Memastikan Tujuan Karyawan di Era Digital).

Lebih jauh, dan seperti yang dikomentari Ionescu, penyelarasan juga tentang dialog strategis, “yang memungkinkan ide, pendapat, dan saran untuk menggelembung dari tingkat individu ke tingkat departemen dan dari sini ke tingkat organisasi.” Kembali ke tema Bab. 4, Pemetaan Strategi di Disruptive Times, keselarasan mungkin lebih banyak mekanika kuantum daripada Newtonian.

### **Penyelarasan: Menggunakan Balanced Scorecard untuk Menciptakan Sinergi Perusahaan**

Dari lima buku Kaplan dan Norton, buku yang paling sedikit mendapat perhatian adalah buku empat: *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, [1].

Ini memalukan, karena di sini mereka menyediakan kerangka kerja yang sangat berguna untuk mendorong keselarasan dan, dari sini, sinergi di seluruh perusahaan, baik secara vertikal maupun horizontal. Yang paling kuat adalah memungkinkan sinergi di dalam organisasi yang paling beragam sekalipun.

### **Peta Strategi dan Organisasi yang Beragam**

Kami akan berhenti sejenak di sini untuk melakukan pengamatan tentang pengembangan Peta Strategi untuk organisasi yang terdiversifikasi. Selama bertahun-tahun,

kami telah menerima pertanyaan berkali-kali tentang bagaimana melakukan ini, karena ini terbukti menjadi tantangan yang sulit. Jawabannya sederhana—jangan.

Sebuah Peta Strategi menggambarkan proposisi nilai untuk satu set khusus pelanggan, sering dilayani oleh unit bisnis strategis. Dalam organisasi yang terdiversifikasi, akan ada pelanggan yang sangat berbeda dengan proposisi nilai yang sangat berbeda, sehingga tujuan yang diperlukan juga akan beragam. Dalam kasus seperti itu, lebih baik membuat sistem kartu skor terpisah. Yang mengatakan, dan apa yang pintar tentang rekomendasi Kaplan dan Norton adalah bahwa ini tidak berarti bahwa pemikiran kartu skor tidak dapat diterapkan di tingkat perusahaan dari organisasi yang terdiversifikasi. Namun, Peta Strategi tidak digunakan.

### **Model Sinergi Perusahaan**

Dalam model Kaplan dan Norton, keempat dimensi kartu skor tetap sama, tetapi penamaannya diubah. Daripada perspektif, kami memiliki sinergi; jadi, misalnya, "Perspektif Keuangan" menjadi "Sinergi Keuangan".

Selain itu, pertanyaan utama yang mendukung perspektif konvensional berbeda. Sedangkan untuk scorecard klasik kami bertanya, "Bagaimana kita menciptakan nilai di mata pemegang saham/pendana" di sini, pertanyaannya adalah, "Bagaimana kita dapat meningkatkan nilai pemegang saham dari portofolio Strategic Business Unit (SBU) kita?" Misalnya, menciptakan sinergi melalui pengelolaan modal internal dan pasar tenaga kerja yang efektif. Intinya di sini adalah bahwa perusahaan tingkat perusahaan adalah penyandang dana operasi SBU, sehingga harus mencari untuk mengalokasikan modal yang mendorong nilai kolektif, mungkin dengan mendanai organisasi layanan bersama atau sistem ERP umum.

Perbedaan yang lebih signifikan adalah untuk sinergi pelanggan. Di sini, pusat perusahaan, jika Anda mau, tidak berusaha memberikan proposisi nilai kepada segmen pelanggan untuk mengamankan pendapatan. Perusahaan memiliki SBU—yang jelas tidak dapat memilih untuk membelot ke pesaing. Jadi di sini, fokusnya adalah pada "Bagaimana kita dapat berbagi antarmuka pelanggan untuk meningkatkan nilai pelanggan total?" Cross-selling adalah salah satu cara untuk melakukan ini. Untuk sinergi proses internal, pertanyaannya adalah, "Bagaimana kita dapat mengelola proses SBU untuk mencapai skala ekonomi atau integrasi rantai nilai?"- Pusat layanan bersama adalah salah satu contohnya. Pada pembelajaran dan pertumbuhan, kami bertanya, "Bagaimana kami dapat mengembangkan dan membagikan aset tidak berwujud kami?" jadi di sini, kita melihat bidang-bidang seperti sistem TI umum, program pengembangan kepemimpinan, nilai-nilai umum, dan sebagainya.

### **Mengeluarkan Kompleksitas**

Sebanyak apapun, model ini berbicara tentang pentingnya mengusir kompleksitas. Meningkatnya lapisan kompleksitas menyertai setiap pertumbuhan organisasi. Sering kali, proposisi nilai asli perusahaan—yang memberikan kesuksesan yang memungkinkan pertumbuhan di tempat pertama—menjadi lemah, dan bahkan hilang, dalam pertempuran sehari-hari dalam mengelola organisasi yang lebih besar. Arti tujuan dilupakan. Selain itu, salah satu penulis buku ini pernah bekerja dengan sebuah organisasi kecil, dan sangat sukses, yang akan memulai lintasan pertumbuhan yang signifikan. Saran yang diberikan adalah untuk membingkai Peta Strategi asli dan menggantungnya di dinding CEO sehingga organisasi akan selalu mengingat apa yang membuat mereka hebat sejak awal.

### **Mengapa Kesederhanaan Itu Penting**

Penelitian lanjutan oleh perusahaan seperti The Hackett Group yang berkantor pusat di AS, yang salah satu penulisnya telah menikmati hubungan kerja selama dua dekade, telah berulang kali menunjukkan bahwa cara paling efektif untuk mengurangi kompleksitas adalah melalui standarisasi, otomatisasi, dan menyederhanakan proses inti. Hal ini membuat lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan semua jenis perubahan bisnis.

Dalam buku 2009, *The Finance Function: Achieving performance excellence in a global economy*, yang ditulis oleh salah satu penulis, Jodiann Hobson, saat itu Senior Business Advisor, The Hackett Group (sekarang Principal Business Architect untuk Westpac Group yang berbasis di Australia), dibuat pengamatan tentang bagaimana organisasi keuangan kelas dunia telah berhasil mengurangi biaya secara signifikan dengan menghilangkan kompleksitas sebanyak mungkin. Menjadi kelas dunia (menurut kriteria penilaian Hackett) juga berarti mereka secara bersamaan memberikan nilai yang lebih besar kepada pelanggan internal dan, jika sesuai, pelanggan eksternal. "Perusahaan kelas dunia telah berhasil mengurangi biaya keuangan (sebagai persentase dari pendapatan) meskipun kompleksitas dan volatilitas lingkungan operasi mereka meningkat – ini adalah melalui fokus laser mereka pada peningkatan berkelanjutan dan investasi dalam proses dan teknologi standar," katanya [ 2]. Penelitian Hackett menemukan bahwa prinsip standarisasi yang sama, dan seterusnya, berlaku untuk fungsi pendukung lainnya seperti TI, SDM, dan pengadaan.

Tujuan memasukkan pengamatan ini di sini adalah: era digital akan semakin bersifat global dan ditandai dengan kompleksitas yang signifikan—pasar, pelanggan, proses, karyawan, dan teknologi. Jika organisasi ingin gesit dan adaptif dalam pelaksanaan strategi, mereka perlu memastikan bahwa ini tidak dibatasi oleh kompleksitas: baik itu struktur, kebijakan, atau proses yang retak. Apakah terdiversifikasi atau tidak, organisasi dapat menggunakan pemikiran Kaplan dan Model Sinergi Perusahaan Norton untuk mendorong nilai yang lebih besar kepada pelanggan, sambil tetap mempertahankan posisi biaya yang diperlukan. Sebagian besar pemikiran ini mungkin diterapkan pada inisiatif yang dipilih untuk muncul di kartu skor tingkat perusahaan, yang kemudian dapat diturunkan ke unit tingkat yang lebih rendah. Ini mungkin sangat berdampak dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **6.6 KATA PERPISAHAN**

Namun demikian, seperti yang telah diungkap oleh penelitian Hackett, kuncinya adalah mengetahui kapan beberapa tingkat kompleksitas masih diperlukan untuk keunggulan kompetitif. Keselarasan pada dasarnya adalah tentang mendapatkan fokus kolektif pada serangkaian hasil yang disepakati. Mengingat sifat dinamis dari pasar, organisasi, dan orang, ini akan selalu berarti penerimaan kompleksitas dan ketangkasan untuk merespons. Seperti halnya membangun Peta Strategi dan Balanced Scorecard, saat menghilangkan kerumitan, perhatikan kata-kata Profesor Albert Einstein selanjutnya, "Semuanya harus dibuat sesederhana mungkin, tetapi tidak sederhana."

**Panel 1: Pengecualian terhadap Aturan – Saat Instruksi Masuk Akal. Ilustrasi Kasus Saatchi & Saatchi**

Pada pertengahan 1990-an, agen komunikasi Saatchi & Saatchi Worldwide berada di ambang kebangkrutan, dan Ketua baru serta CEO baru direkrut untuk mendorong perubahan haluan yang agresif. Sebuah Peta Strategi dari hanya 12 tujuan dan Balanced Scorecard dari 25 KPI telah dibuat untuk tingkat korporat. Semua 45 unit bisnis berbasis negara harus bekerja dengan sistem ini (dengan beberapa modifikasi target, untuk mencerminkan kondisi lokal) tetapi kartu skor tidak dibuat di tingkat yang lebih rendah. 45 unit digabung menjadi 11 wilayah, yang kemudian dikonsolidasikan untuk membuat kartu skor perusahaan di seluruh dunia. Kinerja biasanya dibahas dari perspektif regional.

Sekarang, alasan mengapa Saatchi & Saatchi dengan sengaja tidak membuat rangkaian besar kartu skor atau bahkan memberikan beberapa tingkat otonomi dalam kartu skor tingkat unit relatif sederhana. Dalam dekade atau lebih sebelum kesengsaraan keuangan mereka, organisasi telah tumbuh melalui akuisisi agresif di seluruh dunia. Setiap akuisisi berbasis negara pada dasarnya diizinkan untuk melanjutkan seperti sebelumnya, tetapi di bawah merek Saatchi & Saatchi. Akibatnya, pada dasarnya ada 45 organisasi yang berbeda, dengan proses, kebijakan, dan budaya yang sangat berbeda.

Saat menerapkan Sistem Balanced Scorecard untuk mendorong transformasi, tim kepemimpinan eksekutif yang baru memutuskan untuk membuat struktur baru yang mendorong praktik umum, proses, dan sebagainya, di seluruh perusahaan. Selain itu, menyadari bahwa banyak budaya berbeda beroperasi di dalam organisasi, perspektif orang dan budaya (versi pembelajaran dan pertumbuhannya) hanya mencakup satu tujuan, "Satu tim: Satu mimpi: ciptakan lingkungan yang bermanfaat dan merangsang di mana tidak ada yang mustahil." Tujuannya adalah untuk membentuk budaya bersama.

Singkatnya, organisasi tidak mengalir, dan karenanya tidak memberikan otonomi bagi unit yang didevolusikan untuk membangun sistem kartu skor mereka sendiri karena ada kebutuhan mendesak untuk mendorong disiplin seputar kesamaan dalam proses dan budaya.

Untuk sebuah organisasi yang berada di ambang kebangkrutan, ini adalah pilihan yang masuk akal. Seperti yang kami jelaskan di Bab. 10: Bagaimana Memastikan Kepemimpinan yang Sejalan dengan Strategi, strategi yang berbeda sering kali membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda dan, terkadang, periode "instruksi" diperlukan, tetapi selalu dalam jangka waktu yang lebih pendek. Itu tidak berkelanjutan dalam jangka panjang — terutama ketika organisasi tidak lagi dalam bahaya kepunahan.

## 6.7 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 6.1).

**Tabel 6.1** Daftar periksa penilaian diri

---

Berikan tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setujui	
7 6 5 4 3 2	
1	
<p>Organisasi saya memiliki proses yang sangat baik untuk mengalirkan tujuan strategis</p> <p>Tujuan strategis umumnya ditetapkan oleh unit/tim individu</p> <p>Saat menetapkan tujuan tim, kami mempertimbangkan dengan cermat "rasa tujuan" tim— apa yang ingin mereka capai</p> <p>Umumnya, unit/tim telah sepenuhnya menyetujui tujuan/KPI mereka</p> <p>Kami memiliki proses yang sangat mapan untuk mendapatkan sinergi di seluruh organisasi</p>	<p>Organisasi saya memiliki proses yang sangat buruk untuk mengalirkan tujuan strategis</p> <p>Tujuan strategis umumnya ditegakkan secara top-down</p> <p>Saat menetapkan tujuan tim, kami tidak mempertimbangkan "tujuan" tim— apa yang ingin mereka capai</p> <p>Umumnya, unit/tim belum menyetujui tujuan/KPI mereka</p> <p>Kami memiliki proses yang sangat buruk untuk mendapatkan sinergi di seluruh organisasi</p>

---

## BAB 7

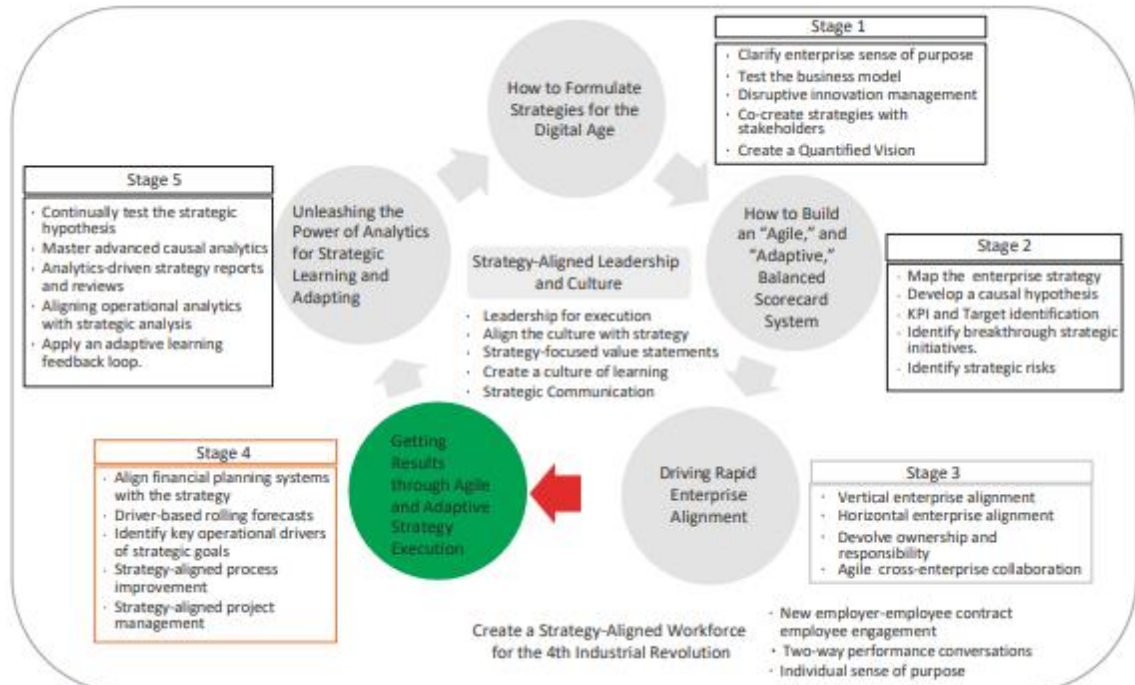
### MENYELARASKAN PENGGERAK KEUANGAN DAN OPERASI STRATEGI SUKSES

#### 7.1 PENGANTAR

Dalam dua bab berikutnya, kami menjelaskan bagaimana menjalankan strategi. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, sistem Balanced Scorecard tidak akan mengimplementasikan dirinya sendiri—ini hanyalah rencananya. Menerapkan strategi adalah melalui penyampaian inisiatif yang dipilih, (dibahas dalam bab berikutnya) serta melalui perbaikan proses yang selaras secara strategis (yang kita bahas dalam bab ini). Untuk mengidentifikasi perbaikan proses, pertama-tama kita harus menyelaraskan operasi dengan strategi, yang juga terdiri dari hubungan yang lebih baik dengan rencana keuangan (anggaran menjadi komponen keuangan dari rencana operasi tahunan) (Gbr. 7.1).

#### 7.2 MENYELARASKAN PENGANGGARAN DENGAN STRATEGI

Dalam sebuah wawancara tahun 2001, Profesor Kaplan berkata, “Salah satu aspek Organisasi Berfokus Strategi yang tertinggal adalah integrasi dengan sistem penganggaran.... jika kita tidak membangun hubungan dengan penganggaran, maka inisiatif scorecard dapat layu” [1].



**Gambar 7.1** Tahap 4: mendapatkan hasil melalui eksekusi strategi yang gesit dan adaptif

Lebih dari 15 tahun kemudian, keterkaitan tersebut umumnya masih lemah. Tarian penganggaran yang sudah lama berdiri namun disfungsi masih merupakan acara tahunan ritual yang sebagian besar organisasi merasa harus menghormatinya (meskipun sebagian besar melihat kebodohnya). Menurut pendapat Kaplan, dengan strategi menjadi sesuatu

yang tidak dapat disematkan ke dalam tahun keuangan, tarian strategi berlangsung di tempat lain dan dengan ritme yang berbeda. Seperti yang dikatakan Anders Olesen, Direktur Beyond Budgeting Institute, “Anggaran seharusnya menjadi rencana terperinci untuk tahun pertama dalam periode strategi. Namun, pengalaman menunjukkan bahwa sangat sedikit pekerjaan anggaran yang berkaitan dengan strategi.”

### **Kekurangan Penganggaran**

Kekurangan dari proses penganggaran tahunan sudah diketahui dan diterima secara umum. Terutama:

- Terlalu panjang (sering dimulai pada, katakanlah pertengahan 2018 untuk menetapkan target akhir 2019—kegilaan di banyak industri)
- Kedaluwarsa pada hari diterbitkan
- Terlalu detail (dengan 100 item baris)
- Tidak fleksibel (mengunci sumber daya selama satu tahun)

Mungkin kekurangan yang paling merusak adalah proses negosiasi target, sebagian besar karena kaitannya dengan bonus tahunan. Gerakan kunci dari tarian tahunan adalah ketika perusahaan menetapkan target (mengetahui itu akan ditolak karena ditetapkan lebih tinggi dari yang dibutuhkan) dan mengirimkannya ke manajer unit, yang kembali dengan target yang direvisi (kurang dari yang mereka tahu dapat mereka capai) dan, akhirnya, kompromi tercapai. Jack Welch menyebutnya sebagai "latihan meminimalkan". Dalam karya mania *Winning*, ia menyebut proses penganggaran, “praktik paling tidak efektif dalam manajemen. Itu menyedot energi, waktu, kesenangan, dan impian besar dari sebuah organisasi...Bahkan ketika perusahaan menang, dalam banyak kasus itu terlepas dari anggaran mereka, bukan karena mereka.”[2].

### **Tiga Peran Penganggaran**

Kelemahan khusus dari proses penganggaran, dan salah satu yang tidak disadari oleh banyak organisasi, adalah bahwa anggaran pada dasarnya melayani tiga tujuan sekaligus — yang merupakan tiga proses yang berbeda: penetapan target, peramalan, dan alokasi sumber daya.

Seperti yang Bjarte Bogsnes, Penasihat Senior, Kerangka Kinerja, Statoil, dan Ketua lembaga Beyond Budgeting berkomentar, “Tiga tujuan tidak dapat ditangani secara bermakna dalam satu proses yang menghasilkan satu set angka. Target adalah apa yang kita inginkan terjadi. Ramalan adalah apa yang kita pikirkan akan terjadi, apakah kita menyukai apa yang kita lihat atau tidak. Dan alokasi sumber daya adalah tentang mencoba menggunakan sumber daya kita dengan cara yang paling optimal dan efisien.”

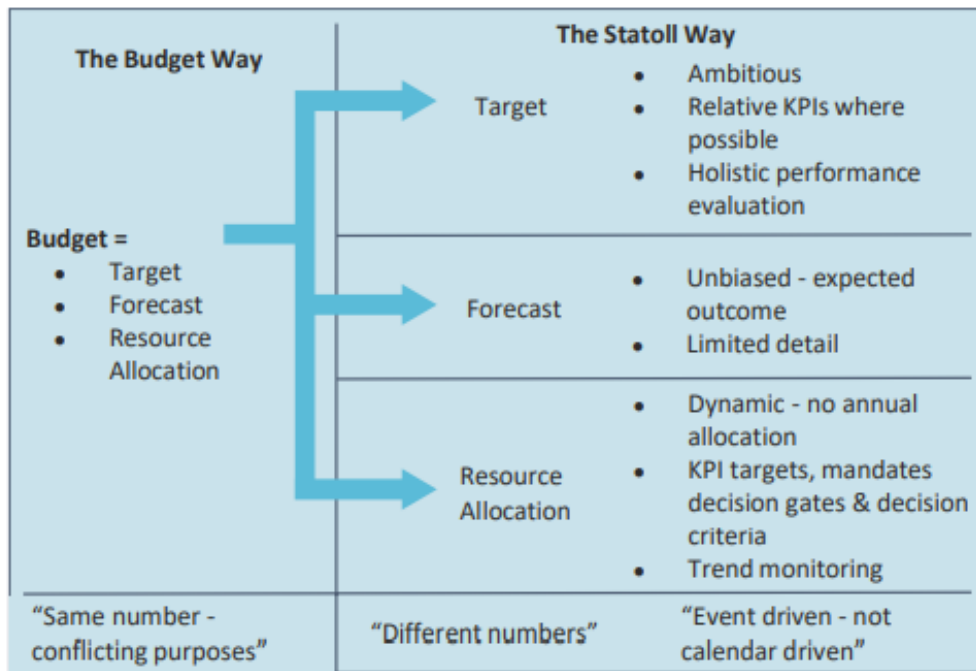
“Target penjualan yang ambisius tidak bisa sekaligus juga menjadi prakiraan penjualan yang tidak bias,” lanjutnya. “Dan Anda jarang mendapatkan perkiraan biaya yang baik jika organisasi percaya ini adalah satu-satunya kesempatan mereka untuk mengakses sumber daya untuk tahun depan.”

### **Ilustrasi Kasus: Statoil**

Di bawah bimbingan Bogsnes dan dengan dukungan penuh dari komite eksekutif, Statoil (perusahaan energi yang berkantor pusat di Norwegia yang beroperasi di lebih dari 30 negara, dengan pendapatan \$61 miliar pada tahun 2017) telah memelopori pendekatan untuk

memisahkan ini menjadi tiga proses. Lebih jauh lagi, mereka terhubung dengan kuat ke Sistem Balanced Scorecard, (yang disebut "Ambisi untuk Bertindak"). Apalagi Statoil tidak membuat anggaran tahunan dan belum melakukannya sejak 2006 [5]. Gambar 7.2 menunjukkan pendekatan alternatif organisasi terhadap penganggaran. Di dalam Statoil, Ambition to Action (yang telah memberikan arahan strategis bagi perusahaan sejak 1997) adalah satu-satunya mekanisme yang digunakan untuk penetapan target. Ini terdiri dari sejumlah kecil tujuan, KPI, dan sebagainya.

Jika memungkinkan, organisasi (yang memiliki sekitar 700 Ambisi untuk Bertindak di seluruh dunia) menggunakan target relatif, bukan absolut dan desimal. Bogsnes menjelaskan nilainya, "Target relatif membahas bagaimana kinerja kita dibandingkan dengan yang lain, secara internal atau eksternal, alih-alih fokus rabun pada angka tetap dan berorientasi desimal." Target keuangan utama Statoil ditetapkan terhadap kelompok sejenis dari 15 perusahaan minyak dan gas lainnya dan bertujuan untuk berada di kuartil pertama atas pengembalian modal yang digunakan, di atas rata-rata pada pengembalian pemegang saham, dan di kuartil pertama pada biaya produksi unit. "Ini adalah jenis target keuangan yang disetujui Dewan kami," jelas Bogsnes. "Mereka tidak menyetujui anggaran. Dua metrik pertama juga merupakan kunci dalam skema bonus bersama kami. Semua orang di kapal yang sama; kami melawan kompetisi."



**Gambar 7.2** Alternatif Statoil untuk anggaran

Berkenaan dengan penetapan target, dia menambahkan bahwa dia belum mendengar tim yang keluar rendah (mengingat mereka menganggap benchmarking adil dan relevan) mengumumkan bahwa mereka tidak memiliki ambisi untuk naik peringkat. "Ini adalah pendekatan yang jauh lebih mengatur diri sendiri dibandingkan dengan permainan anggaran tradisional, yang merangsang pola pikir yang sangat berlawanan, yang mendorong manajer untuk bernegosiasi untuk jumlah yang paling mudah dicapai."



Karena Statoil telah menghilangkan banyak bias permainan yang biasanya menyertai penetapan target atau alokasi sumber daya, kualitas peramalannya juga meningkat. Pengguna lama prakiraan bergulir (dijelaskan di bawah), organisasi telah memperkenalkan prakiraan dinamis. “Perkiraan bergulir dilakukan pada frekuensi tetap dan pada cakrawala waktu tetap di seluruh perusahaan, seringkali triwulanan dan lima triwulan ke depan,” kata Bogsnes. “Kami ingin prakiraan diperbarui ketika sesuatu terjadi, dan sejauh relevan untuk setiap unit.” Dia menjelaskan bahwa, dalam bisnis energi, berbagai bagian organisasi (dari eksplorasi minyak hingga ritel) bekerja dengan ritme yang sangat berbeda sehingga “memaksa cakrawala peramalan standar tidak masuk akal.”

Juga diperkenalkan alokasi sumber daya dinamis, yang memberikan otoritas keputusan yang jauh lebih besar dan lebih fleksibel kepada tim lokal dan ritme yang jauh lebih dinamis, menurut Bogsnes, yang memberikan analogi ini. “Bayangkan sebuah bank memberi tahu pelanggannya, 'Kami sekarang telah mengubah jam buka kami, jadi jika Anda ingin meminjam uang, kami sekarang hanya buka pada bulan Oktober.' Kedengarannya konyol—tetapi bukankah ini persis yang dialami orang-orang di perusahaan setiap tahun? dalam proses anggaran?”

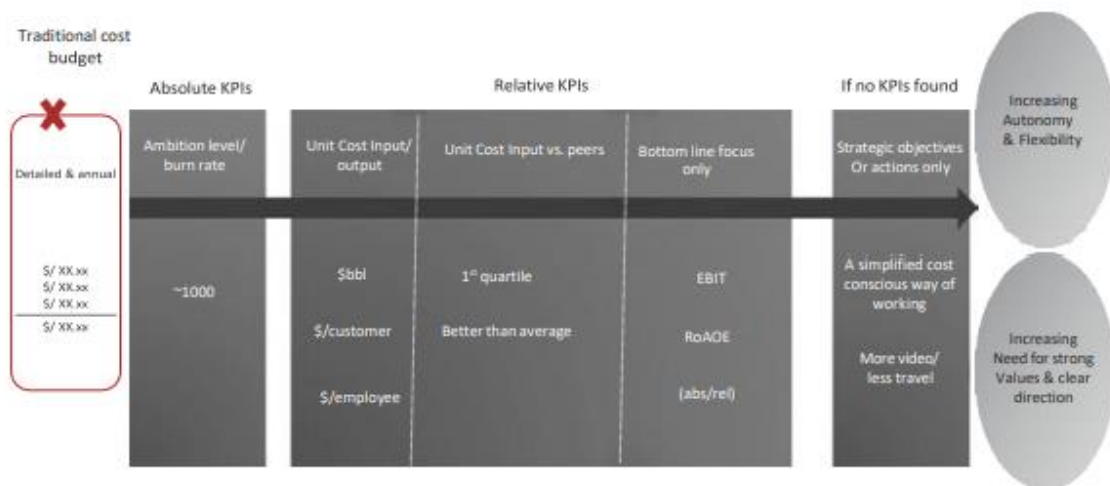
Dia menjelaskan bahwa ketika membuat keputusan biaya, mereka tidak ingin manajer bertanya, "Apakah saya memiliki anggaran untuk ini?" tetapi

- Apakah ini benar-benar perlu?
- Apa yang cukup baik?
- Bagaimana ini menciptakan nilai?
- Apakah ini dalam kerangka eksekusi saya?

“Selain itu, kita harus selalu mempertimbangkan kapasitas, baik finansial maupun manusia. Seperti yang terlihat hari ini, bisakah kita membelinya, dan apakah kita memiliki orang untuk melakukannya? Informasi ini biasanya berasal dari perkiraan terbaru kami.”

Untuk biaya operasional atau administrasi, dengan poin keputusan terpisah yang lebih sedikit daripada yang dimiliki proyek, Statoil menawarkan menu mekanisme alternatif bagi bisnis untuk mengelola biayanya sendiri. Ini termasuk panduan "tingkat pembakaran" ("beroperasi dalam perkiraan tingkat aktivitas ini"), target biaya unit ("Anda dapat membelanjakan lebih banyak jika Anda memproduksi lebih banyak"), target benchmark ("menjaga biaya unit di bawah rata-rata rekan-rekan kami"), target laba ("belanja sehingga Anda memaksimalkan laba Anda"), atau tidak ada target sama sekali ("kami akan memantau tren biaya dan melakukan intervensi hanya jika perlu") Gambar. 7.3.

Terakhir, namun tidak kalah pentingnya, Statoil melengkapi kerangka manajemen kinerjanya dengan menerapkan evaluasi kinerja yang lebih holistik, dengan wawasan ke belakang sebagai komponen utama, yang disebut Bogsnes, “kekayaan informasi yang tidak tersedia pada waktu penetapan target.”



**Gambar 7.3** Menu Statoil untuk mengelola biaya

Dia melanjutkan, “Kami bertanya, misalnya, apakah kami benar-benar bergerak menuju tujuan jangka panjang kami? Apakah ada tailwind atau headwind yang signifikan untuk diperhitungkan? Apakah hasil berkelanjutan; akankah mereka bertahan dalam ujian waktu?”

Bogsnes menyimpulkan bahwa, “Dikombinasikan dengan prinsip-prinsip Beyond Budgeting [yang memberikan pedoman untuk pendekatan alternatif untuk penganggaran, (lihat cuplikan saran di bawah)], Ambition to Action menjadi model manajemen yang jauh lebih kuat, memecahkan banyak masalah yang dapat terjadi. dalam implementasi Balanced Scorecard konvensional.” Dengan demikian, mengatasi masalah yang digariskan oleh Kaplan di awal bab ini.

### Manajemen Keuangan yang Lincah

Pelajaran penting yang kita pelajari dari contoh Statoil adalah bahwa menjadi lebih gesit dan adaptif dalam eksekusi strategi memerlukan perubahan signifikan pada model dan proses manajemen lainnya, terutama keuangan. Jika perencanaan keuangan dan alokasi sumber daya tidak lebih “dinamis”, maka strategi tidak mungkin menjadi demikian. Menjadi agile/adaptive benar-benar membutuhkan perombakan mendasar tentang bagaimana organisasi dikelola secara strategis, finansial, operasional, dan dalam mengelola orang. Singkatnya, akhirnya membebaskan diri dari pengekanan yaitu Taylorisme.

Armen Mnatsakanyan, CEO ConconFM, konsultan manajemen yang berbasis di Moskow, Rusia menempatkan putaran ini ke dalam struktur organisasi yang disfungsi dan berbasis silo: “Masalah ini tidak memiliki solusi di dalam Departemen Keuangan! Kita perlu melihat keseluruhan “Sistem Manajemen Perusahaan.” Dilihat dari sudut pandang “Rantai Makanan Perusahaan” (fungsi kritis yang memberikan nilai dan horizontal), kita harus membangun pekerjaan departemen keuangan bukan sebagai sistem mandiri di dalam perusahaan (seperti biasanya dipraktekkan), tetapi sebagai elemen dari sistem manajemen ujung ke ujung dari seluruh perusahaan.

“Organisasi harus membangun kembali (atau lebih tepatnya menyesuaikan), tidak hanya Departemen Keuangan, tetapi departemen lain. Ini adalah reformasi semua fungsi utama di bawah kendali “Rantai Makanan Perusahaan.””

### **7.3 MEMBUNUH ANGGARAN**

Banyak penasihat telah lama berargumen bahwa cara paling jelas untuk memecahkan masalah penganggaran adalah dengan berhenti melakukannya, seperti dalam kasus Statoil. Cukup bertanya, dan tanpa belenggu pemikiran yang mendarah daging, “mengapa kita menganggarkan?” dapat menghasilkan wawasan yang menarik.

Menariknya, selama bertahun-tahun, penelitian oleh perusahaan seperti The Hackett Group yang berkantor pusat di AS telah menemukan bahwa sebagian besar organisasi (termasuk para pemimpin fungsi keuangan) sangat (seringkali menyakitkan) menyadari kekurangan anggaran, dan sementara banyak yang berencana untuk menggantinya dengan sesuatu yang lebih berguna dan gesit, hanya sedikit yang benar-benar melakukannya. Tarian berlanjut.

Seringkali, ini karena meskipun disfungsional, para manajer berlatih dengan baik dalam gerakan tarian (dan banyak yang melakukannya dengan sangat baik untuk keuntungan mereka) dan tidak adanya model alternatif yang diterima secara umum. Organisasi seperti Beyond Budgeting Institute telah bekerja selama beberapa dekade untuk memberikan pilihan lain, dengan Statoil menjadi contoh utama. Namun, bagi banyak organisasi, membuang anggaran akan menjadi langkah yang menakutkan. Namun, ini dengan sendirinya bukan penghalang untuk menjadi lebih gesit. Bahkan dengan anggaran tahunan yang tersisa, organisasi dapat menjadi lebih gesit dengan mengurangi penekanan anggaran dan menekankan prakiraan bergulir.

#### **Prakiraan Bergulir**

Melalui pendekatan ini, anggaran yang lebih ringan (dengan item baris lebih sedikit dan diselesaikan lebih cepat daripada yang biasanya terjadi) menetapkan target tahunan, sementara prakiraan bergulir menjadi proses utama untuk mengarahkan organisasi dari hari ke hari. Target tahunan mempertahankan tingkat kepentingannya yang tinggi, tetapi manajer senior lebih tertarik pada kebenaran data yang mereka terima secara teratur dari prakiraan bergulir, karena ini memberi tahu mereka seperti apa masa depan dan di mana koreksi kursus diperlukan. (sehingga menghubungkan ke elemen intervensi kinerja pelacakan target).

#### **Sebuah Prakiraan Bergulir Dijelaskan**

Prakiraan bergulir adalah proyeksi ke masa depan, berdasarkan kinerja masa lalu (tren) yang diperbarui (biasanya setiap tiga bulan, tetapi mungkin bulanan di pasar yang bergerak cepat) untuk memasukkan masukan dan informasi yang mencerminkan perubahan pasar, industri, dan/atau kondisi bisnis. Seperti yang dinyatakan sebelumnya dan di bab sebelumnya, ramalan (baik itu bergulir, dinamis, atau lebih konvensional, hingga akhir tahun keuangan) bukanlah target, melainkan prediksi terbaik (dan yang penting jujur) mengenai kinerja keuangan dan operasional organisasi selama jangka waktu tertentu. Untuk ramalan bergulir, cakrawala waktu itu bisa 12, 18, 24, atau beberapa bulan atau kuartal ke depan dari sekarang. Ini "berputar" karena seiring waktu bergerak maju, begitu pula cakrawala waktu prakiraan,

tidak seperti siklus anggaran tradisional yang berakhir pada titik waktu tertentu. Umumnya, akan ada presisi yang lebih besar pada rentang waktu yang lebih pendek daripada yang lebih lama.

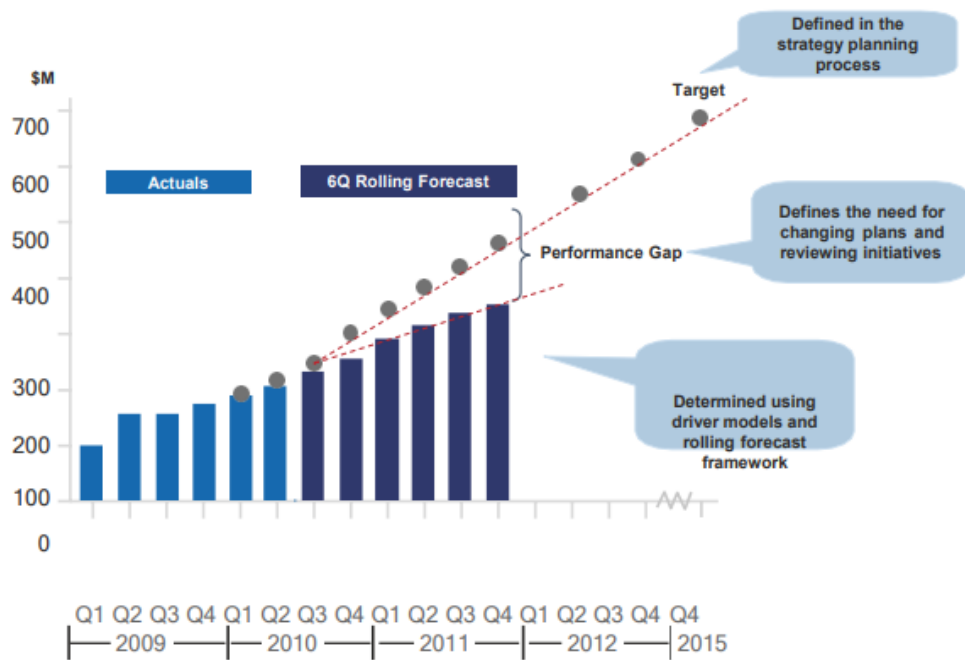
Tidak seperti penganggaran tradisional, di mana sebuah organisasi pada dasarnya mulai dari awal dan mengumpulkan sumber daya yang signifikan (dan bersaing dengan negosiasi yang sedang berlangsung), perkiraan bergulir hanya melibatkan sedikit penyesuaian—karena Anda terus memperbarui dalam jangka pendek. Ini menghemat waktu dan sumber daya. Yang penting, karena perkiraan bergulir biasanya terlihat setidaknya 12 bulan ke depan, selalu ada perkiraan hingga akhir tahun keuangan, sehingga memungkinkan penilaian kinerja yang mungkin terjadi pada anggaran tahunan. Kesalahpahaman yang umum terjadi tentang prakiraan bergulir adalah bahwa prakiraan tersebut menggantikan rencana/anggaran tahunan. Ini tidak benar; biasanya digunakan bersamaan dengan rencana/anggaran tahunan.

Karena perkiraan bergulir hampir selalu terlihat di luar tahun fiskal, ini memberikan wawasan yang berguna tentang ketahanan dan kesesuaian berkelanjutan dari visi dan target terukur jangka menengah (lihat Bab 3: Pengaturan Strategi Agile), yang pada gilirannya memberikan peringatan dini sinyal mengenai kemungkinan pelaksanaan rencana strategis lima tahun (Gbr. 7.4). Untuk alasan ini, kami merekomendasikan untuk mengintegrasikan prakiraan bergulir ke dalam pertemuan tinjauan strategi (lihat Bab 9: Melepaskan Kekuatan Analisis untuk Pembelajaran dan Adaptasi Strategis.)

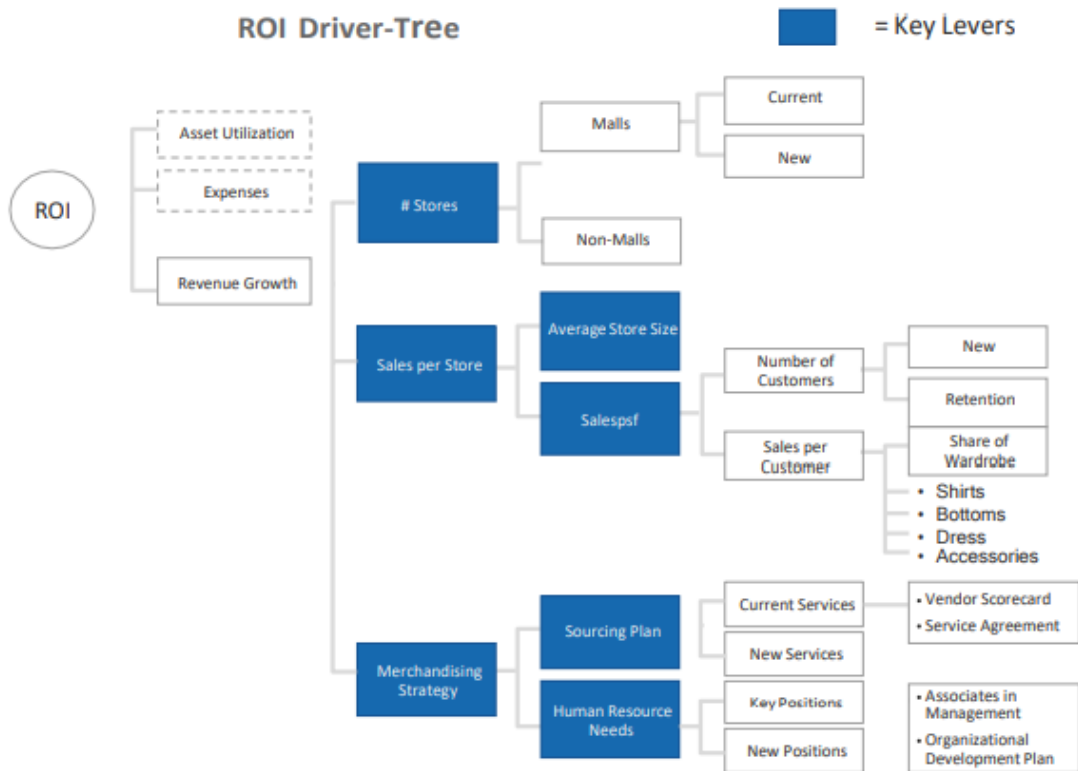
### **Membangun Prakiraan Bergulir**

Seerti halnya anggaran tahunan yang tidak ditekankan, kami menyarankan untuk membatasi perkiraan bergulir ke sejumlah metrik yang terbatas. Semua yang terjadi ketika sebuah organisasi tidak menekankan anggaran demi ramalan yang terlalu rinci adalah bahwa satu proses yang rusak digantikan oleh yang lain, yang tidak akan mengarah pada peningkatan kinerja. Memang, penelitian yang dilakukan oleh salah satu penulis buku ini, beberapa tahun yang lalu, ke dalam praktik peramalan organisasi besar menemukan bahwa prakiraan (biasanya sampai akhir tahun keuangan) tidak lebih dari cerminan anggaran.

Selain itu, kami menemukan bahwa peramalan sangat bias secara politik/budaya. Jika para peramal tahu bahwa CEO/CFO lebih menyukai ramalan yang optimis, maka itulah yang dia dapatkan. Sebaliknya, jika mereka menyukai ramalan pesimis, maka itulah yang mereka dapatkan. Hampir tidak ada alternatif yang berguna. Model berbasis driver efektif untuk menyusun prakiraan bergulir, (Gbr. 7.5). Ini memerlukan penentuan pemicu biaya utama, kemudian mempertimbangkannya menurut dua variabel: tarif dan biaya. Imbalannya ada dua: menyesuaikan anggaran yang lebih sederhana relatif mudah dan percakapan yang jauh lebih berharga dengan pelanggan internal.



**Gambar. 7.4** Menggunakan prakiraan bergulir bersama target dan inisiatif Balanced Scorecard. (Sumber: Paladium)



**Gambar. 7.5** Model driver menyediakan kerangka kerja analitis untuk fokus pada poin leverage utama dan untuk menghubungkan KPI operasional dan rencana aksi dengan prioritas strategis

Don Ryder, Direktur Pelaksana Senior, Konsultasi Eksekusi Strategi untuk Palladium (dan rekan penulis buku ini sebelumnya) memberikan contoh ini. “Bayangkan bertanya kepada manajer penjualan Anda apa yang dia harapkan dari Perjalanan dan Pengeluaran kuartal berikutnya untuk tim penjualan. Dia akan membuat tebakan yang terpelajar. Sekarang bayangkan bahwa sebagai gantinya, Anda tahu bahwa perjalanan yang dilakukan oleh perwakilan penjualan yang dia kelola adalah pendorong utama biaya untuk departemen penjualan, jadi Anda bertanya padanya berapa banyak perjalanan yang akan dilakukan perwakilannya (volume), yang merupakan angka yang akan dia lakukan. sudah digunakan untuk mengelola departemennya. Dia dapat memberi Anda angka-angka ini dengan percaya diri, dan Anda kemudian dapat menghitung biaya rata-rata setiap perjalanan (tarif) dan segera menetapkan atau menyesuaikan anggaran. Terlebih lagi, Anda dapat melakukan percakapan yang bermanfaat dan produktif tentang peluang penghematan biaya – bagaimana jika kita menghabiskan lebih sedikit Rp 1.500.000 per perjalanan? – alih-alih memberikan pemotongan anggaran.”

Ryder juga membuat pengamatan yang valid bahwa banyak organisasi memperlakukan proses penganggaran sebagai pengganti perencanaan strategis, yang sama sekali tidak berhasil. “Ada godaan untuk menyatukan semuanya – perencanaan keuangan, perencanaan strategis, dll. – menjadi satu paket, tetapi akhirnya menjadi terlalu rumit dan berbelit-belit untuk menjadi berguna,” jelasnya. “Biasanya, anggaran terperinci jangka pendek membutuhkan begitu banyak perhatian sehingga hanya sedikit, jika ada, perencanaan strategis yang dilakukan.” Dia menyimpulkan, “Kami jelas membutuhkan mekanisme kontrol keuangan untuk memenuhi komitmen keuangan kami, tetapi di luar peran itu anggaran adalah alat yang salah untuk digunakan.”

### **Penganggaran: Bukan Motivator Kinerja**

Proses penganggaran konvensional sama sekali tidak sesuai dengan tujuan untuk era digital. Selain kekurangan-kekurangan yang sudah disebutkan, juga mengirimkan pesan yang membingungkan kepada karyawan. Melalui satu saluran, karyawan diberitahu bahwa mereka diberdayakan, dipercaya, dan seterusnya, dan melalui saluran lain, dikelola secara mikro melalui anggaran yang terperinci (tidak banyak pemberdayaan dan kepercayaan di sini). Tentu saja, dalam konflik apa pun, anggaran selalu menang. Dalam banyak hal, itu kembali ke pertanyaan sederhana. “Apa cara paling efektif untuk memotivasi kinerja yang lebih baik?” Jawabannya tentu bukan anggaran tahunan. Ini tidak pernah dan dengan cepat menjadi pendekatan yang sangat disfungsi untuk perencanaan, manajemen, dan mendorong kinerja hebat di era digital. Sekarang saatnya menari dengan nada yang berbeda.

#### **Cuplikan Saran**

Beyond Budgeting Institute telah merumuskan 12 prinsip berikut (baik untuk kepemimpinan maupun dimensi proses manajemen) untuk digunakan ketika mengembangkan pendekatan yang lebih adaptif terhadap manajemen keuangan.

#### **Prinsip Kepemimpinan**

1. Tujuan – Melibatkan dan menginspirasi orang-orang di sekitar tujuan yang berani dan mulia; bukan tentang target keuangan jangka pendek
2. Nilai – Mengatur melalui nilai-nilai bersama dan penilaian yang baik; tidak melalui aturan dan peraturan yang terperinci
3. Transparansi – Membuat informasi terbuka untuk pengaturan diri, inovasi, pembelajaran, dan kontrol; jangan batasi
4. Organisasi – Tumbuhkan rasa memiliki yang kuat dan atur di sekitar tim yang bertanggung jawab; menghindari kontrol hierarkis dan birokrasi
5. Otonomi – Mempercayai orang-orang dengan kebebasan untuk bertindak; jangan menghukum semua orang jika seseorang harus menyalahgunakannya
6. Pelanggan – Hubungkan pekerjaan semua orang dengan kebutuhan pelanggan; menghindari konflik kepentingan

#### **Proses Manajemen**

1. Irama – Mengatur proses manajemen secara dinamis seputar ritme dan acara bisnis; tidak sekitar tahun kalender saja
2. Target – Tetapkan tujuan yang terarah, ambisius, dan relatif; menghindari target tetap dan bertingkat
3. Rencana dan prakiraan – Membuat perencanaan dan prakiraan proses yang ramping dan tidak bias; tidak kaku dan latihan politik
4. Alokasi sumber daya – Menumbuhkan pola pikir yang sadar biaya dan menyediakan sumber daya sesuai kebutuhan; tidak melalui alokasi anggaran tahunan yang terperinci
5. Evaluasi kinerja – Mengevaluasi kinerja secara holistik dan dengan umpan balik rekan untuk pembelajaran dan pengembangan; tidak berdasarkan pengukuran saja dan bukan untuk imbalan saja
6. Hadiah – Hadiahi kesuksesan bersama melawan persaingan, bukan melawan kontrak kinerja tetap

#### **7.4 MENGHUBUNGKAN OPERASI KE STRATEGI**

Satu dekade telah berlalu sejak Doctors Kaplan dan Norton merilis buku yang memperkenalkan konsep Execution Premium Process (XPP™). Dengan tujuan menawarkan solusi manajemen strategi yang lengkap, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* berfungsi sebagai angsuran terakhir Kaplan dan Norton dalam seri buku terobosan yang dimulai pada tahun 1996 dengan *The Balanced Scorecard: menerjemahkan strategi menjadi tindakan*.

Namun, untuk semua logika dan kekuatannya, XPP jarang (jika pernah) digunakan sebagai kerangka eksekusi strategi tunggal. Sebaliknya, bahkan ketika dengan bangga ditampilkan oleh organisasi sebagai panduan manajemen strategi mereka, hanya sebagian kecil dari XPP yang biasanya digunakan. Sebagian besar urutan langsung dari tahap 3: Sejajarkan Organisasi (mengembangkan peta dan kartu skor berjenjang) ke tahap 5: Pantau dan Pelajari. Namun, yang membedakan XPP sebagai kerangka kerja untuk menghubungkan

strategi dan operasi adalah apa yang terjadi antara tahap 4 dan 5—fase Eksekusi. Dalam retrospeksi, mungkin masuk akal untuk melabeli Eksekusi sebagai sebuah panggung. Ini diajarkan sebagai “tahap ketujuh” dalam kamp pelatihan sertifikasi Kaplan dan Norton Balanced Scorecard. Untuk menyelaraskan operasi dengan strategi, Kaplan dan Norton mengajukan pertanyaan, “Perbaiki proses bisnis apa yang paling penting untuk menjalankan strategi?”

### **Proses Kritis Strategis**

Perhatikan kata-kata “paling kritis.” Dari pengamatan dan penelitian lapangan kami, di sinilah organisasi biasanya membuat kesalahan yang signifikan dalam memahami dan karenanya mengimplementasikannya. Tahap ini bukan tentang menyelaraskan semua operasi dengan strategi tetapi, lebih khusus lagi, proses operasional yang memiliki dampak signifikan pada proses strategis, seperti yang diidentifikasi dalam lapisan proses internal Peta Strategi dan Balanced Scorecard. Pentingnya meningkatkan proses strategis justru mengapa Kaplan dan Norton merekomendasikan bahwa sekitar 40% dari tujuan pada Peta Strategi dan Balanced Scorecard yang menyertainya harus berada dalam lapisan proses internal. Di sinilah pekerjaan diselesaikan dan merupakan saluran untuk menyelaraskan operasi.

### **Bahaya Berfokus pada Peningkatan Proses Berkelanjutan**

Sangat sering, organisasi memulai upaya perbaikan proses besar hanya demi perbaikan, tanpa pandangan yang jelas tentang alasan strategis untuk melakukannya. Perbaikan proses tentu saja sah dan diinginkan, tetapi mengingat terbatasnya sumber daya yang tersedia di organisasi mana pun, disarankan untuk memusatkan upaya pada aspek-aspek yang berdampak lebih tinggi pada pembangunan kapabilitas strategis. Ini tidak berarti organisasi mengabaikan proses “non-strategis”. Banyak proses yang vital, tetapi tidak strategis—misalnya, pembayaran gaji—dan mereka harus bekerja pada tingkat kualitas yang dapat diterima. Proses strategis adalah proses yang menghasilkan manfaat lebih besar bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus unggul dalam proses dan fungsi tersebut pada tingkat yang dapat diterima untuk segala hal lainnya.

Fokus buta untuk menjadi “baik dalam segala hal” sebagian merupakan hasil dari warisan Total Quality Management (TQM), yang melanda negara-negara Barat pada 1980-an menyusul keberhasilan perusahaan Jepang dengan prinsip-prinsip TQM. Banyak organisasi menjadi terobsesi dengan perbaikan proses yang berkesinambungan. Untuk sebagian besar, tidak ada yang salah dengan ini. Alat dan teknik yang diperkenalkan oleh guru kualitas Dokter Deming, Juran, dan lain-lain telah membuat dampak besar dan positif pada peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, pemikiran Deming memainkan peran penting dalam menjauh dari F.W. Taylors, Prinsip Manajemen Ilmiah. Misalnya, prinsip Deming tentang “mengusir rasa takut” dan “memulihkan kebanggaan dalam pekerjaan” sangat kontras dengan pendekatan Taylor. Namun, ada kerugian jika terlalu fokus pada perbaikan terus-menerus.

Kritik utama dari upaya perbaikan terus-menerus adalah bahwa mereka biasanya diterapkan dari bawah ke atas. Akibatnya, mereka hanya melihat area kecil dari bisnis mereka dan tidak terkait dengan gambaran strategis yang lebih besar. Ini berarti bahwa tim biasanya memilih buah gantung terendah, tetapi sering kehilangan peluang besar. Memang, ada contoh organisasi yang dianggap “master” dari perbaikan proses berkelanjutan yang mengalami



kegagalan bencana. Motorola menjadi contohnya (lihat di bawah)—dan penggunaan Six Sigma yang terkenal. Pertama, penjelasan singkat tentang Six Sigma.

### **Six Sigma Dijelaskan**

Dikembangkan oleh Motorola pada 1980-an, Six Sigma adalah salah satu alat tipe kualitas total yang paling populer. Inti dari metodologi peningkatan proses yang lebih luas, memiliki tujuan untuk mengurangi tingkat kesalahan menjadi 3,4 per juta peluang. Untuk mengilustrasikan apa artinya ini, pertimbangkan penjaga gawang tim sepak bola yang memainkan 50 pertandingan dalam satu musim dan yang dalam setiap pertandingan menghadapi 50 tembakan dari tim lawan. Cacat terjadi ketika tim lawan mencetak gol.

Oleh karena itu, penjaga gawang yang tampil dengan standar Six Sigma akan kebobolan satu gol setiap 147 tahun sekali! Bayangkan saja tingkat kinerja seperti itu. Seperti yang diilustrasikan oleh analogi sepak bola, sebagai metrik, ini mewakili tingkat kerusakan yang sangat rendah. Pindah dari lapangan sepak bola ke pengaturan organisasi, untuk proses bisnis, "kemampuan Sigma" adalah metrik yang menunjukkan seberapa baik kinerja proses. Kemampuan sigma mengukur kemampuan proses untuk melakukan pekerjaan bebas cacat. Cacat adalah segala sesuatu yang mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan. Saat cacat turun, level Sigma naik.

Ada banyak sekali contoh organisasi yang berhasil secara terus-menerus saat menggunakan Six Sigma sebagai pendekatan intinya untuk perbaikan proses (seperti GE, misalnya). Namun, perlu dicatat bahwa beberapa organisasi yang menjadi poster-boys untuk Six Sigma dan mendapatkan penghematan biaya yang menggiurkan dari upaya mereka, secara bersamaan menjadi pemain yang sangat buruk di pasar saham dan telah diakui untuk strategi mereka. kegagalan: Motorola mungkin adalah contoh yang paling menonjol.

### **Ilustrasi Kasus: Motorola**

Motorola mengurangi biaya produksi sebesar Rp 21.000 miliar dari tahun 1987 hingga 1994 dan dilaporkan menghemat Rp 225.000 miliar selama periode sekitar satu dekade. Hal-hal yang mengesankan! Namun, dilihat dari sudut pandang lain, ia menceritakan kisah kinerja yang sangat berbeda. Motorola terus-menerus berkinerja buruk secara finansial selama dekade pertama abad ini. Setelah kehilangan Rp 64.500 miliar dari tahun 2007 hingga 2009, perusahaan ini dibagi menjadi dua perusahaan publik independen—Motorola Mobility dan Motorola Solutions—pada 4 Januari 2011. Pada Agustus 2011, Google mengakuisisi Motorola Mobility seharga Rp 187.500 miliar.

Argumennya adalah bahwa Motorola, dan organisasi lain, telah secara eksklusif berfokus pada penggunaan Six Sigma untuk mengidentifikasi peluang penghematan biaya daripada sebagai alat untuk terus meningkatkan kinerja terhadap tujuan strategis. Ini mungkin terlalu sederhana.

Secara lebih luas, banyak yang berpendapat bahwa Motorola hanya membuat kesalahan strategis yang besar. Di antara kegagalan yang ditunjukkan, kami menemukan, "Motorola melewatkan pergerakan ke 3G," "Motorola seharusnya pindah ke konten," "Motorola berhenti berinovasi"—lihat di bawah—"Motorola tidak pernah merasakan urgensi dan gagal tumbuh ." Seperti yang dicatat oleh seorang komentator, "Semua orang bergerak

dengan kecepatan melengkung; Motorola berlari dengan kecepatannya sendiri, lebih seperti perusahaan monopoli daripada pesaing paranoid.” [3].

Untuk menempatkan ini ke dalam perspektif yang serius, inilah perusahaan yang menemukan telepon seluler (itu memamerkan telepon portabel genggam pertama pada tahun 1973)—di pasar dengan pertumbuhan tercepat di semua teknologi—dihancurkan di pasar itu. Mirip, mungkin dengan penemu fotografi digital, Kodak, yang dihancurkan di pasar itu (lihat Bab 2: Dari strategi berbasis Era Industri ke Era Digital). Kisah Motorola mendukung kritik lebih lanjut terhadap pendekatan seperti Six Sigma, karena upaya semacam itu "dirancang secara sempit untuk memperbaiki proses yang ada" dan oleh karena itu tidak membantu dalam menghasilkan produk baru atau meluncurkan/menangani teknologi yang mengganggu.

### **Menggagalkan Inovasi**

Six Sigma telah menerima beberapa kritik khusus saat kita memasuki era digital, di mana inovasi sangat penting. Sementara menyetujui bahwa Six Sigma memiliki nilai, Sebuah artikel Forbes 2014, Apakah Six Sigma Membunuh Masa Depan Perusahaan Anda? memperingatkan bahwa, "jika Anda tidak hati-hati, inovasi dan pertumbuhan dapat hanyut dalam prosesnya." Tampaknya, benar dari poster boy, Motorola.

Artikel tersebut berpendapat bahwa karena Six Sigma atau pendekatan serupa, banyak organisasi saat ini beroperasi pada tingkat efisiensi yang sangat tinggi. Namun, ketika para pemimpin sekarang mengalihkan fokus mereka ke percepatan pertumbuhan, mereka menemukan bahwa budaya yang sangat sedikit atau tidak ada perbedaan yang memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan efisiensi mereka mencekik potensi pertumbuhan mereka. Sebagai penulis artikel berkomentar, "Varians – bahkan saya berani mengatakan kesalahan – sangat penting untuk inovasi dan pertumbuhan."

Mendukung pesan dari Chap. 1 dari buku ini (tentang evolusi), artikel selanjutnya mengatakan bahwa varians adalah karakteristik yang sangat menentukan tingkat evolusi di alam terjadi: "Pertimbangkan berapa kali sel Anda membelah untuk menjadikan Anda siapa Anda. Sekarang perhatikan bahwa setiap kali sel bereplikasi, ia harus menyalin dan mengirimkan urutan yang sama persis dari 3 miliar nukleotida ke sel anak. Tak pelak, kesalahan terjadi – dan lebih sering dari yang Anda duga. Namun kesalahan dalam replikasi DNA inilah yang memungkinkan organisme sel tunggal berevolusi menjadi makhluk kompleks yang tak terbayangkan seperti kita sekarang ini."

Artikel tersebut menjelaskan bahwa budaya yang dibangun di atas dasar menghilangkan perbedaan dapat memiliki efek negatif yang dramatis pada pertumbuhan dan inovasi. "Eksperimen, dan kemungkinan hasil negatif, menjadi tabu. Manajer dipromosikan berdasarkan memiliki jawaban yang benar, bukan mengajukan pertanyaan yang tepat. Inovator dipaksa untuk membuat 'rencana fantasi'—dengan asumsi yang tidak realistis dan tidak fleksibel—untuk memenangkan persetujuan untuk proyek mereka. CFO dibayar untuk membunuh proyek."

Artikel tersebut dengan tepat berargumen bahwa, "Organisasi-organisasi yang telah berhasil melindungi diri mereka dari variasi dan eksperimen – mereka yang telah mencapai penguasaan literal Six Sigma, pada akhirnya menghadapi risiko [stagnasi evolusioner] yang

lebih besar ... ; itu adalah kunci untuk membuka masa depan terobosan Anda. Sukses membutuhkan merangkul jalur alternatif yang pasar hadirkan secara acak kepada kami untuk menemukan tempat unik organisasi Anda untuk tumbuh dan berkembang,” [4]. Dengan kata lain, menjadi gesit dan adaptif.

### **Membuat Tautan Strategi/Operasi**

Meskipun terlalu fokus pada perbaikan terus-menerus hingga merugikan strategi adalah masalah utama, (menurut kriteria penilaian Hackett) hal ini seringkali diperparah oleh beberapa pendekatan yang diambil untuk mengalirkan Balanced Scorecard. Kami telah mengamati banyak organisasi yang bekerja di bawah keyakinan yang salah bahwa menyelaraskan operasi adalah tentang menciptakan Balanced Scorecard pada tingkat devolusi (dan sayangnya, banyak konsultan mengkhobahkan hal ini), di mana indikator operasional dapat mendominasi. Bukan itu. Kartu skor yang dilimpahkan adalah pekerjaan menyelaraskan organisasi, tahap awal. Selain itu, indikator operasional harus muncul di dasbor operasional— bukan Balanced Scorecard, yang memuat langkah-langkah strategis. Dasbor operasional yang membingungkan dengan kartu skor departemen menyebabkan menipisnya fokus pada proses kritis strategis, dengan intervensi peningkatan menjadi taktis dan bukan strategis. Peluang peningkatan yang penting secara strategis diabaikan atau tidak diprioritaskan.

Untuk memilih peluang peningkatan yang penting secara strategis, organisasi pertama-tama harus menyaring tujuan proses internal menjadi sub-proses, sehingga membuatnya lebih mudah untuk mengidentifikasi intervensi yang spesifik dan selaras secara strategis. Kemudian, dan baru setelah itu, penerapan Six Sigma, kualitas total, rekayasa ulang, dan/atau upaya lain untuk meningkatkan kinerja dapat memberikan manfaat yang signifikan, dan seringkali cepat. Intervensi semacam itu bersifat jangka pendek dan kurang intensif sumber daya daripada inisiatif besar, yang sering kali mencakup banyak proses dan bahkan lintas perspektif, dan dari bantuan ini memberikan hasil keuangan dan pelanggan yang diperlukan yang muncul di bagian atas Peta Strategi.

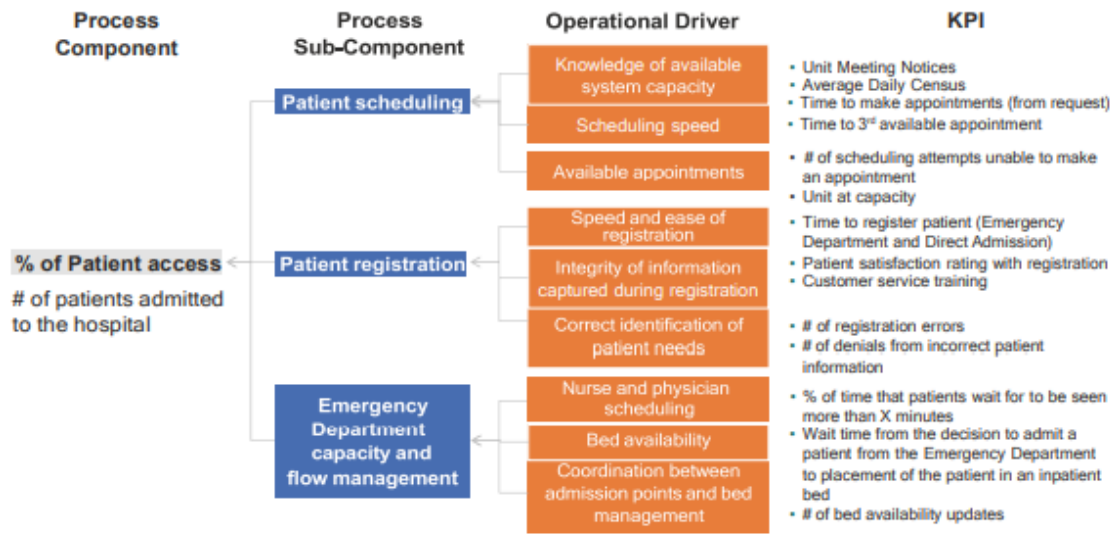
### **Model Berbasis Pengemudi**

Di sinilah kami menggunakan model berbasis driver (yang mengajukan pertanyaan, "Apa yang harus kita kuasai untuk mencapai tujuan ini?") Untuk mengidentifikasi sub-proses utama. Seperti yang dijelaskan dalam Bab. 4, *Strategy Mapping in Disruptive Times*, kami merekomendasikan penggunaan pernyataan tujuan yang ditulis dengan baik sebagai penghubung antara tujuan strategis dan model berbasis driver dan, dari itu, KPI. Hal ini memungkinkan mengarahkan lebih terfokus untuk identifikasi sub-proses.

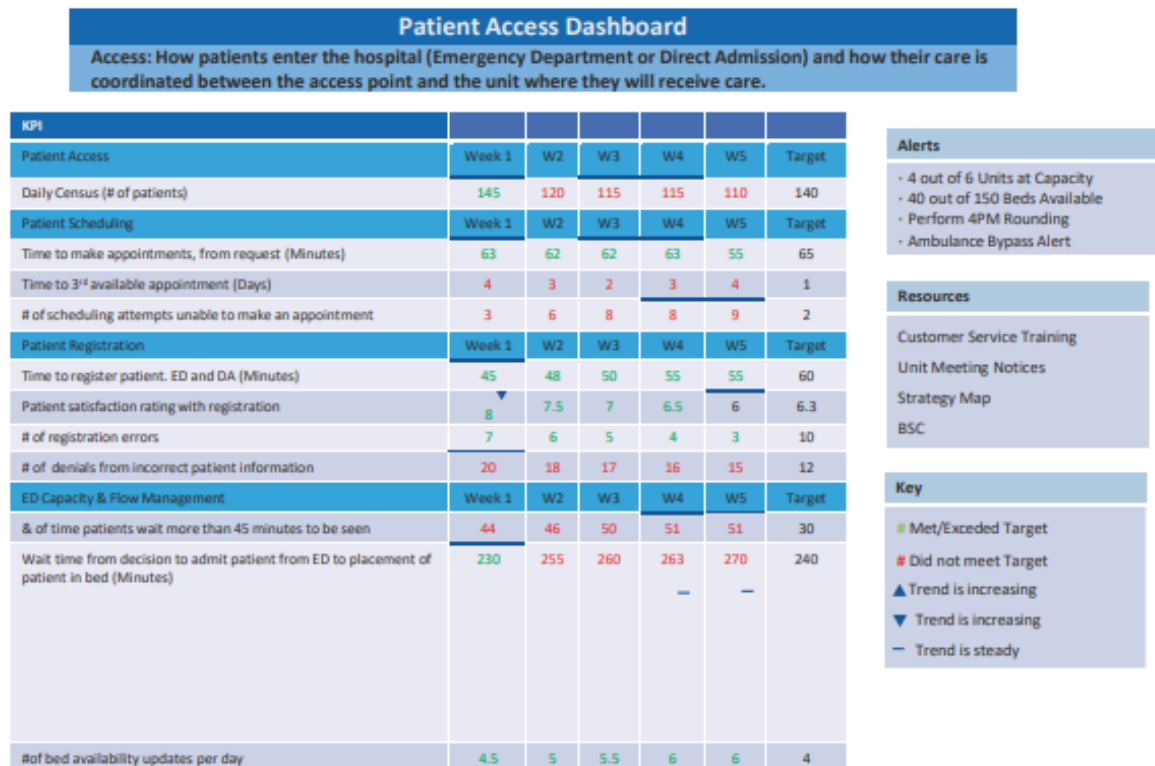
### **Ilustrasi Kasus: Kompleks Rumah Sakit**

Dalam Bab. 4 dan 5, kami memberikan contoh bagaimana kompleks rumah sakit menggunakan pernyataan objektif untuk mengidentifikasi tiga pendorong nilai untuk mencapai tujuan “Menjamin keunggulan layanan & mengoptimalkan pengalaman pelanggan.”— akses pasien, koordinasi perawatan, dan pemulangan pasien. Latihan berbasis pengemudi lebih lanjut menyaring sub-proses untuk membawa tujuan lebih jauh ke bawah rantai operasional. Gambar 7.6 menunjukkan proses operasional, penggerak operasional, dan langkah-langkah untuk sub-proses "akses pasien." Peningkatan kinerja diidentifikasi dan

dipantau melalui pengukuran pada dasbor operasional (bukan kartu skor departemen). Gambar 7.7 menunjukkan dasbor akses pasien.



Gambar. 7.6 Mendekomposisi tujuan proses internal menjadi driver operasional dan KPI



Gambar 7.7 Dasbor operasional akses pasien

Akibatnya, perbaikan di tingkat operasional dapat dilacak ke kemajuan langkah-langkah strategis pada tujuan proses internal Peta Strategi, dan oleh karena itu melalui pelanggan yang sesuai dan tujuan keuangan. Strategi dan operasi saling terkait, tetapi dikelola secara terpisah.

**Cuplikan Saran**

Jangan bingung antara kartu skor strategis dengan dasbor operasional.

- Kartu skor strategis bukan tentang aktivitas sehari-hari yang terperinci, tetapi tujuan berorientasi masa depan dan membuat peta untuk mencapai suatu tempat yang belum pernah dikunjungi organisasi sebelumnya.
- Dasbor operasional adalah tentang memeriksa apakah semuanya berjalan dengan baik dan, jika tidak, maka lakukan sesuatu untuk mengatasinya. Ini mendekati pemeriksaan waktu nyata dan pemantauan operasional.

Dasbor operasional dapat menjadi alat yang efektif untuk mendorong peningkatan kinerja. Keterkaitan dengan strategi adalah ketika elemen dasbor adalah:

- Diturunkan melalui dekomposisi eksplisit tujuan strategis dalam perspektif proses internal, untuk mengidentifikasi penggerak operasional
- Dirancang untuk memfasilitasi alat pengambilan keputusan untuk sekelompok pengguna tertentu
- • Dapat ditindaklanjuti – aktivitas yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja jelas dan tidak ambigu.

## 7.5 KATA PERPISAHAN

“Eksekusi strategi yang berhasil memiliki dua aturan dasar: memahami siklus manajemen yang menghubungkan strategi dan operasi, dan mengetahui alat apa yang harus diterapkan pada setiap tahap siklus,” kata Doctors Kaplan dan Norton. Elemen kunci dari keterkaitan adalah memastikan penggunaan alat yang tepat untuk eksekusi. Dalam bab ini, kami mempertimbangkan penerapan alat untuk perbaikan proses, sementara di bab berikutnya kami menjelaskan bagaimana mengelola dan menerapkan inisiatif strategis terobosan, penelitian yang telah terbukti menjadi masalah utama bagi sebagian besar organisasi dan alasan utama untuk seharusnya Balanced Scorecard “kegagalan.”

### **Panel 1: Saran Praktisi untuk Melangkah dari Penganggaran Tradisional**

Dalam edisi Palladium's Strategically Speaking (diedit oleh salah satu penulis buku ini), Andreas de Vries, spesialis manajemen strategi Minyak & Gas, memberikan saran yang berguna tentang perkembangan manajemen keuangan untuk era digital.

“Dari perspektif strategis, nilai dalam proses penganggaran tradisional pada dasarnya adalah kontrol. Berdasarkan harapan mengenai masa depan, organisasi mengidentifikasi tindakan yang diyakini akan memungkinkan pencapaian tujuannya. Tindakan ini kemudian diberi harga untuk mengembangkan anggaran, setelah itu manajemen secara teratur meninjau pengeluaran aktual sehubungan dengan anggaran ini untuk memastikan hanya tindakan yang telah ditentukan yang dijalankan – toh tidak ada anggaran untuk hal lain.”

### **Label Harga yang Berat**

“Nilai ini datang dengan biaya yang cukup besar. Sebagian besar organisasi menggunakan sejumlah besar sumber daya untuk sebagian besar setiap tahun (biasanya, di mana saja antara tiga hingga sembilan bulan) untuk penganggaran. Lebih besar lagi adalah biaya yang berasal dari kecenderungan anggaran untuk mengarahkan organisasi melakukan apa yang seharusnya tidak dilakukan, sambil mencegah mereka melakukan apa yang seharusnya

dilakukan. Proses penganggaran tradisional mengunci organisasi untuk melaksanakan daftar tindakan yang telah ditentukan sebelumnya, karena tidak memiliki mekanisme untuk menyesuaikan rencana tindakan jika, dan ketika, keadaan berubah dengan cara yang tidak terduga. Apa yang cenderung kita lihat, tentu saja, adalah upaya penganggaran ulang yang signifikan di pertengahan tahun.”

#### **Proses Penganggaran Baru**

“Namun, di zaman sekarang ini, kejadian tak terduga adalah aturan daripada pengecualian. Oleh karena itu, lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat ini memerlukan proses penganggaran baru, yang mempertahankan kendali atas proses penganggaran tradisional untuk memfasilitasi keputusan alokasi sumber daya yang dipertimbangkan, tetapi pada saat yang sama memberikan fleksibilitas yang diperlukan untuk menavigasi melalui lautan ancaman dan peluang. Saya merekomendasikan tiga hal secara khusus.”

#### **Kurang Detail**

“Pertama, karena diharapkan lingkungan bisnis tidak akan berkembang persis seperti yang diperkirakan selama latihan perencanaan dan penganggaran, organisasi harus berhenti merinci anggaran mereka sampai tingkat ke-n. Dalam lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi, ini adalah pemborosan waktu, tenaga, dan sumber daya.”

#### **Penganggaran Bukan Manajemen**

“Kedua, manajemen harus berhenti menyamakan penganggaran dengan manajemen. Hari-hari "selama kita mengikuti anggaran, kita akan berhasil" sudah berakhir. Tujuan penganggaran harus memaksa organisasi untuk berpikir tentang masa depan, untuk mengembangkan rencana tindakan awal yang akan membuatnya sukses di masa depan itu, dan untuk membuat keputusan awal tentang alokasi sumber daya yang akan memaksimalkan pengembalian di masa depan itu—bukan keputusan final. keputusan.”

#### **Perbarui Secara Teratur**

“Ketiga, pembaruan anggaran asli harus dikembangkan secara teratur, berdasarkan tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan pada titik waktu tertentu. Tinjauan pengeluaran kemudian harus fokus pada pemahaman alasan perbedaan antara anggaran asli dan yang diperbarui: Apa yang berubah dalam lingkungan bisnis sehingga kami sekarang percaya bahwa kami harus melakukan tindakan yang berbeda? Ini menggeser fokus analisis pengeluaran dari Sudahkah Anda melakukan apa yang Anda katakan akan Anda lakukan? untuk Apakah Anda melakukan apa yang perlu dilakukan? Hanya setelah itu keputusan akhir tentang alokasi sumber daya harus dibuat, sedekat mungkin dengan kejadian sebenarnya” [5].

## **7.6 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI**

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk

berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 7.1).

**Tabel 7.1** Daftar periksa penilaian diri

Beri tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setuju	
7 6 5 4 3 2 1	
Di organisasi saya, perencanaan keuangan sangat selaras dengan perencanaan strategis	Di organisasi saya, perencanaan keuangan sangat tidak selaras dengan perencanaan strategis
Di organisasi saya, anggaran tunduk pada strategi	Di organisasi saya, strategi tunduk pada anggaran
Umumnya, manajer sangat puas dengan proses penganggaran	Umumnya, manajer sangat tidak puas dengan proses penganggaran
Di organisasi saya, sumber daya keuangan umumnya digunakan saat dibutuhkan	Di organisasi saya, sumber daya keuangan umumnya terkunci selama anggaran
Kami menggunakan prakiraan bergulir yang terlihat setelah akhir tahun keuangan	Kami memperkirakan hanya sampai akhir tahun keuangan
Kompensasi insentif umumnya dipisahkan dari anggaran tahunan	Kompensasi insentif umumnya disesuaikan dengan anggaran tahunan
Di organisasi saya, kami memiliki pemahaman yang sangat baik tentang perbaikan proses bisnis mana yang paling penting untuk menjalankan strategi	Di organisasi saya, kami memiliki pemahaman yang sangat buruk tentang perbaikan proses bisnis mana yang paling penting untuk menjalankan strategi
Kami memiliki proses yang sangat baik untuk meninjau bagaimana tujuan jangka panjang dan kinerja jangka pendek berinteraksi	Kami memiliki proses yang sangat buruk untuk meninjau bagaimana tujuan jangka panjang dan kinerja jangka pendek berinteraksi
Di organisasi saya, kinerja operasional dipantau melalui dasbor operasional	Di organisasi saya, kinerja operasional dipantau melalui kartu skor/dasbor yang sama dengan strategi
Kami sangat baik dalam menggunakan model berbasis driver, atau serupa, untuk menyelaraskan proses operasional dengan strategi	Kami tidak menggunakan model berbasis driver, atau serupa, untuk menyelaraskan proses operasional dengan strategi

## BAB 8

### MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN MANAJEMEN PROYEK YANG MENYELARASKAN STRATEGI

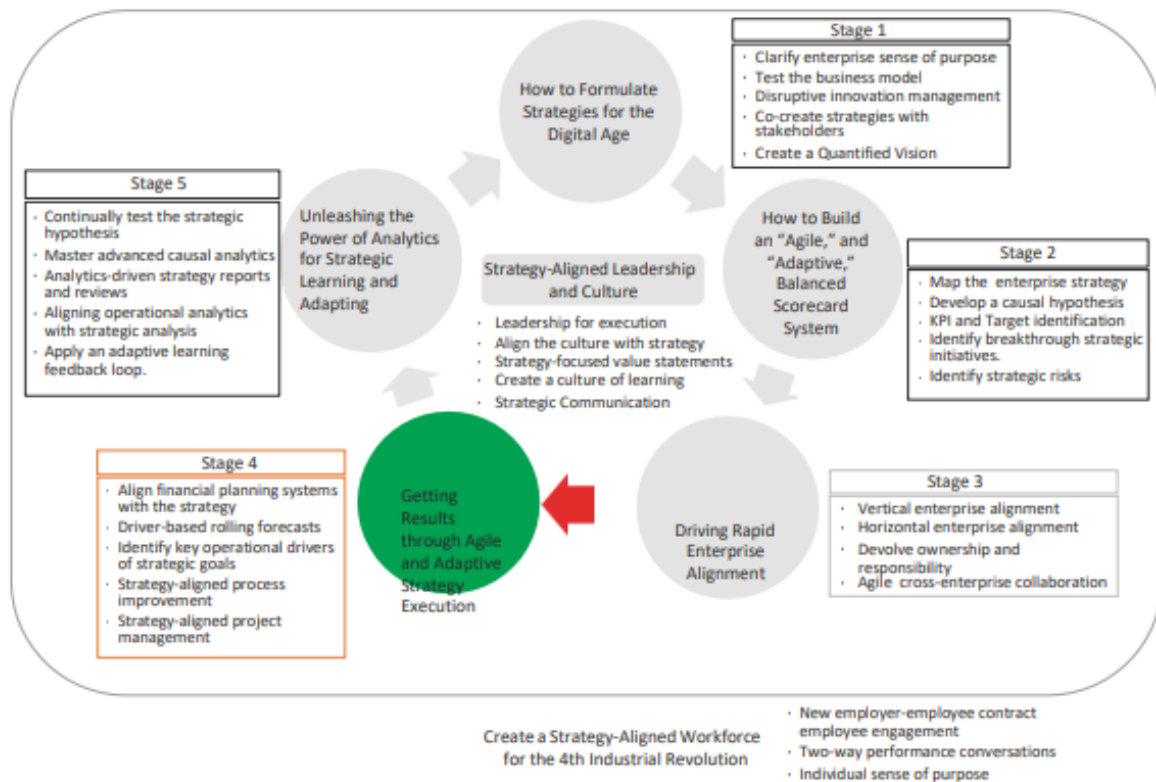
#### 8.1 PENGANTAR

Penelitian berulang telah menemukan bahwa implementasi inisiatif strategis yang berhasil sangat sulit untuk dicapai dan merupakan alasan utama mengapa Peta Strategi dan Balanced Scorecard yang paling hati-hati sekalipun dapat gagal memberikan hasil yang diharapkan (Gbr. 8.1).

Salah satu alasannya adalah ketika meninjau bagaimana organisasi membangun kerangka kerja—seperti Sistem Balanced Scorecard—untuk menerapkan dan mengelola strategi, kami mencatat bahwa pendekatan umumnya adalah membentuk Peta Strategi dan kartu skor (seringkali membutuhkan waktu lama untuk melakukannya. ), lalu langsung beralih ke pelaporan triwulanan. "Bit," di tengah, pelaksanaan sebenarnya dari inisiatif yang dipilih (bersama dengan peningkatan proses inkremental, [lihat bab sebelumnya]), tidak menerima perhatian yang sama ketatnya. Hampir seolah-olah begitu sistem kartu skor dibangun, sisanya akan secara otomatis mengurus dirinya sendiri. Tidak akan.

#### Bukan Kerangka Eksekusi

Di sini kita menemukan kesalahpahaman umum tentang sistem Balanced Scorecard. Ini bukan kerangka eksekusi strategi, karena tidak mengimplementasikan apapun.



**Gambar 8.1** Tahap 4: mendapatkan hasil melalui eksekusi strategi yang gesit dan adaptif





**Gambar 8.2** Eksekusi: tahap "ketujuh" dari proses premium eksekusi

Ini adalah kerangka kerja untuk menerjemahkan strategi (tujuan yang dipilih melalui inisiatif). Proses Premium Eksekusi Kaplan dan Norton (Gbr. 8.2) memiliki eksekusi sebagai semacam langkah "ketujuh" yang berada di antara tahap 4, "menyelaraskan operasi", dan tahap 5, "memantau dan mempelajari". Tidak menjadi tanggung resmi (yaitu dengan nomor yang ditetapkan) telah menyebabkan umumnya diabaikan, atau lebih jujur, diabaikan. Bangun sistem lalu laporkan. Inilah mengapa kami memasukkannya ke dalam Tahap 4, Mendapatkan Hasil melalui Eksekusi Strategi.

### **Keahlian Profesional**

Sekarang, mungkin ada satu alasan utama untuk pengawasan ini mengenai "tahap 7." Manajemen inisiatif membawa kita ke dunia manajemen proyek yang mapan, yang memiliki aturan dan proses yang kuat dan diterima (seperti Badan Pengetahuan [PMI] Project Management Institute), yang diuntungkan dari kualifikasi yang sangat dihormati dan dicari, seperti Standar Project Management Professional (PMP), Program Management Professional (PgMP), dan Portfolio Management Professional (PfMP).

## **8.2 MANAJEMEN PROYEK AGILE**

Dalam penjelasan di mana menjadi tangkas dan adaptif paling relevan dalam siklus manajemen strategi, kita harus memberikan waktu untuk manajemen proyek yang tangkas. Tumbuh dari Agile Manifesto pada tahun 2001 [1], yang berusaha untuk mengatasi frustrasi yang kemudian meningkat dengan proyek pengembangan perangkat lunak yang gagal (lihat Bab 2: Dari strategi berbasis Industri ke Era Digital), manajemen proyek tangkas pada dasarnya berfokus pada perbaikan terus-menerus, fleksibilitas ruang lingkup, masukan tim, dan memberikan produk berkualitas. Pendekatan tangkas berbeda dari pendekatan konvensional

karena proses pengambilan keputusan yang lebih cepat menggantikan hierarki pengambilan keputusan tradisional (manajer proyek, sponsor, tinjauan kemudi, dll.)

PMI menyatakan, “Pendekatan tangkas untuk manajemen proyek bertujuan untuk ROI [Pengembalian Investasi] awal yang terukur melalui pengiriman peningkatan produk yang berulang-ulang. Mereka menampilkan keterlibatan pelanggan yang berkelanjutan sepanjang siklus pengembangan produk.” Tabel 8.1 menjelaskan perbedaan utama antara pendekatan tradisional dan tangkas dalam manajemen proyek.

## SCRUM

Metode manajemen proyek tangkas khusus adalah SCRUM (diambil dari SCRUM di Rugby Union). Pada sebuah proyek, SCRUM memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan melibatkan dua peran kunci: Pemilik Produk dan Master SCRUM, didukung oleh tim ahli.

**Tabel 8.1** Perbedaan antara pendekatan tradisional dan tangkas dalam manajemen proyek

Pendekatan tradisional	Pendekatan tangkas
Pelanggan terlibat di awal proses, tetapi cenderung tetap menjaga jarak setelah proyek dimulai	Keterlibatan pelanggan adalah kuncinya di sini karena lebih terlibat pada saat pekerjaan dilakukan
Eskalasi ke manajer ketika masalah muncul	Ketika masalah terjadi, tim bekerja sama untuk menyelesaikannya secara internal
Analisis dan desain awal yang berat	Rapat stand-up harian diadakan untuk membahas pekerjaan yang dilakukan kemarin, rencana hari ini, dan hambatan jika ada
Lebih serius tentang proses daripada produk	Metode tangkas kurang fokus pada proses formal dan direktif
Produk direncanakan secara ekstensif dan kemudian dieksekusi dan diuji	Pekerjaan dikirimkan ke klien dalam rilis kecil dan sering untuk mendapatkan putaran umpan balik yang cepat
Model tradisional menyukai antisipasi	Model tangkas menyukai adaptasi
Dokumentasi berat sebelum menjalankan paket pekerjaan	Proyek tangkas sangat demokratis dan menerapkan serangkaian praktik singkat dan berulang
Proses pengembangan yang lambat dan terstruktur, biasanya berfokus pada rilis satu kali	Agile lebih fokus pada “mengapa”, dengan retrospeksi di akhir setiap iterasi atau rilis
Hanya milik manajer proyek	Kepemilikan bersama

Pemilik Produk (pelanggan) bertanggung jawab atas hasil proyek dan terlibat sepanjang proses, membantu pengambilan keputusan yang lebih cepat dan memastikan bahwa proyek memenuhi persyaratan. Master SCRUM membantu anggota tim bekerja sama dengan cara yang seefektif mungkin, memecah dan menugaskan tugas kepada anggota tim untuk diimplementasikan sehingga memberikan solusi produk. Master SCRUM melatih tim, menghilangkan hambatan untuk kemajuan, memfasilitasi pertemuan dan diskusi, dan melakukan tugas manajemen proyek yang khas seperti melacak kemajuan dan risiko. Inti dari

metode SCRUM adalah pertemuan singkat (disebut Sprint) yang mempertimbangkan pencapaian dan pembelajaran sejak pertemuan terakhir dan fokus pada apa yang perlu dilakukan sebelum pertemuan berikutnya. Pertemuan Sprint ini merupakan bagian integral dari bagaimana metode SCRUM memberikan solusi tertentu untuk memenuhi tonggak proyek.

Selain itu, keyakinannya adalah bahwa berhasil memenuhi tujuan reguler akan memberi energi pada tim dan mempertahankan momentum positif. Certified Scrum Professional yang berbasis di AS James Bass berkomentar, “Nilai SCRUM tidak diukur dari jumlah yang dihasilkan, tetapi pada keberhasilan tim untuk memenuhi komitmen, dan terus meningkat. Dengan cara ini, SCRUM memberikan nilai bagi tim dan organisasi melalui peningkatan kecepatan, pemberdayaan tim, dan kesuksesan melalui kegagalan yang terkendali.” Kami sekarang akan mempertimbangkan apa arti manajemen proyek tangkas untuk eksekusi strategi. Saliha Ismail, Kepala Proyek Strategis di PMO Kementerian Pekerjaan, Urusan Kota & Perencanaan Kota, Bahrain (dan Lulusan Kaplan/Norton Bersertifikat), menjelaskan bahwa untuk menggunakan tangkas dalam pelaksanaan strategi, penting untuk berpikir tentang siapa Pemilik Produk dan Master SCRUM nantinya. “Pemilik Produk harus menjadi eksekutif senior organisasi, karena mereka memiliki wewenang untuk membuat keputusan yang mungkin memotong berbagai fungsi, dan Master SCRUM mungkin harus duduk di dalam departemen strategi.”

Dia melanjutkan bahwa SCRUM Master memantau apakah kinerja telah meningkat karena inisiatif dan bertanggung jawab untuk menggerakkan tombol melawan KPI strategis. “Berdasarkan data ini, Pemilik Produk kemudian dapat memutuskan apakah inisiatif tersebut memberikan hasil yang diharapkan sebagaimana adanya, memerlukan beberapa modifikasi atau ditinggalkan/diperkecil atau apakah KPI itu sendiri masih valid.” Argumen Ismail bahwa menempatkan SCRUM Master dalam departemen strategi atau Office of Strategy Management (OSM) berguna untuk satu alasan utama: ini membantu mengurangi keluhan PMO reguler bahwa wilayah mereka sedang diserang oleh orang-orang yang tidak memenuhi syarat dari OSM, yang mengklaim bahwa mereka adalah pemilik inisiatif strategis. Kami telah menyaksikan banyak kasus di mana gesekan berikutnya menyebabkan PMO dan OSM menolak untuk berbicara satu sama lain! Selain mengarah pada proses manajemen inisiatif yang kurang optimal, hal ini selalu berarti bahwa manajer yang terkepung di lapangan harus melaporkan kinerja proyek/inisiatif yang sama melalui dua sistem yang berbeda—sistem manajemen strategi dan sistem informasi manajemen proyek. (yang umum bahkan ketika mereka berkolaborasi). Hasil disfungsi lebih lanjut adalah bahwa PMO dan OSM menafsirkan, dan melaporkan, hasilnya dengan cara yang sering kali sangat berbeda, kepada kemarahan tim senior yang terus berlanjut.

### **Kasus Penggabungan**

Solusi sederhana untuk masalah ini adalah menggabungkan dua kantor, yang akan menyebabkan SCRUM Master berada di departemen "strategi". Seperti yang dikatakan oleh salah satu Chief Strategy Officer kepada salah satu penulis buku ini, “Ketika saya mengambil alih, jelas bahwa mereka tidak bekerja sama, jadi saya menggabungkan mereka – itu tidak masalah!” “Keahlian PMO adalah memastikan bahwa proyek/program dikelola secara efisien

dan sesuai prosedur – baik itu inisiatif strategis atau proyek taktis atau operasional besar. OSM terutama diperlukan untuk mengelola proses strategi dan memfasilitasi penyelarasan strategis serta peninjauan dan pembaruan strategi,” lanjut Ismail. “Penggambaran peran yang jelas diperlukan, bahkan ketika kemampuan digabungkan.” Karena itu, PMI, dalam beberapa tahun terakhir, telah memainkan peran yang kuat bagi PMO untuk diposisikan ulang/ditingkatkan sebagai penjaga alami dalam mengelola inisiatif strategis, seperti yang dijelaskan di Panel 2.

#### **Cuplikan Saran**

Jika organisasi memiliki PMO dan OSM, pertimbangkan penggabungannya. Kedua kantor bekerja menuju tujuan yang sama—menyampaikan strategi. Tapi, tulislah piagam untuk keduanya yang dengan jelas menggambarkan siapa yang melakukan apa dalam prosesnya. Di banyak organisasi, masuk akal untuk menggabungkan PMO, OSM, dan departemen manajemen mutu, karena memungkinkan hubungan yang lebih kuat antara strategi dan semua tindakan yang diperlukan untuk penyampaian: eksekusi menjadi proses tunggal yang digabungkan.

### **8.3 KANTOR TRANSFORMASI**

Sebuah ide yang sangat berguna yang baru-baru ini muncul adalah bahwa dari Kantor Transformasi (kemampuan yang juga dapat diintegrasikan ke dalam PMO/OSM yang digabungkan). Diperkenalkan oleh konsultan ShiftIn yang berbasis di Teluk, kebutuhan akan kemampuan seperti itu dijelaskan dalam buku putih 2016, “Menciptakan Kantor Transformasi,” yang ditulis bersama oleh salah satu penulis buku ini [2].

#### **Transformasi: Definisi**

Menurut makalah tersebut, transformasi “mencakup adaptasi proposisi nilai organisasi dan model bisnis & operasional terhadap perubahan mendasar yang dibawa oleh tren global, teknologi digital, dan kebutuhan serta harapan pemangku kepentingan yang semakin menuntut.”

Transformasi dikategorikan menjadi tiga vertikal inti dan tiga transformasi transversal:

#### **Transformasi Vertikal Inti**

- **Perputaran / Finansial:** “Transformasi yang terutama didorong oleh bisnis atau organisasi yang berkinerja sangat buruk: sama pentingnya dengan kelangsungan hidup.”
- **Mandat / Inti:** “Transformasi yang didorong oleh perubahan kebijakan, mandat, atau visi pimpinan puncak senior (mis., dewan, pemilik, kepala pemerintahan).”
- **Model Bisnis:** Transformasi yang didorong oleh perubahan mendasar pada proposisi nilai dan/atau cara produk/layanan disampaikan, pasar yang dilayani, dan struktur biaya/pendapatan (atau nilai).

#### **Transformasi Transversal**

- **Digital:** “Transformasi yang didorong oleh digitalisasi DNA organisasi serta aspek-aspek kunci (sebagian atau seluruhnya) dari proposisi nilainya.”

- **Operasional:** “Transformasi yang didorong oleh perubahan pada inti proses operasional dalam mengejar efisiensi dan optimalisasi, biasanya berakar dalam pada transformasi perubahan pasokan.”
- **TI & Teknologi:** “Transformasi teknologi saat ini dan tulang punggung TI organisasi, didorong oleh peningkatan tuntutan dari lingkungan bisnis (atau sosial).”
- **Fungsi pendukung:** “Transformasi struktur warisan dalam hal dukungan (seperti hukum, SDM, keuangan) didorong oleh peningkatan tuntutan dari lingkungan bisnis (atau sosial) serta upaya terus menerus untuk efisiensi, pengurangan biaya dan tingkat layanan meningkat.”

Penulis makalah menekankan bahwa dalam praktiknya, kemungkinan tidak akan ada batasan yang jelas antara transformasi ini dan, kemungkinan besar, transformasi vertikal inti dipatok oleh bagian transformasi transversal yang baik. “Misalnya, perubahan model bisnis, di mana seluruh proposisi nilai baru akan diperkenalkan (misalnya berpindah dari produk fisik ke layanan digital), akan bergantung pada serangkaian transformasi internal dalam hal digital, operasional, dan TI. komponen.”

### **Transformasi dan Strategi**

Inisiatif transformasi selalu berlabuh pada strategi jangka panjang dan (biasanya bersifat jangka menengah) adalah inisiatif strategis utama yang memberikan terobosan peningkatan kinerja. Hal ini mendukung pentingnya ditempatkan oleh penulis buku ini pada rencana jangka menengah (lihat Bab 4: Pemetaan Strategi di Disruptive Times).

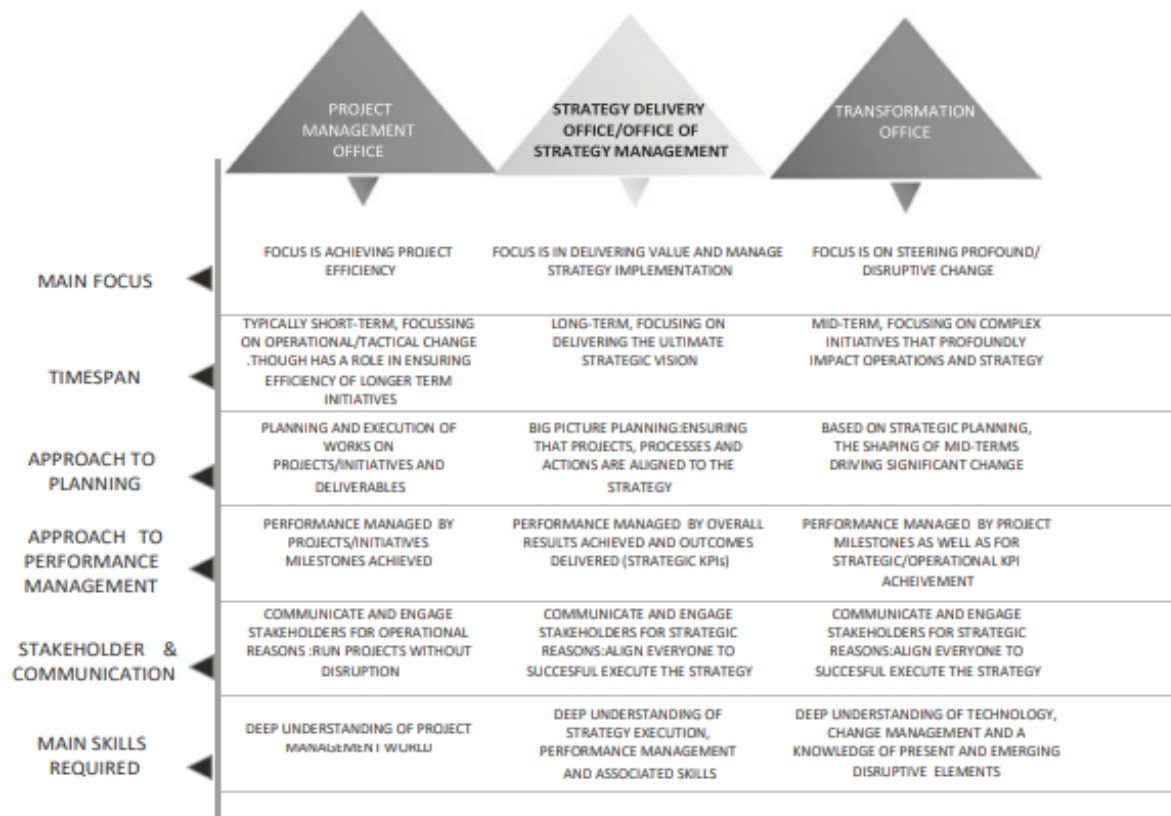
Dalam makalah tersebut, penulis berpendapat bahwa, bagi banyak organisasi, persyaratan untuk berubah atau gagal (bahkan mati) sangat penting sehingga ada kebutuhan mendesak untuk memikirkan kembali bagaimana organisasi mengelola inisiatif kritis misi tersebut. “Inisiatif transformasi membawa lapisan kompleksitas tambahan yang tidak dimiliki proyek lain dan sering kali memiliki dampak mengganggu yang mendalam pada dinamika struktural dan budaya organisasi yang berlaku. Upaya transformasi dapat (dan kemungkinan besar akan) gagal jika tidak dikelola dengan baik sebagai serangkaian inisiatif unik... oleh karena itu ada kebutuhan mendesak untuk Kantor Transformasi khusus, yang bertanggung jawab untuk mendorong inisiatif perubahan yang kompleks dan mengganggu tersebut.”

Penulis makalah tidak menyarankan bahwa semua organisasi memerlukan tiga kantor mandiri. Preferensi organisasi mengenai struktur dan budaya akan ikut bermain. “Yang lebih penting adalah mengenali peran yang berbeda namun saling melengkapi dari ketiga kantor tersebut. Masing-masing membutuhkan kewenangan dan piagamnya sendiri, baik digabung atau tidak.”

Dengan menyadari sepenuhnya persyaratan spesifik dari ketiga kantor tersebut, kemudian bergabung, manajemen kinerja perusahaan ujung ke ujung yang berdampak dapat dicapai (dari perencanaan operasional jangka pendek, melalui perencanaan transformasi jangka menengah, hingga perencanaan strategis jangka panjang). Kebingungan, perselisihan, dan upaya yang tumpang tindih dihilangkan, dengan tiga kantor fokus pada apa yang harus diberikan dan bagaimana hal ini berdampak positif pada organisasi secara lebih luas. Gambar 8.3 menunjukkan tanggung jawab yang berbeda untuk ketiga kantor tersebut.

Makalah ini diakhiri dengan menyatakan bahwa tuntutan "ekonomi digital" berat dan belum pernah terjadi sebelumnya (mendukung tema buku ini—bagaimana organisasi akan dikonfigurasi ulang ke depan masih dalam proses—dan akan berlangsung untuk beberapa waktu). “Tetapi apa yang sudah jelas terlihat adalah bahwa kelincahan dan fokus yang diperlukan pada transformasi akan menjadi ciri khas organisasi yang paling sukses – dan semakin menjadi tambahan untuk bertahan hidup. Membangun struktur, tata kelola, dan model proses yang menjadikan transformasi sebagai kapabilitas organisasi inti akan menjadi 'harus dimiliki' organisasi. Kantor Transformasi khusus, yang berbeda dengan Manajemen Proyek atau Kantor Strategi yang lebih konvensional, adalah...langkah penting dalam membangun kemampuan yang harus dimiliki ini.”

Ada banyak variasi dalam bagaimana strategi dan proyek diselenggarakan. Putaran yang menarik adalah penyedia telekomunikasi yang berbasis di Turki, Turkcell Superonline, yang juga telah mengintegrasikan pembuatan ke dalam OSM-nya, seperti yang kami jelaskan di Panel 1.



**Gambar 8.3** Peran tiga kantor dalam kantor transformasi. (Sumber: ShiftIn)

#### 8.4 MENGUKUR DAMPAK

Namun, bagaimanapun konfigurasinya, satu area yang sering dihadapi organisasi yang masih perlu diperbaiki adalah bagaimana mengukur atau menilai dampak inisiatif. Seperti yang kami jelaskan di Bab. 5: Bagaimana Membangun Balanced Scorecard yang gesit dan adaptif, tujuan dari inisiatif strategis adalah untuk menutup kesenjangan kinerja (dari “sebagaimana adanya” menjadi “menjadi” terhadap target KPI). Secara kolektif, ini menutup kesenjangan nilai (dari status "sebagaimana adanya" hingga "menjadi" terhadap visi terukur —

lihat Bab 2: Dari strategi berbasis Era Industri ke Era Digital.) Langkah-langkah manajemen proyek klasik dari waktu, biaya, dan ruang lingkup, tentu saja, diperlukan, tetapi tidak dengan sendirinya mengukur nilai atau dampak, poin yang diuraikan oleh James Coffey, Prinsipal konsultan Beyond Scorecard yang berbasis di AS, yang menyoroti dua aspek manajemen inisiatif. “Pertama ada aspek pelacakan manajemen proyek – apakah tepat waktu, sesuai anggaran, apa risikonya, dll. Dengan kata lain, mekanisme manajemen proyek, yang sebaiknya diserahkan kepada PMO atau manajer.

Kedua, ada jawaban atas pertanyaan: “Apa yang ingin dicapai, dan akankah mencapai tujuannya?” Tim kepemimpinan menjawab bagian pertama dari pertanyaan ketika memilih inisiatif untuk mendukung tujuan strategis. Jawaban untuk elemen kedua membutuhkan peninjauan kembali secara berkala untuk memastikannya benar-benar melakukan apa yang dimaksudkan.” Ini, Coffey menjelaskan, lebih kompleks daripada sekadar mengelola proyek. Ini membutuhkan analisis risiko, pergeseran lanskap sejak inisiatif dimulai, dampak inisiatif lain, dan sebagainya. “Ini adalah diskusi berulang dengan sponsor, manajer proyek, dan manajer lain untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi,” katanya, menambahkan bahwa “Tepat waktu dan anggaran tidak cukup karena ini tidak membahas apakah inisiatif benar-benar akan berhasil. apa pun selain diselesaikan.”

### **Dua Jenis Inisiatif**

Untuk tujuan pemantauan, perlu juga diingat bahwa ada dua jenis inisiatif strategis. Jenis pertama adalah AFE (After Finalization Effects), untuk inisiatif yang masa realisasinya dimulai setelah finalisasi proyek. Tipe kedua adalah DPE (During Progress Effects), untuk inisiatif yang memiliki periode realisasi yang tumpang tindih dengan bagian dari timeline proyek (tetapi dengan jeda waktu realisasi). Contoh inisiatif AFE mungkin menginstal sistem CRM baru. Periode realisasinya terkait dengan waktu yang dibutuhkan untuk sejumlah besar pelanggan yang mengakui (atau tidak) manfaat yang diperoleh dari fungsi dan kemampuan sistem CRM yang baru. Ini tidak dapat dilakukan sampai sistem aktif dan berjalan. Contoh inisiatif DPE adalah pembenahan gerai ritel berdasarkan konsep baru. Periode realisasinya tumpang tindih dengan timeline proyek, karena pelanggan yang memasuki gerai pertama yang baru direnovasi lebih (atau kurang) puas dengan tampilan dan fitur baru, sementara proyek revamping sedang berlangsung di lokasi lain. Realisasi inisiatif adalah penyebaran (ke efek hasil, dirasakan oleh KPI lag) dari efek output langsung inisiatif (dirasakan oleh KPI utama). Jeda waktu realisasi adalah waktu yang diperlukan untuk mengubah efek keluaran inisiatif menjadi efek hasil yang diinginkan. Jeda waktu ini biasanya tidak pernah nol (Gbr. 8.4).

## **8.5 PENDEKATAN PORTOFOLIO**

Kesalahan umum lebih lanjut dalam manajemen inisiatif melihat inisiatif sebagai mandiri: pendekatan portofolio diperlukan. Seperti komentar Dr. David Norton, “Inisiatif harus dilihat sebagai portofolio, karena dampak kolektiflah yang pada akhirnya menutup kesenjangan nilai.”



**Gambar 8.4** Jeda waktu realisasi inisiatif. (Sumber: Synergys)

Laporan tahun 2013 oleh Boston Consulting Group dan Performance Management Institute (lihat juga Panel 2) menjelaskan kekuatan pendekatan portofolio. “[A] aspek penting dari pelacakan kemajuan adalah...membuktikan pendekatan portofolio terkini untuk para pemimpin senior.” Penulis laporan tersebut mencatat bahwa analisis terhadap sekitar 2000 peta jalan inisiatif, dengan tonggak pencapaian dampak senilai \$4 miliar menemukan bahwa 35% melebihi rencana, 45% sesuai rencana, dan 20% gagal. “Secara keseluruhan, portofolio inisiatif ini berhasil dilaksanakan, mencapai lebih dari 100% dari nilai yang ditargetkan.”

Laporan itu menambahkan, “Tampilan portofolio...memastikan bahwa organisasi mengadopsi perspektif perusahaan secara luas. Ini menghasilkan kejelasan berwawasan ke depan yang diperlukan tentang bagaimana keseluruhan program berjalan terhadap dampak yang direncanakan, menyoroti area yang membutuhkan perhatian tambahan dan memungkinkan organisasi untuk memenuhi target secara berlebihan, meskipun ada kekurangan implementasi yang tak terhindarkan dan awalnya tidak terduga dalam peta jalan individu.”

### **Sub-Portofolio**

Jika set keseluruhan adalah portofolio, maka sub-portofolio dapat dibuat pada tingkat tema. Dengan kesenjangan nilai yang ditentukan, para pemimpin kemudian perlu menyepakati bagaimana menutup kesenjangan itu. Jika, misalnya, mencapai target membutuhkan peningkatan signifikan dalam pengembangan produk baru, maka tema tersebut akan mendapatkan sebagian besar investasi inisiatif. Sebaliknya, jika, misalnya, ada persyaratan untuk mengurangi peningkatan pendapatan dan fokus pada efisiensi untuk sementara waktu (seperti yang terjadi pada banyak lembaga keuangan setelah krisis keuangan), maka investasi dapat dialihkan ke inisiatif yang memberikan keunggulan operasional. Peta itu sendiri tidak serta merta berubah, tetapi upaya peningkatan kinerja diarahkan pada satu tema tertentu. Selama masa strategi, semua tema sama pentingnya, tetapi investasi diprioritaskan secara berurutan. Salah satu manfaat dari pengelolaan berdasarkan tema (lihat juga Bab 4) adalah menyediakan sarana yang kuat untuk berinvestasi di sepanjang rantai kausal.



## 8.6 KATA PERPISAHAN

Kemajuan inisiatif strategis harus dinilai secara formal sebagai bagian dari kalender tinjauan strategi (biasanya setiap tiga bulan, atau mungkin, seperti dalam contoh Turkcell Superonline di Panel 1, ke jadwal bulanan di pasar yang bergerak cepat). Kami akan mempertimbangkan tinjauan strategi di bab berikutnya.

### **Panel 1: Ilustrasi Kasus Turkcell Superonline**

Anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki oleh Grup Turkcell, Turkcell Superonline adalah perusahaan komunikasi dan teknologi terkemuka di Turki. Dengan kepemimpinan pasar di lima dari sembilan negara tempatnya beroperasi, Superonline memiliki sekitar 71,3 juta pelanggan per 31 Desember 2013.

### **Kasus untuk Perubahan: Gelombang Pertama – Membangun Jalan Fiber (2008–2012)**

Ekonomi yang dinamis bersama dengan pasar yang cukup besar dan muda dengan potensi penggunaan Internet yang sangat tinggi dan penetrasi broadband yang rendah adalah faktor utama yang mendorong perusahaan untuk secara mendasar mengubah fokus strategisnya. CEO dan eksekutif puncak memimpin gelombang pertama—mengubah Tellcom yang saat itu bernama dari penyedia layanan telekomunikasi grosir menjadi operator telekomunikasi dengan infrastruktur serat generasi berikutnya sendiri, yang dimulai pada tahun 2008. Di pasar broadband ultra-cepat itulah Tellcom akan dimasuki, segmen yang dibidik tidak lagi hanya bisnis grosir, tetapi juga rumah tangga dan organisasi. Sebagai bagian dari perubahan tersebut, pada tahun 2009, Tellcom bergabung dengan Superonline, salah satu penyedia Internet terkemuka di Turki. Turkcell Superonline memprakarsai "zaman serat" di Turki, menawarkan layanan Internet dengan kecepatan 1000 Mbps: teknologi akses Internet tercanggih di dunia, kemudian hanya tersedia di tujuh negara lain.

### **Mendirikan OSM**

Sebagai elemen kunci lebih lanjut dalam mendorong perubahan transformasional, pada tahun 2008, CEO memperkenalkan Office of Strategy Management (OSM), melapor kepadanya dan dengan tanggung jawab untuk memfasilitasi dan mengoordinasikan proses manajemen strategi dan mengambil kendali untuk mendorong strategi dan perubahan. Tujuh area fokus diidentifikasi dan langkah-langkah strategis (superindikator) ditetapkan untuk menilai kemajuan. Sepuluh inisiatif strategis teratas didefinisikan dan diselaraskan dengan Peta Strategi. Peta Strategi dikembangkan untuk tiga segmen pasar: perumahan, perusahaan, dan grosir. Cascading juga mencapai unit fungsional dan pendukung.

### **Membuat Kantor Manajemen Strategi dan Pemasaran Strategis**

Pada awalnya, Departemen Perencanaan Strategis diberdayakan untuk memimpin upaya kartu skor dengan keterlibatan kritis CFO. Namun, departemen ini berganti nama menjadi Kantor Manajemen Strategi dan Pemasaran Strategis pada tahun 2011 dan memperoleh lebih banyak tanggung jawab untuk melaksanakan, mengoordinasikan, dan memfasilitasi

seluruh proses manajemen strategi. Departemen juga mulai melapor ke CMO, karena pelanggan merupakan fokus strategis dalam gelombang strategi berikutnya daripada ekspansi infrastruktur; Oleh karena itu, departemen menciptakan sinergi dengan tim pemasaran untuk mendukung keputusan yang cepat dan akurat.

### **Pemantauan Kinerja**

Dengan tanggung jawab untuk inisiatif strategis dalam OSM (dan sebagaimana diatur dalam Piagam OSM), apa yang sangat inovatif tentang pendekatan Turkcell adalah bahwa analitik pelanggan yang kuat dipandang sebagai pembeda strategis dan digunakan secara luas untuk memantau kinerja, dan dampak dari, sejumlah kecil inisiatif strategis yang mendorong perubahan transformasional. Organisasi dengan benar menyadari bahwa di sektor yang bergerak cepat di mana ia beroperasi, menangkap tren pasar/pelanggan yang berubah dengan cepat adalah prasyarat keberhasilan, dan karenanya, inisiatif strategis harus terus-menerus dilacak relevansinya dan disesuaikan dengan tepat.

Turkcell Superonline memantau pencapaian strategisnya pada tingkat yang sangat intens. Tim eksekutif mengadakan tinjauan operasional mingguan untuk masalah bisnis sehari-hari dan bertemu setiap bulan dan setiap tiga bulan untuk meninjau kinerja strategis (ada penyegaran strategi formal dua kali setahun).

Dalam pertemuan bulanan, penekanannya adalah pada superindikator dan sepuluh inisiatif strategis yang mendorong sebagian besar keberhasilan strategi. Setiap kuartal, perilaku pesaing dianalisis dan tindakan serta prioritas strategis (dan karenanya inisiatif) dievaluasi sesuai dengan perubahan lingkungan. Terakhir, ada tinjauan strategi tahunan untuk menyesuaikan roadmap pelaksanaan strategi.

### **Gelombang Kedua: Dari “Baik menjadi Hebat” dalam Keunggulan Pelanggan dan Operasional (2013–2018)**

Pada tahun 2012, CEO mengumumkan transformasi gelombang kedua, yang bertujuan untuk menjadi “mitra teknologi yang tak tergantikan dengan memudahkan kehidupan pelanggan kami dengan solusi inovatif di dunia digital.” Visi baru melibatkan peralihan dari orientasi infrastruktur ke pendekatan berorientasi pelanggan.

Penekanan pada tema keunggulan pelanggan dan operasional membentuk strategi baru. Keberhasilan diukur dari segi tingkat penerimaan, kepuasan dan retensi pelanggan, laba, dan arus kas. Perusahaan menetapkan tonggak kunci untuk mencapai pengembalian investasi sesuai dengan kepuasan pelanggan. Turkcell Superonline merevisi peta strategi, KPI, dan inisiatif strategisnya untuk mencerminkan arah gelombang kedua.

Elemen kunci dari gelombang dua termasuk pengembangan sistem manajemen inisiatif yang lebih sistematis untuk menghubungkan penganggaran, alokasi sumber daya, dan pengambilan keputusan dengan lebih baik ke strategi dan meningkatkan tindak lanjut inisiatif, serta pengenalan perencanaan strategis berbasis skenario untuk adaptasi strategi Turkcell Superonline yang lebih akurat dan gesit dalam lanskap yang semakin kompetitif.

Ukuran Keberhasilan

Adapun sukses, pertimbangkan hal berikut. Semua angka membandingkan 2008 dengan 2013:

- Total pendapatan meningkat empat kali lipat, dari 158 menjadi 925 juta Lira Turki dalam empat tahun.
- EBITDA berubah dari negatif 42 juta menjadi positif 238 juta Lira Turki.
- Cakupan jaringan melonjak dari 64.000 pengguna homepass (cakupan infrastruktur serat) menjadi lebih dari 1,7 juta hanya dalam empat tahun.
- Pangsa pasar dalam hal pelanggan Internet tetap (termasuk ADSL, fiber, dan Internet kabel) tumbuh dari 3% di tahun 2010 menjadi 11,3% di tahun 2013.
- Hampir 60% penurunan penggunaan call center dari tahun 2010 ke 2012, menunjukkan peningkatan kegiatan operasional.
- Tingkat kepuasan karyawan adalah 16% di atas nilai rata-rata di Turki.

Diringkas dari Laporan Hall of Fame 2013 Palladium dan materi lainnya. [3]

### **Panel 2: Klaim PMO untuk Mengelola Inisiatif Strategis**

Pada tahun 2013, institut Manajemen Proyek (PMI) merilis sebuah laporan, yang ditulis bersama dengan grup Boston Consulting, yang disebut Manajemen Inisiatif Strategis: Imperatif PMO. Laporan tersebut berargumen bahwa "Kantor manajemen program atau proyek (PMO) dapat memainkan peran penting...dalam mendukung secara aktif pelaksanaan program-program strategis."

Namun, itu menggarisbawahi fakta bahwa, "peran PMO dalam perusahaan harus, pada gilirannya, menjadi lebih strategis, dan harus mengembangkan kemampuannya sesuai." Laporan tersebut merangkum empat keterampilan utama yang dibutuhkan oleh PMO, yang dihasilkan dari beberapa tahun penelitian antara PMO dan pemimpin lainnya.

#### **Fokus pada Inisiatif Kritis**

Di sini, pesannya adalah untuk memberi para pemimpin senior wawasan operasional yang benar melalui pencapaian dan tujuan yang berarti untuk inisiatif strategis yang penting. "Fokus seperti itu memberikan kejelasan dan koreksi arah di antara isu-isu yang muncul dan realisasi dampak sepenuhnya."

Laporan tersebut menyatakan bahwa umumnya PMO sudah mendorong penetapan tonggak, ukuran, dan tujuan untuk inisiatif, "tetapi dalam banyak kasus pendekatan tradisional tidak efektif untuk inisiatif besar, kompleks dan bergerak cepat," itu dicatat. "Mereka menghasilkan informasi yang terlalu sedikit atau terlalu banyak, mengaburkan apa yang sebenarnya terjadi alih-alih memberikan informasi yang jelas kepada PMO dan eksekutif senior yang memungkinkan koreksi arah tepat waktu."

#### **Institut Proses Cerdas dan Sederhana**

Komponen ini menyoroti pentingnya menetapkan rutinitas tingkat program yang melacak inisiatif dan tujuan mereka, mengomunikasikan kemajuan, dan membantu mengidentifikasi masalah lebih awal tanpa menambah beban yang tidak semestinya atau merampas bisnis dan fungsi yang melaksanakan pekerjaan.

“Roadmaps harus mengidentifikasi serangkaian tonggak penting yang memberikan kepemimpinan dengan dasar yang jelas untuk wawasan operasional tentang apa inisiatif itu, apa risiko kritis dan saling ketergantungan yang diketahui, dan bagaimana kemajuan inisiatif, menggunakan indikator berwawasan ke depan.”

#### **Menumbuhkan Bakat dan Kemampuan**

Mengembangkan dan memelihara manajemen teknis, strategis, dan bisnis yang tepat, serta kepemimpinan, keterampilan, dan kemampuan dalam organisasi adalah komponen berikutnya. Laporan tersebut menyatakan, “Tidak lagi cukup untuk memfokuskan pengembangan bakat hanya pada keterampilan manajemen proyek teknis. Organisasi juga perlu mengembangkan portofolio staf PMO berbakat dengan keterampilan strategis, bisnis, dan kepemimpinan.”

#### **Mendorong Budaya Perubahan**

Komponen ini menekankan pentingnya secara aktif membangun dukungan di seluruh organisasi untuk, dan komitmen terhadap, implementasi inisiatif strategis dan manajemen perubahan sebagai pembeda kompetitif yang nyata.

“Implementasi inisiatif itu sulit, dan banyak yang bisa salah selama perjalanan... PMO perlu mendorong transparansi tentang masalah yang muncul, memberi para pemimpin senior sarana untuk melakukan koreksi tepat waktu untuk memastikan bahwa inisiatif keseluruhan mencapai tujuannya. dampak target,” kata penulis.

“Itu pada gilirannya membutuhkan lingkungan di mana orang, terutama manajer bisnis yang menjalankan inisiatif, bersedia mengangkat tangan jika mereka membutuhkan bantuan atau menemukan masalah yang sedang berkembang.... Bendera merah seharusnya tidak menimbulkan hukuman tetapi didorong karena mereka mengidentifikasi kekhawatiran cukup awal bagi para pemimpin senior untuk campur tangan sesuai kebutuhan untuk mengatasi masalah tersebut.”

Sumber: Strategic Initiative Management: PMO Imperative, Boston Consulting Group, Project Management Institute, November 2013.

## **8.7 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI**

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 8.2).

**Tabel 8.2** Daftar periksa penilaian diri

---

Beri tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setuju

7 6 5 4 3 2 1

---

---

Organisasi saya umumnya sangat baik dalam mengelola inisiatif strategis  
Di organisasi saya, kantor strategi dan PMO bekerja sama dengan sangat baik  
Di organisasi saya, inisiatif strategis umumnya dimiliki oleh manajer senior  
Kami mengelola inisiatif strategis sebagai portofolio terintegrasi  
Kami sangat baik dalam mengukur dampak kinerja dari inisiatif

---

Organisasi saya umumnya sangat buruk dalam mengelola inisiatif strategis  
Di organisasi saya, kantor strategi dan PMO tidak bekerja sama dengan baik  
Di organisasi saya, inisiatif strategis umumnya dimiliki oleh manajer tingkat menengah  
Kami mengelola inisiatif strategis secara independen satu sama lain  
Kami sangat buruk dalam mengukur dampak kinerja inisiatif

---

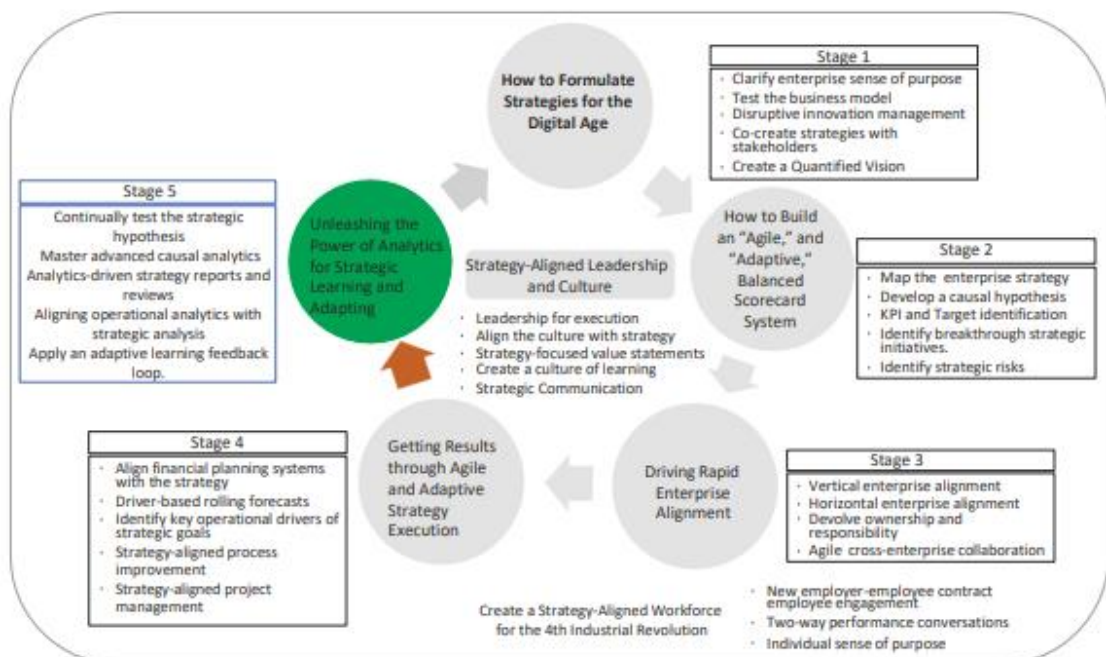
## BAB 9

### MELEPASKAN KEKUATAN ANALISIS UNTUK PEMBELAJARAN STRATEGIS DAN ADAPTASI

#### 9.1 PENGANTAR

Dalam Bab. 4: Pemetaan Strategi di Masa Mengganggu, kami menjelaskan bagaimana analitik data tingkat lanjut akhirnya memungkinkan realisasi "janji" Peta Strategi. Janji itu menjadi pemahaman tentang hubungan kausal antara tujuan. Sampai sekarang, kausalitas disarankan dengan menempatkan "panah," di peta, tetapi dengan sedikit (kebanyakan nol) pengujian asumsi tersebut (Gbr. 9.1). Memang, panah sering membuat Peta Strategi menyerupai, seperti yang dicatat oleh Peter Ryan (dua kali dilantik ke Kaplan dan Norton's Balanced Scorecard Hall of Fame dan saat ini menjadi eksekutif senior di Dewan Kota Christchurch), "sepiring spageti dan bakso."

Ryan melanjutkan bahwa jika panah digunakan untuk menunjukkan semua hubungan antara tujuan pada peta, maka itu harus terlihat seperti hidangan Italia yang populer, hanya karena, "ada ratusan cara satu tujuan memengaruhi yang lain, baik secara vertikal maupun horizontal serta sebagai lintas tema." Ini adalah pengamatan penting. Seperti yang juga kami nyatakan dalam Bab. 4, bagaimana nilai diciptakan adalah sebanyak mekanika kuantum dan Newtonian. Menarik tuas di satu tempat (untuk meningkatkan kinerja ke tujuan) tidak selalu mengarah ke efek otomatis di tempat lain (pada tujuan lain). Kausalitas, seperti yang berulang kali dikatakan oleh para ahli statistik, sangat sulit dibuktikan. Lebih jauh, mereka mengingatkan kita bahwa korelasi tidak sama dengan kausalitas: mungkin hukum pertama statistik.



**Gambar 9.1** Tahap 9. Melepaskan kekuatan analitik untuk pembelajaran dan adaptasi strategis

## 9.2 KORELASI DAN KAUSALITAS

Berikut adalah cerita lucu. Sebuah organisasi besar menyewa rekan konsultan dari salah satu penulis (dan pemimpin pemikiran global yang diakui dalam analisis data) untuk menjawab pertanyaan yang sangat aneh dan membingungkan. Mengapa harga saham mereka tiba-tiba melonjak pada beberapa kesempatan selama beberapa tahun sebelumnya, tanpa alasan yang jelas? Oleh karena itu, konsultan menjalankan beberapa analisis dan menemukan sesuatu yang menarik. Pada hari yang sama—selama analisis rentang waktu—stok melonjak, rumput di Markas Besar perusahaan (HQ) dipangkas. Data mendeteksi korelasi langsung. Sekarang apa tautannya? Apakah memotong rumput mempengaruhi perilaku investor? Tentu saja tidak. Analisis melihat apakah peristiwa penting terjadi di markas besar pada hari-hari itu, atau segera sesudahnya. Tidak. Lonjakan harga saham dan pemotongan rumput adalah murni kebetulan; ada variabel lain.

Ini mungkin tampak jelas, tetapi sekarang pertimbangkan apakah korelasi semacam itu ditemukan antara variabel yang tampak logis. Misalnya (dan kisah nyata lainnya), kampanye pemasaran diluncurkan untuk mengurangi jumlah pelanggan yang membelot ke kompetisi. Untuk menjaga loyalitas pelanggan, kampanye menawarkan diskon dan insentif lainnya. Pada akhir kampanye, itu "berhasil"—tingkat pembelotan telah turun. Jadi asumsi kausal: kampanye pemasaran ini menghasilkan efek yang diinginkan. Terbukti.

Yah, tidak. Analisis selanjutnya menemukan bahwa, pada saat yang sama saat kampanye sedang berlangsung, pesaing utama telah mengalami masalah operasi besar dan telah mengurangi upaya untuk merekrut pelanggan baru (terutama dari pesaing). Analisis ini menemukan bahwa diskon, dan sebagainya, memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap perilaku pelanggan. Ketika pesaing meningkatkan kembali, pelanggan mulai membelot dan pada tingkat awal yang tinggi. Moral dari dua cerita ini adalah bahwa korelasi data tidak selalu membuktikan apa pun dan harus selalu diuji terhadap bukti lain, variabel lain, dan terkadang akal sehat.

## 9.3 ANALISIS DAN KPI

Memang, terburu-buru saat ini untuk menggunakan alat analisis data canggih mirip dengan terburu-buru, yang dimulai beberapa dekade yang lalu, untuk mendapatkan Indikator Kinerja Utama (KPI). Pemimpin berasumsi KPI akan memberikan semua jawaban. Temukan KPI yang "benar" dan semua masalah terpecahkan. Sekali lagi, tidak! Jawaban juga tidak akan keluar secara otomatis dari analitik data tingkat lanjut. Keduanya adalah alat bantu yang kuat untuk pengambilan keputusan. Mereka tidak, dan tidak bisa, membuat keputusan. Dan keduanya mungkin, dan seringkali akan, memberikan informasi yang menyesatkan.

Seperti halnya KPI (dijelaskan dalam Bab 5: Cara Membangun Balanced Scorecard yang gesit dan adaptif), nilai hanya akan diperoleh jika dasar-dasar cara kerja analitik dipahami. Organisasi dibanjiri KPI tetapi jarang berinvestasi dalam memberikan pelatihan dasar tentang cara kerja pengukuran. Perawatan harus diambil untuk memastikan kesalahan yang sama tidak dibuat sehubungan dengan analitik data.

## 9.4 ANALISIS DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dengan kisah dan kata-kata peringatan sebagai latar belakang, kita dapat mulai mempertimbangkan bagaimana analitik memang dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih gesit dan adaptif. Dan kekuatan analitik data cukup besar. Seperti yang telah dikomentari oleh Dr. Norton, “analitik data tingkat lanjut mewakili tahap berikutnya dari evolusi sistem Balanced Scorecard.”

### Dunia Berbasis Data

Namun, untuk menempatkan semua ini ke dalam konteks, pertimbangkan hal berikut. Pada tahun 2020, diperkirakan bahwa data universe akan mencapai 40 Zettabytes. Untuk menempatkan angka yang membingungkan ini ke dalam istilah yang bermakna, jika 707 triliun eksemplar lebih dari 2000 halaman Undang-Undang Perlindungan Pasien dan Perawatan Terjangkau AS ditumpuk dari ujung ke ujung dan membentang dari Bumi ke Pluto dan kembali 16 kali, itu sama dengan sekitar satu Zettabyte. Sekarang kalikan dengan 40! Itu adalah volume data yang besar dan mewakili pertumbuhan 50 kali lipat dari awal 2010. Namun, meskipun volumenya terus meningkat, penelitian menemukan bahwa kurang dari 3% data yang berguna dianalisis [1].

Sebagai ilustrasi lebih lanjut tentang bagaimana kita memasuki dunia yang didorong oleh data, dari Januari 2016–Juni 2017, kita menciptakan lebih banyak data daripada gabungan semua sejarah manusia sebelumnya. Lebih banyak jam video YouTube diunggah setiap tiga menit daripada semua yang diproduksi oleh banyak studio Hollywood dalam setahun penuh! Kita bisa terus.

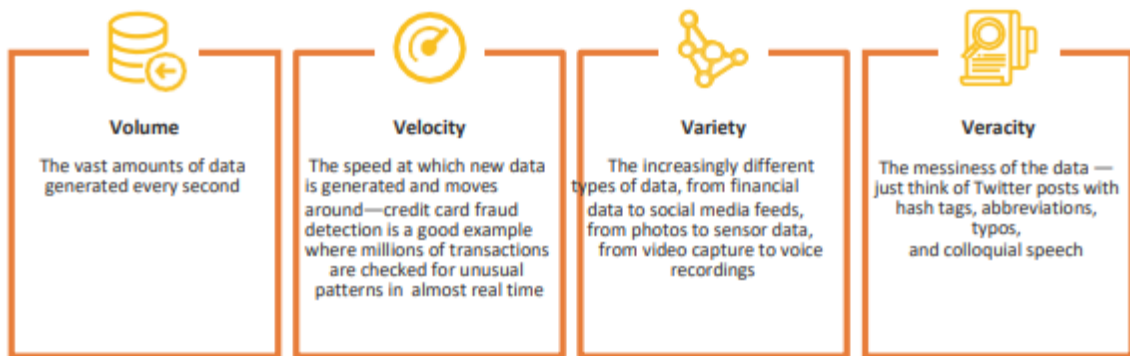
### Analisis Data Besar

Peningkatan dari persentase kecil ini akan semakin terbantu melalui analitik Big Data — yang menyediakan kemampuan untuk menganalisis volume data yang besar. Big Data dapat berasal dari mana saja, antara lain seperti sensor yang dirancang untuk mengumpulkan data iklim, situs jejaring sosial, video dan gambar digital, sinyal GPS ponsel, dan catatan transaksi penjualan. Analisis Big Data mengeksplorasi pola tersembunyi dan koneksi tak dikenal dan memberikan wawasan berharga lainnya ke dalam data. Di dunia Big Data, kita berbicara tentang 4V (Volume, Velocity, Variety, dan Veracity), seperti yang dijelaskan pada Gambar 9.2.

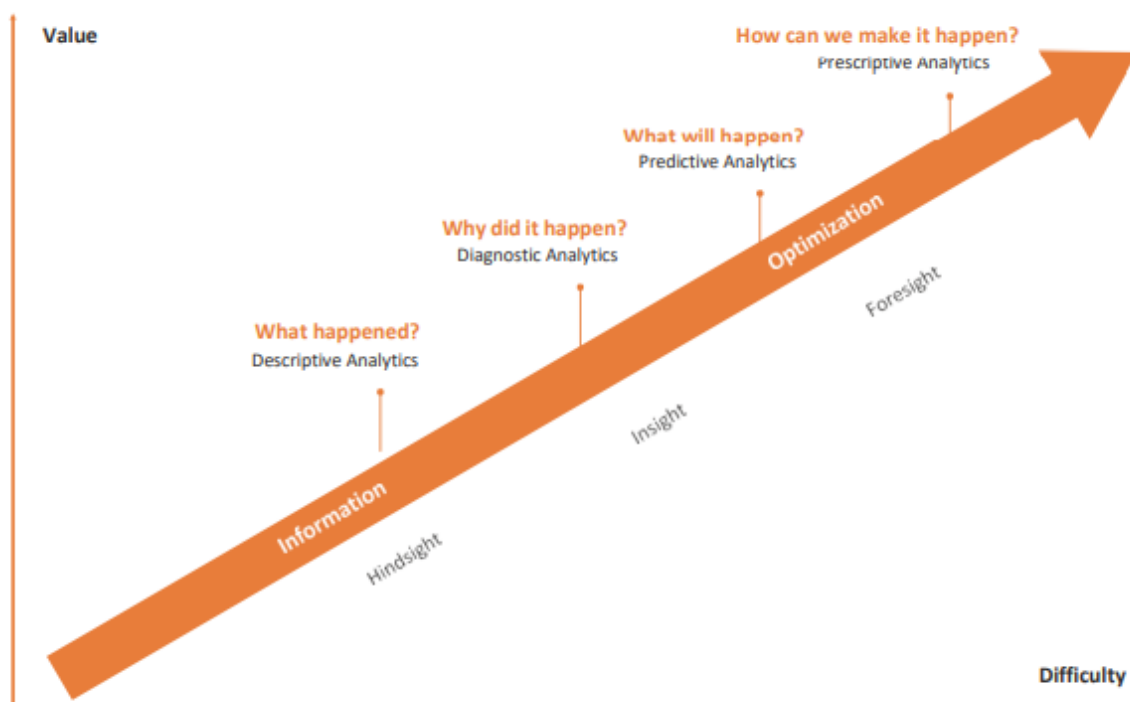
### Pengubah Game Pengukuran

Kembali ke tema KPI, implikasinya, KPI melihat ke belakang (dalam arti mereka memberikan wawasan tentang apa yang telah terjadi). Meskipun telah lama dikenal memiliki nilai yang besar untuk tujuan pengambilan keputusan, perluasan volume, kecepatan, dan variasi data yang eksponensial, dan kemampuan untuk memahami kekacauan ini melalui analitik Big Data adalah pengubah permainan pengukuran. Pengembangan model statistik canggih untuk menerapkan Analisis Deskriptif, Diagnostik, dan Prediktif dan Preskriptif dengan cepat mengubah cara kita memahami dan mengukur kinerja. Gambar 9.3 menjelaskan bagaimana Gartner melihat ini sebagai model kekuasaan dari deskriptif ke preskriptif. Kami sekarang akan menjelaskan masing-masing dari empat tahapan secara bergantian.





**Gambar 9.2** 4V data besar



**Gambar 9.3** Model kekuasaan analitik Gartner. (Sumber: Gartner)

### **Analitik Deskriptif**

Analitik deskriptif mengidentifikasi hubungan sebab-akibat (atau korelasi kuat) antara titik data, dan sekarang memungkinkan manajer untuk menjawab pertanyaan, "Apa yang terjadi dan mengapa itu terjadi?" lebih percaya diri dari sebelumnya. Secara historis, "apa" dan "mengapa" sebagian besar telah melalui insting atau pengalaman. Sejauh ini, analisis deskriptif lanjutan sebagian besar telah diterapkan dalam operasi untuk menganalisis hubungan sebab-akibat dari metrik penggerak dan keluaran pada tingkat proses. Namun keputusan dan perencanaan sebagian besar masih didasarkan pada perkiraan analis manual.

### **Analisis Diagnostik**

Analitik diagnostik memeriksa data atau konten untuk menjawab pertanyaan "Mengapa itu terjadi?" dan dicirikan oleh teknik seperti drill-down, penemuan data, penggalian data, dan korelasi.

### **Analisis Prediktif**

Sebagai langkah berikutnya, beberapa organisasi menggunakan analitik untuk membuat perkiraan terukur dan otomatis tentang masa depan, termasuk mengukur risiko, berdasarkan data saat ini dan historis dan model sebab-akibat yang diidentifikasi melalui analitik deskriptif; ini dikenal sebagai Prediktif Analytics. Analitik prediktif mengotomatiskan peramalan, sehingga memungkinkan peramal menguji banyak hipotesis berbeda dalam waktu singkat, berbeda dengan pendekatan peramalan manual konvensional, yang memakan waktu dan tidak memungkinkan pengujian hipotesis ganda. Namun, hingga saat ini, fokus penggunaan big data dan analitik telah berada dalam operasi komersial organisasi dan semakin dalam fungsi pendukung seperti keuangan, sumber daya manusia (SDM), dan pengadaan.

### **Analitik Preskriptif**

Analitik preskriptif tidak hanya mengantisipasi apa yang akan terjadi dan kapan itu akan terjadi, tetapi juga mengapa hal itu akan terjadi. Lebih lanjut, analitik preskriptif menyarankan opsi keputusan tentang bagaimana memanfaatkan peluang di masa depan atau mengurangi risiko di masa depan dan menunjukkan implikasi dari setiap opsi keputusan.

## **9.5 ANALISIS LANJUTAN DAN MANAJEMEN STRATEGI**

Dari pengamatan lapangan, terbukti bahwa hanya ada sedikit kegunaan untuk analisis lanjutan dalam departemen strategi (sering disebut Office of Strategy Management—OSM). Penggunaan data dalam OSM biasanya terbatas pada penggunaan perangkat lunak Business Intelligence untuk mengekstrak dan memantau kinerja KPI dalam bentuk sistem pelaporan Balanced Scorecard. Karena analitik deskriptif dan prediktif terutama digunakan dalam pengambilan keputusan operasional, OSM diisolasi dari pengembangan ini dan dengan demikian tidak pernah mengembangkan keterampilan dan kemampuan analitik. Oleh karena itu, ia belum mengembangkan cara untuk mengintegrasikan alat bantu analitik canggih ini ke dalam proses internal dan alur kerjanya sendiri. Akibatnya, analitik tingkat lanjut telah memainkan peran kecil dalam manajemen strategi. Sebagian besar alat yang digunakan untuk manajemen kartu skor tidak lebih dari mekanisme pelaporan—analitik kausal tidak ada. Namun, analitik data tingkat lanjut dapat diterapkan, dan dengan manfaat yang luar biasa, pada tingkat Peta Strategi dan Balanced Scorecard dan, seperti yang sekarang kami jelaskan, pada setiap tahap model Eksekusi Strategi Agile dan Adaptif.

### **Kembangkan dan Terjemahkan Strategi**

Peran paling nyata yang dapat dimainkan oleh analitik tingkat lanjut adalah di Tahap 1, Bagaimana Merumuskan Strategi untuk Era Digital dan Tahap 2, Bagaimana Membangun Sistem Balanced Scorecard yang gesit dan adaptif. Sebuah strategi, secara grafis diterjemahkan ke dalam Peta Strategi, adalah kumpulan tujuan yang berhubungan satu sama lain melalui hubungan sebab-akibat. Sebuah organisasi perlu mencapai tujuan pembelajaran dan pertumbuhan dan proses internal (enabler) tertentu yang, menurut hipotesis, akan mendorong tujuan pelanggan/keuangan eksternal (hasil).

Secara tradisional, hipotesis sebab-akibat ini didasarkan pada analisis mendalam dari lingkungan internal dan eksternal, bersama dengan pendapat yang diinformasikan dari tim

internal dan konsultan eksternal yang bekerja pada perumusan strategi. Hipotesis ini kemudian diukur dalam model keuangan, tetapi asumsi pendorong dan hubungan sebab-akibatnya sulit untuk diukur secara akurat karena sifat kualitatif dari analisis eksternal dan internal. Dengan analitik deskriptif, organisasi dapat menggunakan volume, kecepatan, dan variasi data yang kaya untuk mengukur hubungan sebab-akibat antara tujuan strategis. Dari analisis ini, mereka dapat menerjemahkan hubungan sebab-akibat kualitatif antara tujuan ke dalam rumus terukur berdasarkan data historis.

Langkah selanjutnya adalah menggunakan analitik prediktif untuk mengukur seperti apa masa depan jika organisasi mencapai tujuan yang memungkinkannya. Itu juga dapat melakukan skenario dan menilai risiko seperti apa tujuan hasil jika ada kegagalan untuk dicapai. Dengan rumus sebab-akibat yang dikuantifikasi, sekarang dimungkinkan untuk menentukan target tujuan untuk tujuan yang memungkinkan pada tingkat yang tepat yang diperlukan untuk mencapai target untuk KPI dan tujuan hasil.

### **Sejajarkan Organisasi**

Selama penyelarasan organisasi dan cascading strategi (Tahap 3 Driving Rapid Enterprise Alignment) pendekatan serupa dapat diadopsi untuk unit bisnis dan strategi fungsional. Karena peta berjenjang ini juga memiliki hubungan sebab-akibat, penggunaan analisis deskriptif dan prediktif dapat memainkan peran yang sama dengan tingkat perusahaan.

### **Operasi Sejajarkan**

Sebagai bagian dari penyelarasan operasi (Tahap 4, Mendapatkan Hasil melalui Eksekusi Strategi Agile), organisasi perlu menentukan dan menetapkan prioritas dan target untuk proses penggerak untuk setiap tujuan strategis. Analitik deskriptif dapat digunakan untuk mengukur dampak tambahan dari setiap peningkatan persentase dalam metrik proses penggerak pada peningkatan persentase tujuan strategis terkait. Hubungan sebab-akibat yang terukur antara metrik proses penggerak dan tujuan memastikan bahwa target yang ditetapkan untuk dasbor operasional sebenarnya adalah yang pada akhirnya membantu mencapai target tujuan terkait.

### **Pembelajaran Strategis**

Salah satu tugas utama dari tinjauan strategi (bagian penting dari tahap 5, yang kita pertimbangkan dalam bab ini) adalah menganalisis akar penyebab kinerja yang kurang dalam tujuan. OSM sering membuat asumsi tentang akar penyebab dengan menggunakan keahlian industri dalam organisasi.

Asumsi dan teori ini berharga, tetapi kemudian harus diuji oleh OSM menggunakan analitik deskriptif untuk menyelidiki apakah angka-angka tersebut mendukung hipotesis. Analitik prediktif kemudian dapat diterapkan untuk memproyeksikan bagaimana kartu skor organisasi atau fungsi akan terlihat pada akhir siklus peninjauan berikutnya, jika semua pendorong yang mendasari berkembang dengan kecepatan saat ini. Skenario dapat dikembangkan untuk memodelkan bagaimana kinerja dapat berkembang dalam keadaan yang berbeda dan dengan demikian membantu dalam memprioritaskan rencana aksi yang dikembangkan pada akhir setiap tinjauan triwulanan.

### **Pembaruan Strategi**

Sebagai bagian dari pembaruan strategi (juga merupakan komponen kunci dari tahap 5), organisasi dapat, dengan menggunakan data historis sejak perumusan atau pembaruan strategi terakhir, menguji validitas dan keakuratan hipotesis sebab-akibat dari strategi tersebut menggunakan metode deskriptif. analitik. Mereka kemudian dapat menyempurnakan rumus kuantitatif hubungan sebab-akibat antara tujuan sehingga model keuangan mencerminkan hubungan terukur yang lebih akurat dan target untuk tujuan terkait sebab-akibat diselaraskan (yaitu mencapai target untuk tujuan pendorong, pada kenyataannya, tidak menghasilkan pencapaian target untuk tujuan yang terkena dampak). Sebagai ilustrasi kasus, Panel 1 memberikan contoh bagaimana analisis deskriptif dan prediktif telah digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab kinerja tujuan strategis yang kurang dari operator telekomunikasi besar yang berbasis di Teluk.

### **Keterlibatan pelanggan**

Pertimbangkan juga seberapa kuat wawasan dari analitik data tingkat lanjut dapat meningkatkan keterlibatan pelanggan (biasanya penting untuk Peta Strategi dan kartu skor apa pun). Pikirkan organisasi ritel yang menjual ke konsumen. Organisasi tersebut dapat mengenal pelanggan mereka lebih baik berdasarkan hubungan masa lalu mereka dengan pengecer (misalnya kebiasaan penjualan, riwayat layanan pelanggan), di samping berbagai jejak digital yang ditinggalkan oleh pelanggan online: percakapan di jejaring sosial, kunjungan ke berbagai situs, dan sebagainya. pada.

Organisasi-organisasi ini dapat melakukan referensi silang informasi secara real time dengan lokasi pelanggan dan data inventaris di toko-toko terdekat. Mereka kemudian dapat mengirimkan rekomendasi real-time kepada pelanggan, menawarkan mereka produk tertentu di cabang terdekat saat mereka lewat. Walmart, sebagai salah satu contoh, mengirimkan kupon berbasis lokasi yang dipersonalisasi ke ponsel Anda berdasarkan logika tersebut, yang diperkaya dengan data tambahan, seperti cuaca saat ini (untuk memastikan tidak menjual pemanggang barbekyu saat hujan). Sebagai contoh lebih lanjut, KLM Airlines mengidentifikasi penumpang yang akan terbang dan melacak perilaku mereka. Berdasarkan informasi real-time dari catatan check-in atau Foursquare, mereka dapat mengejutkan beberapa penumpang ini, memberi mereka hadiah kecil di bandara: misalnya, voucher iTunes untuk penumpang yang men-tweet bahwa dia baru saja membeli iPad baru [2].

## **9.6 KEMAMPUAN YANG DIPERLUKAN**

Secara alami, agar kantor strategi dapat melakukan analitik canggih seperti itu, keterampilan ini harus ada. Dari pengalaman kami, kami sangat menyarankan bahwa analitik tingkat lanjut harus menjadi prasyarat agar kantor strategi (OSM) efektif di era digital. Namun, tergantung pada struktur organisasi, keterampilan ini mungkin ada di dalam OSM itu sendiri atau di departemen lain, tetapi digunakan oleh departemen strategi. Yang penting adalah bahwa dukungan keputusan yang kuat, akurat, dan berbasis data menjadi norma dan bahwa OSM memiliki keterampilan untuk mempresentasikan temuan ini.

### **Komitmen Kepemimpinan**

Tim kepemimpinan/manajemen juga harus menghargai, memahami, dan mensponsori penggunaan pengambilan keputusan berdasarkan data dan meningkatkan

ketergantungannya pada analitik di semua langkah proses eksekusi strategi. Untuk beberapa manajer senior, ini berarti mengorbankan banyak (tetapi tidak semua) ketergantungan karir mereka pada insting dan pengalaman.

### **Manajemen data**

Selain itu, data harus dikelola secara optimal. Sebagian besar organisasi menangkap banyak data, tetapi tersebar di seluruh sistem yang terpisah, sehingga menjadi tantangan besar bagi tim analitik untuk melakukan analisis dan korelasi di berbagai titik data. Ada beberapa langkah kunci untuk mengatasi tantangan ini:

- Menangkap semua titik data yang relevan—detail tingkat transaksi.
- Memastikan data bersih dan tervalidasi (seringkali data yang dimasukkan ke dalam sistem memiliki banyak kesalahan).
- Mengintegrasikan data di seluruh sistem dan sumber yang berbeda (termasuk sumber data eksternal seperti survei atau data sensus) sehingga dapat dikorelasi satu sama lain (misalnya menggunakan ID pelanggan untuk menghubungkan data pelanggan dari panggilan sistem pusat dan dari sistem penagihan).
- Menyediakan alat analisis yang diperlukan yang memungkinkan tim ahli OSM untuk berinteraksi dengan data.

#### **Cuplikan Saran: Implikasi Big Data bagi Manajemen**

Kemampuan untuk menganalisis dan memahami data besar adalah perpanjangan dari KPI yang kami gunakan untuk memantau kinerja strategis dan mengidentifikasi inisiatif yang diperlukan atau perbaikan proses.

Organisasi-organisasi yang telah belajar untuk benar-benar memanfaatkan data besar memahami bahwa mereka harus menganalisis sumber informasi baru mereka dalam konteks gambaran yang lebih besar; dengan kata lain, mengintegrasikan Big Data dengan data tradisional untuk mendapatkan pandangan 360 derajat dari perusahaan yang diperluas.

Big Data Analytics memungkinkan organisasi untuk mengubah data kinerja mereka menjadi informasi dan pengetahuan yang relevan, memungkinkan tim manajemen untuk mengadakan percakapan kinerja yang lebih kaya dan lebih terinformasi serta membuat lebih banyak keputusan berbasis bukti.

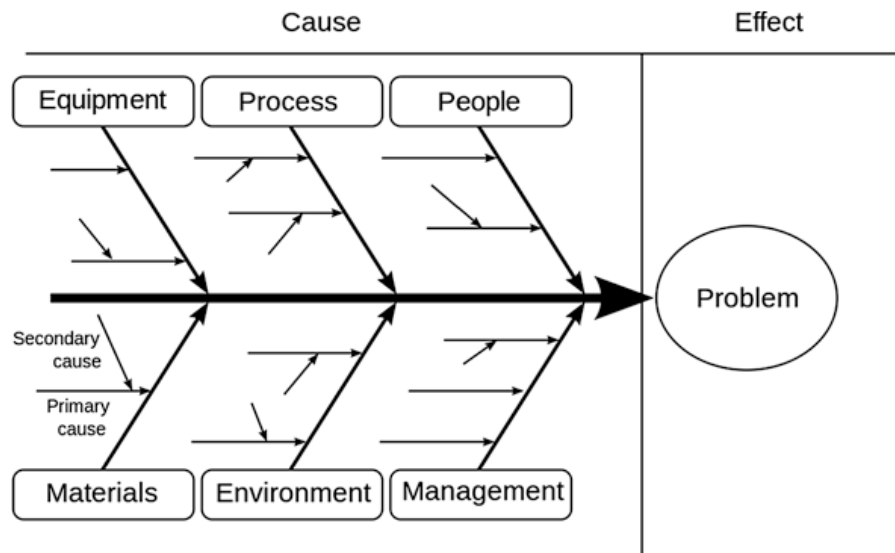
Organisasi dapat menentukan komponen spesifik dari KPI yang benar-benar membuat perbedaan dan memastikan bahwa tindakan dan inisiatif mendorong peningkatan kinerja terhadap elemen tersebut.

Selain itu, berdasarkan analisis data yang baik, OSM dapat memberikan saran yang lebih baik kepada tim manajemen bahwa, “di sinilah Anda benar-benar perlu memusatkan perhatian Anda sekarang.”

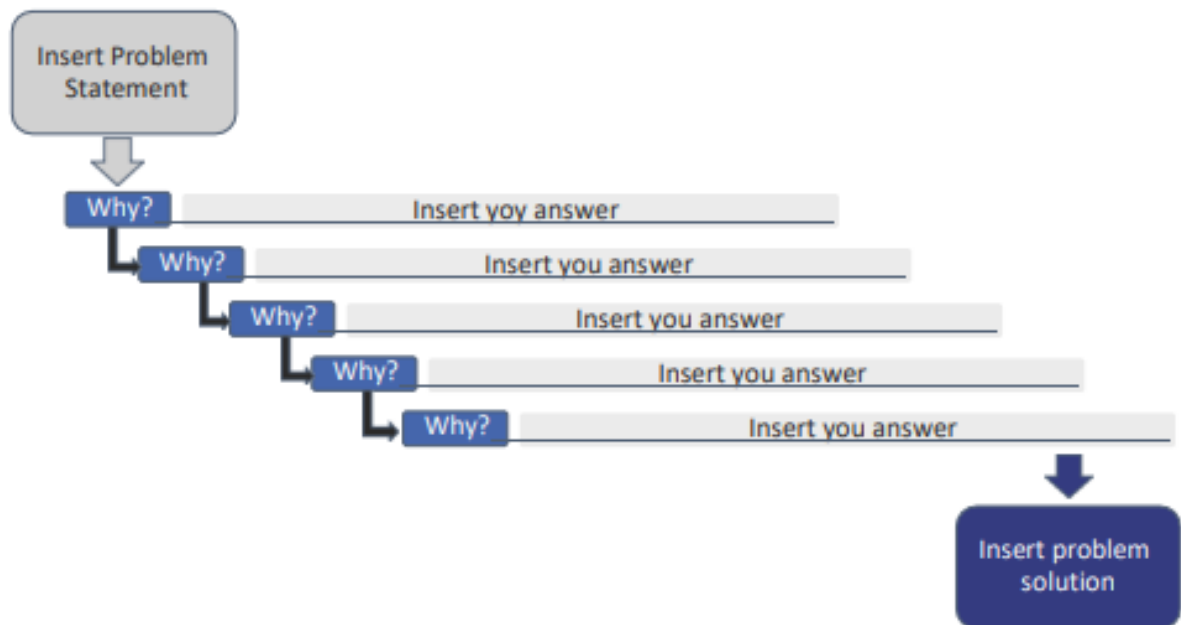
## **9.7 ANALISIS SEDERHANA**

Namun, analitik yang berguna tidak harus canggih. Teknik analitik yang lebih sederhana dapat mengarah pada pengungkapan pembelajaran yang berwawasan luas. Banyak alat yang sudah mapan, seperti Fishbone, atau Diagram Ishikawa, dinamai menurut nama

penemunya, Gambar 9.4, digunakan untuk menentukan akar penyebab tidak tercapainya hasil (efek) yang diinginkan. Ini didekati dari negatif "apa yang akan menyebabkan kami tidak dapat memberikan akses mudah kepada pelanggan kami ke produk yang tepat." Diagram pohon adalah alat lain yang berguna untuk menganalisis lapisan penyebab, mencari akar penyebab secara mendalam. Sering disebut Lima Cara, dimulai dengan akibat dan kelompok penyebab utama dan kemudian menanyakan setiap cabang, "Mengapa ini terjadi? Apa yang menyebabkan ini?" Gambar 9.5.



**Gambar 9.4** Diagram Tulang Ikan



**Gambar 9.5** Alat Pemecahan Masalah Five Whys

Melakukan analisis data sederhana, misalnya, survei pengalaman pelanggan juga dapat menghasilkan wawasan yang berharga—ini memperkuat pesan utama Bab. 4 bahwa KPI tingkat tinggi “skor tidak menceritakan keseluruhan cerita.” Menginterogasi data yang mendasari diperlukan untuk mendapatkan tampilan kinerja yang lebih mendalam.

### Ilustrasi Kasus Maskapai Berbasis di Inggris

Misalnya, dan sebagai kisah maskapai penerbangan lainnya, sebuah maskapai penerbangan yang berbasis di Inggris menyurvei pelanggannya dan menemukan bahwa 80% menilai skor kepuasan mereka secara keseluruhan sebagai 4/5 dalam skor 1-5 (5 menjadi peringkat teratas). Akibatnya, warna tujuan Keunggulan Pelanggan adalah Hijau. Namun, skor 80% tidak memberikan informasi yang berguna—di situlah analitik masuk. Setiap pelanggan diminta untuk memberikan dua peringkat. Satu untuk pengalaman aktual mereka terhadap masing-masing dari enam dimensi (check-in, terus mendapat informasi, keramahan staf, kenyamanan maskapai, makanan maskapai, dan ketepatan waktu penerbangan) dan yang lainnya untuk kepentingannya bagi mereka.

Analisis sederhana menemukan bahwa bagi sebagian besar pelanggan, peringkat keseluruhan didasarkan pada bagaimana mereka mengalami komponen-komponen yang paling penting bagi mereka (bukan rata-rata dari semuanya). Bagi sebagian besar pelanggan, area yang paling penting adalah “diberi informasi” dan “keramahan staf.” Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 9.1, rincian skor komponen untuk mereka yang memberikan peringkat keseluruhan 5 juga mendapat skor 5 untuk “mendapatkan informasi” dan “keramahan staf” dan kurang untuk area tertentu lainnya. Tabel 9.2 menunjukkan bahwa siapa yang memberikan peringkat keseluruhan 3 memberikan skor pengalaman 3 untuk dua bidang ini dan kepentingan 5. Mereka menilai dimensi lain sebagai 5 untuk pengalaman, tetapi kurang untuk kepentingan.

**Tabel 9.1** Rincian area kinerja untuk pelanggan yang memberikan peringkat keseluruhan 5

	Mendaftar	Diberitahukan	Keramahan staf	Kenyamanan maskapai	Makanan maskapai penerbangan	Ketepatan waktu
Pentingnya bagi pelanggan	4	5	5	4	4	4
Skor pengalaman	4	5	5	5	4	5

**Tabel 9.2** Rincian area kinerja untuk pelanggan yang memberikan peringkat keseluruhan 3

	Mendaftar	Diberitahukan	Keramahan staf	Kenyamanan maskapai	Makanan maskapai penerbangan	Ketepatan waktu
Pentingnya bagi pelanggan	3	5	5	4	4	4

Skor pengalaman	5	3	3	4	5	5
-----------------	---	---	---	---	---	---

Jadi, berdasarkan analisis sederhana ini, maskapai mengetahui area kinerja mana yang harus diunggulkan untuk memberikan pengalaman yang diinginkan pelanggan. Dengan memusatkan perhatian dan investasi ke dalam “titik kontak emosional” ini (lihat juga Bab 2: Dari Strategi Berbasis Industri ke Era Digital) sambil memastikan area lain disediakan pada tingkat yang baik dan standar industri, mereka dapat mengharapkan pengalaman keseluruhan skor untuk ditingkatkan. Skor 80% sekarang memiliki arti.

## 9.8 ULASAN KINERJA

Dalam proses manajemen strategi, analitik adalah masukan utama ke dalam pertemuan tinjauan strategi reguler. Menurut Kaplan dan Norton, ada tiga jenis pertemuan review.

1. Tinjauan operasional: dengan tujuan untuk menanggapi masalah jangka pendek dan mempromosikan perbaikan berkelanjutan dan diinformasikan oleh dasbor operasional (sering diadakan setiap minggu, atau terkadang setiap hari)
2. Tinjauan Strategi: tujuannya adalah untuk menyempurnakan strategi dan membuat adaptasi di tengah jalan. Diinformasikan oleh Peta Strategi dan laporan Balanced Scorecard (sering diadakan setiap tiga bulan, tetapi terkadang bulanan, terutama berlaku untuk pasar yang bergerak cepat)
3. Penyegaran Strategi: tujuan untuk meningkatkan atau mengubah strategi dan diinformasikan oleh Peta Strategi, Balanced Scorecard, laporan profitabilitas, studi analitik dari hipotesis strategis, analisis eksternal dan kompetitif, dan sebagainya, (biasanya diadakan setiap tahun).

Kami akan mempertimbangkan setiap pertemuan secara bergantian.

### Ulasan Operasional

Selain mencakup isu-isu sehari-hari yang lebih luas, tinjauan operasional juga harus digunakan untuk melacak proses-proses yang telah diidentifikasi sebagai pendorong utama dari proses-proses strategis yang ada di dalam Peta Strategi (sebagaimana dijelaskan dalam Bab 7: Menyelaraskan Penggerak Finansial dan Operasional untuk Kesuksesan Strategis). Setiap isu mengenai proses operasional yang kritis secara strategis dapat dieskalasi ke pertemuan tinjauan strategi.

### Ulasan Strategi

Tinjauan strategi, dari pengalaman kami, sering kali merupakan peluang yang terbuang sia-sia. Terlalu sering, ini adalah diskusi panjang tentang warna pada peta dan oleh karena itu fokusnya tepat pada kinerja KPI "merah". Acara semacam itu terasa lebih seperti "nama dan rasa malu," uji coba daripada forum untuk percakapan strategis. Beberapa tim kepemimpinan memikirkan kinerja keseluruhan peta (yang lebih dari sekadar ukuran) atau dampak inisiatif. Satu-satunya kekhawatiran adalah apakah KPI kuartal ini akan berwarna merah, kuning, atau hijau.



### **Kekurangan Pengodean Warna**

Pengodean warna sekarang, dan selalu, merupakan ide bodoh. Tidak peduli seberapa keras kita mencoba untuk membujuk sebaliknya, kebanyakan orang ingin menghindari menjadi merah — bagaimanapun juga, itu adalah simbol bahaya yang universal. Di tempat kerja, merah adalah simbol kinerja yang buruk dan oleh karena itu kemungkinan hukuman dan bahkan pemutusan hubungan kerja. Hindari di semua biaya. Dan hindari orang melakukannya—dari memperebutkan target yang lebih mudah atau dengan memanipulasi data.

Masalah ini semakin diperparah oleh kenyataan bahwa akuntabilitas biasanya diberikan menurut fungsi, sehingga tujuan dianggap sebagai cerminan dari kinerja fungsi itu dan implikasi dari kemampuan manajer. Salah satu penulis pernah diberitahu oleh seorang kepala fungsional bahwa dia tidak akan menerima target KPI karena dia khawatir itu akan menjadi merah, dan jika demikian, dia akan dipecat karena fungsinya yang kurang baik. Bukan respon yang tidak biasa. Memang, premis sebab dan akibat membuat tidak masuk akal untuk menetapkan akuntabilitas individu. Tujuan (dan KPI pendukungnya) saling bergantung. Tidak ada satu tujuan yang memberikan nilai secara terpisah dan tidak dapat dicapai tanpa masukan dari orang lain. Sederhananya, warna merah atau hijau tidak bisa menjadi hasil usaha seseorang/fungsi.

Pertimbangkan tujuan hasil. Orang dapat diberikan akuntabilitas untuk tujuan keuangan atau pelanggan, tetapi ini hanyalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan dalam perspektif yang memungkinkan (proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan). Jadi, dapatkah seorang manajer dengan mengatakan akuntabilitas untuk tujuan Pengalaman Pelanggan dimintai pertanggungjawaban atas pencapaian para manajer dari tujuan penggerak yang memungkinkan? Demikian pula, pemilik tujuan proses internal bergantung pada kemampuan yang disampaikan oleh tujuan pembelajaran dan pertumbuhan dan seringkali kinerja tujuan proses internal lainnya. Demikian pula, pemilik tujuan yang terkait dengan orang seperti "Budaya Berkinerja Tinggi" dan KPI pendukung seperti "Keterlibatan Karyawan" (biasanya dari SDM) tidak mungkin dapat mewujudkannya tanpa kerja yang signifikan oleh kepemimpinan dan manajer lainnya.

### **Akuntabilitas di Tingkat Tema**

Ini adalah salah satu alasan mengapa tema strategis (lihat Bab 4) sangat penting dalam Peta Strategi. Ini adalah pengakuan arus kausal dan saling ketergantungan antara elemen sistem kartu skor. Akuntabilitas dapat diberikan kepada pemimpin tim tema, yang melaporkan kinerja kolektif dari tema tersebut, tetapi akuntabilitas keseluruhan harus berada di tangan tim kepemimpinan yang lengkap. Strategi adalah olahraga tim, bukan kontes antar individu. Pikirkan sepak bola daripada golf.

### **Ilustrasi Kasus: KiwiBank**

Pelantikan Palladium Hall of Fame KiwiBank memberikan ilustrasi tentang nilai tema strategis ini dalam menetapkan akuntabilitas yang lebih baik. Ketika pertama kali memperkenalkan kartu skor pada sekitar tahun 2008, pembelajaran awal adalah bahwa memberikan akuntabilitas kepada pemilik tujuan hanya melestarikan mentalitas silo yang sudah bermasalah. Akibatnya, organisasi menciptakan tim tema lintas fungsi yang terstruktur

di sekitar empat tema Keunggulan dalam Proses Bisnis, Kepemimpinan Penjualan dan Layanan, Pertumbuhan Berkelanjutan, dan, yang menarik, Pembelajaran dan Pertumbuhan (alasanya adalah bahwa tujuan pembelajaran dan pertumbuhan bekerja sama untuk mendorong nilai pada tingkat proses internal).

Setiap pejabat eksekutif ditugaskan ke setidaknya satu tim tema tingkat perusahaan. Sekitar 150 karyawan (17% dari staf) terdaftar sebagai anggota tim, pemimpin strategi unit bisnis, juara objektif, dan pemimpin pengukuran. Dengan cara ini, semua pekerjaan diatur oleh pemilik tema dan, meskipun tanggung jawab dan struktur pelaporan masih ada, fokusnya adalah pada akuntabilitas kolektif dan percakapan kinerja berkualitas tinggi, daripada manajemen objektif berbasis silo.

## 9.9 LAPORAN STRATEGI

Tujuan memastikan tinjauan strategi adalah dialog daripada pelaporan KPI sederhana agak terhalang oleh kecenderungan kantor strategi (OSM) untuk mengembangkan laporan strategi yang terlalu rinci. Kami telah melihat laporan yang benar-benar mencapai ratusan halaman, dengan "analisis" yang seharusnya dari setiap KPI—analisis yang tidak lebih dari kumpulan pembaruan dari setiap manajer yang bertanggung jawab, yang sering tidak menyukai intrusi triwulanan ini ke (dan penilaian) kerja fungsinya. Tentu saja, laporan tersebut jarang, jika pernah, dibaca. Pendekatan semacam itu mungkin tidak mengejutkan, karena KPI umumnya memberikan satu-satunya wawasan tentang bagaimana kinerja tujuan. Ini akan berubah dan akan memiliki implikasi luas untuk tinjauan strategi.

## 9.10 PENURUNAN PENTINGNYA KPI

Meskipun KPI akan tetap penting, kami memperkirakan bahwa dalam evolusi berikutnya dari Balanced Scorecard System ukuran akan tetap menjadi fokus utama pada tingkat hasil (keuangan dan pelanggan), karena mereka menangkap apa yang telah terjadi, tetapi akan dilihat lebih sebagai snapshot dalam waktu. Hasil kinerja sesaat di dunia di mana perubahan kebutuhan pelanggan, peningkatan persaingan, dan gangguan terus-menerus akan menjadi satu-satunya konstanta yang dapat diandalkan. Merasa nyaman dengan hasil hari ini akan menjadi tindakan gila. Namun demikian, keuangan, yang telah berkembang sejak seorang Bisku Venesia menemukan Pembukuan Masuk Ganda pada tahun 1492, akan tetap sangat penting untuk beberapa waktu, kami berharap. Selain itu, organisasi harus mengintegrasikan prakiraan keuangan bergulir ke dalam tinjauan triwulanan (lihat Bab 7). Jika dilakukan dengan benar, prakiraan ini memberikan penilaian yang jujur tentang kemungkinan kinerja keuangan di masa depan dan biasanya hingga 4–6 kuartal ke depan. Lihat Panel 2 untuk ilustrasi kasus penggunaan prakiraan bergulir di samping Balanced Scorecard dan melaporkannya dalam tinjauan triwulanan.

Di tingkat enabler (proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan), KPIS akan menjadi kurang penting. Sudah, kami telah mencatat bahwa kompleksitas di sekitar antar-ketergantungan di sini membuat penetapan akuntabilitas individu menjadi tidak masuk akal. Organisasi secara bertahap akan melepaskan obsesi mereka untuk menemukan langkah-langkah pendukung strategis yang sempurna dan lebih tertarik untuk menganalisis dan

bertindak berdasarkan data yang menginformasikan apa yang mendorong hasil. Analisis lanjutan akan sangat penting di sini. Ya, masih akan ada beberapa KPI, tetapi lebih banyak digunakan sebagai panduan, masukan ke dalam percakapan kinerja daripada ukuran kemajuan mutlak.

Inilah yang kami bayangkan, Peta Strategi akan semakin penting seiring dengan tindakan dan inisiatif yang mendorong perubahan. Sebab dan akibat, atau lebih tepatnya kekuatan korelasi, akan menjadi pusat perhatian dalam pertemuan tinjauan strategi. Melaporkan ke tujuan dalam perspektif pelanggan, proses, dan pembelajaran dan pertumbuhan (jika kita memang mempertahankan nama-nama ini) akan lebih banyak tentang temuan utama.

Pikirkan bagaimana surat kabar melaporkan. Judul utama (Men Walk on the Moon) didukung oleh narasi dan informasi grafis tingkat tinggi. Sistem kartu skor yang lebih maju akan memungkinkan penggalian informasi granular sebanyak yang diperlukan oleh pengguna (judul di halaman satu didukung oleh detail lebih lanjut di halaman 4 dan 5 jika pengambil keputusan ingin tahu lebih banyak). Dan di sini, manajer kemungkinan akan menemukan KPI sebanyak yang mereka inginkan, yang akan secara otomatis ditangkap dan dihitung melalui sistem online (sehingga pecandu KPI tetap senang).

#### **Cuplikan Saran**

Secara berkala, saat menyiapkan laporan untuk pertemuan tinjauan strategi, cetak kata-kata ini dari Albert Einstein di sampul depan. "Tidak semua yang diperhitungkan dapat dihitung dan tidak semua yang dapat dihitung diperhitungkan." [3] Sebuah pengingat lembut bahwa pertemuan harus menjadi percakapan tentang kinerja dan bukan diskusi tentang KPI, yang hanya merupakan masukan ke dalam diskusi.

### **9.11 PENYEGARAN STRATEGI**

Penyegaran strategi tahunan, yang ketiga dari jenis pertemuan Kaplan dan Norton, semakin dikritik karena tidak sinkron dengan kecepatan pergerakan pasar. Dunia eksternal akan berhenti di bawah siklus perencanaan terjadwal berikutnya dan penyegaran strategi yang dihasilkan, namun inilah tepatnya perilaku banyak organisasi. Rencanakan, bekukan selama setahun, segarkan.

#### **Bukti Penelitian**

Seperti yang kami jelaskan di Bab. 1, awal tahun 2016, sebuah proyek penelitian yang dipimpin oleh The Leadership Forum Inc., menanyakan lebih dari 200 manajer tingkat menengah dan bawahan langsung mereka di sebuah perusahaan B2B global sebuah pertanyaan sederhana: "apa tiga faktor yang paling menghambat pelaksanaan strategi di unit bisnis Anda atau segmen bisnis yang lebih terfokus?"

Apa yang mengejutkan tentang balasan bukanlah apa yang dikatakan, tetapi apa yang tidak. Meskipun banyak kata diterapkan pada hambatan internal untuk pelaksanaan strategi (kepemimpinan yang tidak konsisten, komunikasi yang buruk, kurangnya kejelasan, dll.), sangat sedikit yang dikatakan tentang hambatan eksternal. Tampaknya, sedikit pemikiran

yang diberikan setiap hari tentang bagaimana pasar berubah, terutama bagaimana tindakan saingan, pelanggan, dan aktor lain dapat membanjiri rencana mereka.

### **Harga Kegagalan Eksternal**

Hampir tidak adanya perhatian terhadap faktor-faktor eksternal yang digali oleh penelitian berarti bahwa:

1. Fokus hampir secara eksklusif berorientasi pada internal.  
Dengan tidak adanya fokus eksternal yang tertanam, dinamika persaingan yang sedang berlangsung tidak diragukan lagi akan mengubah peluang pasar yang mendasarinya—menjadi lebih baik atau lebih buruk—dan melakukannya sebelum diantisipasi atau dideteksi.
2. Kemampuan berpusat hampir seluruhnya pada kapasitas internal.  
Dengan tidak adanya perhatian pada peningkatan kapabilitas berorientasi pasar, kapabilitas internal dapat ditingkatkan, tetapi tidak ada jaminan bahwa kapabilitas tersebut akan berkontribusi pada strategi pasar yang unggul.
3. Koherensi tampaknya terobsesi pada hubungan internal dan keterkaitan.  
Koherensi yang terobsesi dengan rencana terpadu kehilangan keseimbangan yang diperlukan antara internal dan eksternal; itu dapat dengan cepat berubah menjadi penataan ulang kursi geladak di Titanic, [4].

### **Pembelajaran dan Penyegaran Tahunan**

Apa artinya ini untuk penyegaran tahunan? Sederhananya, itu berarti menjadi kurang penting. Ini mungkin masih terjadi, tetapi dengan mata terus-menerus pada peristiwa eksternal, strategi pada dasarnya tidak menjadi tetap selama satu tahun dan hanya tentang melaksanakan rencana.

Yang mengatakan, itu akan menjadi kacau, serta melemahkan organisasi dan individu jika, untuk perencanaan menjadi "segalanya," perencana sibuk mengerjakan ulang rencana setiap hari berdasarkan tantangan asumsi. Agar asumsi strategis dapat diuji secara efektif (dan, diverifikasi atau tidak), asumsi tersebut harus "dibekukan", untuk sementara waktu dan dengan "mencairkan" secara berkala, untuk dianalisis dan didiskusikan. Dalam acara-acara ini (yang biasanya akan menjadi bagian dari tinjauan triwulanan, tetapi kemungkinan besar akan semakin banyak terjadi pada siklus bulanan), kualitas percakapan antara kepemimpinan senior dan mereka yang melaksanakan di lapangan menjadi penting. Tetapi ini harus dimulai dari pola pikir kepemimpinan yang berfokus pada pengujian asumsi, daripada seberapa efektif strategi tersebut diterapkan. Sama halnya, manajer eksekusi juga harus mengasumsikan pola pikir yang tidak secara otomatis menyalahkan "strategi" atau manajer lain atas kegagalan eksekusi. Tata kelola adalah tentang pembelajaran, daripada menyalahkan permainan atau/dan saling tuding.

## **9.12 IMPLIKASI UNTUK KANTOR STRATEGI: PANDANGAN PRAKTISI**

Chuck Biczak, Direktur, Strategic Change Management, Canon USA, mengamati bahwa penggunaan analitik yang lebih baik serta kebutuhan akan percakapan strategis yang lebih real-time secara fundamental mengubah peran kantor strategi, atau OSM. "Sejauh apapun kantor strategi menganggap dirinya tradisional, itu sudah ketinggalan zaman. Meningkatnya

kecepatan perubahan dalam pasar telah mengakibatkan meningkatnya permintaan akan kantor strategi yang gesit di dalam perusahaan,” katanya. “Pada akhir 1990-an dan awal 2000-an, kantor strategi yang 'baik' mungkin telah bekerja dengan unit bisnis dalam mengartikulasikan strategi mereka, mengidentifikasi indikator kinerja utama, dan membantu mengelola proyek strategis. Laporan sesekali kepada tim eksekutif akan menutup lingkaran pada kinerja strategi dan mengintegrasikan pembelajaran ke dalam fase strategi berikutnya, biasanya berlangsung dalam proses strategi tahunan yang telah direncanakan sebelumnya.

Dia melanjutkan bahwa selama 10 tahun terakhir, perencanaan strategis semakin dekat dengan bisnis. “Kami tidak hanya melakukan percakapan strategi dengan unit bisnis pada titik-titik yang telah ditentukan tahun ini. Saat ini, percakapan strategi adalah norma baru dan sering dan biasa saja: di kafetaria, di lorong, dan di hampir setiap pertemuan. Integrasi strategi yang lebih besar ke dalam operasi sehari-hari tidak mengurangi tuntutan akan kantor strategi yang berguna. Bahkan, telah meningkatkan tuntutan akan kantor strategi yang kreatif, responsif, dan fleksibel yang peka terhadap penggunaan pelanggan yang muncul dan kekuatan organisasi tertentu” [5].

### 9.13 KATA PERPISAHAN

Saat kita melangkah lebih jauh ke dalam apa yang disebut era digital, penggunaan analitik data tingkat lanjut akan menjadi semakin penting dan didukung oleh alat berbasis komputer (termasuk pembelajaran mesin—aplikasi kecerdasan buatan (AI) yang memberikan kemampuan bagi sistem untuk belajar secara otomatis. dan meningkatkan dari pengalaman tanpa diprogram secara eksplisit). Alat-alat seperti itu akan semakin canggih dan juga lebih sederhana untuk digunakan. Tim ahli statistik yang sangat terampil akan digantikan oleh analisis data yang, dalam beberapa kasus, akan sangat berkualitas, sementara yang lain hanya akan menggabungkan keterampilan analisis data ke dalam pekerjaan sehari-hari mereka.

Organisasi-organisasi yang mengklaim dan mempertahankan keunggulan kompetitif adalah mereka yang memiliki satu mata melihat dunia internal dan satu melihat eksternal—dan memanfaatkan, bagian sehari-hari dari pekerjaan mereka, kekuatan analitik data canggih untuk membantu menemukan tiba-tiba atau muncul tren pasar/pelanggan. Pertemuan terjadwal, seperti tinjauan operasi dan strategi, akan tetap dilakukan dan untuk alasan tata kelola yang baik, tetapi akan semakin lancar dan dinamis. Penyegaran tahunan akan menjadi kurang penting dan, bagi banyak perusahaan, akan hilang begitu saja karena tekanan untuk terus-menerus menyinkronkan tingkat perubahan internal dan eksternal. Ini memiliki implikasi yang signifikan bagi para perencana strategis.

#### **Panel 1: Contoh Penggunaan Analisis Data Tingkat Lanjut di Perusahaan Telekomunikasi**

Selama persiapan tinjauan strategi perusahaan triwulanan, tim OSM dari penyedia telekomunikasi yang berbasis di Teluk mengidentifikasi kinerja yang signifikan dalam tujuan perspektif pelanggan terkait dengan merangsang pendapatan dari segmen pasar massal dan memenangkan pangsa dompet yang lebih tinggi dari segmen pelanggan bernilai tinggi.

#### **Menerapkan Analisis Data Tingkat Lanjut**

Putaran pertama analisis akar penyebab tidak mengidentifikasi kinerja yang kurang dari tujuan proses internal yang ada sebagai akar penyebab. Namun, tim OSM telah mengembangkan data mart pelanggan yang kuat yang menggabungkan data pelanggan dari beberapa sistem TI menjadi alat analisis. Dengan menggunakan alat ini, analisis strategi OSM meminta analisis data OSM (OSM ini memiliki analitik sebagai kemampuan inti OSM) untuk melakukan analisis guna memahami aspek perilaku pelanggan apa yang berkorelasi dengan kinerja pelanggan yang kurang baik. Tujuan perspektif. Tim analisis data mengidentifikasi penurunan pendapatan suara di jaringan sebagai alasan utama penurunan pendapatan rata-rata per pengguna.

Pemeriksaan lebih lanjut dari data menunjukkan bahwa sementara menit yang digunakan telah meningkat secara dramatis selama kuartal tersebut, harga rata-rata per menit telah turun lebih dramatis. Mengisolasi pelanggan dengan penurunan dramatis dalam harga per menit menunjukkan bahwa mereka juga mengalami peningkatan dramatis dalam penggunaan. Melihat basis pelanggan lainnya, analisis data menemukan bahwa sejumlah besar pelanggan lain juga melihat penurunan relatif dari menit penggunaan mereka, tetapi tidak ada penurunan harga per menit, bersama dengan peningkatan relatif dalam penggunaan mereka. Menit masuk.

Untuk memahami alasan di balik perubahan perilaku ini, analisis data OSM memeriksa paket tarif, promosi musiman, dan kampanye adopsi kedua jenis pelanggan ini.

Dengan melakukan pengecekan silang terhadap jenis paket tarif dan promosi yang mereka ikuti selama kuartal tersebut, mereka menemukan faktor yang sama. Pelanggan yang mengalami peningkatan dramatis dalam menit dan penurunan harga per menit hampir semuanya berlangganan penawaran promosi agresif yang diluncurkan pada awal kuartal oleh Unit Komersial sebagai tanggapan atas tawaran agresif serupa dari pesaing utama mereka. Analisis data kemudian menemukan bahwa kelompok pelanggan kedua yang mengalami penurunan menit penggunaan tetapi tidak ada penurunan harga per menit bukanlah pelanggan promosi agresif ini, tetapi mereka sebenarnya menerima panggilan masuk dari grup lain. Pelanggan yang menjadi pelanggan promosi agresif.

Promosi agresif itu sebenarnya adalah tawaran di mana pelanggan disediakan panggilan dalam jaringan tanpa batas dengan imbalan hampir dua kali lipat pengeluaran bulanan mereka. Analisis strategi dapat menyimpulkan bahwa alasan tujuan perspektif pelanggan tidak terpenuhi adalah karena promosi yang agresif, yang merupakan respons spontan taktis terhadap tawaran pesaing. Itu diadopsi oleh beberapa pelanggan yang, pada gilirannya, meningkatkan menit penggunaan mereka menelepon pelanggan lain dari operator. Pelanggan lain ini, yang tidak berlangganan promosi agresif, mengurangi penggunaan menit keluar mereka karena pelanggan berlangganan promosi menelepon mereka menggunakan menit tak terbatas mereka.

Dampak keseluruhan adalah promosi mencapai tujuannya untuk meningkatkan pengeluaran segmen sasaran, tetapi efek sampingnya adalah non-pelanggan promosi ini telah mengurangi panggilan keluar karena mereka menerima panggilan masuk dari pelanggan yang berlangganan promosi. Hasil agregat di kedua segmen pelanggan adalah penurunan pendapatan secara keseluruhan.

### **Pelaporan Tinjauan Strategi**

Melaporkan temuan ini dalam tinjauan triwulanan kepada tim manajemen, OSM mampu menjelaskan konsekuensi yang tidak diinginkan dari tanggapan taktis Unit Komersial terhadap tawaran pesaing. Tim manajemen kemudian meminta Unit Komersial untuk mencari solusi untuk memperbaiki masalah tersebut dan dengan demikian membendung dampak negatif pada perspektif pelanggan dari Peta Strategi perusahaan, [6].

### **Panel 2: Mengintegrasikan Prakiraan Bergulir dengan Balanced Scorecard: Ilustrasi Kasus**

Pada dekade pertama abad ini, sebuah lembaga jasa keuangan Skandinavia mengintegrasikan Balanced Scorecard, prakiraan bergulir, dan tinjauan strategis dan pelaporan bulanan ke dalam satu kerangka kerja. Ini menyatukan banyak elemen dari solusi CPM terintegrasi. Balanced Scorecard perusahaan terdiri dari empat perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran. Ini berkontribusi pada pencapaian tujuan akhir “pertumbuhan berkelanjutan dalam laba ekonomi.” Balanced Scorecard adalah satu-satunya proses untuk penetapan target tahunan (tidak menetapkan anggaran tahunan).

Target ditetapkan selama tinjauan strategis tahunan, yang mencakup analisis situasi ekonomi, pasar, dan persaingan, dengan revisi yang sesuai pada kartu skor tingkat kelompok.

Target terbentang dan didasarkan pada apa yang mungkin, bukan pada apa yang diperkirakan. Mereka berada di puncak dengan masing-masing bidang bisnisnya harus membentuk rencana untuk mencapainya. Target diselaraskan dengan cakrawala perencanaan jangka menengah tiga tahun, yang membentuk hubungan yang lebih baik antara tujuan jangka panjang dan tujuan strategis jangka pendek.

Organisasi bekerja untuk perkiraan bergulir lima kuartal, yang diperbarui setiap kuartal dan berdasarkan kemungkinan informasi terbaru dari bisnis—termasuk kinerja terhadap Balanced Scorecard, dampak tindakan korektif yang diambil pada kuartal sebelumnya, dan penilaian manajer terhadap kondisi pasar dan perdagangan. Prakiraan dibuat di tingkat divisi, area bisnis, dan grup.

Perkiraanannya sangat sederhana: laporan laba rugi termasuk spesifikasi yang disesuaikan dengan karakteristik spesifik area bisnis. Biasanya terdiri dari kurang dari 10 item baris yang mencakup penggerak penting pendapatan, biaya, dan volume. Prakiraan tersebut juga mencakup indikator kinerja utama (KPI) yang diselaraskan dengan KPI dalam perspektif keuangan kartu skor.

Rapat manajemen bulanan memungkinkan biaya untuk dianalisis secara lebih rinci daripada rapat triwulanan. Organisasi menyebut ini sebagai “pemantauan kinerja taktis berkelanjutan.”

Dalam tinjauan strategi triwulanan, para pemimpin area bisnis membuat presentasi yang dimulai dengan laporan strategi, yang merinci kinerja peta, KPI, dan inisiatif strategis. Ini diikuti oleh prakiraan bergulir yang diperbarui yang didasarkan pada data dan komentar dalam laporan strategi.

“Pertemuan triwulanan adalah forum yang kuat untuk memungkinkan dialog yang kaya antara manajemen senior dan pemimpin area bisnis,” kata Pengendali Grup. “Di dalamnya kami dapat menilai apakah kami memiliki inisiatif yang tepat untuk memenuhi target kami, menguji asumsi sebab-akibat dalam peta dan meluncurkan tindakan korektif untuk menutup kesenjangan kinerja.”

#### 9.14 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 9.3).

**Tabel 9.3** Daftar periksa penilaian diri

Beri tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setujui	
7 6 5 4 3 2 1	
<p>Organisasi saya memiliki kemampuan analitik data tingkat lanjut yang sangat baik</p> <p>Tim senior sepenuhnya memahami bahwa analitik data tidak dapat memberikan semua jawaban</p> <p>Kami sangat pandai menggunakan analitik data tingkat lanjut bersama KPI untuk mendapatkan wawasan kinerja</p> <p>Kami memiliki kemampuan analitik data yang sangat baik di dalam kantor strategi</p> <p>Di organisasi saya, tinjauan strategis dan operasional dipisahkan dengan sangat jelas</p> <p>Di organisasi saya, laporan strategi hanya berfokus pada beberapa prioritas strategis yang kritis</p>	<p>Organisasi saya memiliki kemampuan analisis data tingkat lanjut yang sangat buruk</p> <p>Tim senior mengharapkan analitik data untuk memberikan semua jawaban</p> <p>Kami sangat buruk dalam menggunakan analitik data tingkat lanjut bersama KPI untuk mendapatkan wawasan kinerja</p> <p>Kami memiliki kemampuan analisis data yang sangat buruk di dalam kantor strategi</p> <p>Di organisasi saya, tinjauan strategis dan operasional tidak dipisahkan dengan jelas</p> <p>Di organisasi saya, laporan strategi terlalu detail</p>



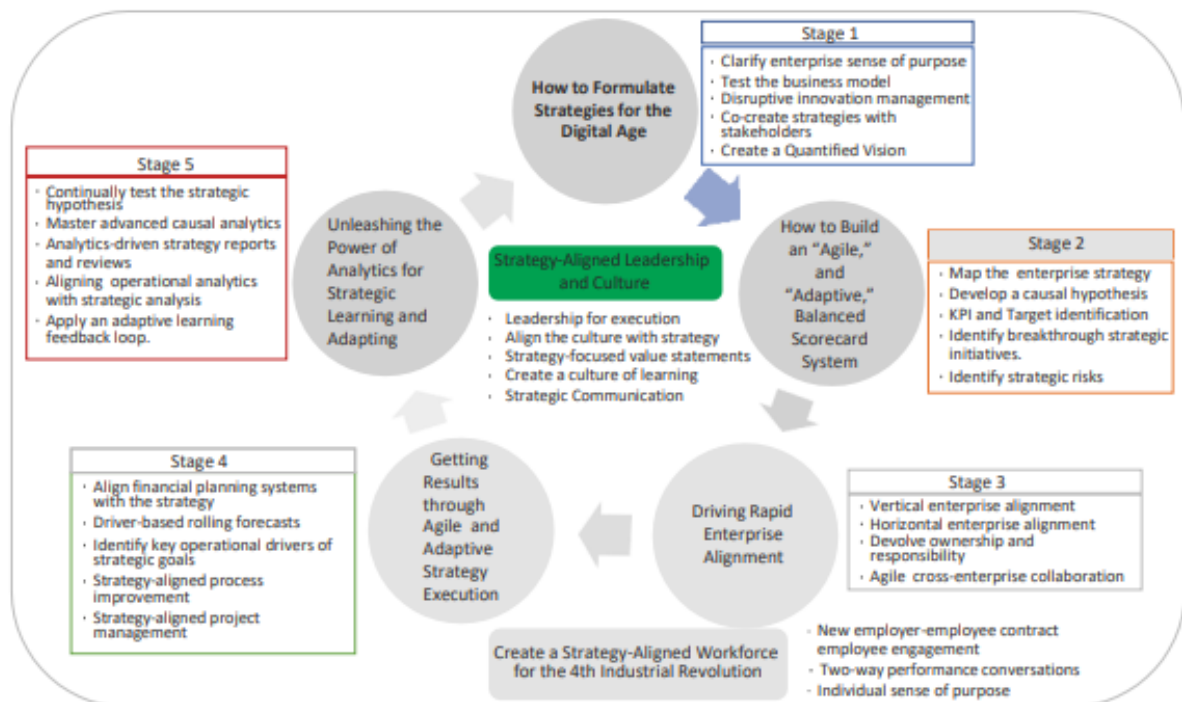
## BAB 10

### MEMASTIKAN KEPEMIMPINAN YANG SEJAJAR DENGAN STRATEGI

#### 10.1 PENGANTAR

Dalam dua bab berikutnya, kita mengeksplorasi kepemimpinan dan budaya. Berdasarkan pengalaman dari ratusan implementasi kartu skor, kami berpendapat bahwa ini terkait erat. “Bayangan” yang dilontarkan pemimpin itu panjang dan kuat. Bawahan langsung melakukan apa yang mereka tahu diinginkan pemimpin, yang tidak harus sama dengan yang dia katakan. Ini mungkin tidak ditemukan dalam pernyataan nilai perusahaan, yang akan kita bahas secara rinci di bab berikutnya. Kita mulai dengan kepemimpinan (Gbr. 10.1). Mungkin melebihi strategi, inovasi, disrupsi, perbaikan proses, dan sebagainya, digabungkan, tak terhitung miliaran (mungkin triliunan) kata-kata telah ditulis tentang kepemimpinan. Apa yang membuat seorang pemimpin hebat? Apakah pemimpin dilahirkan atau dibuat? dan seterusnya. Cukup jalankan pencarian Google untuk kutipan kepemimpinan dan Anda bisa membaca tanpa henti selama sisa hidup Anda (dan masih belum mendekati akhir!). Adapun klise, mereka sama-sama tidak pernah berakhir.

Seperti kebanyakan hal lainnya, organisasi mencari "solusi ajaib". Identifikasi karakteristik pemimpin yang hebat, pekerjaan, dan pasang dan mainkan. Diurutkan. Sayangnya, seperti semua hal lain di bidang manajemen/organisasi, cawan suci kepemimpinan adalah mitos. Namun demikian, hal itu tidak (dan tidak seharusnya) membuat kami berhenti mencari petunjuk tentang keberadaannya. Petunjuk yang berguna ditemukan dalam konteks pemahaman.



**Gambar 10.1** Kepemimpinan dan budaya yang selaras dengan strategi

## 10.2 PENTINGNYA KONTEKS

### Kisah Steve Jobs dan Winston Churchill

Pertimbangkan Steve Jobs. Apakah dia seorang pemimpin yang hebat? Nah, banyak yang otomatis akan menjawab ya. Pemimpin Apple yang sangat sukses. Namun, dia pernah dipecat (sebenarnya dipaksa keluar—tidak pernah secara teknis dipecat) oleh organisasi yang sama pada tahun 1985. Jika dipikir-pikir, ini mungkin tampak seperti ide yang buruk (dan mungkin memang demikian), tetapi pertimbangkan beberapa alasan pemecatan.

Alan Deutschman menjelaskan dalam bukunya, *The Second Coming of Steve Jobs*, bahwa pertama, versi baru Macintosh yang dia luncurkan gagal menghasilkan uang. Bukan dengan sendirinya alasan untuk mengganti CEO, tetapi dia juga memiliki reputasi untuk, “[mengemudi] orang terlalu keras. ...bersikap lembut dan sopan bukanlah bagian dari sikapnya.” Dia melanjutkan, “...dia pada dasarnya membuat timnya sendiri untuk membuat produknya sendiri, Macintosh. Timnya memiliki gedung sendiri. Dia bahkan mengibarkan bendera bajak laut di sana. Dia berkata, 'Lebih baik menjadi bajak laut, daripada menjadi angkatan laut.' Dia memiliki perusahaan-dalam-perusahaan yang diadu dengan bagian lain dari perusahaan yang benar-benar menghasilkan uang. [1]

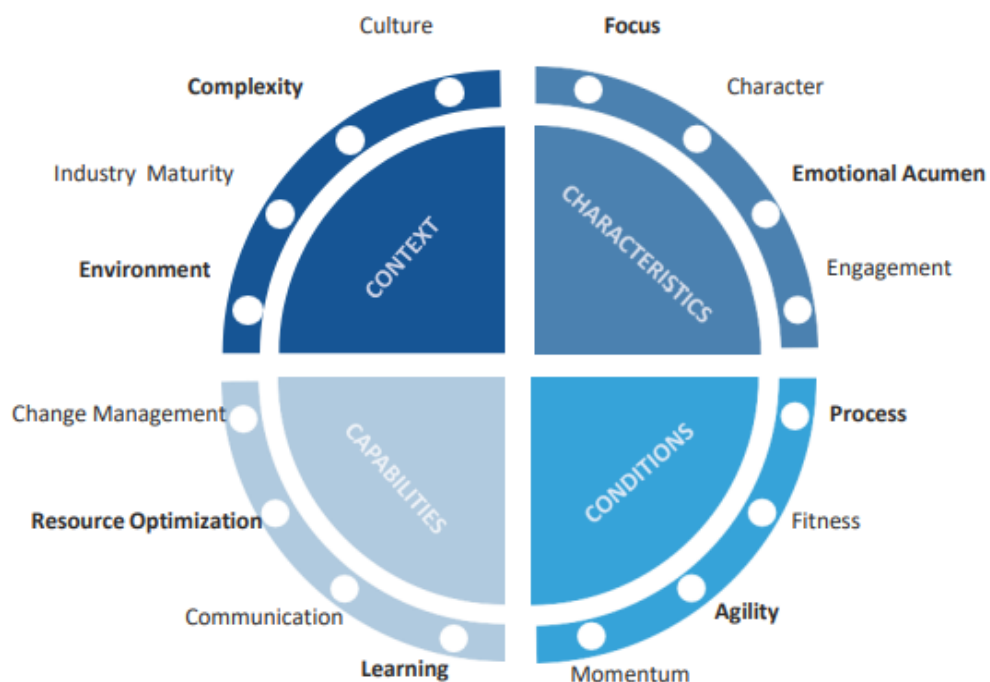
Jobs keluar karena gagal memberikan hasil keuangan, menjadi pengganggu, menciptakan perang wilayah, dan mendorong mentalitas "kita dan mereka" di perusahaan yang sama. Hanya sedikit yang akan menentang ini sebagai alasan yang baik untuk pemecatan. Meskipun Jobs kemudian mengatakan bahwa dia belajar dari kesalahannya, bahkan ketika kembali ke kursi kemudi di Apple dan memimpin pengembangan industri yang mengganggu dan produk yang mengubah dunia (iPad, iPhone, dll.) hanya memindahkannya ke perusahaan pertambangan, bekerja di sektor yang sangat stabil, kemungkinan besar akan terbukti membawa bencana. Gaya kepemimpinan Jobs sesuai untuk organisasi yang membentuk kembali lanskap komunikasi global, tetapi tidak sesuai untuk semua industri. Pada tahun 1985, dianggap tidak pantas untuk bagaimana dewan saat itu memandang konteks industri Apple.

Sebagai contoh yang berbeda, pertimbangkan Sir Winston Churchill. Tentu, satu lagi yang dianggap sebagai pemimpin besar. Pidatonya yang menginspirasi dan membangkitkan semangat (“kita akan bertarung di pantai,” dll.) yang mendukung strategi dua bagian (menjadikan Inggris Raya sebagai “benteng,” sebelum melakukan banyak pertempuran yang sebenarnya dan kemudian membawa Amerika Serikat ke dalam keributan) benar-benar brilian. . Meskipun terkenal sulit untuk diajak bekerja sama, ia memiliki gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan pada strateginya. Tapi, di masa damai Inggris, dia dianggap sebagai pemimpin yang tidak efektif (Perdana Menteri). Dia terlalu agresif dan tidak mencerminkan, “semangat yang tenang dan pasif yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin masa damai. Dia adalah pengingat perang [dan akan terus-menerus berbicara tentang kemungkinan yang lain]. Dia termasuk dalam lingkungan perang bukan Inggris masa damai. Dapat dikatakan bahwa dia adalah alasan perdamaian meskipun dia sendiri tidak tahu bagaimana mempertahankannya” [2]. Jadi, untuk pertanyaan, "apa itu kepemimpinan yang selaras dengan strategi?" apa yang kita pelajari dari dua contoh ini? Kepemimpinan adalah, pertama dan terutama, kontekstual. Strategi yang berbeda membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

### 10.3 KEPEMIMPINAN UNTUK EKSEKUSI STRATEGI

Berdasarkan penelitian ketat selama beberapa tahun, The Palladium Group (untuk siapa penulis buku ini sebelumnya bekerja), dalam kemitraan dengan University of Queensland dan Monash University yang berbasis di Australia, mengembangkan “Kepemimpinan untuk Pelaksanaan Strategi” (LFES) model [3]. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar. 10.2, konteks adalah salah satu dari 4C model, bersama dengan karakteristik, kondisi, dan kemampuan. Konteks menyediakan jangkar untuk tiga C lainnya, seperti yang dijelaskan oleh Jade Evans, Konsultan Pelaksana Palladium dan peneliti utama untuk Palladium dan salah satu arsitek model,

Tanpa memahami konteks di mana seorang pemimpin beroperasi, tidak mungkin menjalankan strategi secara efektif. Setiap konteks organisasi berbeda, meskipun hanya sedikit, dan didorong oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Ini berarti bahwa tanpa pemahaman yang jelas tentang hal ini, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan konteks ini, upaya untuk mengeksekusi strategi akan gagal. Penelitian kami menunjukkan bahwa sering kali para pemimpin hebat gagal.



**Gambar 10.2** Model Kepemimpinan untuk Eksekusi Strategi. (Sumber: Paladium)

#### Konteks

Palladium mendefinisikan konteks sebagai, Pemberdaya atau kendala internal dan eksternal yang mempercepat atau memperlambat upaya pelaksanaan dalam organisasi.

Menurut model LFES, konteks terdiri dari empat sub-komponen (seperti halnya tiga C lainnya): budaya, kompleksitas, kematangan industri, dan lingkungan.

- Budaya: sejarah, narasi, nilai, gaya, prinsip bisnis, dan atribut budaya utama dari suatu organisasi dapat membantu atau menghalangi kepemimpinan untuk mendorong pelaksanaan yang sukses. Proses dan kemampuan eksekusi strategi harus dibangun ke

dalam budaya (kita mengeksplorasi budaya, khususnya budaya yang selaras dengan strategi, dalam bab berikutnya).

- Kompleksitas organisasi merupakan faktor penting dalam kemampuan pemimpin untuk memfokuskan organisasi. Sebagai aturan, efektivitas kepemimpinan lebih penting sebagai kompleksitas meningkat.
- Kematangan industri dan perusahaan dalam industri tersebut membutuhkan fokus kepemimpinan yang berbeda dan tipe orang yang berbeda. Ketika organisasi lulus melalui setiap tahap kedewasaan, eksekusi mengambil bentuk yang berbeda (seperti yang mungkin ditunjukkan oleh contoh Churchill—walaupun di tingkat nasional dan pemerintah).
- Kondisi lingkungan (misalnya ekonomi, politik, dll.) memainkan peran kunci dalam bagaimana para pemimpin mendorong pelaksanaan dan mungkin memerlukan berbagai jenis kepemimpinan dan proses pelaksanaan strategi yang dinamis dan adaptif.

Memiliki pemahaman yang jelas tentang konteks dan implikasinya menetapkan panggung bagi para pemimpin untuk berjuang atau berkembang. Kegagalan untuk melakukan itu dapat menjadi bencana besar bagi sebuah organisasi. Banyak perusahaan runtuh karena kurangnya pemahaman mereka tentang konteks di mana mereka beroperasi. Kodak adalah contoh yang bagus untuk ini. Ketidakmampuan mereka untuk menanggapi pasar fotografi digital yang sedang berkembang (yang ironisnya, mereka ciptakan) menyebabkan hilangnya pangsa pasar mereka. Demikian pula, kegagalan Blockbuster untuk melihat munculnya film online menyebabkan kejatuhan akhirnya dan bisnis mereka gagal sebagai akibatnya (untuk lebih lanjut tentang alasan runtuhnya raksasa industri satu kali ini, lihat Bab 2: Dari Industri- ke Digital - Strategi berbasis AGE).

### **Karakteristik**

Fitur pembeda yang diperlukan yang harus dimiliki oleh para pemimpin dalam organisasi untuk pelaksanaan strategi yang efektif.

Karakteristik terdiri dari fokus, kecerdasan emosional, karakter, dan keterlibatan.

- Fokus: Kemampuan para pemimpin untuk secara jelas memfokuskan dan membuat keputusan dengan data yang terbatas, seringkali ambigu, atau, seperti halnya di era digital, terlalu banyak data. Pemimpin yang fokus tahu pertanyaan yang tepat untuk ditanyakan, detail mana yang penting, dan di mana energi mereka akan memberikan hasil terbaik.
- Ketajaman Emosional: Para pemimpin yang dilengkapi secara emosional memahami diri mereka sendiri dan mahir dalam mempengaruhi dan mendorong tantangan dan rangsangan pada orang lain. Mereka terhubung dengan kecerdasan dan hati, menyatukan orang, dan mengelola perilaku konsultatif dan mengarahkan.
- Karakter: Pemimpin yang hebat memiliki karakter yang kuat, serat moral, dan secara kaku memegang teguh nilai-nilai inti mereka. Karakter membentuk dasar integritas mereka, dan ini mendorong gaya komunikasi mereka.

- Keterlibatan: Kemampuan untuk memotivasi dan melibatkan karyawan dan pemangku kepentingan untuk memahami visi organisasi dengan penuh semangat adalah karakteristik utama dari semua pemimpin hebat.

Karakteristik seorang pemimpin sangat penting untuk kemampuan mereka untuk menjalankan strategi organisasi. Tanpa rasa hormat dan kekaguman dari tenaga kerja, hampir tidak mungkin untuk membawa mereka bersama Anda.

Lebih penting lagi, pemimpin yang tidak memiliki karakteristik yang dibutuhkan untuk memimpin dengan sukses dapat membuat keputusan yang mendorong kegagalan organisasi. Pertimbangkan karakteristik tim kepemimpinan di Enron yang menyebabkan kehancuran spektakuler dan skandal tata kelola perusahaan berikutnya. Sementara mereka jelas-jelas fokus untuk membuat bisnis berhasil, mereka tidak memiliki ketajaman emosional dan karakter untuk memahami dampak dari keputusan mereka dan keterlibatan orang-orang mereka untuk bertindak sebagai kompas moral untuk bisnis. Ini mendorong keputusan yang menipu pasar, dan pada akhirnya menyebabkan bisnis runtuh dan investor mereka kehilangan uang mereka.

### **Kondisi**

Pra-kondisi organisasi yang diperlukan diperlukan untuk keberhasilan eksekusi.

Peran pemimpin dalam membangun kondisi yang tepat untuk keberhasilan strategis terdiri dari proses, kebugaran, kelincahan, dan momentum.

- Proses: Sebagian besar pemimpin tidak dapat mempertahankan keberhasilan eksekusi melalui kekuatan kemauan semata. Itulah mengapa memiliki proses yang benar sangat penting. Serangkaian proses dan sistem manajemen yang tepat diperlukan untuk memungkinkan penyesuaian, mendorong akuntabilitas, dan mengukur serta mengelola kinerja.
- Kebugaran memerlukan pemilihan orang yang tepat dengan kombinasi kemampuan yang tepat di tempat dan waktu yang tepat dalam organisasi. Perubahan halus dalam konteks dapat membuat tim yang sebelumnya "cocok" menjadi "tidak layak".
- Agile: Organisasi dan pemimpin yang berhasil menjalankan strategi dalam jangka panjang harus gesit dan harus mampu menyesuaikan gaya mereka agar sesuai dengan budaya, nilai, dan bisnis di mana organisasi beroperasi.
- Momentum: Sebagian besar organisasi dapat mempertahankan keberhasilan eksekusi dalam ledakan singkat saja, dan tidak dapat mempertahankan momentum berkelanjutan dalam jangka panjang. Pemimpin terbaik menciptakan kondisi yang memposisikan bisnis untuk berhasil dalam jangka panjang.

Pemimpin harus menciptakan kondisi ini jika strategi organisasi ingin berhasil dijalankan. Kegagalan sistematis sering terjadi, dan efeknya bisa menjadi bencana besar. Krisis keuangan global adalah bukti nyata akan hal itu. Kurangnya sistem, checks, and balances merupakan kontributor utama runtuhnya sistem perbankan internasional pada tahun 2008. Para pemimpin organisasi ini gagal memastikan kondisi yang tepat untuk menjalankan strategi mereka dengan sukses.

### **Kemampuan**

Kemampuan kritis yang harus dicapai oleh para pemimpin di semua tingkatan untuk mempertahankan keberhasilan eksekusi dalam jangka panjang.

Komponen kapabilitas yang tepat adalah optimalisasi sumber daya, pembelajaran, komunikasi, dan pengelolaan perubahan.

- **Optimalisasi Sumber Daya:** Inti dari eksekusi adalah pilihan (seperti yang kami jelaskan di Bab 2). Di mana, kapan, dan bagaimana mengalokasikan semua jenis modal: manusia, keuangan, waktu, dan sosial/politik. Bagaimana sumber daya ini dioptimalkan adalah kuncinya.
- **Pembelajaran:** Pemimpin berkomitmen untuk belajar; mereka mampu melatih, membimbing, dan mengajar. Lebih penting lagi, mereka memilih orang-orang yang memiliki keterampilan yang sama dan menciptakan lingkungan keragaman, perbaikan terus-menerus, pembelajaran, dan inovasi.
- **Komunikasi:** Kemampuan para pemimpin untuk mengomunikasikan visi dan strategi secara konsisten adalah kemampuan penting bagi para pemimpin untuk memberi dampak dan menyelaraskan semua tingkat organisasi. Ini termasuk menyesuaikan informasi dan menerima umpan balik.
- **Mengelola Perubahan:** Eksekusi strategi adalah tentang mengelola perubahan. Pemimpin yang mampu menyampaikan alasan perubahan, menciptakan rasa urgensi, dan membawa orang dalam perjalanan adalah orang-orang yang mampu menopang keberhasilan eksekusi.

### **Tahap Terakhir: Bukan Yang Pertama**

Perhatikan bahwa mengelola perubahan adalah yang terakhir dari 16 sub-komponen 4C model LFES. Ini mungkin pada awalnya mengejutkan, karena di sinilah banyak organisasi memulai ketika menjalankan strategi, terutama ketika transformasional. Evans menjelaskan, “Manajemen perubahan yang efektif membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang denyut nadi organisasi. Terlalu banyak merancang dan menjalankan program perubahan mereka di luar ini, membatasi keefektifannya,” katanya. “Apa yang berhasil dengan cemerlang di satu organisasi jarang seefektif di organisasi lain. Ini karena setiap organisasi berbeda.”

#### **Cuplikan Saran**

Model LFES 4Cs Grup Palladium didasarkan pada model kedewasaan, di mana setiap blok bangunan harus dipahami sebelum yang berikutnya dapat diperoleh. Urutan itu penting.

Misalnya, isu-isu seputar konteks internal dan eksternal harus ditangani sehingga seorang pemimpin dapat memastikan bahwa mereka benar-benar memimpin dengan konteks strategis yang dipahami. Pada gilirannya, memastikan bahwa karakteristik yang dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk menjalankan strategi mereka secara efektif sudah ada adalah penting sebelum menganalisis kondisi yang diperlukan, seperti memiliki orang yang tepat—proses yang tepat untuk dijalankan adalah kuncinya.

Sebelum ketiga elemen ini ada—konteks, kondisi, dan karakteristik—masih terlalu dini untuk mengembangkan kemampuan.

### **Ringkasan Model Paladium**

Penelitian yang menginformasikan model LFES memberikan wawasan berharga tentang bagaimana para pemimpin bekerja dalam organisasi. Model berikutnya membantu para pemimpin untuk berkomunikasi secara lebih efektif dengan orang-orang di dalam organisasi, yang berarti bahwa mereka dapat menargetkan program perubahan dengan lebih baik. Lebih jauh dari ini, ini membantu organisasi memahami bagaimana menggunakan setiap pemimpin, pada setiap tingkat hierarki, untuk mendorong proses perubahan, membuatnya lebih sesuai dengan pengaturan organisasi dan individu di dalamnya, dan karena itu lebih mungkin untuk berhasil.

### **Potensi Pemimpin “Biasa”**

Mungkin jawaban yang berharga untuk pertanyaan sebelumnya, “apakah pemimpin dilahirkan atau dibuat?” Evans berkomentar bahwa, dari penelitian dan didukung oleh pengamatan dari bekerja dengan ratusan perusahaan, Palladium menjadi memahami bahwa pemimpin “biasa” dapat dilengkapi dengan kemampuan untuk berhasil mengeksekusi strategi melalui proses yang komprehensif dan terfokus. “Penelitian ini membuat kami menolak prinsip “pemimpin pahlawan”, di mana para bintang rock kepemimpinan memberikan model yang dapat diandalkan untuk ditiru oleh para pemimpin, meskipun studi tentang pemimpin yang sukses tentu saja dapat menjadi pelajaran,” katanya. “Para 'pemimpin pahlawan' ini, sering kali menjadi sarjana dalam hak mereka sendiri (dan karena itu tidak realistis untuk ditiru), sering kali berhasil dalam konteks yang sangat spesifik yang tidak dapat direplikasi untuk para pemimpin lain yang memiliki tantangan unik mereka sendiri.”

Memang, terus-menerus mengutip Jack Welch sebagai manajer yang semua harus bercita-cita untuk meniru sama dengan meminta semua pemain sepak bola untuk mencoba dan bermain seperti Cristiano Ronaldo (bintang Real Madrid yang banyak dianggap pemain terbaik di dunia dan salah satu yang terbaik sepanjang masa.). Tidak realistis, namun menarik.

Evans menyimpulkan bahwa, “Temuan ini dengan jelas menunjukkan hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan kemampuan untuk menjalankan strategi dengan sukses. Lebih khusus, mereka menunjukkan kebutuhan untuk mengembangkan pemahaman yang diperlukan konteks untuk pelaksanaan strategi pemimpin organisasi, sebagai pendekatan tradisional untuk pengembangan kepemimpinan tidak memenuhi kebutuhan organisasi dalam realitas ekonomi baru.

Dia menambahkan bahwa upaya pengembangan kepemimpinan tradisional di sebagian besar organisasi tidak secara eksplisit membahas pelaksanaan strategi. “Sebaliknya, kompetensi kepemimpinan yang meningkatkan efektivitas kepemimpinan umum dikembangkan, tetapi mereka tidak mempertimbangkan konteks strategis organisasi.”

## **10.4 KEPEMIMPINAN STRATEGIS: BUKTI PENELITIAN**

Berdasarkan penelitian global di antara hampir 1300 organisasi, Survei Strategi dan Kepemimpinan Global Palladium Group 2014 (di mana penulis karya ini terlibat, bersama Jade Evans) menemukan tantangan signifikan bagi kepemimpinan strategi di era digital [3]. Meskipun 96% responden menyatakan bahwa kepemimpinan strategis adalah kunci keberhasilan masa depan mereka, 51% sepenuhnya menemukan kualitas kepemimpinan strategis organisasi mereka tidak memuaskan. Yang mengkhawatirkan, 67% anggota dewan,

CEO, dan direktur pelaksana yang diteliti tidak percaya bahwa pendekatan pengembangan kepemimpinan mereka saat ini memberikan keterampilan yang dibutuhkan pemimpin mereka untuk menjalankan strategi mereka dengan sukses, yang menunjukkan kurangnya pengawasan eksekutif dalam pelaksanaan strategi, dan bahkan dari strategi itu sendiri.

Hanya 41% responden melaporkan penatagunaan yang kuat dari C-suite, yang tanpanya eksekusi strategi biasanya tidak diprioritaskan. Peserta mengidentifikasi mengelola perubahan sebagai kelemahan terbesar: 62% berpikir bahwa ketidakmampuan untuk mengelola perubahan atau mengatasi penolakan internal terhadap perubahan adalah masalah asli dalam organisasi mereka. Lima puluh enam persen mengatakan bahwa eksekusi strategi itu menantang karena bertentangan dengan struktur kekuasaan yang ada, masalah perubahan yang harus diselesaikan oleh para pemimpin senior. Ini menunjuk pada efek sub-optimalisasi kinerja dari struktur organisasi berbasis silo, seperti yang kami tekankan di seluruh buku ini.

### **Manajemen Perubahan yang Buruk**

Keterampilan manajemen perubahan yang buruk dari para pemimpin mengkhawatirkan. Mengutip Dr. Norton, jika para pemimpin tidak dapat mengelola perubahan, mereka tidak dapat mengelola strategi. Mengingat banyak sekali perubahan yang dihadapi organisasi saat ini dan perubahan yang tak terhitung jumlahnya di cakrawala, manajemen perubahan yang buruk akan memiliki konsekuensi yang parah bagi banyak organisasi. Faktanya, dari organisasi yang mengidentifikasi manajemen perubahan sebagai masalah utama, lebih dari 75% juga mengklaim buruk dalam pelaksanaan strategi.

Skenario ini sudah dimainkan: organisasi yang berada di bawah ancaman di pasar adalah sama yang paling buruk dalam perubahan (delapan kali lebih mungkin untuk menemukan manajemen perubahan sebagai masalah besar, dibandingkan dengan mereka yang proposisi nilainya tidak terancam). Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan korelasi yang tinggi antara keberhasilan manajemen perubahan dan keberhasilan eksekusi. Tidak ada organisasi yang unggul dalam manajemen perubahan yang berkinerja buruk dalam pelaksanaan strategi.

Menurut penelitian, hanya 26% organisasi yang menyelaraskan pengembangan kepemimpinan mereka dengan kebutuhan eksekusi mereka—apa yang disebut Palladium sebagai kepemimpinan untuk eksekusi. Kepemimpinan untuk eksekusi, yang mencakup menciptakan rasa urgensi, membuat kasus yang menarik untuk perubahan, dan berkomitmen pada seluruh organisasi untuk strategi, membawa hasil yang jauh lebih tinggi, menurut survei tersebut.

Dalam hal kinerja eksekusi strategi secara keseluruhan, organisasi yang mempraktikkan kepemimpinan untuk eksekusi memiliki kemungkinan 22,7 kali lebih tinggi untuk berkinerja tinggi (68% berkinerja tinggi; 3% berkinerja rendah) dibandingkan delapan kali untuk pembinaan internal, 8,7 kali untuk program pengembangan kepemimpinan terstruktur, dan 6,7 kali untuk 360 umpan balik.

### **Pengembangan kepemimpinan**

Penelitian Palladium juga menemukan statistik yang sangat mengkhawatirkan mengenai pendekatan saat ini untuk pengembangan kepemimpinan. Sepenuhnya 72%



perusahaan tidak berpikir bahwa program pembelajaran dan pengembangan organisasi mereka terkait dengan benar dengan keterampilan yang diperlukan untuk pelaksanaan strategi. Evans berkomentar bahwa, “Jika partisi ulang anggaran adalah '20% tim eksekutif/80% tim kepemimpinan yang lebih luas' daripada '80% tim eksekutif/20% tim kepemimpinan yang lebih luas', sebuah organisasi tiga kali lebih mungkin untuk mengembangkan keterampilan yang diminta untuk eksekusi strategi (12% bukannya 4%).

Meringkas temuan pengembangan kepemimpinan Palladium:

- Sebagian besar pemimpin tidak memiliki pelatihan formal dalam pelaksanaan strategi.
- Seringkali ada keterputusan yang signifikan antara kerangka pengembangan kepemimpinan dan pelaksanaan strategi.
- Program pengembangan kepemimpinan secara terpisah tidak cukup membekali para pemimpin dengan alat yang dibutuhkan untuk memimpin perubahan strategis.
- Pemimpin membangun kemampuan mereka untuk mengeksekusi dengan membuat dan mengoreksi kesalahan sepanjang karir mereka.
- Kepemimpinan seringkali tidak siap untuk perubahan signifikan yang mengganggu status quo.

Beberapa pembelajaran yang sangat menarik di sini bagi mereka yang terlibat dalam pengembangan kepemimpinan, baik itu organisasi SDM atau konsultan.

#### **Cuplikan Saran**

Dari semua peran penting yang dimainkan para pemimpin dalam pelaksanaan strategi, pengembangan kepemimpinan mungkin yang paling penting bagi keberhasilan jangka panjang organisasi mana pun. Mengembangkan pemimpin yang tepat dan membangun budaya dan struktur agar mereka tetap bersama organisasi dan berkembang sangat penting bagi organisasi mana pun. Ini juga merupakan tantangan terbesar yang dihadapi organisasi saat ini dan di masa depan. Solusi pengembangan kepemimpinan harus secara hati-hati disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap individu, tim, dan organisasi alih-alih memberikan pendekatan “satu ukuran untuk semua” yang biasa untuk pengembangan kepemimpinan — plug-and sempurna yang banyak dicari. - pendekatan bermain. Kepemimpinan untuk Eksekusi harus menjadi penggerak inti dalam pengembangan kepemimpinan untuk organisasi era digital.

### **10.5 KEPEMIMPINAN AGILE DI ERA DISRUPSI DIGITAL**

Proyek penelitian bermanfaat lebih lanjut yang berbicara langsung tentang tantangan era digital adalah penelitian 2017 oleh Pusat Global untuk Transformasi Bisnis Digital. Ini menganalisis persyaratan untuk "Kepemimpinan Agile di Era Gangguan Digital" dan mengidentifikasi kompetensi dan perilaku utama yang diperlukan untuk memimpin organisasi dalam lingkungan yang ditandai dengan gangguan digital [4]. Menurut penelitian ini, pemimpin yang tangkas adalah orang yang rendah hati, mudah beradaptasi, visioner, dan terlibat. “Kompetensi yang harus dimiliki ini menginformasikan tindakan mereka yang berfokus pada bisnis,” catat penulis laporan tersebut.

#### **Rendah hati**

Mengetahui apa yang tidak Anda ketahui bisa sama berharganya dengan mengetahui apa yang Anda lakukan di masa perubahan yang cepat, demikian temuan penelitian tersebut. “Pemimpin yang tangkas harus terbuka, mau belajar, dan mencari masukan baik dari dalam maupun luar organisasinya. Mereka juga perlu memercayai orang lain yang tahu lebih banyak daripada mereka.”

Yang terpenting, penulis menyatakan bahwa mereka tidak menganggap kerendahan hati sebagai pelepasan kebutuhan untuk memberikan visi yang kuat dan arah positif, tetapi sebagai pengakuan bahwa kecepatan perubahan saat ini melampaui penyimpanan pengetahuan atau pengalaman pribadi pemimpin mana pun. “Menerima bahwa satu orang tidak dapat mengetahui semua yang diperlukan untuk membuat keputusan adalah komponen penting dari kepemimpinan yang gesit,” tulis mereka.

### **Dapat beradaptasi**

Menjadi mudah beradaptasi hanyalah sebuah penerimaan bahwa perubahan itu konstan. Ketika informasi baru memicu seorang pemimpin untuk berubah pikiran, itu harus dilihat sebagai kekuatan dan bukan kelemahan. “Kemampuan beradaptasi yang terfokus berdasarkan informasi baru adalah kompetensi yang berbeda, tidak seperti kebimbangan acak,” kata laporan itu. “Pemimpin yang gesit menyesuaikan perilaku mereka dalam jangka pendek berdasarkan kemampuan mereka untuk membuat keputusan berbasis bukti.” Mereka menambahkan bahwa, “... pemimpin yang gesit mahir dalam menangani kompleksitas dan tidak segan untuk mengubah pikiran mereka dalam menghadapi informasi baru. Mereka tidak takut untuk berkomitmen pada tindakan baru ketika situasinya memungkinkan.”

### **Visioner**

Visioner dalam konteks kepemimpinan tangkas berarti memiliki pemahaman yang jelas tentang arah jangka panjang, bahkan dalam menghadapi ketidakpastian jangka pendek. Di masa disrupsi teknologi dan model bisnis yang cepat, dengan peluang yang terbuka di mana-mana, visi yang jelas menjadi lebih penting. “Pemimpin yang gesit memiliki gagasan yang jelas tentang ke mana organisasi mereka harus pergi, bahkan jika mereka tidak tahu persis bagaimana menuju ke sana.”

Namun, penulis mencatat bahwa menjadi visioner tidak terbatas pada gangguan digital; itu sama pentingnya untuk organisasi warisan, di mana para pemimpin perlu mendefinisikan dan secara jelas mengartikulasikan tujuan dan sasaran jangka panjang. Contoh yang diberikan adalah visi General Electric untuk menjadi pemain dominan dalam “Internet Industri”, istilah yang diciptakannya, yang merupakan penyimpangan besar dari akar manufaktur tradisional perusahaan.

### **Bertunangan**

Pemimpin yang gesit menunjukkan kesediaan untuk mendengarkan, berinteraksi, dan berkomunikasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal serta minat dan keingintahuan yang kuat terhadap tren yang sedang berkembang. Dengan kata lain, mereka bertunangan. “Apa pun posisi hierarkis mereka, para pemimpin yang gesit selalu terlibat, baik itu dengan pelanggan, mitra, pemasok, anggota tim, staf, atau ekosistem masyarakat dan industri yang lebih luas. Keinginan untuk mengeksplorasi, menemukan, belajar, dan berdiskusi

ini merupakan pola pikir yang sama pentingnya dengan serangkaian kegiatan yang berfokus pada bisnis.”

### **Perilaku Penting dari Kepemimpinan Agile**

Penelitian ini juga mengidentifikasi tiga perilaku utama yang membedakan pemimpin yang gesit dari pemimpin yang tidak gesit: kesadaran yang berlebihan, pengambilan keputusan yang tepat, dan eksekusi yang cepat.

#### **Kesadaran berlebihan**

Pemimpin gesit hyperaware berfokus pada menemukan peluang digital yang muncul atau ancaman kompetitif. Mereka terlibat, mencari wawasan baru, dan beradaptasi sebagai tanggapan, tetapi mereka juga sadar akan kebutuhan untuk memberikan panduan melalui visi yang kuat, karena potensi perubahan mengancam untuk membanjiri strategi linier. “Pemimpin yang baik terus-menerus memindai lingkungan mereka, baik di dalam maupun di luar batas organisasi mereka. Dengan perubahan yang didorong oleh teknologi yang semakin cepat di seluruh industri, kebutuhan para pemimpin untuk melihat ke luar, dan bukan hanya pada pesaing mereka, menjadi jelas.”

#### **Pengambilan Keputusan yang Diinformasikan**

Untuk pemimpin yang gesit, pengambilan keputusan berdasarkan informasi pada dasarnya memerlukan penggunaan data yang tersedia untuk membuat keputusan berbasis bukti. Untuk melakukan ini, para pemimpin “... harus mengenali dan memanfaatkan sumber data terbaik, menerapkan analisis yang tepat, dan kemudian membuat keputusan. Dihadapkan dengan data yang tidak mencukupi atau bahkan kontradiktif, para pemimpin harus memanfaatkan pengalaman dan intuisi mereka untuk bergerak maju.” Pengambilan keputusan berdasarkan informasi mendukung kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dan mendukung visi jangka panjang mereka, catat para penulis. “Pemimpin tangkas yang memahami nilai penggunaan teknologi digital untuk mengumpulkan dan menganalisis data selalu mencari sumber data baru untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat.”

#### **Eksekusi Cepat**

Eksekusi cepat memerlukan kemauan dari pihak pemimpin untuk bergerak cepat, sering kali lebih menghargai kecepatan daripada kesempurnaan. “Dalam lingkungan yang ditandai dengan gangguan yang signifikan, efektivitas hyperawareness dan pengambilan keputusan yang terinformasi secara signifikan berkurang jika organisasi tidak dapat bertindak dengan cepat. Pada akhirnya, pemimpin yang gesit hanya akan efektif jika mereka dapat dengan cepat mengeksekusi keputusan yang tepat.”

## **10.6 MENILAI MODEL**

Dengan putaran yang berbeda, penelitian dari Palladium dan Global Center for Digital Business Transformation menunjukkan konsistensi yang kuat dalam temuan mereka. Sebagai beberapa contoh, kedua organisasi menunjukkan pentingnya perlunya para pemimpin untuk mahir dalam menghadapi kompleksitas dan menjadi visioner dalam konteks memiliki pemahaman yang jelas tentang arah jangka panjang. Kemampuan yang kuat dalam eksekusi juga ditonjolkan oleh keduanya. Lebih jauh, keduanya berbicara tentang pentingnya bersikap

terbuka dan mau belajar, mendengarkan, berinteraksi, dan berkomunikasi—mungkin, yang paling penting, memercayai orang lain.

Penelitian kami sendiri mendukung temuan ini. Di era digital, mengelola kompleksitas, sambil memastikan pesan niat dan kemajuan yang konsisten, akan menjadi prasyarat kepemimpinan. Selain itu, struktur komando dan kontrol konvensional, di mana "manajer berpikir dan pekerja melakukannya," harus ditantang dan dibongkar secara serius. Tidak ada pemimpin tunggal yang dapat mengetahui semua jawaban dan harus lebih memanfaatkan wawasan dari tenaga kerja berpendidikan tinggi (dan kami merasa ada yang salah dengan istilah itu) yang tumbuh dengan media sosial dan berharap untuk belajar, menantang, dan berdebat.

Selain itu, kami juga sangat mendukung dua pengamatan spesifik dari penelitian Global Center.

Pertama, pernyataan mereka bahwa pemimpin yang baik terus-menerus memindai lingkungan mereka, baik di dalam maupun di luar batas organisasi mereka dan bukan hanya pesaing mereka. Hal ini mendukung pesan utama buku ini bahwa, di era digital, kita harus menjauh dari merumuskan strategi dan kemudian berusaha mengeksekusi, "apa adanya," dan hanya memperhatikan hambatan internal menuju kesuksesan. Pemindaian lingkungan eksternal harus menjadi aktivitas sehari-hari dan sepenuhnya terintegrasi ke dalam proses eksekusi strategi.

Kedua, kami juga setuju bahwa pemimpin yang gesit harus menyadari nilai menemukan dan memanfaatkan sumber data terbaik dan menerapkan analisis yang tepat untuk menginformasikan keputusan. Seperti yang kami jelaskan di seluruh buku ini, dan terutama di Bab. 9, Melepaskan Kekuatan Analitik untuk Pembelajaran dan Adaptasi Strategis, analitik data tingkat lanjut mengubah proses manajemen strategi (bersama dengan hampir semua hal lainnya). Analisis yang digabungkan dengan wawasan tentang basis karyawan yang semakin paham teknologi akan mengungkap peluang signifikan bagi organisasi yang mencari cara untuk menggabungkan ini menjadi kemampuan yang gesit dan adaptif.

## **10.7 KATA PERPISAHAN**

Sebagaimana dinyatakan di awal bab ini, cawan suci kepemimpinan yang hebat tidak ada. Kepemimpinan yang selaras dengan strategi sangat kontekstual dan, seperti hal lainnya, berkembang. Apa yang hebat di satu lingkungan mungkin menjadi bencana di tempat lain. Gaya kepemimpinan Winston Churchill selaras dengan benar untuk memenangkan perang yang kompleks, tetapi tidak selaras dengan persyaratan untuk membangun negara yang damai. Konteks penting. Namun demikian, ada sekelompok kemampuan yang, dalam beberapa bentuk atau bentuk dan diterapkan dengan pemahaman konteks yang tepat, memberikan petunjuk yang berguna bagi kepemimpinan yang baik di era digital.

Diwawancarai untuk buku ini, Alistair Schneider, Pemimpin Operasi Bisnis dan pendiri [startupsinnovation.com](http://startupsinnovation.com), secara ringkas merangkum banyak persyaratan seorang pemimpin di masa-masa awal revolusi industri ke-4. "Tipe pemimpin yang dibutuhkan untuk mendorong eksekusi strategi transformatif dan berkelanjutan di Era Digital akan memahami bahwa elemen kuncinya adalah kecepatan, kelincahan, pemberdayaan, kehadiran, analitik data, dan

penerimaan kegagalan,” katanya. “Selain itu, ini tentang menjadikan misi sebagai prinsip inti yang mendorong pekerjaan setiap orang setiap hari.” Poin terakhir mendukung pesan kami di Bab. 2 bahwa organisasi harus memahami tujuan mereka. Dengan rasa kekekalan dan konsistensi itu, maka kecepatan, kelincahan, dan seterusnya akan memberikan nilai yang besar dan keseimbangan yang tepat antara jangka panjang dengan jangka menengah dan pendek.

Berlabuh pada konteks, dalam analisis akhir, kepemimpinan yang selaras dengan strategi pada dasarnya adalah tentang eksekusi. Sebagai penutup dengan salah satu dari jutaan kutipan tentang kepemimpinan, kami setuju dengan kata-kata Ram Charan dan Larry Bossidy dari karya mereka *Execution: The Discipline of Getting Things Done*: “Eksekusi adalah seperangkat perilaku dan teknik khusus yang dibutuhkan perusahaan untuk menguasainya agar memiliki keunggulan bersaing. Ini adalah disiplin tersendiri” [5].

### 10.8 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap kesepakatan dengan pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 10.1).

**Tabel 10.1** Daftar periksa penilaian diri

Beri tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setuju	
7 6 5 4 3 2	
1	
Gaya kepemimpinan yang berlaku di organisasi saya sesuai dengan konteks kita	Gaya kepemimpinan yang berlaku di organisasi saya tidak sesuai dengan konteks kita
Pemahaman saya memiliki pemahaman yang sangat baik tentang apa yang diperlukan untuk "kepemimpinan eksekusi strategi"	Pemahaman saya memiliki pemahaman yang sangat buruk tentang apa yang diperlukan untuk "kepemimpinan eksekusi strategi"
Organisasi saya memiliki kemampuan kepemimpinan strategis yang sangat baik	Organisasi saya memiliki kemampuan kepemimpinan strategis yang sangat buruk
Organisasi saya sangat baik dalam mengelola perubahan	Organisasi saya sangat buruk dalam mengelola perubahan
Di organisasi saya, program pembelajaran dan pengembangan sangat selaras dengan keterampilan yang diperlukan untuk pelaksanaan strategi	Di organisasi saya, program pembelajaran dan pengembangan sangat tidak selaras dengan keterampilan yang diperlukan untuk pelaksanaan strategi

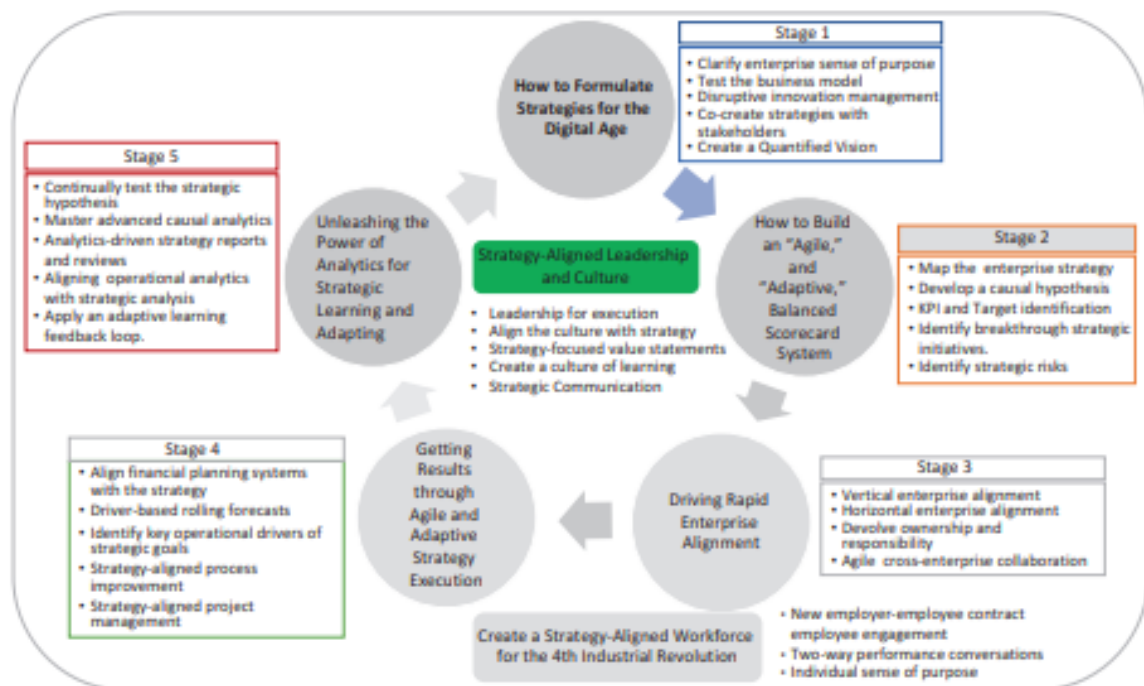
## BAB 11

### BAGAIMANA MEMASTIKAN BUDAYA YANG SEJAJAR DENGAN STRATEGI

#### 11.1 PENGANTAR

Dari semua klise yang membumbui leksikon manajerial, mungkin tidak ada yang keluar dari lidah lebih mudah dan teratur daripada Peter Drucker, "strategi makan budaya untuk sarapan." Tampaknya penulis hampir semua artikel, blog, dan sebagainya, yang mempertimbangkan budaya dan strategi bersama-sama terikat kehormatan untuk memasukkan ini. Seolah-olah tidak sopan untuk tidak melakukannya (Gbr. 11.1). Namun, meskipun sering digunakan, pepatah itu masih kuat dan bermanfaat. Ini menyinggung kebenaran bahwa, sedangkan perumusan strategi dan perencanaan pada dasarnya adalah proses atau tugas langsung yang dapat dijelaskan, didokumentasikan, dan diselesaikan, melaksanakan strategi adalah sesuatu yang jauh lebih kompleks.

Dari pengamatan kami, upaya eksekusi strategi yang gagal memberikan manfaat yang diharapkan terjadi bukan karena Peta Strategi dan Balanced Scorecard dirancang dengan buruk (walaupun banyak) tetapi karena kegagalan untuk merencanakan secara memadai, dan kemudian mengatasi, berbagai benteng budaya. yang mengotori jalan raya pelaksanaan. Diwawancarai untuk buku ini, Andreas de Vries, seorang spesialis manajemen strategi Minyak & Gas, percaya bahwa manajemen budaya tidak boleh menjadi strategi yang dipikirkan belakangan. "Penyelarasan strategi dan budaya perusahaan seharusnya tidak dicapai dengan memikirkan strategi terlebih dahulu dan budaya perusahaan kedua, tetapi dengan mempertimbangkan kedua topik bersama-sama," katanya.



**Gambar 11.1** Kepemimpinan dan budaya yang selaras dengan strategi

## **Gajah di Kamar**

Untuk menggunakan klise lain, budaya organisasi adalah "gajah di dalam ruangan." Besar, kuat, dan mampu menginjak-injak apa pun yang tidak disukainya di bawah kakinya, jarang diperhatikan karena, meskipun ukurannya, hampir tidak terlihat. Tingkat pengaruhnya, bagaimanapun, bukanlah: perilaku liar, disfungsi, dan tidak etis, pertengkaran antara rekan kerja, layanan pelanggan yang buruk, dan pelepasan karyawan dari tujuan organisasi jelas terlihat oleh semua orang. Dengan membuat gajah terlihat, organisasi memiliki peluang untuk membentuk perilaku dan sikap yang mendukung tujuan strategis perusahaan. Gajah yang perkasa akan dijinakkan.

### **Tantangan Budaya: Bukti Penelitian**

Namun, menjinakkan binatang buas bukanlah tugas yang mudah. Laporan Survei Kepemimpinan dan Strategi Global 2014 kelompok Palladium (berdasarkan hampir 1300 balasan dari praktisi di seluruh dunia) menemukan bahwa 82% eksekutif sepenuhnya percaya bahwa organisasi mereka tidak benar-benar mampu mempertahankan budaya organisasi yang positif. Namun, organisasi dengan budaya positif 11 kali lebih mungkin untuk menarik dan mempertahankan karyawan penting [1].

## **11.2 MENDEFINISIKAN BUDAYA**

Untuk menghadapi tantangan, pertama-tama kita harus mendefinisikan budaya. Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku yang dipelajari yang diakui karyawan sebagai perilaku yang diharapkan dan dihargai. Perilaku ini didasarkan pada nilai-nilai yang memberikan pedoman untuk pengambilan keputusan dengan mendefinisikan apa yang dipuji dan dikutuk oleh organisasi. Nilai dan perilaku sering kali dibangun selama bertahun-tahun, tertanam kuat, dan menjadi "seperti cara kita bekerja di sini." Mereka biasanya tidak mudah ditemukan dalam kebijakan SDM atau bahkan pernyataan nilai yang dibuat dengan baik (lihat di bawah), tetapi mereka adalah panduan paling berpengaruh dari "aturan permainan yang tidak tertulis"—cara organisasi benar-benar bekerja—di mana karyawan mapan membayar perhatian dan di mana rekrutan baru segera belajar untuk berasimilasi. Budaya adalah "pikiran" perusahaan. Segala sesuatu yang lain adalah bagian tubuh dan hanya mengikuti instruksi.

### **Budaya Hebat Belum tentu Budaya Kuat**

Beberapa kata peringatan: ketika ingin membentuk budaya yang selaras dengan strategi, tujuannya tidak harus menciptakan budaya yang "kuat", yang bisa sama menghambat kinerja dengan budaya yang "lemah". Pikirkan tentang Kodak (lihat juga Bab 2: Dari strategi berbasis Industri ke Era Digital) yang berpegang teguh pada "cara segala sesuatu dilakukan di sekitar sini" dan mengingat budaya kuat yang berfokus pada teknologi IBM yang akhirnya menyebabkan krisis keuangan sebelum era baru. CEO mendorong budaya yang lebih berfokus pada pelanggan dan penjualan. Seperti yang dikatakan profesor Harvard Business School Rosabeth Moss Kanter dalam bukunya *Change Masters*, "Budaya akan perlu berubah seiring waktu seiring dengan perubahan tugas, seiring pertumbuhan organisasi, atau saat manusia berubah. Banyak masalah dalam organisasi berasal dari upaya untuk terus melakukan hal-hal

seperti yang biasa dilakukan, dari keengganan untuk mengubah budaya ketika perlu diubah” [2].

De Vries mendukung pandangan ini, dengan menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat tidak secara otomatis mendukung pelaksanaan strategi—semuanya tergantung pada sikap dan perilaku mana yang dipromosikan oleh budaya perusahaan. “Jika sikap dan perilaku yang diusung sejalan dengan strategi, itu adalah budaya perusahaan yang konstruktif yang mendukung pencapaian tujuan strategis,” jelasnya. “Contohnya adalah ketika perusahaan yang ingin memasuki atau mengembangkan pasar baru mendorong kreativitas, pengambilan risiko, dan fokus pada pelanggan.

“Di sisi lain, jika budaya perusahaan tidak selaras dengan strategi, itu adalah budaya destruktif atau 'beracun'. Contohnya adalah ketika perusahaan yang sama yang ingin memasuki atau mengembangkan pasar baru mendorong standarisasi, kehati-hatian, dan fokus biaya.”

Dia berpendapat bahwa budaya perusahaan dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk melaksanakan strategi dalam empat cara yang berbeda.

1. Jika budaya perusahaan lemah dan keselarasan antara budaya perusahaan dan strategi lemah, maka kekacauan akan menjadi ciri organisasi. Di lapangan, karyawan yang berbeda akan menampilkan cara kerja yang berbeda, sementara organisasi mempromosikan cara kerja lain yang bertentangan dengan tujuan strategis.
2. Jika budaya perusahaan lemah sedangkan keselarasan antara budaya perusahaan dan strategi kuat, organisasi tidak akan efektif. Organisasi akan mempromosikan cara kerja yang masuk akal, tetapi karyawan tidak setuju dengan cara kerja ini.
3. Jika budaya perusahaan kuat dan tepat tetapi keselarasan antara budaya perusahaan dan strategi lemah, budaya akan menjadi penghalang. Budaya perusahaan akan mempengaruhi nilai, sikap, dan perilaku karyawan, tetapi mengarahkan mereka untuk berpikir, merasakan, dan bertindak dengan cara yang bertentangan dengan tujuan strategis.
4. Jika budaya perusahaan kuat dan tepat sedangkan keselarasan antara budaya perusahaan dan strategi juga kuat, organisasi akan efektif. Dalam hal ini, budaya perusahaan mendukung apa yang ingin dicapai oleh organisasi.

Poin yang dibuat de Vries, dan yang sangat kami setujui, adalah bahwa dalam upaya menciptakan budaya yang selaras dengan strategi, pikirkan tentang jenis strategi yang harus diselaraskan dengan budaya tersebut. Misalnya, jika sebuah organisasi mengejar strategi berdasarkan keintiman pelanggan, maka perilaku, nilai, rekrutmen, pelatihan, dan mekanisme penghargaan yang ditentukan, dan sebagainya, harus sesuai untuk penanaman sentrisitas pelanggan, seperti yang seharusnya dilakukan oleh organisasi. struktur, proses, arus informasi, dan hak keputusan. Ini berlaku untuk strategi yang didasarkan pada keunggulan operasional, kepemimpinan produk, atau apa pun.

### **11.3 NILAI PERUSAHAAN**

Penyelarasan budaya memiliki banyak untaian, tetapi mungkin yang paling banyak dimanfaatkan adalah nilai-nilai perusahaan. Namun, pengamatan lapangan dari penulis (dan



ini disepakati oleh hampir semua konsultan dan praktisi) menemukan bahwa pernyataan nilai terlalu sering merupakan pernyataan “Motherhood and Apple Pie”. Yang mengatakan, ada organisasi yang membuktikan sebaliknya (lihat ilustrasi kasus Statoil di Panel 1). Biasanya, pernyataan nilai terdengar bagus dan tidak ada yang membantahnya — siapa yang akan berdebat dengan nilai seputar integritas? Setelah itu mereka digantung di dinding kantor dan mengotori komunikasi internal, tetapi dalam praktiknya jarang diterapkan atau dipatuhi.

Bahkan lebih jarang mereka mengarah pada perubahan substantif pada struktur organisasi, terutama seputar hak keputusan. Misalnya, banyak organisasi memiliki nilai seputar kepercayaan, tetapi seberapa sering hal ini didukung oleh pendefinisian ulang secara signifikan tingkat moneter yang dapat dibelanjakan oleh manajer atau karyawan tingkat bawah tanpa persetujuan dari tingkat yang lebih tinggi? Atau berapa banyak yang telah melonggarkan manajemen mikro yang kuat dari pengeluaran karyawan? Tidak melakukan keduanya mengirim pesan kepada karyawan bahwa mereka menghargai kepercayaan, tetapi mereka tidak mempercayai Anda. Aturan permainan yang tidak tertulis diperkuat. Kebijakan, prosedur, proses, arus informasi, pengambilan keputusan, metrik, dan insentif harus memperkuat nilai-nilai perusahaan baru dan perilaku yang diinginkan. Ini jauh lebih menantang daripada menyusun nilai-nilai dan hanya menjalankan sesi kesadaran untuk mempromosikannya.

#### **Ilustrasi Kasus: Contoh Praktik Buruk**

Beberapa waktu yang lalu, salah satu penulis duduk melalui presentasi tentang bagaimana satu perusahaan menerapkan serangkaian nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilainya masuk akal (biasanya tersangka—berfokus pada pelanggan, inovatif, percaya dan memberdayakan) dan perilakunya dijelaskan dengan baik (dan juga di poster yang sangat bagus). Penulis mengenal perusahaan ini dengan sangat baik, jadi setelah presentasi (tidak selama, agar tidak memermalukan siapa pun) bertanya kepada presenter bagaimana mereka akan membuat nilai menjadi hidup? Jawaban yang diharapkan akan datang: sesi kesadaran untuk semua staf, tampilan visual, cangkir kopi, dan sebagainya.

Berdasarkan pengetahuan penulis sebelumnya tentang firma ini, dia kemudian bertanya, “Khusus tentang nilai kepercayaan dan pemberdayaan, saya berasumsi Anda sekarang akan secara radikal merombak aturan di mana manajer tingkat bawah tidak dapat menghabiskan uang tanpa persetujuan dari manajer senior? ” Setelah jeda, presenter mengatakan tidak ada rencana untuk mengubah ini. Pertanyaan berikutnya, “Jadi saya berasumsi Anda akan membuang kebijakan bodoh bahwa jika seorang karyawan mengambil cuti sakit, mereka memerlukan surat tertulis dari Dokter untuk membuktikannya?” Setelah jeda yang lebih lama, dan lebih malu, dia mengakui tidak ada rencana untuk mengubah ini juga. Akhirnya, dia ditanya apakah mereka bermaksud menghapus sistem pencatatan jam kerja masuk dan keluar (yang diketahui semua orang dimulai karena kurangnya kepercayaan manajemen pada staf). Sekali lagi... tidak ada rencana. Pertanyaan berikutnya menanyakan bagaimana tepatnya organisasi akan membuat kepercayaan dan nilai pemberdayaan menjadi kenyataan? Dia mengatakan itu semua tentang pola pikir. Penulis mengatakan kepadanya bahwa pola pikir seperti itu tidak akan terwujud tanpa perubahan besar-besaran pada hak keputusan, kebijakan karyawan, dan sebagainya.

Karena ini jelas tidak akan terjadi, seluruh penerapan nilai terbukti merupakan pemborosan waktu yang lengkap, dan mahal, karena gaya manajemen organisasi didasarkan pada penguatan kurangnya kepercayaan. Tanpa kepercayaan, tidak akan ada pemberdayaan. Ada satu hasil positif dari program nilai organisasi ini. Semua karyawan mendapat secangkir kopi yang enak. Sayangnya, pengalaman organisasi ini terlalu umum.

#### **Ilustrasi Kasus: Praktik Baik – Kekuatan Korea Tenggara**

Korea South-East Power (KOSEP) yang sepenuhnya dimiliki pemerintah adalah contoh yang lebih baik. Sebagai bagian dari upaya yang lebih luas untuk mengatasi kinerja yang buruk dan meningkatkan moral karyawan yang terkuras, CEO Do-Soo Jang dan tim eksekutif memperkenalkan empat nilai inti kepada tenaga kerja yang hampir mencapai 2000-an: menciptakan nilai, pikiran terbuka, semangat tantangan, dan sosial. kontribusi. Masing-masing nilai tersebut digambarkan melalui dimensi institusi dan internal. Misalnya, "semangat tantangan" memiliki deskriptor institusi seputar pendalaman dan perluasan manajemen yang bertanggung jawab dan menciptakan budaya menetapkan tujuan dengan gagasan tantangan dan deskriptor internal yang berfokus pada motivasi karyawan.

CEO telah berperan penting dalam memimpin dan mempromosikan serangkaian aktivitas terstruktur yang telah membantu organisasi menginternalisasi serangkaian nilai inti baru. Nilai-nilai baru ini telah meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah. Misalnya, untuk mempromosikan semangat nilai tantangan, CEO memperkenalkan 130% Stretch Goal untuk langkah-langkah strategis dalam Balanced Scorecard serta program pendidikan yang disebut "Kursus Pelatihan CEO Masa Depan" untuk memotivasi dan menantang karyawan untuk mengembangkan keterampilan dalam manajemen strategi.

#### **Panel Saran**

Saat memperkenalkan strategi baru, mungkin ada banyak hambatan budaya dan penolakan terhadap perubahan.

- Takut akan pengukuran/pertanggungjawaban
- Takut akan transparansi kinerja
- Anggapan bahwa ini akan menjadi inisiatif lain yang gagal jadi abaikan saja sampai hilang
- Takut mengganggu "aturan main" yang sudah mapan dan dipahami dengan baik
- Keyakinan yang sah bahwa ini tidak akan berhasil dalam jenis organisasi dan budaya ini
- Ketakutan yang wajar bahwa ini akan berarti lebih banyak pekerjaan bagi karyawan yang sudah kewalahan

Ketakutan ini harus dieksplorasi dan ditangani dengan jujur.

#### **11.4 KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA**

Dua ilustrasi kasus nilai yang kontras menekankan poin yang kami buat di awal bab sebelumnya—kepemimpinan dan budaya pada dasarnya tidak dapat dipisahkan. Budaya terbukti dipimpin dari atas (baik atau buruk). Hal ini penting agar upaya perubahan budaya

berhasil. Sederhananya, pemimpin harus memiliki budaya. Berbagai studi penelitian mendukung klaim ini.

Misalnya, satu program penelitian besar menemukan bahwa departemen SDM (yang tentu saja akan memiliki peran fasilitatif penting dalam meluncurkan intervensi perubahan budaya) tidak boleh memiliki budaya. Studi penelitian melaporkan bahwa dalam organisasi dengan budaya yang mereka sendiri gambarkan sebagai "didefinisikan dengan baik" baik budaya dan nilai dimiliki oleh tim senior di 72% kasus dan oleh SDM di 12% kasus. Bagi mereka yang memiliki budaya "tidak jelas", angka masing-masing adalah 40% oleh tim senior dan 50% oleh SDM. [3]

Pengalaman lapangan kami setuju bahwa tim manajemen senior (dan, yang paling penting, CEO atau yang setara) harus memiliki dan memperjuangkan budaya yang selaras dengan strategi dan harus memperkuat nilai-nilai dengan memulai dengan perilaku mereka sendiri. Memang, tidak ada yang akan membunuh program perubahan budaya lebih cepat daripada para pemimpin yang menganut satu set perilaku tetapi berlatih dan menghargai yang lain. Sekali lagi, aturan tidak tertulis dari permainan akan diperkuat.

### **Bayangan Pemimpin**

Teknik yang berguna adalah dengan memikirkan "bayangan pemimpin" yang telah menyebar jauh di dalam sebuah organisasi. Dari bayangan ini, karyawan mengetahui (dan karena itu melakukan) apa yang benar-benar diinginkan dan dihargai oleh para pemimpin—bukan apa yang mungkin dikatakan pemimpin sebagai keinginan mereka, dan bahkan mendukung pernyataan publik, komunikasi internal, atau bahkan nilai-nilai perusahaan.

Misalnya, para pemimpin mungkin mendorong daya saing individu sambil memuji kebaikan kerja tim atau mendorong bekerja lebih keras untuk pelanggan sambil mencari cara untuk menghukum karyawan yang sama karena diduga membuang-buang waktu dan uang. Jika budaya yang selaras dengan strategi ingin diterapkan, karyawan harus percaya akan ada konsekuensi positif untuk mengadopsi nilai-nilai dan perilaku perusahaan yang baru dan konsekuensi negatif jika tidak melakukannya. Karyawan yang paling jelas menunjukkan perilaku baru yang selaras dengan strategi harus diakui, dirayakan, dan dihargai secara publik. Mereka harus menjadi pahlawan perusahaan baru, tindakan mereka dijiwai oleh cerita dan cerita rakyat perusahaan. Tim kepemimpinan senior harus mewujudkannya.

## **11.5 MENDORONG PERUBAHAN BUDAYA DENGAN BALANCED SCORECARD**

Meskipun kami menekankan bahwa mendapatkan budaya yang "benar" adalah prasyarat penting untuk berhasil dengan sistem Balanced Scorecard, sistem itu sendiri dapat menjadi bagian dari kerangka kerja yang kuat untuk mendorong perubahan budaya. Memang, tujuan seperti "menciptakan budaya berkinerja tinggi" sering ditemukan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (lihat Gambar 11.2), seringkali dengan KPI pendukung seperti menjalankan nilai dan keterlibatan karyawan. Tidak berguna. Terlalu sering, tujuan ini tidak didefinisikan, begitu pula tujuan lain atau KPI khusus organisasi. Ini adalah kekurangan utama, karena "budaya" mungkin merupakan pendorong perubahan yang paling kuat di Peta Strategi. Ketika membentuk tujuan seperti itu, tim kepemimpinan senior harus meluangkan waktu untuk memahami nilai dan perilaku apa yang akan mendorong

kinerja tinggi dalam organisasi mereka, mengingat strategi perusahaan mereka. Mereka harus memahami tantangan dalam memindahkan budaya dari saat ini ke keadaan yang diinginkan dan harus memastikan bahwa intervensi atau inisiatif yang tepat tersedia untuk menutup kesenjangan ini. Ini harus dimulai dengan memastikan pernyataan objektif yang bermakna (lihat Bab 4: Pemetaan Strategi di Masa Mengganggu).

Saat membentuk tujuan “budaya”, luangkan waktu untuk memikirkan jenis budaya apa yang dibutuhkan. “Kembangkan Budaya Inovasi,” misalnya. Kemudian fokuskan KPI untuk mengembangkan pola pikir organisasi ini. Selain itu, ini kemudian dapat menjadi bagian dari tema strategis, sehingga membuat hubungan dengan proses internal terlihat. Pertimbangkan untuk memberi nama tema seperti “Budaya Inovasi” untuk menandai bahwa budaya adalah tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan dan bukan hanya urusan manusia. Kemudian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan bisa lebih spesifik. Contoh yang baik untuk hal ini adalah pengecer mobil yang berbasis di UEA A.W Rostamani (lihat juga Bab 4).

Kemudian pertimbangkan untuk meluncurkan program transformasi budaya untuk mengidentifikasi dan membuat profil perilaku yang diperlukan para pemimpin dan manajer; mengukur dan menghargai kepatuhan terhadap nilai-nilai ini melalui sistem manajemen kinerja yang efektif; dan menetapkan proses dan mekanisme tata kelola untuk memperkuat praktik yang diinginkan, di antara tujuan lainnya. Tim kepemimpinan harus “menjalankan pembicaraan,” memberikan bayangan yang tepat, dan menulis ulang serta mengomunikasikan aturan permainan yang tidak tertulis. Langkah yang berguna sebelum ini adalah melakukan penilaian budaya.

## 11.6 PENILAIAN BUDAYA

Sebuah penilaian budaya dapat memberikan tanda-tanda peringatan dini hambatan budaya untuk pelaksanaan strategi. Manajer senior harus memiliki titik awal untuk perubahan, tempat di mana mereka telah melakukan analisis yang diperlukan untuk memahami kekuatan dan kelemahan budaya saat ini. Ini akan memberikan analisis kesenjangan dari tempat mereka saat ini ke tempat yang mereka inginkan di masa depan.

Penilaian budaya juga akan menunjukkan bagian mana dari perlawanan organisasi yang mungkin sengit dan mana yang mungkin lebih menerima—dan karenanya meluncurkan inisiatif atau tindakan yang tepat dan terarah. Untuk memulai proses, kami merekomendasikan untuk mengembangkan “Agenda Perubahan Budaya,” yang menggambarkan keadaan saat ini dan yang diinginkan untuk dimensi seperti perilaku kepemimpinan, arus informasi, hak keputusan, dan sebagainya. Untuk penjelasan tentang agenda perubahan, lihat Bab. 4. Hal ini harus didukung oleh penilaian terhadap dimensi budaya strategis (yang, dalam agenda perubahan, akan menggambarkan keadaan saat ini).

Cara ampuh untuk melakukan ini adalah melalui alat penilaian budaya online, yang dapat diatur menurut dimensi budaya yang teridentifikasi dan akan mengungkapkan area di mana perbaikan diperlukan di seluruh perusahaan atau di tingkat departemen. Menutup kesenjangan budaya ini kemudian harus menjadi inisiatif utama dalam membentuk budaya yang selaras dengan strategi. Dalam beberapa tahun terakhir, sejumlah alat penilaian budaya online yang berguna telah dikembangkan. Ini telah berkembang secara signifikan sejak

generasi pertama tahun 1990-an, yang hanya memungkinkan jawaban atas pertanyaan, diikuti dengan analisis manual. Generasi saat ini menggunakan analitik data tingkat lanjut untuk menunjukkan korelasi, memprediksi peningkatan yang ditargetkan, dan sebagainya, seperti yang ditunjukkan di Panel 2 (lihat juga Bab 9: Melepaskan Kekuatan Analisis untuk Pembelajaran dan Adaptasi Strategis.)

Melalui instrumen tersebut, jawaban atas serangkaian pertanyaan menilai realitas budaya terhadap perilaku, dan sebagainya, diperlukan untuk menyampaikan strategi. Jika strategi yang berpusat pada pelanggan sedang diterapkan, pertanyaan mungkin termasuk, "Di departemen saya, kami secara teratur berbicara tentang kebutuhan pelanggan yang muncul," atau "kami diberdayakan untuk membuat keputusan yang tepat bagi pelanggan tanpa meminta persetujuan." Untuk inovasi, pertanyaannya mungkin, "Di departemen saya, kami secara teratur menyisihkan waktu untuk bertukar pikiran tentang ide-ide baru," atau "kami bebas bereksperimen dengan solusi baru tanpa takut gagal."

Instrumen penilaian budaya dapat membantu mengidentifikasi perilaku dan proses disfungsi yang merupakan hambatan kinerja jauh di dalam, dan di seluruh perusahaan. Mendapatkan pikiran organisasi untuk tampil pada tingkat yang optimal membutuhkan perhatian diberikan pada keduanya dan, harus ditekankan, membutuhkan kepemimpinan untuk bertindak (mengulangi fakta bahwa kepemimpinan dan budaya tidak dapat dipisahkan).

### **11.7 MENGINTEGRASIKAN DATA**

Survei budaya dapat memberikan wawasan yang sangat kuat ketika dikorelasikan dengan data lain. Beberapa tahun yang lalu, salah satu penulis terlibat dalam membentuk dan mengelola serangkaian survei online yang, untuk masing-masing dari 16 departemen, melihat keterlibatan karyawan, kepuasan pelanggan internal, dan, jika sesuai, kepuasan pelanggan eksternal. Apa yang mengejutkan tentang temuan ini adalah bahwa peringkat untuk keterlibatan karyawan hampir identik untuk kepuasan pelanggan internal. Performa terbaik untuk keduanya, dan agak jauh, adalah departemen yang sama. Hal yang sama berlaku di ketiga survei untuk mereka yang memiliki pelanggan eksternal. Validasi, jika Anda mau, bahwa cara yang lebih berdampak untuk meningkatkan pengalaman pelanggan adalah memastikan pengalaman karyawan yang hebat—dan ini sangat budaya.

Data ini memicu intervensi departemen tertentu. Kami tahu di mana masalahnya. Menariknya, satu departemen yang mendapat skor mendekati atau di bawah setiap peringkat pada dua survei berikutnya meningkat secara signifikan ketika survei berikutnya dilakukan (memang, pindah ke bagian atas dari 16 departemen). Apa yang jelas dari analisis adalah bahwa ada masalah kepemimpinan yang signifikan. Membentuk kembali tim manajemen dan menggantinya dengan yang lebih memberdayakan dan memercayai membawa perubahan besar dalam kinerja departemen (dan tanpa mengganti staf) dan keterlibatan karyawan yang sesuai serta skor kepuasan internal. Lebih dari apa pun, ini menyoroti bahwa meskipun tim senior bertanggung jawab untuk memiliki budaya dan menetapkan ekspektasi perilaku, manajer lini depanlah yang mengubah aspirasi tersebut menjadi kenyataan. Seperti kata klise lama, "Karyawan tidak meninggalkan organisasi, mereka meninggalkan manajer." Dan faktanya hanya sedikit yang "meninggalkan CEO", karena dalam organisasi berukuran wajar

mana pun mereka akan memiliki sedikit, jika ada, paparan kepada CEO dan orang lain dalam tim kepemimpinan senior. Jangan meremehkan kekuatan manajer lini depan!

**Cuplikan Nasihat: Sepuluh Perintah Budaya untuk Menciptakan Strategi- Budaya yang Sejajar**

1. Perubahan budaya tidak boleh dilakukan secara terpisah, melainkan disesuaikan dengan tujuan strategis perusahaan.
2. Jangan berangkat untuk menciptakan budaya yang kuat, tetapi budaya adaptif: strategi berkembang dari waktu ke waktu dan begitu juga budaya.
3. Pertimbangkan penggunaan alat penilaian budaya untuk memahami kesenjangan antara budaya saat ini dan yang diinginkan.
4. Merumuskan nilai-nilai yang bermakna dan benar-benar mendorong perubahan organisasi dan perilaku.
5. Memastikan bahwa kebijakan, prosedur, dan hak keputusan mendukung nilai-nilai perusahaan yang dianut.
6. Perubahan budaya tidak mungkin terjadi tanpa komitmen dan kepemilikan yang dapat dibuktikan dari kepemimpinan dan perilaku yang selaras: mereka harus memberikan bayangan yang tepat.
7. Rayakan pahlawan budaya yang menunjukkan nilai dan perilaku baru.
8. Pastikan bahwa nilai-nilai dipertimbangkan dalam semua pengambilan keputusan dan tindakan publik.
9. Identifikasi dan buat profil perilaku baru yang dibutuhkan oleh para pemimpin dan manajer dan pastikan bahwa ini diperkuat melalui insentif, proses, dan mekanisme tata kelola.
10. Gunakan Balanced Scorecard dan kerangka eksekusi strategi untuk mendorong penanaman budaya yang selaras dengan strategi.

## 11.8 KATA PERPISAHAN

Bab ini dan bab sebelumnya menjelaskan peran penting kepemimpinan dan budaya dalam memungkinkan keberhasilan strategis. Kami menjelaskan bahwa mereka tidak dapat dipisahkan dan sangat didasarkan pada perilaku tim senior. Ketika kepemimpinan dan budaya bekerja secara serempak dan positif, kemungkinan hasilnya adalah karyawan yang terlibat. Seperti yang kami jelaskan di bab berikutnya, keterlibatan karyawan lebih kompleks daripada sekadar skor pada survei kepuasan karyawan tahunan.

**Panel 1: Mendahulukan Orang – Bagaimana Nilai Mendorong Eksekusi Strategi di Statoil**  
Raksasa minyak dan gas Statoil mengambil pendekatan berbasis nilai untuk mengelola organisasi. Nilai adalah kata-kata dan tindakan yang tidak dapat dinegosiasikan yang mendorong bagaimana kinerja dan perilaku organisasi, dan merupakan inti dari semua proses manajemen. Nilai-nilai sangat selaras dengan sekitar 700 Balanced Scorecard yang disebut Statoil sebagai Ambisi untuk Bertindak (lihat juga Bab 6: Mendorong Penyelarasan Perusahaan yang Cepat), yang diterapkan di seluruh organisasi. Di antara inovasi lainnya,

Ambition to Action memiliki perspektif "manusia dan organisasi" (versi pembelajaran dan pertumbuhannya) di bagian atas kartu skor, dan kartu skor yang dialihkan fokus pada "penerjemahan" daripada mengalir.

Selain itu, menanamkan budaya yang selaras dengan strategi dan berbasis kinerja juga telah membuat Statoil, meninggalkan proses penganggaran tahunan (lihat Bab 7: Menyelaraskan Penggerak Finansial dan Operasional untuk Kesuksesan Strategis). Ada banyak alasan mengapa hal ini terjadi. "Ada banyak cara yang lebih baik untuk mengelola organisasi daripada melalui anggaran tahunan," kata Bjarte Bogsnes, Penasihat Senior Statoil, Kerangka Kerja. Dia melanjutkan bahwa mengabaikan anggaran tahunan sangat penting untuk menunjukkan bahwa Statoil adalah organisasi berbasis nilai. "Tidak ada artinya membicarakan nilai-nilai Anda tentang kerja tim, jika segala sesuatu dalam insentif adalah seputar bonus individu terhadap anggaran tahunan," katanya.

Statoil memiliki empat nilai: berani, terbuka, aktif, dan peduli—dan berkomitmen untuk memasukkan nilai-nilai ke dalam segala hal yang dilakukannya dengan memastikan bahwa nilai-nilai ini bukan hanya "kata-kata yang terdengar bagus" yang menggantung di dinding dan pada dasarnya diabaikan. "Mengeluarkan anggaran adalah salah satu cara untuk menunjukkan bahwa kami serius dengan nilai-nilai," kata Bogsnes. Jadi, bagaimana Statoil mengelola organisasi besar yang "bebas anggaran", dan peran apa yang dimainkan oleh nilai?

Ambition to Action adalah kerangka sentral untuk mengelola organisasi, serta menjadi kerangka kerja untuk menerapkan strategi. Ambisi untuk Bertindak dipandang sebagai alat penting untuk mengaktifkan nilai-nilai serta orang-orang dan prinsip-prinsip kepemimpinan, menyeimbangkan keselarasan di sekitar arah strategis dan proses bisnis umum dengan pemberdayaan dan tanggung jawab bisnis lokal.

Menariknya, Bogsnes menekankan bahwa mereka sengaja tidak mendorong nilai pemegang saham sebagai tujuan utama organisasi, karena ini bukan sesuatu yang menyulut sebagian besar karyawan. Dibutuhkan sesuatu yang lebih berani dan dengan tujuan yang lebih besar. "Sebagian besar adalah tentang menggunakan proses Ambition to Action untuk mengaktifkan apa yang kita katakan tentang tujuan, kepemimpinan, nilai-nilai," katanya. "Semua Ambisi untuk Tindakan dalam organisasi dimulai dengan pernyataan ambisi, yang masing-masing merupakan terjemahan dari pernyataan perusahaan menjadi "tempat yang kompetitif secara global dan luar biasa untuk berkembang dan berkinerja.""

### **Kemitraan Orang**

Statoil Book (yang dapat diunduh dari situs web perusahaan Statoil, [www.statoil.com](http://www.statoil.com), dan yang memberikan gambaran umum tentang bagaimana Statoil dikelola) menekankan pentingnya menciptakan "Kemitraan Rakyat." "[Kami akan] membangun dan menumbuhkan kemitraan antara kelompok kami dan individu berdasarkan harapan yang jelas dan komitmen bersama terhadap cara kami berperilaku, menyampaikan, dan berkembang."

Yang paling diharapkan oleh karyawan dari grup adalah “mempromosikan lingkungan kerja yang merangsang yang dipandu oleh nilai-nilai kita dan komitmen terhadap pengembangan pribadi dan profesional Anda,” sedangkan yang paling diharapkan Statoil dari karyawan adalah “menghidupkan nilai-nilai kita. dalam semua aspek pekerjaan Anda.”

### **Berani**

Harapan kelompok lain dari individu adalah untuk "mengambil inisiatif dan terus mencari cara untuk meningkatkan kinerja." Harapan ini berbicara langsung dengan nilai Statoil seputar menjadi "berani," yang di antara deskriptornya untuk "menggunakan pandangan ke depan, dan mengidentifikasi peluang dan tantangan," dan untuk "menantang kebenaran yang diterima dan memasuki wilayah asing."

Menghayati nilai “keberanian” adalah salah satu alasan mengapa gagasan bebas-anggaran berlaku di Statoil. “Karyawan menghargai bekerja untuk organisasi yang mempertanyakan pendekatan yang sudah ada dan bersedia untuk menantang [mereka],” kata Bogsnes. Selain itu, nilai ini telah membantu mendorong budaya di mana inovasi adalah norma, seperti yang dijelaskan Bogsnes: “Orang selalu mencari cara baru dalam melakukan sesuatu, didorong untuk melakukannya dan tidak takut untuk angkat bicara.” Memang, peringkat 2011 oleh Fortune menempatkan Statoil sebagai perusahaan paling inovatif ketujuh di dunia. Ini adalah yang tertinggi di sektor mereka dan hanya dikalahkan oleh kemungkinan berkinerja terbaik seperti Apple, Google, Nike, dan Amazon. “Karyawan tidak sabar dalam ingin meningkatkan dan sepenuhnya diberdayakan untuk melakukannya.”

### **Proses dan Budaya Manajemen**

Pemberdayaan, tentu saja, sangat kultural. Bogsnes menekankan pentingnya mendapatkan proses manajemen yang benar jika budaya yang selaras dengan strategi dan didorong oleh kinerja ingin ditanamkan. “Jika Anda memiliki proses manajemen yang memperlakukan karyawan sebagai penjahat potensial, Anda akan memiliki budaya yang mencerminkan hal ini,” katanya. “Ada hubungan penting antara proses manajemen dan budaya yang Anda jalani dan ini adalah sesuatu yang harus diperhatikan.” Ia melanjutkan, seringkali yang terjadi adalah budaya dan kepemimpinan dipandang sebagai tanggung jawab SDM, sedangkan penganggaran dimiliki oleh keuangan. “Jika kedua fungsi ini tidak selaras, maka organisasi akan berakhir dengan pesan yang tidak konsisten,” katanya. “Seringkali HR akan mengkhobahkan kepemimpinan teori X sementara keuangan mendorong proses manajemen teori Y. Di garis depan, di mana pesan-pesan ini diterima, karyawan dengan cepat menjadi sinis dan tidak terlibat.”

Untuk menjelaskan, menurut teori yang diperkenalkan pada tahun 1960 oleh Douglas McGregor di MIT Sloan School of Management, teori Y manajer percaya bahwa, dengan kondisi yang tepat, karyawan akan belajar untuk mencari dan menerima tanggung jawab dan melatih pengendalian diri dan pengarahan diri. dalam mencapai tujuan yang menjadi komitmen mereka. Manajer Teori X percaya bahwa individu pada dasarnya malas dan tidak menyukai pekerjaan mereka—sangat sesuai dengan pandangan Frederick W. Taylor (lihat Bab 1). Akibatnya, gaya manajemen otoriter diperlukan untuk memastikan bahwa individu



memenuhi tujuan mereka dan tidak berperilaku buruk. Bogsnes berkomentar, “Semua perusahaan akan memiliki beberapa karyawan tipe X, dan Anda harus berhati-hati untuk itu. Tetapi kami sangat yakin bahwa sebagian besar karyawan sesuai dengan tipe Y, dan kami menyusun organisasi dan hak keputusan yang sesuai.”

Bogsnes menambahkan bahwa tidak cukup hanya memiliki strategi yang baik, tetapi Anda memerlukan proses manajemen kinerja untuk menyampaikan strategi dan dengan otonomi yang diperlukan, karena implementasi strategi tidak dapat dikelola secara mikro. “Jika strateginya jelas dan dipahami dengan baik oleh karyawan, maka mereka tidak memerlukan manajemen mikro karena mereka tahu arahnya dan akan mencari cara untuk menyampaikannya.”

### **Manajemen Perubahan**

Statoil juga melihat perubahan sebagai bagian normal dari pekerjaan sehari-hari, dan bukan latihan terpisah. Tim senior Statoil terus-menerus membuat alasan untuk perubahan, menciptakan ketidaknyamanan yang diperlukan dengan situasi saat ini. “Semakin baik pekerjaan yang kita lakukan dalam hal ini, semakin mudah perubahannya,” jelas Bogsnes. “Perubahan dapat menjadi bagian terintegrasi dari cara orang bekerja dan bukan proyek,” menambahkan bahwa ketika sebuah organisasi membutuhkan proyek untuk mendorong perubahan, itu mungkin merupakan indikasi bahwa ini bukan cara kerja dalam organisasi.

### **Hasil**

Dengan pendekatan yang tidak biasa dan perintis untuk mengelola organisasi, intinya adalah seberapa sukses pendekatan manajemen berbasis nilai telah terbukti. “Cara kami mengukur kesuksesan finansial relatif terhadap rekan-rekan kami,” jelas Bogsnes. “Kami telah melakukannya dengan sangat baik melawan rekan-rekan kami selama bertahun-tahun.” Misalnya, melihat kinerja saham, dalam dekade terakhir, Statoil telah mengungguli sebagian besar rekan-rekannya di Eropa dan bertahan melawan raksasa Exxon Mobil [4].

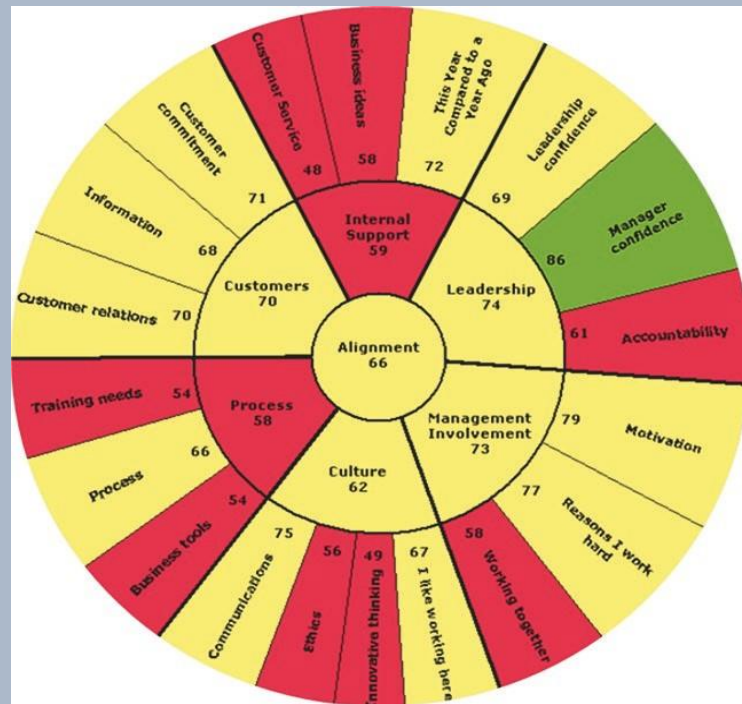
Selain itu, survei online terhadap lebih dari 10.000 mahasiswa teknik dan bisnis dari 29 universitas dan perguruan tinggi di Norwegia pada tahun 2014 menempatkan Statoil sebagai perusahaan nomor 1 tempat bekerja—ke-18 kalinya menerima penghargaan ini dari mahasiswa teknik dan ke-13 dari mahasiswa bisnis [4].

Seperti kata-kata terakhir dalam artikel FT.com, CEO Helge Lund yang akan segera pergi (yang telah memimpin selama lebih dari satu dekade) mencatat tentang Statoil, “Ini memiliki segalanya: orang baik, politik, geopolitik” [5]. Kemungkinan besar bukan kebetulan bahwa dia mencantumkan orang-orang baik terlebih dahulu.

### **Panel 2: Mendorong Kinerja Keuangan Melalui Pemahaman Budaya**

Eggi™ adalah alat penilaian online yang, dimulai dengan budaya, diarahkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kelompok kerja sambil juga berfungsi sebagai rencana pengembangan untuk pertumbuhan pribadi seorang manajer. Dibuat oleh SurveyTelligence yang berkantor pusat di AS dan didukung oleh InfoTool™, ini memungkinkan segmentasi demografis, analisis tab silang, pengukuran keselarasan,

analisis korelasi prediktif, dan penilaian data lainnya [6]. Gambar 11.3 menunjukkan skema keseluruhan sistem, dengan keselarasan organisasi menjadi tujuan utama. Skor hijau adalah praktik terbaik, kuning biasa-biasa saja, dan merah membutuhkan perhatian segera.



**Gambar 11.3** Skema Eggi tingkat tinggi, menunjukkan keselarasan sebagai fokus inti.  
(Sumber: SurveyTelligence)

Di bawah skema tingkat tinggi, sistem online terdiri dari lima ikon laporan, yang masing-masing memiliki tujuan berbeda, tetapi bekerja sama untuk mendorong peningkatan kinerja.

### **Ikon 1: Analisis Budaya**

Analisis budaya kelompok kerja dihasilkan. Ini memberikan gambaran dan skor seberapa baik kinerja kelompok kerja terhadap ukuran bisnis yang disepakati. Ini dilengkapi dengan cara yang dihasilkan komputer untuk mengambil tindakan hanya dengan mengklik "irisasi"—sistem bisnis yang memengaruhi efisiensi dan efektivitas kelompok kerja.

### **Ikon 2: Analisis Peningkatan Berkelanjutan: Dari Budaya ke Tindakan**

Langkah-langkah tindakan prioritas yang dipilih komputer dipilih untuk memaksimalkan cetak biru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari kekuatan dan kelemahan kelompok kerja yang diidentifikasi.

### **Ikon 3: Analisis Keterlibatan Karyawan**

Dari tindakan hingga orang yang mengambil tindakan, tanggapan terhadap semua pertanyaan terbuka memberikan umpan balik yang tidak terbatas dari tim tentang kesiapan untuk mengambil tindakan, gagasan perbaikan proses, dan mengapa atau

mengapa mereka tidak merekomendasikan pekerjaan mereka kepada teman atau anggota keluarga.

#### **Ikon 4: Analisis Tolok Ukur**

Membandingkan kelompok kerja Anda dengan kinerja organisasi—tolok ukur ini mengukur apakah kinerja kelompok kerja lebih baik, sama dengan, atau lebih buruk daripada skor gabungan seluruh organisasi.

#### **Ikon 5: Analisis Driver/Korelasi**

Tiga tindakan utama dipilih dari analisis korelasi untuk manajer agar lebih menyelaraskan kelompok kerja mereka dengan tujuan strategis utama organisasi. Dampak organisasi dari ketiga tujuan ini akan berdampak langsung pada pencapaian misi organisasi secara keseluruhan. Hal ini berdampak pada kontribusi kelompok kerja terhadap pendapatan perusahaan, pertumbuhan perusahaan, dan menghasilkan kecerdasan untuk kelompok kerja, yang secara langsung akan berdampak pada tujuan strategis organisasi.

#### **Pandangan Penulis**

Apa yang sangat kuat tentang alat penilaian ini adalah bahwa ia mengakui bahwa kinerja yang hebat, di mana pun dalam organisasi, dimulai dari budaya. Oleh karena itu, perhatian yang signifikan di seluruh ditempatkan pada memperbaiki masalah budaya.

Selain itu, ia menggunakan alat analitik data tingkat lanjut untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan kinerja kelompok kerja. Laporan, perbandingan, bersama dengan tindakan untuk diprioritaskan, dihasilkan secara instan, dengan tingkat kepercayaan yang tinggi terkait dengan presisi. Alat penilaian semacam itu akan semakin banyak tersedia dan akan mulai merevolusi cara kita memahami budaya dan, lebih khusus lagi, bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja keuangan organisasi.

## **11.9 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI**

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 11.1).

**Tabel 11.1** Daftar periksa penilaian diri

Beri tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setuju	
7 6 5 4 3 2 1	
Di organisasi saya, sikap dan perilaku yang dipromosikan oleh budaya perusahaan sangat selaras dengan persyaratan pelaksanaan strategi	Di organisasi saya, sikap dan perilaku yang dipromosikan oleh budaya perusahaan sangat tidak selaras dengan persyaratan pelaksanaan strategi

---

<p>Nilai-nilai kami dapat diidentifikasi sesuai untuk organisasi kami</p>	<p>Nilai-nilai kami dapat dengan mudah diterapkan dalam organisasi mana pun</p>
<p>Ada dukungan yang sangat baik terhadap nilai-nilai perusahaan dalam organisasi saya</p>	<p>Nilai-nilai perusahaan dalam organisasi saya umumnya diabaikan</p>
<p>Struktur organisasi, hak keputusan, dan kebijakan umumnya mendukung nilai-nilai perusahaan dengan sangat baik</p>	<p>Struktur organisasi, hak keputusan, dan kebijakan umumnya tidak mendukung nilai-nilai perusahaan</p>
<p>Tim kepemimpinan senior menunjukkan nilai-nilai dengan sangat kuat dalam perilaku mereka sehari-hari</p>	<p>Tim kepemimpinan senior menunjukkan nilai-nilai dengan sangat buruk dalam perilaku mereka sehari-hari</p>
<p>Kami memiliki alat yang sangat baik untuk menilai budaya perusahaan</p>	<p>Kami memiliki alat yang sangat buruk untuk menilai budaya perusahaan</p>
<p>Organisasi saya memiliki proses yang sangat kuat untuk menutup kesenjangan budaya yang teridentifikasi</p>	<p>Organisasi saya memiliki proses yang sangat lemah untuk menutup kesenjangan budaya yang teridentifikasi</p>

---

## BAB 12

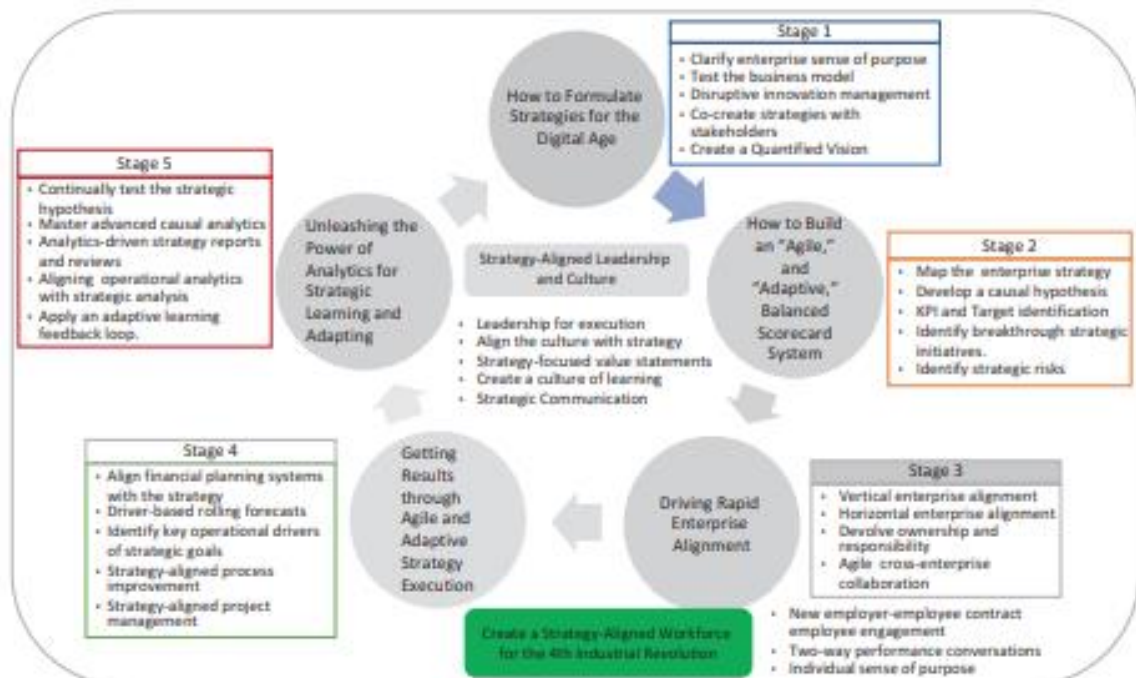
### MEMASTIKAN TUJUAN KARYAWAN DI ERA DIGITAL

#### 12.1 PENGANTAR

Kami selalu diingatkan bahwa Generasi Milenial (rentang tanggal pasti diperebutkan, tetapi untuk tujuan bab ini, kami menggunakan definisi lahir antara 1982 dan 2000) mengubah segalanya tentang bagaimana organisasi bekerja sebagai konsekuensi dari pertumbuhan mereka. up pada saat yang sama dengan Internet yang baru lahir. Yang pertama sekarang berada di posisi manajemen menengah dan, dalam beberapa kasus lebih tinggi, terutama dalam bisnis yang digerakkan secara digital (Gbr. 12.1). Generasi pertama pasca-Milenial (atau Generasi Z) akan masuk universitas pada 2019, dan banyak yang lahir dari Generasi Milenial. Generasi Z bahkan lebih nyaman dengan teknologi (mungkin mengetahui cara melakukan pencarian Google sebelum mereka bisa berjalan!). Jadi, apa artinya semua ini bagi organisasi?

#### 12.2 BUKTI PENELITIAN GALLUP

Laporan Gallup 2016 tentang Generasi Milenial memberikan beberapa petunjuk. Studi tersebut melaporkan bahwa 21% dari Milenial telah berganti pekerjaan dalam tahun sebelumnya, yang lebih dari tiga kali lipat jumlah non-Milenial. Gallup memperkirakan bahwa omset milenial merugikan ekonomi AS Rp 457.500 miliar per tahun [1].



**Gambar 12.1** Menciptakan tenaga kerja yang selaras dengan strategi untuk revolusi industri ke-4

Dalam mencari petunjuk tentang kurangnya loyalitas dengan generasi ini (yang, seperti yang kami jelaskan nanti, tidak selalu menjadi sesuatu yang harus selalu dikhawatirkan oleh

organisasi), Gallup juga melaporkan bahwa, dari sekian banyak alasan potensial, keterlibatan yang rendah di tempat kerja bisa menjadi kontributor yang signifikan. Ini mengkhawatirkan. Gallup menemukan bahwa hanya 29% Milenial yang terlibat di tempat kerja, artinya hanya sekitar tiga dari 10 yang terhubung secara emosional dan perilaku dengan pekerjaan dan perusahaan mereka. Lebih lanjut, 16% Milenial secara aktif melepaskan diri, yang berarti mereka sedikit banyak ingin merusak perusahaan mereka. Mayoritas Milenial (55%) tidak terlibat, memimpin semua generasi lain dalam kategori keterlibatan pekerja ini.

"Tenaga kerja milenial sebagian besar" diperiksa "—tidak menempatkan energi atau gairah dalam pekerjaan mereka," catatan laporan itu. "Mereka acuh tak acuh tentang pekerjaan dan muncul hanya untuk menghabiskan waktu mereka." Mungkin dengan jelas, Gallup menyatakan bahwa ada kemungkinan bahwa banyak Milenial tidak ingin berganti pekerjaan, tetapi perusahaan mereka tidak memberi mereka alasan kuat untuk tetap tinggal. "Sementara Milenial dapat terlihat menginginkan lebih dan lebih, kenyataannya adalah mereka hanya menginginkan pekerjaan yang terasa berharga – dan mereka akan terus mencari sampai mereka menemukannya." Ini membawa kita pada pemeriksaan "sense of purpose", yang akan kita bahas nanti dalam bab ini. Tetapi pertama-tama, kita harus mengubah dasar-dasar hubungan karyawan-majikan.

### **12.3 MENGUBAH HUBUNGAN KARYAWAN-MAJIKAN**

Apa yang diperlukan adalah perubahan mendasar, bahkan transformatif, dalam esensi dari cara kita memandang hubungan karyawan-majikan. Seperti pengetahuan kami tentang skor keterlibatan yang rendah, realisasi ini telah ada selama beberapa waktu.

Sejak tahun 2002, salah satu penulis buku ini menulis buku berjudul *Budaya Perusahaan: Menciptakan Organisasi Jasa Keuangan yang Berfokus pada Pelanggan* [2]. Untuk pekerjaan ini, dia mewawancarai Hubert Saint-Onge (sekarang Kepala Aliansi Saint-Onge, tetapi kemudian Wakil Presiden Eksekutif, Kemampuan Strategis, untuk Asuransi Clarica Kanada). Seorang pelopor dalam manajemen pengetahuan dan modal intelektual, Saint-Onge berkomentar, "Kita harus memiliki pola pikir bahwa bekerja adalah belajar dan belajar adalah bekerja dan bahwa kontrak karyawan konvensional tidak lagi sesuai dengan tujuan." "Kita seharusnya tidak mengharapkan staf untuk tetap bersama organisasi dalam jangka panjang, melainkan menciptakan lingkungan di mana mereka belajar dan dengan demikian menumbuhkan nilai pasar mereka sendiri sebagai imbalan atas kontribusi terbaik mereka di tempat kerja dan oleh karena itu bagi perusahaan." Kontrak karyawan baru adalah tentang pengembangan kemampuan dan aplikasi.

Baru-baru ini, dalam bukunya *2016 Superbosses: How Exceptional Leaders Master the Flow of Talent*, Sydney Finkelstein mengamati bahwa, "Bos terbaik adalah inovator dalam cara mereka berpikir tentang bakat. Itu benar untuk cara mereka memotivasi, menginspirasi, dan melatih anggota tim mereka, tetapi juga berlaku untuk cara mereka berpikir tentang pergantian karyawan. Tidak hanya bos yang hebat tidak takut orang datang dan pergi dalam organisasi mereka, mereka benar-benar merangkulnya" [3].

Finkelstein melanjutkan, "Berapa banyak orang yang memasuki dunia kerja saat ini yang menantikan untuk mendapatkan jam tangan emas pepatah itu setelah 25 tahun?"

Sebaliknya, perusahaan dihadapkan pada pergeseran pola pikir generasi yang lebih menghargai pembelajaran dan keterlibatan daripada keamanan kerja. Di dunia ini, mencoba mengoptimalkan seputar retensi talenta—seperti yang dilakukan banyak perusahaan—bisa lebih merugikan daripada membantu.” Ini berarti bahwa organisasi harus berpikir sangat berbeda tentang mengelola "bakat." Memang, kata "bakat" itu sendiri agak mengganggu. Ini menunjukkan bahwa kader kecil karyawan berbakat, dan sisanya tidak—hampir tidak memotivasi.

Selain itu, skor keterlibatan karyawan mungkin sangat rendah, sebagian karena karyawan sering kali hanya mencapai ujung jalan mengenai nilai yang mereka dapatkan dari organisasi dan dengan demikian mulai melepaskan diri. Dari pengamatan kami, kami akan mengatakan bahwa ketika seorang individu merasa mereka telah stabil dan mungkin mendapat manfaat dari pekerjaan lain, ini harus dikelola secara proaktif oleh manajer dan SDM dan dengan demikian menghindari karyawan secara diam-diam mencari pekerjaan baru, melepaskan diri dan kemudian, ketika pekerjaan alternatif dijamin, mengundurkan diri. Paradoksnya, dalam kasus tertentu secara proaktif mengelola proses "keluar" dapat menyebabkan retensi bakat, melalui penempatan kembali, dan sebagainya.

Ke depan, kita perlu menunjukkan keberanian dan membuang gagasan tentang loyalitas karyawan atau terus-menerus khawatir tentang tingkat retensi yang tinggi (kecuali pelepasan karyawan adalah penyebabnya) (perubahan pola pikir untuk SDM, yang sering dinilai berdasarkan lamanya waktu perekrutan. tetap).

Kita harus menciptakan dinamika tempat kerja internal di mana ada proses untuk membantu individu meninggalkan organisasi untuk memajukan pengembangan mereka sendiri jika mereka tidak dapat memperoleh kompetensi atau pengalaman ini di tempat lain dalam organisasi. Beberapa perusahaan mendorong seorang karyawan untuk pergi dan kemudian menyambut mereka kembali beberapa tahun kemudian, dengan perangkat keterampilan dan pengalaman baru yang lebih baik yang mereka miliki. Perlu diingat bahwa tujuannya adalah ketika seorang karyawan meninggalkan organisasi, mereka masih merasakan loyalitas terhadap organisasi dan merek. Saat ini, tidak jarang para kandidat mendekati mantan karyawan (melalui LinkedIn, dll.) untuk mendapatkan referensi perusahaan tempat mereka melamar. Rekomendasi bagus dari mantan karyawan adalah alat rekrutmen yang ampuh.

Sebuah studi dari tahun 2013 memiliki temuan yang jitu. Sedangkan Google memiliki usia rata-rata karyawan 29 tahun, masa kerja rata-rata adalah 1,1 tahun (salah satu yang terendah dalam penelitian ini). Kodak menduduki puncak daftar dengan usia rata-rata 50 tahun dengan masa kerja 20 tahun [4]. Orang harus bertanya-tanya apakah orang-orang HR Kodak mendapat bonus besar untuk sukses dalam retensi karyawan dan tim Google dipecat (meskipun menjadi perusahaan terbaik ke-6 untuk bekerja di planet ini tahun itu, menurut sebuah penelitian) [5].

#### **12.4 AKHIR PENILAIAN**

Selain obsesi yang salah tempat dengan "kesetiaan karyawan," cinta lain dari banyak fungsi SDM adalah penilaian karyawan tahunan. Selain anggaran tahunan (lihat Bab 7:

Menyelaraskan Penggerak Keuangan dan Operasional untuk Kesuksesan Strategis), ini adalah tarian ritual paling konyol yang dilakukan oleh organisasi. Jika kita bertanya pada diri sendiri pertanyaan sederhana, "Apa yang harus kita lakukan untuk mendapatkan kinerja yang hebat dari orang-orang kita?" Jawabannya bukanlah anggaran atau penilaian. Seperti yang dikatakan tepat oleh penulis Human Capital Liz Ryan dalam artikel Forbes, *Five Outdated Leadership Ideas that need to die*, penilaian tahunan lebih tentang penghargaan dan hukuman daripada motivasi karyawan, [6].

"Banyak manajer diajari bahwa orang termotivasi oleh penghargaan dan hukuman, tapi itu konyol. Mungkin keledai dapat dimotivasi dengan wortel dan tongkat, tetapi tidak dengan manusia brilian di tim Anda. Anda tidak perlu melakukan apa pun untuk memotivasi manusia, kecuali menciptakan tempat kerja di mana orang merasa aman membawa diri mereka untuk bekerja." Dia melanjutkan, "Anda harus menghilangkan aturan bodoh dan pengukuran konstan jika Anda ingin melihat kehebatan dari tim Anda. Anda harus menyingkirkan semua sistem penilaian yang memberi orang dewasa nilai A, B, dan C seperti anak kecil di sekolah." Memang, salah satu penulis buku ini pernah melihat seorang karyawan yang sangat terlibat dengan beberapa gelar Master meninggalkan penilaian sambil menangis. Tidak mengherankan, dia melepaskan diri dan meninggalkan perusahaan segera setelah itu.

#### **Pandangan Dr. Deming**

Namun, perhatikan bahwa ketidaktepatan sistem penilaian bukanlah fenomena baru-baru ini yang terinspirasi oleh milenial. Total Quality Guru Dr. W. Edwards Deming adalah lawan yang sengit beberapa dekade yang lalu. Dalam bukunya *Out of Crisis* dia berkata, "Gagasan tentang peringkat prestasi sangat memikat. Suara kata-kata memikat imajinasi: bayar untuk apa yang Anda dapatkan; dapatkan apa yang Anda bayar; memotivasi orang untuk melakukan yang terbaik, untuk kebaikan mereka sendiri. Efeknya justru kebalikan dari apa yang dijanjikan kata-kata" [7].

Dia berargumen bahwa sistem penilaian mendorong kinerja jangka pendek dengan mengorbankan perencanaan jangka panjang, melemahkan kerja tim, dan menciptakan sistem di mana untuk mendapatkan promosi (atau kenaikan gaji) Anda memerlukan pencapaian jangka pendek. Dia menyimpulkan bahwa sistem penilaian menyebabkan karyawan hidup dalam ketakutan dan terus-menerus bersaing satu sama lain. Deming menjelaskan, "Faktanya adalah bahwa sistem tempat orang bekerja dan interaksi dengan orang-orang dapat mencapai 90 atau 95 persen kinerja." Pasangkan ini dengan pernyataan Deming bahwa antara 85 dan 97% masalah dalam sebuah organisasi adalah tanggung jawab manajemen, kita bisa melihat kegagalan penilaian yang mendasar—ini adalah cara yang salah, kita bisa berdebat!

### **12.5 BAHAYA MENETAPKAN KPI UNTUK INDIVIDU**

Pandangan Deming menunjukkan kekurangan dalam menetapkan KPI kepada individu (ekspektasi manajer terhadap kinerja karyawan pelapor selama periode berikutnya dan yang kemungkinan akan muncul di "kartu skor pribadi", dan secara signifikan berdampak pada bonus tahunan). Sekarang ada masalah besar di sini. Pertama, hanya sedikit manajer (atau organisasi, dalam hal ini) yang memiliki gagasan tentang cara kerja pengukuran dan variabel



yang memengaruhinya (lihat Bab 5: Cara Membangun Balanced Scorecard yang Agile dan Adaptif).

Faktanya adalah bahwa dalam sistem yang kompleks seperti organisasi, tidak ada individu (atau tim) yang dapat memiliki KPI yang tidak terpengaruh secara signifikan oleh perilaku dan kinerja orang lain. Dan kecuali ada kerjasama yang erat antara manajer lintas departemen, KPI satu karyawan/tim mungkin hanya dapat dicapai dengan mengorbankan orang lain. Tidak pandai! Selain itu, mampu mengevaluasi grading dari manajer yang berbeda dengan bias pribadi dan budaya yang berbeda dengan cara yang berarti sama sekali tidak mungkin. Deming menyadari bahwa ada terlalu banyak variabel dalam perilaku manusia untuk membuat perbandingan kinerja bermakna secara statistik. Ingatlah bahwa Deming adalah, pertama dan terutama, seorang ahli statistik.

## 12.6 MENGUBAH PERCAKAPAN

Kita perlu beralih dari evaluasi kinerja ke diskusi kinerja berdasarkan sistem tahunan atau dua tahunan yang terstruktur. Inilah "diskusi" yang khas. Seorang karyawan yang gugup masuk ke kamarnya di mana supervisor/manajernya berada, yang pada dasarnya memberi tahu mereka apakah mereka telah menjadi anak laki-laki atau perempuan yang baik selama periode sebelumnya, atau anak laki-laki atau perempuan yang nakal. Karena peristiwa seperti itu akhir-akhir ini dengan cerdas disamarkan oleh HR sebagai "percakapan dua arah yang konstruktif", "anak" itu dimintai tanggapan dari ibu atau ayah mereka yang serba tahu. Tetapi berapa banyak yang menjawab, "Ya, saya berkinerja buruk tahun ini menurut standar saya karena Anda adalah bos yang tidak berguna." Dengan tepat!

Kita perlu mengganti ini dengan dialog berkelanjutan tentang tujuan individu, tim, dan organisasi dan bagaimana ini selaras. Di era digital, sebagian besar dapat dilakukan secara online, meskipun diskusi reguler dan sering kali harus dilakukan. Selain mencari masukan dari anggota tim lain dan rekan kerja di tempat lain, dialog kinerja ini harus sebanyak tentang pemimpin sebagai bawahan langsung. Tentu saja, ini membutuhkan seorang pemimpin yang dapat hidup dengan norma-norma ini, yang jarang terjadi dalam pengalaman kami.

Memang, Laporan Kepemimpinan Global 2014 The Palladium Group menemukan bahwa dari hampir 1300 responden, hanya satu dari tiga yang percaya bahwa pemimpin mereka lebih menyukai karyawan yang menantang mereka [8]. Ini berarti kita perlu memikirkan kembali apa yang kita anggap sebagai kepemimpinan yang hebat. Seorang pemimpin yang hebat mendorong orang-orang mereka untuk memberi tahu mereka apa yang mereka pikirkan, apa yang mereka lakukan sebagai pemimpin salah.

Ini membawa kita kembali untuk berperilaku seperti orang dewasa yang setara dan tidak mendasarkannya pada hubungan orang tua/anak. Ini juga tentang kepercayaan.

## 12.7 TEORI X DAN TEORI Y

Kepercayaan adalah salah satu kata favorit yang digunakan dalam pernyataan nilai (lihat bab sebelumnya). Pada 1960-an, profesor MIT Douglas McGregor menjelaskan gaya manajemen teori X dan teori Y. Manajer Teori X percaya bahwa karyawan akan melakukan semua yang mereka bisa untuk menghindari "pekerjaan" dan karena itu harus tidak dipercaya

dan dikendalikan (sangat sesuai dengan pemikiran Fredrick W. Taylor). Sistem penilaian memperkuat ini.

Manajer Teori Y percaya bahwa, dengan kondisi yang tepat, karyawan akan belajar untuk mencari dan menerima tanggung jawab dan melatih pengendalian diri dan pengarahan diri sendiri dalam mencapai tujuan yang menjadi komitmen mereka. Jelas masih bukan norma di sebagian besar organisasi. Penelitian Palladium menemukan bahwa hanya 32% responden survei percaya bahwa karyawan diberikan otonomi atas bagaimana mereka harus memenuhi tujuan mereka dalam organisasi mereka. “Kurangya kepercayaan mengejutkan yang ditunjukkan oleh para pemimpin ini memiliki dampak signifikan pada moral dan kinerja,” kata Jade Evans, Manajer Konsultasi di Palladium. “Penelitian kami menunjukkan bahwa organisasi yang menghargai pendekatan ‘tidak konvensional’ dalam tim mereka memiliki kemungkinan 3,9 kali lebih besar untuk mengungguli pesaing mereka dalam hal kinerja organisasi.” Ini sama memberatkannya dengan mengatakan bahwa "kepercayaan" masih dianggap "tidak konvensional."

## **12.8 RASA TUJUAN**

Deming berbicara tentang motivasi intrinsik, membuat orang melakukan yang terbaik karena mereka melihat nilai pribadi dari pekerjaan mereka dan, dari situ, kontribusi mereka terhadap tujuan tim dan organisasi mereka. Kita dapat memperbaruinya hari ini untuk memikirkan tujuan—menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan tim dan organisasi.

### **Rasa Tujuan Organisasi**

Seperti yang kami jelaskan di Bab. 2: Dari Strategi Berbasis Era Industri ke Era Digital, tujuan organisasi ditangkap dalam pernyataan misi, seperti Google, “Untuk mengatur informasi dunia dan membuatnya dapat diakses dan berguna secara universal.” Misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada.

### **Rasa Tujuan Individu**

Milenial jelas mencari pengalaman kerja yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya. Untuk individu (dan ini tidak terbatas pada Milenial), sense of purpose memiliki dua dimensi. Yang pertama adalah tentang apa yang ingin mereka capai secara profesional dan saat bersama organisasi saat ini. Yang mengkhawatirkan, Palladium menemukan bahwa sebagian besar responden survei menunjukkan kurangnya koneksi atau bahkan minat pada pekerjaan mereka. Faktanya, 81% yang mengejutkan tidak puas dengan peran mereka, mereka juga tidak merasa bahwa pekerjaan mereka memungkinkan mereka untuk memenuhi aspirasi dan ambisi mereka. Jumlah responden yang merasakan hal ini turun drastis sebesar 33% di organisasi yang mengungguli pesaing mereka. Dimensi kedua, yang semakin terlihat pada Milenial dan Generasi Z, adalah keinginan untuk bekerja pada organisasi yang memiliki komitmen yang sama untuk menjadi warga negara yang lebih baik (seperti kelompok-kelompok ini dibesarkan di era internet, ini juga bertepatan dengan gerakan yang berkembang yang berfokus pada tanggung jawab lingkungan dan sosial).

## 12.9 TEMUAN PENELITIAN DELOITTE

Di beberapa tempat, fokus pada tanggung jawab lingkungan dan sosial telah menyebabkan Milenial dicap sebagai “anti-bisnis.” Survei Milenial Deloitte 2017 (yang didasarkan pada pandangan sekitar 8000 Milenial di 30 negara) menunjukkan ini sebagai mitos, dengan 76% Milenial (dan 89% di antaranya ditandai sebagai “sangat terhubung,” pengguna tertinggi dari media sosial, dll.) menjadi pro-bisnis dan bisnis yang percaya membuat dampak positif pada masyarakat luas. Selanjutnya, 62%, menganggap para pemimpin bisnis berkomitmen untuk membantu meningkatkan masyarakat (meningkat sembilan poin sejak 2015) [9]. Kami mempertimbangkan bagaimana sistem Balanced Scorecard digunakan untuk mendorong “dampak positif” di bab berikutnya.

Pesan utama dari buku ini adalah bahwa struktur organisasi dan praktik kerja harus berubah untuk era digital. Hal ini tentu bergema dengan Milenial. Seperti yang dikatakan laporan Deloitte, “Di tempat kerja di mana kaum Milenial merasa paling berpengaruh dan, pada gilirannya, bertanggung jawab. Ini adalah poin penting yang harus diakui oleh bisnis karena menawarkan platform untuk membangun tujuan setiap karyawan dan, pada akhirnya, tenaga kerja yang lebih terlibat.”

Milenial, laporan tersebut menekankan, percaya bahwa mereka memiliki tingkat akuntabilitas terbesar, dan berpengaruh pada, kepuasan klien. Di seluruh aspek “paling penting” yang diukur, tingkat akuntabilitas yang dirasakan berkorelasi sangat erat dengan pengaruh. Aspek lain termasuk budaya/suasana kerja, proses/cara kerja umum, dan yang menarik, reputasi perusahaan secara keseluruhan. Temuan ini menggemakan survei milenium Deloitte 2016 yang menunjukkan bahwa organisasi yang mengambil pendekatan inklusif, daripada pendekatan otoriter/berbasis aturan, lebih kecil kemungkinannya untuk kehilangan orang. Ditemukan juga bahwa kepuasan karyawan tinggi pada 76% organisasi yang mengambil pendekatan manajemen “liberal/santai” dibandingkan hanya pada 49% organisasi yang lebih mengontrol dan berbasis aturan.

Ada temuan lain dalam survei 2017 yang menunjukkan bahwa Milenial lebih suka bekerja di lingkungan kolaboratif dan konsensual daripada lingkungan yang secara langsung menghubungkan akuntabilitas dan tanggung jawab dengan senioritas (atau gaji). Meskipun dua pertiga (64%) ingin kepemimpinan senior mereka mengambil tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi (seperti yang kami nyatakan sebelumnya, hierarki masih penting), mayoritas juga percaya bahwa orang harus mengambil tanggung jawab kolektif (16%) atau— terlepas dari posisi atau gaji mereka—sebanyak mungkin tanggung jawab pribadi (47%).

Seperti yang dicatat oleh penulis laporan Deloitte, “Fleksibilitas seperti itu dianggap oleh Milenial memiliki pengaruh positif pada setiap aspek pekerjaan yang kami tanyakan. Menariknya, mereka mengatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel mendukung produktivitas dan keterlibatan karyawan yang lebih besar sambil meningkatkan kesejahteraan, kesehatan, dan kebahagiaan pribadi mereka. Dibandingkan dengan mereka yang berada di lingkungan ‘fleksibilitas rendah’, mereka yang bekerja di mana kerja fleksibel sangat melekat dua kali lebih mungkin untuk mengatakan itu memiliki dampak positif pada kinerja organisasi dan kesejahteraan pribadi.

Selain itu, akuntabilitas dan fleksibilitas sangat berkorelasi. Mereka yang bekerja di lingkungan yang lebih fleksibel melaporkan tingkat tanggung jawab pribadi yang lebih tinggi. Misalnya, di mana kerja fleksibel paling mengakar, 34% mengambil "banyak" akuntabilitas pribadi untuk reputasi organisasi mereka. Ini dibandingkan dengan hanya 12% di dalam perusahaan yang fleksibilitasnya rendah. Bertentangan langsung dengan pemikiran mapan yang menopang Prinsip-Prinsip Ilmiah Manajemen, laporan tersebut menyatakan bahwa keraguan apa pun bahwa peluang akan disalahgunakan atau produktivitas akan terganggu tampaknya tidak berdasar. "Jelas ada potensi bagi karyawan untuk merasa rekan kerja memanfaatkan peluang kerja yang fleksibel, atau manajer lini curiga terhadap mereka yang secara teratur bekerja dari rumah atau memvariasikan awal dan akhir hari kerja mereka."

"Namun, potensi suasana tidak percaya sebagian besar tidak terwujud dengan tiga perempat (73 persen) dari mereka yang ditawarkan peluang kerja fleksibel mengatakan bahwa mereka mempercayai rekan kerja untuk menghormatinya. Proporsi yang bahkan lebih tinggi (78 persen) merasa dipercaya oleh manajer lini mereka. Mungkin seperti yang diharapkan, di mana kerja fleksibel paling tertanam, tingkat kepercayaan paling tinggi dengan hanya satu dari 10 yang curiga terhadap rekan kerja atau percaya bahwa manajer lini mereka meragukan mereka." Kata kunci dari survei Deloitte adalah bahwa Milenial mencari kolaborasi, akuntabilitas, pengaruh, fleksibilitas, dan kepercayaan. Ini memiliki implikasi yang signifikan bagi organisasi dan mereka yang masih lebih menyukai tipe-Teori X gaya manajemen.

### **Rasa Tujuan Tim**

Sebagai elemen terakhir dari "sense of purpose", ini juga ada di tingkat tim. Di sini, kami mempertimbangkan bagaimana tim berinteraksi dengan organisasi, tim lain, dan individu, dan bagaimana perusahaan melibatkan anggota tim dalam pelaksanaan strategi. Sebagian besar organisasi yang dipelajari oleh Palladium tidak puas dengan tingkat kerjasama di antara tim mereka. Delapan puluh tujuh persen melaporkan bahwa orang-orang dalam organisasi mereka gagal untuk bekerja sama, mendukung, dan peduli satu sama lain. Selain itu, hampir tiga dari empat mengalami perasaan cemas atau tertekan yang tidak mereda dengan cepat setelah masalah atau perselisihan pekerjaan diselesaikan. Ini mengkhawatirkan dalam banyak hal, tetapi terutama mengingat fakta bahwa, menurut penelitian Palladium, tim yang kooperatif membuat organisasi 3,7 kali lebih mungkin menjadi salahsatu yang berkinerja terbaik di industri mereka. Ini juga menegaskan temuan Gallup bahwa karyawan yang secara aktif melepaskan diri mengalami tingkat kemarahan dan kecemasan yang tinggi saat menyelesaikan pekerjaan sehari-hari mereka. Kemarahan dan kecemasan adalah makanan pokok gajah tak kasat mata.

## **12.10 KOMUNIKASI**

Seiring dengan dinamika organisasi, tim, dan individu, bidang lebih lanjut yang perlu mendapat perhatian adalah komunikasi. Klise lama, "berkomunikasi, berkomunikasi, berkomunikasi" lebih penting dari sebelumnya—dan lebih menantang. Dari sudut pandang strategi, penelitian telah menemukan bahwa ada korelasi antara kinerja organisasi dan seberapa baik strategi dikomunikasikan kepada karyawan. Menurut sebuah penelitian, 67%

staf di organisasi yang “berkinerja baik” memiliki pemahaman yang baik tentang tujuan organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan 38% pada mereka yang “berkinerja buruk.” Program komunikasi strategi yang efektif memiliki empat komponen.

### 1. Tentukan Target Audiens

Strategi harus dikomunikasikan kepada khalayak yang berbeda, dengan kebutuhan informasi yang berbeda, baik eksternal (pemegang saham, regulator, pelanggan atau pemasok, dan bahkan masyarakat, untuk banyak organisasi) atau internal (dewan direksi, kepemimpinan eksekutif, manajemen menengah, garis depan). staf).

### 2. Identifikasi Aliran Pesan

Aliran Pesan adalah aliran informasi yang berkelanjutan tentang subjek tertentu, dengan tujuan menyampaikan kepada audiens internal dan eksternal bagaimana berbagai upaya dapat memengaruhi strategi. Ada empat jenis aliran pesan.

(a) Strategi: menginformasikan kepada audiens tentang aktivitas terkait strategi

(b) Sukses: tentukan apa yang mewakili kesuksesan di tahun mendatang

(c) Hasil: melaporkan hasil dari eksekusi strategi yang mengkomunikasikan kemajuan

(d) Dampak: jelaskan bagaimana setiap pekerjaan karyawan memengaruhi strategi.

Meskipun kata-kata dan informasi yang berbeda diberikan kepada audiens yang berbeda, adalah penting bahwa mereka menceritakan “kisah yang sama”. Di dunia yang sepenuhnya terhubung saat ini, setiap perbedaan dalam inti pesan akan “bocor” dan akan menghalangi upaya implementasi dan berpotensi merusak reputasi organisasi.

### 3. Pilih dan Rancang Saluran Komunikasi

Ada banyak saluran komunikasi yang tersedia saat ini, mulai dari pertemuan bergaya balai kota, pertemuan tatap muka individu melalui buletin hingga email dan media sosial. Sekali lagi, pastikan pesannya konsisten.

### 4. Ukur, Minta Umpan Balik, dan Foster Learning

Berkat konektivitas digital, hari-hari ketika organisasi berkomunikasi secara internal dan eksternal di jalan satu arah sudah tidak ada lagi. Komunikasi harus berkembang dari "latihan PR" menjadi cara untuk memulai percakapan kinerja dan mengumpulkan umpan balik. Milenial, khususnya, mengharapkan dialog dua arah dan bahkan kelompok, serta perbedaan pendapat. Ada banyak cara untuk melakukan ini, seperti survei untuk setiap audiens target ke ruang obrolan karyawan dan pelanggan online. Yang penting adalah bahwa umpan balik ditindaklanjuti, dengan audiens diinformasikan tentang hasil saran mereka.

Seperti yang ditunjukkan pada Panel 2, komunikasi juga dapat dipandu oleh 5 C yaitu Kejelasan, Kredibilitas, Ringkas, Konteks, dan Konsistensi.

### Ilustrasi Pemeran Polisi Essex

Essex Police yang beranggotakan 6000 karyawan yang berbasis di Inggris mengakui pentingnya strategi komunikasi yang kuat ketika membangun Peta Strategi (yang disebut rencana di halaman) pada tahun 2014. Dalam sebuah wawancara dengan salah satu penulis, Mark Gilmartin, Direktur Polisi Essex dan Layanan Dukungan Polisi Kent, mencatat bahwa, sejak awal, tim senior Polisi Essex menyadari bahwa jika mereka ingin berhasil mendapatkan

dukungan untuk pendekatan baru dalam manajemen dan pengukuran kinerja ini, membutuhkan strategi komunikasi yang komprehensif. “Bagaimanapun, ini adalah pengakuan bahwa mengadopsi Plan on A Page memerlukan evolusi budaya kerjanya,” katanya.

Awalnya, fasilitator eksternal mengadakan lokakarya dengan manajer senior yang menjelaskan prinsip-prinsip praktik terbaik dalam manajemen kinerja. Strategi komunikasi tersebut juga mencakup roadshow bagi staf operasional, yang mencakup petugas garda terdepan dari masing-masing disiplin: lingkungan, ketertiban umum, dan petugas senjata api, dan sebagainya. Ini memberi mereka kesempatan untuk berkontribusi pada percakapan kinerja strategis dan bahkan mengajukan pertanyaan langsung kepada Kepala Polisi, yang secara pribadi memimpin upaya komunikasi. “Kami mungkin terlalu banyak berkomunikasi, tetapi untuk alasan yang baik seperti di dunia kepolisian, orang-orang di garis depan tidak terbiasa diajak berkonsultasi sepenuhnya tentang hal-hal strategis,” kata Gilmartin.

Salah satu dari "alasan bagus" ini berbicara langsung tentang tantangan budaya. Gilmartin menjelaskan bahwa di sebagian besar pasukan kepolisian Inggris (juga berlaku di banyak negara lain) ada sinisme yang tidak sedikit, terutama jika berkaitan dengan manajemen dan pengukuran kinerja. Bagi banyak petugas dan staf Polisi, ada tanggapan, “sudah pernah ke sini sebelumnya, melakukannya dan tidak ada yang berubah,” katanya, menekankan bahwa dorongan terus-menerus dari atas dan komunikasi yang berkelanjutan telah membantu mengurangi perlawanan itu secara signifikan. Gillman juga mencatat bahwa Peta Strategi telah memungkinkan pelaporan dan diskusi kinerja yang lebih baik. “[Peta Strategi] telah memungkinkan format yang jauh lebih baik untuk menyajikan informasi dengan cara yang mendorong diskusi yang lebih luas tentang kinerja – diinformasikan oleh, tetapi tidak terbatas pada, data.”

Dia menyatakan bahwa sekarang ada penggunaan yang lebih besar dari evaluasi statistik dan tren jangka panjang untuk memberikan pandangan kinerja yang lebih terukur. “Seiring dengan semakin matangnya kami dalam menggunakan kerangka kerja manajemen kinerja, kami akan menjadi lebih baik dalam menganalisis data yang kami kumpulkan dan dalam cara kami menyajikan wawasan tersebut kepada manajemen senior dan tim lain sehingga mereka memiliki diskusi kinerja yang lebih kaya dan berbasis data,” dia berkata. “Dan dalam analisis terakhir, kualitas percakapan dan keputusan yang dibuatlah yang diperhitungkan, bukan kerangka kerja itu sendiri” [10].

### **12.11 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENJALANKAN STRATEGI**

Sebagai pengakuan atas pentingnya budaya dan keterlibatan karyawan, Dr. David Norton, telah mengembangkan kerangka kerja “Pengembangan Modal Manusia untuk Menjalankan Strategi”. Kerangka kerja ini, didasarkan pada pilar keterlibatan (karyawan memahami strategi), keselarasan (tujuan pribadi terkait dengan strategi), kesiapan (karyawan memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan), dan budaya (organisasi mengadopsi serangkaian nilai). dibutuhkan oleh strategi). Kerangka kerja ini memplot hubungan kausal antara keempat pilar modal manusia ini dan kesuksesan finansial atau misi utama (Gbr. 12.2). Kerangka kerja ini menekankan pentingnya pengembangan kepemimpinan dan pemahaman karyawan tentang strategi. Organisasi dengan budaya berbasis kinerja yang kuat memiliki

pemimpin yang memahami bagaimana menjalankan strategi. Mereka memastikan bahwa karyawan mereka memahami visi untuk organisasi dan peran pribadi mereka dalam menyampaikan visi itu dan, oleh karena itu, keberhasilan strategi.

## 12.12 KATA PERPISAHAN

Organisasi-organisasi yang akan menciptakan kesuksesan yang berkelanjutan di dekade-dekade awal era digital adalah organisasi-organisasi yang mengambil pendekatan yang sangat berbeda terhadap pengalaman tempat kerja daripada yang biasa dilakukan sampai sekarang. Mereka akan berhenti terobsesi tentang loyalitas atau retensi karyawan dan daripada melihat karyawan sebagai orang yang "bekerja untuk mereka" (dan karena itu entah bagaimana "dimiliki," dan dengan demikian disalahgunakan secara emosional dalam penilaian) melihat hubungan sebagai "bekerja dengan mereka," dan mungkin untuk waktu yang singkat. Ini adalah pola pikir yang sangat berbeda. Pekerjaan akan menjadi semakin virtual dan akhir dari mentalitas "jam aktif, jam mati". Orang-orang memiliki ritme kerja yang berbeda, yang akan semakin diperhitungkan. Organisasi-organisasi ini akan, menurut penulis perubahan Dr. James Belasco, "mengajarkan Gajah menari" [11].

### **Panel 1: Mengapa Kami Membayar Bonus?**

Salah satu fungsi utama sistem penilaian adalah menilai dan memberikan pembayaran bonus (seringkali berdasarkan KPI tertentu). Pertama, melakukan hal itu kemungkinan akan mengarah pada segala macam perilaku disfungsional (atau, seperti yang kita lebih suka katakan, rasional) untuk mencapai KPI tersebut. Seperti kata pepatah lama, "hati-hati dengan apa yang Anda minta, Anda mungkin akan mendapatkannya." Lihat cerita tentang Mumbai dan tikus di Bab. 5.

Oke, uang dan tunjangan itu penting. Mereka, seperti yang diajarkan Maslow kepada kita, adalah faktor kebersihan [12]. Jika bayarannya buruk, karyawan tidak akan mungkin terlibat. Fakta nyata yang masih gagal disadari oleh banyak organisasi—seringkali, dalam mengejar keuntungan yang lebih tinggi untuk memberikan nilai bagi pemegang saham. Tetapi gaji menjadi kurang penting setelah faktor kebersihan ditangani, yang saat ini sebagian besar terjadi, setidaknya di pasar maju dan untuk pekerja berbasis pengetahuan. Dengan beberapa pengecualian (biasanya terkait penjualan), berhentilah membayar bonus individu— bagaimana hal itu mendorong kerja tim, misalnya? Mungkin ada baiknya memulai dengan pertanyaan, "mengapa kita membayar bonus sejak awal?" Banyak yang mungkin berpendapat bahwa itu adalah untuk menghargai kinerja yang luar biasa. Namun, jika kinerja satu individu didasarkan pada kinerja orang lain (yang mungkin berada di departemen yang berbeda), maka kontribusi individu tersebut sangat sulit untuk dipisahkan. Selain itu, kinerja mungkin sangat dipengaruhi oleh faktor ekonomi, di mana individu tidak memiliki pengaruh sama sekali.

Pertanyaan tambahan seharusnya adalah "apakah bonus benar-benar berfungsi dalam meningkatkan kinerja?" Sebuah studi penelitian oleh firma riset HPO Center yang berbasis di Belanda menemukan bahwa "penghargaan yang adil dan struktur insentif tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu

kesimpulannya adalah bahwa menggunakan bonus atau menerapkan jenis sistem penghargaan tertentu tidak memiliki efek positif atau negatif pada kinerja organisasi jangka panjang.

“Penjelasan yang mungkin untuk hasil ini adalah bahwa bonus dan sistem penghargaan merupakan faktor kebersihan bagi sebuah organisasi,” kata penulis laporan Dr. André de Waal, Direktur Akademik HPO Center. “Jika organisasi tidak memiliki sistem penghargaan yang sesuai, dengan atau tanpa bonus, itu akan menimbulkan masalah dengan karyawannya. Jika ya, yang diharapkan dan dianggap normal oleh karyawan, ia dapat mulai bekerja untuk meningkatkan kinerjanya”.

De Waal menyimpulkan bahwa, “Melakukan banyak upaya dalam memperkenalkan bonus atau jenis bonus dan sistem penghargaan tertentu dan kemudian mengharapkan organisasi Anda untuk meningkatkan hasilnya dan mungkin menjadi HPO [organisasi berkinerja tinggi] adalah tidak realistis. Sistem bonus dan penghargaan bukanlah faktor penentu kinerja tinggi jangka panjang.” Kita juga perlu menjauh dari keyakinan bahwa tingkat gaji sebagian besar tentang tingkat hierarkis. Tidak. Seorang insinyur teknis yang hebat mungkin juga menjadi pelatih dan mentor yang hebat, tetapi mungkin tidak ingin menjadi seorang manajer. Mengapa menghukum ini melalui pembayaran konvensional = proses status?

### **Panel 2: Lima C Komunikasi**

Program komunikasi yang efektif dapat didasarkan pada lima C berikut:

1. Kejelasan
2. Kredibilitas
3. Ringkas
4. Konteks
5. Konsistensi

#### **Kejelasan**

Dari sudut pandang strategi, kejelasan itu penting karena pesan dapat dengan mudah membingungkan. Saat berkomunikasi, kita harus menyeimbangkan tantangan penyampaian pesan yang dirancang untuk menciptakan fokus di sekitar tujuan dan sasaran organisasi, sekaligus mendorong semua staf untuk menantang asumsi yang dibuat selama definisi/pemilihan tujuan tersebut. Sangat penting untuk menjaga "pikiran terbuka" dan terus mempertimbangkan risiko, baik ancaman maupun peluang, di sekitar tujuan tersebut. Ada juga tantangan untuk menetapkan visi yang positif dan menginspirasi, dengan serangkaian tujuan motivasi yang jelas dan dipahami dengan jelas (karenanya pentingnya membentuk pernyataan objektif yang baik, lihat Bab 4, Pemetaan Strategi di Masa Mengganggu).

#### **Kredibilitas**

Agar efektif, tidak hanya pesan yang harus kredibel, tetapi orang-orang dan tim manajemen yang menyampaikan pesan tersebut harus sama-sama kredibel. Seperti yang dijelaskan dalam Bab. 10: Bagaimana Memastikan Kepemimpinan yang Sejalan dengan Strategi,



berpikir tentang "bayangan pemimpin" menciptakan budaya yang menentukan praktik dan sikap kerja yang diharapkan. Sederhananya, bawahan akan berperilaku dengan cara yang mencerminkan pemimpin mereka.

### **Amputasi**

Adalah penting bahwa setiap pesan mengenai strategi dan pelaksanaan strategi harus memberikan informasi atau menjelaskan suatu tindakan. Tujuan pesan harus jelas, dan harus mudah bagi mereka yang menerima pesan untuk mengambil tindakan yang tepat.

### **Konteks**

Semua komunikasi harus mempertimbangkan konteks dan lingkungan organisasi saat ini. Salah satu cara tercepat menghancurkan kredibilitas, dan hilangnya dukungan untuk suatu pendekatan, adalah jika pesan yang sampai ke staf tampak bertentangan dengan pemahaman mereka tentang situasi tersebut—sehingga, pesan yang dikomunikasikan tampak di luar konteks dan tidak mungkin. untuk dipercaya. Hal ini terutama bermasalah ketika organisasi menghadapi tantangan ekonomi, seperti kehilangan pekerjaan.

### **Konsistensi**

Pesan campuran dan inkonsistensi akan melemahkan upaya untuk menerapkan strategi. Organisasi harus konsisten dalam pesan mereka seputar strategi untuk memastikan staf dan pemangku kepentingan lainnya terlibat dan terlibat dalam upaya implementasi. Sementara perubahan dari waktu ke waktu akan diperlukan, mereka harus dikomunikasikan dengan jelas dan dikelola sehingga dukungan tidak hilang dan orang tidak menjadi kecewa tentang peran mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pada dasarnya, ini tentang memastikan semua orang berada di perjalanan yang sama dan tidak berada di halte yang berbeda.

## **12.13 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI**

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 12.1).

**Tabel 12.1** Daftar periksa penilaian diri

Beri tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setuju	
7 6 5 4 3 2 1	
Organisasi saya memiliki pemahaman yang sangat baik tentang ekspektasi tempat kerja dari demografi yang berbeda	Organisasi saya memiliki pemahaman yang sangat buruk tentang ekspektasi tempat kerja dari demografi yang berbeda

---

<p>Karyawan sangat terlibat dalam organisasi saya</p> <p>Organisasi saya terutama berfokus pada perekrutan bakat untuk jangka waktu yang sesuai dengan organisasi dan individu</p> <p>Di organisasi saya, sistem penilaian sangat memotivasi</p> <p>Di organisasi saya, manajer mendorong laporan untuk menantang mereka</p> <p>Organisasi saya lebih ke Teori Y (percaya) daripada Teori X (tidak percaya)</p> <p>Di organisasi saya, kami sangat mementingkan penyelarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi</p> <p>Organisasi saya memiliki proses yang sangat baik untuk komunikasi strategis</p>	<p>Karyawan kurang terlibat dalam organisasi saya</p> <p>Organisasi saya terutama berfokus pada retensi/loyalitas karyawan jangka panjang</p> <p>Di organisasi saya, sistem penilaian sangat menurunkan motivasi</p> <p>Di organisasi saya, manajer melarang laporan untuk menantang mereka</p> <p>Organisasi saya lebih ke Teori X (tidak percaya) daripada Teori Y (percaya)</p> <p>Di organisasi saya, kami tidak menempatkan arti penting dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi</p> <p>Organisasi saya memiliki proses yang sangat buruk untuk komunikasi strategis</p>
--	--

---

## **BAB 13**

### **PERKEMBANGAN LEBIH LANJUT: MENINGKATKAN MUTU MELALUI PETA STRATEGI KOLABORATIF DAN SCORECARD**

#### **13.1 PENGANTAR**

Pada bab sebelumnya, kami menjelaskan bahwa Generasi Milenial dan Pasca Milenial diilhami oleh rasa menuntut agar organisasi (dan pemerintah) lebih sadar sosial dan lingkungan. Kami semakin menyaksikan bagaimana kinerja organisasi sebagai warga korporat memengaruhi reputasi mereka dan dari perilaku pembelian konsumen tersebut. Tentu saja, melalui media sosial setiap pelanggaran Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) yang dirasakan dapat disiarkan secara global dalam hitungan detik. Tidak ada tempat persembunyian, dan kerusakan reputasi berikutnya (dan dari penghasilan itu) bisa sangat besar.

Namun, memiliki rasa tanggung jawab sosial dan lingkungan yang kuat bukanlah ciptaan Milenial, juga bukan hal baru bagi banyak organisasi yang menjalankan bisnis. Banyak perusahaan sangat dermawan di abad kesembilan belas, dan awal abad ke-20 (walaupun sering dipandang negatif, seperti yang terlihat memberikan dana pemegang saham tanpa persetujuan mereka), tetapi kita dapat melihat gagasan CSR muncul. Lebih formal pasca-Perang Dunia II.

#### **13.2 TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN**

Pada awal tahun 1946, Majalah Fortune mensurvei para eksekutif bisnis yang menanyakan tentang tanggung jawab sosial mereka. Seperti yang dijelaskan oleh akademisi Archie Carroll dalam *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, "Hasil survei ini menunjukkan apa yang berkembang di benak para pebisnis di tahun 1940-an. Satu pertanyaan bertanya kepada pengusaha apakah mereka bertanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka dalam lingkup yang lebih luas daripada yang dicakup oleh laporan laba rugi mereka. Dari mereka yang disurvei, 93,5% menjawab ya. Kedua, mereka ditanya 'tentang berapa proporsi pengusaha yang Anda kenal yang akan Anda nilai memiliki kesadaran sosial semacam ini?' Tanggapan yang paling sering adalah dalam kategori 'sekitar setengah' dan 'sekitar tiga perempat'. Hasil ini tampaknya mendukung gagasan bahwa konsep perwalian atau penatalayanan adalah fenomena yang berkembang di antara para pemimpin bisnis." [1]

Tahun 1950-an melihat penerimaan yang lebih luas dari ide-ide tersebut, agak didorong oleh publikasi 1953 buku penting Howard Bowen *Tanggung Jawab Sosial Pengusaha* [2]. Ini adalah diskusi komprehensif pertama tentang etika bisnis dan tanggung jawab sosial dan menciptakan landasan di mana eksekutif bisnis dan akademisi dapat mempertimbangkan subjek sebagai bagian dari perencanaan strategis dan pengambilan keputusan manajerial.

Tapi yang jelas, seperti judulnya, seperti pertanyaan-pertanyaan di contoh sebelumnya, ide pengusaha perempuan belum berakar!

### 13.3 TIGA GARIS BAWAH

Perkembangan besar berikutnya terjadi pada tahun 1994, ketika John Elkington menciptakan istilah, "Triple Bottom Line"—sebuah konsep yang mendorong penilaian kinerja bisnis secara keseluruhan berdasarkan tiga bidang penting: laba, manusia, dan planet. Yang penting, kunci model ini adalah bahwa masing-masing area ini akan diukur secara ketat.

Ide Triple Bottom Line muncul sekitar waktu yang sama dengan Balanced Scorecard, dan dengan keduanya bertujuan untuk lebih formal "menyeimbangkan" keuangan dan non-keuangan, kami menyaksikan contoh awal dari model penggabungan dan, sebagai hasilnya, mulai memposisikan CSR sebagai lebih langsung berdampak pada eksekusi strategi. Seperti banyak pendekatan manajemen "non-tradisional" (seperti mengabaikan anggaran: lihat contoh Statoil di Bab 7: Menyelaraskan Penggerak Keuangan dan Operasional untuk Kesuksesan Strategis) Skandinavia menjadi pelopornya.

### 13.4 ILUSTRASI KASUS NOVA NORDISK

Berkantor pusat di Bagsværd, Denmark, perusahaan farmasi multinasional Nova Nordisk memperkenalkan Balanced Scorecard pada tahun 1995 yang didasarkan pada prinsip-prinsip Triple Bottom Line. Dalam laporan tahun 2001 yang ditulis oleh salah satu penulis buku ini, Peter Moeller, yang saat itu menjabat sebagai Wakil Presiden Novo Nordisk, Pengembangan Organisasi, menjelaskan bahwa penggunaan kerangka Balanced Scorecard menyediakan sarana untuk berfokus pada beberapa sasaran dan target kinerja penting yang akan membuat perbedaan. "Ini adalah cara terbaik untuk mensistematisasikan tradisi perusahaan yang berfokus pada lebih dari sekadar ukuran finansial," katanya [3].

Di dalam kartu skor, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tujuan "kesempatan yang sama." Perusahaan memutuskan untuk fokus pada ini sebagai tujuan penting karena kewajibannya terhadap tanggung jawab sosial dan, selama tiga tahun berikutnya, bekerja untuk memastikan bahwa kesempatan yang sama telah tertanam sepenuhnya dalam kebijakan dan praktik perusahaan. Oleh karena itu, tujuan, KPI, dan target peluang yang sama dicatat di kartu skor perusahaan dan diamanatkan ke kartu skor di seluruh perusahaan. Perhatikan bahwa area khusus ini dipilih sebagian sebagai hasil dari organisasi yang mengakui bahwa, meskipun standar dan ukuran kinerja lingkungan tertanam dengan baik ke dalam perusahaan, tanggung jawab sosial jauh lebih sedikit. Lebih dari 20 tahun kemudian, model terintegrasi ini masih ada di dalam organisasi: memang, prinsip Triple Bottom Line sekarang menjadi pendekatan bisnis Novo Nordisk dan dimasukkan dalam Anggaran Dasar pada tahun 2004 [4]. Dalam Laporan Tahunan 2016, Lars Fruergaard Jørgensenn, Presiden dan Chief Executive Officer (CEO) Nova Nordisk mengatakan hal ini dalam surat CEO-nya, yang dengan rapi merangkum tujuan organisasi dan bagaimana hal ini selaras dengan tujuan individu dan peran Triple Bottom Permainan garis dalam hal ini [5].

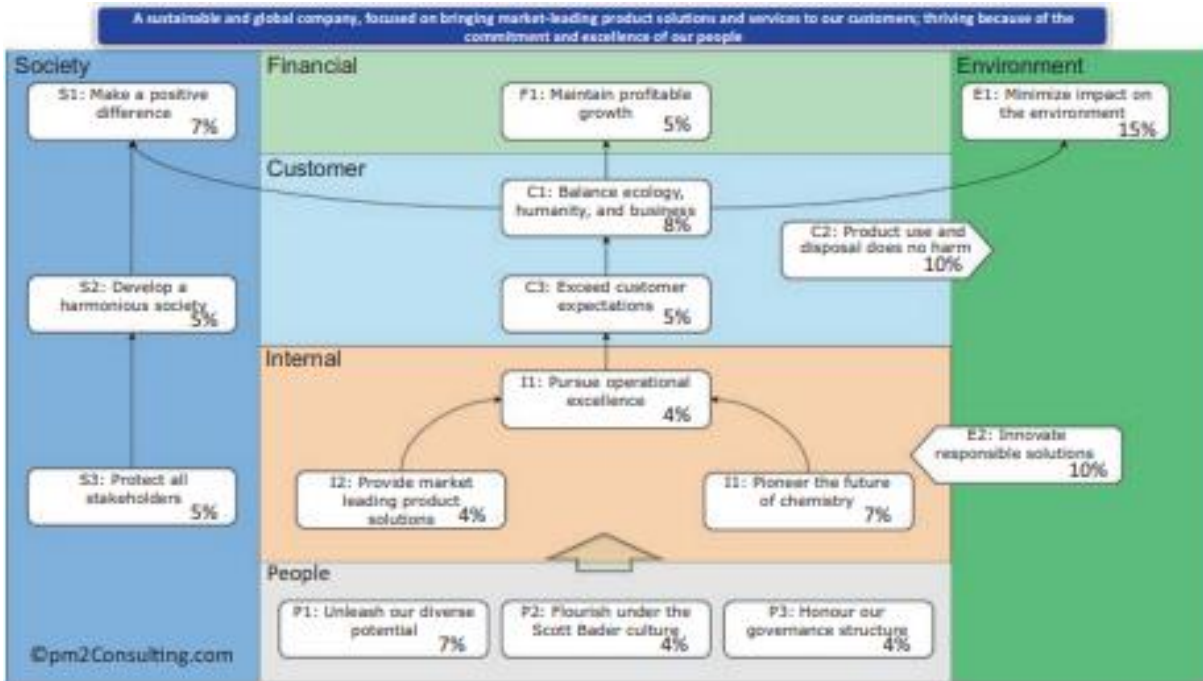
"Bukan hanya apa yang kami lakukan, tetapi juga bagaimana kami melakukannya yang menjadikan Novo Nordisk sebagai perusahaan yang istimewa. 'Novo Nordisk Way,'

menggambarkan siapa kami, ke mana kami ingin pergi, dan nilai-nilai yang menjadi ciri perusahaan kami.” Dia menambahkan bahwa, “Selama bertahun-tahun, menjadi jelas bagi saya bahwa Novo Nordisk Way adalah alasan mengapa banyak karyawan kami bekerja di sini dan bukan di tempat lain. Ini adalah tentang selalu memikirkan kepentingan pasien, tentang selalu melakukan yang terbaik dalam jangka panjang dan tentang melakukan bisnis sesuai dengan prinsip bisnis Triple Bottom Line, yang berarti bahwa kami selalu mempertimbangkan dampak keuangan, lingkungan, dan sosial dari kegiatan kami. keputusan.”

### **13.5 PETA STRATEGI KEBERLANJUTAN**

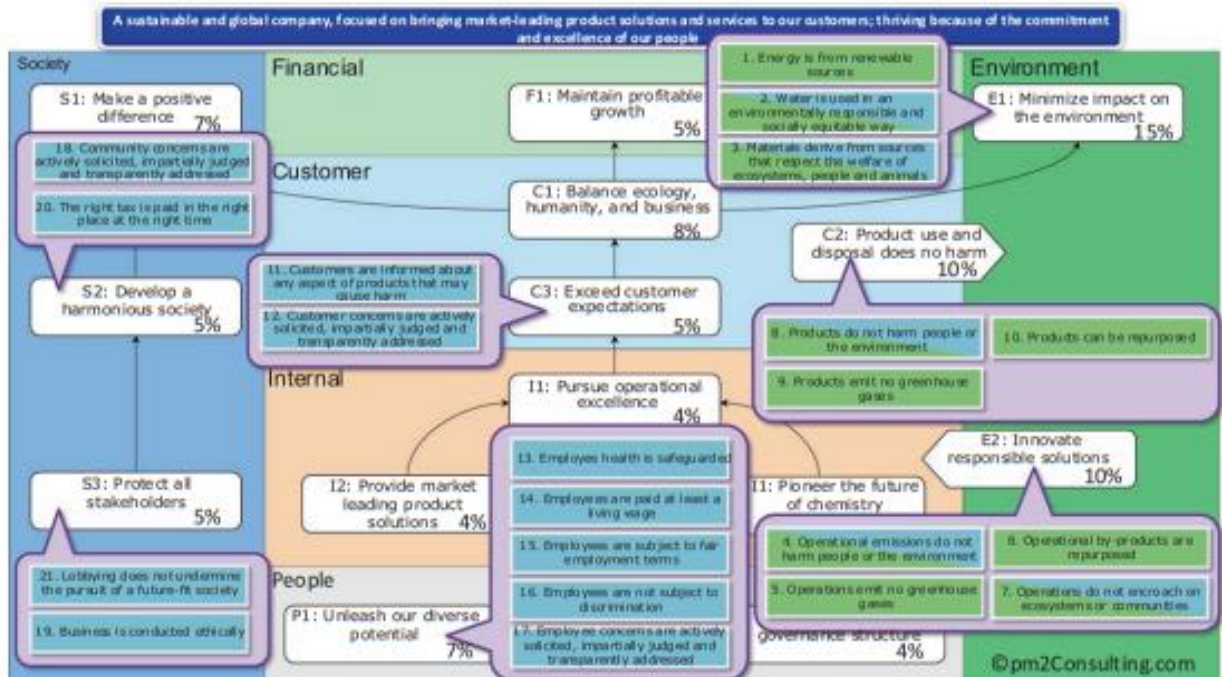
Selama beberapa dekade terakhir, ada banyak contoh organisasi lain yang menggunakan sistem Balanced Scorecard untuk mendorong CSR dan mengembangkan kerangka kerja untuk melakukan hal ini. Salah satu putaran baru-baru ini yang berguna adalah Sustainability Strategy Map, yang dikembangkan oleh firma konsultan Pm2Consulting (Pengukuran & Manajemen Kinerja) yang berkantor pusat di Kanada. Dalam artikel LinkedIn Mei 2017, pendiri dan CEO Brett Knowles, menyatakan bahwa, “Kita sekarang perlu mengintegrasikan praktik terbaik baru ini seputar pengukuran dampak bisnis lingkungan dan sosial dengan 'garis bawah' ketiga... kesuksesan bisnis.”

Praktik terbaik dalam mengukur kesuksesan bisnis, tulisnya, berasal dari kumpulan pengetahuan Balanced Scorecard. Dalam pendekatan yang dipelopori oleh Pm2Consulting, ini selaras dengan 21 Tujuan Bisnis Berkelanjutan dengan langkah-langkah dan formula khusus yang ditemukan dalam Tolok Ukur Bisnis yang Pas di Masa Depan. Tujuannya, sebagai contoh Energi berasal dari sumber terbarukan, Produk tidak membahayakan orang atau lingkungan, Karyawan dibayar setidaknya dengan upah layak dan Bisnis dilakukan secara etis. Peta Strategi Keberlanjutan menggunakan empat perspektif yang sama dengan Balanced Scorecard (untuk tujuan perusahaan) dan menambahkan dua “perspektif” tambahan—masyarakat dan lingkungan. Mereka ada sebagai kolom di sisi kanan dan kiri saat perusahaan berinteraksi dengan mereka di keempat perspektif balanced scorecard. Gambar 13.1 menunjukkan contoh umum dari Peta Strategi Keberlanjutan.



**Gambar 13.1** Peta Strategi Keberlanjutan. (Sumber: pm2Consulting)

Gambar 13.2 menunjukkan bagaimana 21 tujuan benchmark sejalan dengan tujuan strategis. Knowles berkomentar bahwa, “Jika kita menggabungkan dua pandangan ini – langkah-langkah Peta Strategi Keberlanjutan dan Benchmark Bisnis yang Cocok di Masa Depan, kita dapat melihat bagaimana kita dapat mengisi masing-masing tujuan ini dengan langkah-langkah keras.” [6].



**Gambar 13.2** Peta Strategi Keberlanjutan yang selaras dengan 21 Tujuan Bisnis Keberlanjutan. (Sumber: pm2Consulting)

**13.6 NILAI BERSAMA**

Profesor Robert Kaplan telah memperjuangkan penggunaan Balanced Scorecard untuk meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan selama beberapa waktu, tetapi memiliki masalah dengan istilah CSR. Dia menjelaskan, “Masalah dengan CSR dibangun ke dalam namanya. 'Tanggung jawab' menunjukkan bahwa CSR adalah pajak atas perusahaan, sesuatu yang harus mereka lakukan secara altruistik atau untuk menjaga kelompok pemangku kepentingan mereka. Dilihat dengan cara ini, CSR menjadi biaya melakukan bisnis” [7].

Kaplan lebih menyukai pendekatan “nilai bersama” yang, katanya, “mendorong perusahaan untuk berpikir kreatif untuk menemukan cara baru dalam melakukan bisnis yang tidak hanya menghasilkan keuntungan finansial bagi mereka tetapi juga memungkinkan mereka untuk berkelanjutan secara lingkungan dan berkontribusi pada komunitas di mana mereka mencari, memproduksi, mendistribusikan, memasarkan, dan menjual.”

### 13.7 NILAI BERSAMA DIJELASKAN

Sebagai penjelasan singkat, Profesor Michael Porter dan Mark Kramer memperkenalkan konsep nilai bersama dalam artikel Harvard Business Review 2011, *Creating Shared Value* [8]. Diluncurkan setelah krisis keuangan, nilai bersama adalah cara untuk “menemukan kembali kapitalisme.” Seperti yang penulis tulis: “Dalam beberapa tahun terakhir, bisnis telah dikritik sebagai penyebab utama masalah sosial, lingkungan, dan ekonomi. Perusahaan secara luas dianggap makmur dengan mengorbankan komunitas mereka. Kepercayaan pada bisnis telah jatuh ke titik terendah baru, menyebabkan pejabat pemerintah menetapkan kebijakan yang melemahkan daya saing dan melemahkan pertumbuhan ekonomi. Bisnis berperang dalam lingkaran setan.”

Mereka melanjutkan bahwa sebagian besar masalah terletak pada perusahaan itu sendiri, “yang tetap terjebak dalam pendekatan yang ketinggalan zaman dan sempit terhadap penciptaan nilai,” Porter dan Kramer berpendapat. “Berfokus pada pengoptimalan kinerja keuangan jangka pendek, mereka mengabaikan kebutuhan terbesar yang belum terpenuhi di pasar serta pengaruh yang lebih luas pada kesuksesan jangka panjang mereka. Mengapa lagi perusahaan mengabaikan kesejahteraan pelanggan mereka, menipisnya sumber daya alam yang vital bagi bisnis mereka, kelangsungan hidup pemasok, dan tekanan ekonomi masyarakat tempat mereka memproduksi dan menjual?”

Intinya, nilai bersama “menciptakan kembali kapitalisme”, dengan mengikat nilai bisnis (keuntungan, dll.) dengan nilai bagi masyarakat dan tanpa degradasi lingkungan. Menurut Porter dan Kramer, “perusahaan dapat melakukan ini dengan tiga cara berbeda: dengan memahami kembali produk dan pasar, mendefinisikan ulang produktivitas dalam rantai nilai, dan membangun klaster industri yang mendukung di lokasi perusahaan.” Sebagaimana dirinci di Panel 1, Profesor Kaplan ingin melihat lebih banyak lagi Peta Strategi dan kartu skor yang mencerminkan tujuan lingkungan dan masyarakat, tetapi filosofi nilai bersama dapat dikembangkan lebih jauh dan dibangun dalam gagasan kolaborasi dan jaringan. Selain itu, ia menjelaskan bagaimana semua ini terkait dengan tujuan.

### 13.8 DAMPAK POSITIF

Dengan misi perusahaan untuk memberikan “Dampak Positif”—yaitu nilai sosial, ekonomi, dan lingkungan—The Palladium Group (perusahaan yang awalnya dipimpin oleh Dokter Kaplan dan Norton) membangun gagasan nilai bersama dengan memainkan peran katalisator dalam “Kemitraan Berdampak Positif.” Kemitraan ini bekerja untuk berbagi mekanisme tata kelola untuk memastikan transparansi, keterlibatan, dan keselarasan, sambil meminta pertanggungjawaban para pelaku. Melalui konsep Balanced Scorecard, mendorong banyak perusahaan untuk bersama-sama membuat Peta Strategi dan kartu skor yang terkait dengan kemitraan tertentu, dengan tujuan untuk mempromosikan kolaborasi, keselarasan, dan komitmen di antara semua pemangku kepentingan.

Palladium menerapkan konsep ini dalam pekerjaannya dengan Syngenta, sebuah agribisnis besar, di mana ia mendukung pengembangan sistem Peta Strategi dengan kartu skor berjenjang untuk setiap aktor yang terlibat dalam intervensi rencana pertumbuhan baik mereka di Indonesia dan Nikaragua. Menurut Juan Gonzalez-Valero, Kepala Kebijakan Publik dan Keberlanjutan di Syngenta, “Jika Anda mengambil pertanian...ini [tentang]... memahami apa yang sebenarnya diperlukan untuk menangkap nilai sebelum pertanian, di pertanian, dan setelah pertanian. Jika kita setuju pada Peta Strategi secara keseluruhan, kita dapat menyepakati metrik tertentu yang akan membantu semua pemain terlibat, dan saya pikir itu berlaku untuk semua sektor” [9].

### **13.9 ORGANISASI BERJEJARING**

Organisasi berjejaring seperti itu mewakili aplikasi yang muncul dan kuat dari Sistem Balanced Scorecard. Jaringan ini menyatukan organisasi dan kelompok orang yang berbeda untuk memberikan hasil kolektif sambil juga mencapai tujuan setiap anggota jaringan individu. Struktur jaringan—dan seringkali virtual—kolaboratif seperti itu menjadi lebih umum ketika organisasi berjuang dengan tantangan kompleks abad kedua puluh satu.

Organisasi berjejaring sangat bervariasi tergantung pada tujuan kolektif mereka. Mereka mungkin terdiri dari organisasi sektor publik, organisasi sektor swasta, atau kombinasi keduanya. Mereka mungkin bersifat jangka pendek (misalnya memberikan proyek inovasi tertentu) atau jangka panjang (menangani tantangan sosial ekonomi yang mendarah daging). Struktur kolaborasi ini dapat membesar-besarkan masalah yang sama yang dihadapi organisasi secara individu. Organisasi berjejaring berjuang untuk menetapkan akuntabilitas, menjaga transparansi, dan mengukur kemajuan. Selanjutnya, longgarnya afiliasi antara anggota jaringan menciptakan budaya di mana mudah untuk menyalahkan di tempat lain.

Sistem Balanced Scorecard mengatasi hambatan ini dengan menyelaraskan anggota jaringan yang berbeda di sekitar strategi umum yang mereka semua sumbangkan dan dengan menciptakan platform di mana setiap mitra dapat memahami kemajuan mereka menuju tujuan bersama. Contoh kasus berikut menunjukkan keberhasilan penerapan sistem Balanced Scorecard di seluruh jaringan besar mitra yang berupaya mendorong hasil positif di komunitas mereka.

### **13.10 ILUSTRASI KASUS: LAS YANG BERKEMBANG**



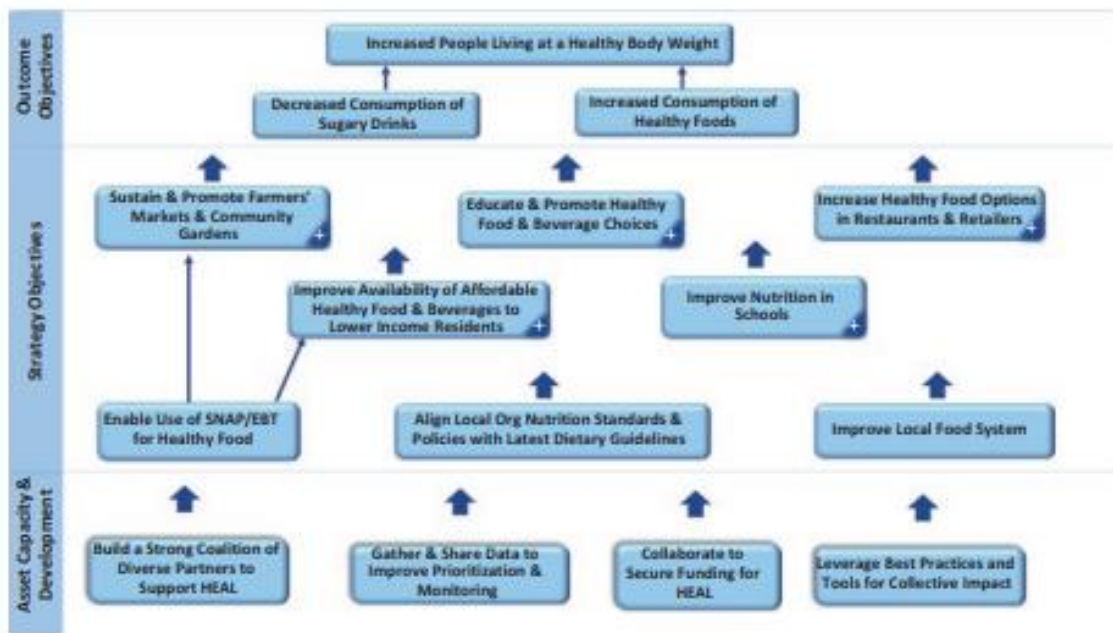
Thriving Weld adalah upaya kolaboratif oleh North Colorado Health Alliance (NCHA) untuk memfasilitasi berbagi data dan kolaborasi di Weld County, Colorado, sebuah komunitas dengan 275.000 orang di AS bagian barat. Jaringan lebih dari 60 mitra ini memanfaatkan Balanced Scorecard untuk berbagi informasi spesifik tentang rencana dan kemajuan mereka dan secara kolektif meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Thriving Weld telah membangun lebih dari 40 kartu skor di tujuh area fokus:

- Makan sehat;
- Hidup Aktif;
- Pikiran dan Jiwa yang Sehat;
- Akses ke Perawatan;
- Mata Pencaharian;
- Pendidikan; dan
- Pemerataan Kesehatan.

Pada awalnya, sistem kartu skor menarik bagi Departemen Kesehatan Masyarakat dan Lingkungan Weld County karena mengakui bahwa tidak ada satu organisasi pun yang dapat berhasil mengatasi semua masalah kesehatan prioritas dan determinan sosial kesehatan di komunitas mereka. Sebelumnya, setiap organisasi mengembangkan strategi, pengukuran, pelaporan, dan struktur komunikasinya secara independen satu sama lain. Akibatnya, banyak upaya Kabupaten Weld untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan komunitas mereka menghadapi masalah fragmentasi, pemborosan redundansi, dan inefisiensi.

NCHA bermitra dengan Insightformation konsultan yang berbasis di AS, yang didirikan oleh Bill Barberg (pelopor dalam kartu skor kolaboratif), untuk menciptakan pendekatan kartu skor kolaboratif berbasis komunitas yang sesuai dengan lingkungan jaringan mereka dan mengubah pemikiran dari strategi yang berpusat pada organisasi ke kolaborasi komunitas. Thriving Weld menyesuaikan model klasik Kaplan-Norton Balanced Scorecard dengan kebutuhan mereka, menggunakan struktur tiga perspektif untuk peta strategi dan kartu skor mereka, bukan empat seperti biasanya (Gbr. 13.3).

- Hasil adalah apa yang ingin dicapai oleh kemitraan multi-lembaga secara kolektif. Misalnya, hasil akhir di area fokus Makan Sehat adalah “Peningkatan Orang yang Hidup dengan Berat Badan Sehat”.
- Strategi (seperti “Meningkatkan Pilihan Makanan Sehat di Restoran dan Pengecer”) memberikan hasil, yang pada dasarnya menggabungkan perspektif pelanggan dan proses konvensional.
- Aset dan pengembangan kapasitas menangkap prasyarat untuk mencapai strategi, seperti halnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendukung perspektif Proses dalam kartu skor konvensional. Di sini, kami menemukan tujuan seperti “Mengumpulkan dan Membagikan Data untuk Meningkatkan Prioritas dan Pemantauan.”



**Gambar 13.3** Peta Strategi Thriving Weld County. (Sumber: Insightformation)

Seperti halnya peta strategi atau kartu skor konvensional, sebab dan akibat dibangun dari bawah ke atas.

### **Peta Strategi yang Dapat Diperbesar**

Area fokus tingkat tinggi Peta Strategi terdiri dari tujuan yang terlalu besar untuk satu organisasi saja yang bertanggung jawab. Thriving Weld mengatasi masalah ini menggunakan Peta Strategi yang didukung teknologi yang dapat memperbesar atau memperkecil untuk menampilkan berbagai tingkat detail, seperti peta digital pada GPS. Pemangku kepentingan dapat melihat Peta Strategi tingkat tinggi untuk memahami gambaran besarnya, lalu memperbesar dan melihat detail tujuan tertentu, mempersempit tujuan yang paling relevan bagi mereka. Fitur zoom memungkinkan semua mitra bekerja menuju hasil area fokus melalui bidang pekerjaan mereka sendiri, sambil memanfaatkan wawasan dan data yang diberikan oleh grup secara keseluruhan.

### **13.11 SISTEM PENGUKURAN BERSAMA YANG KUAT**

Area fokus Peta Strategi menyediakan struktur untuk sistem pengukuran bersama. Setiap tujuan hasil memiliki satu atau dua ukuran untuk memantau kemajuan komunitas. Karena perubahan di tingkat komunitas membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk dicapai, ukuran hasil bergerak sangat lambat. Sebaliknya, kemajuan dalam jangka pendek terbukti dalam perspektif Strategi, yang mendukung perspektif hasil. Metodologi Balanced Scorecard menekankan pentingnya indikator utama, yang dalam hal ini dicapai dengan ukuran pendorong dan target terkait yang memantau kemajuan tujuan dalam perspektif strategi.

Sebelum meluncurkan Thriving Weld, masing-masing organisasi akan memilih ukuran mereka sendiri untuk program mereka, membuat upaya kolaboratif gagal bahkan ketika organisasi bekerja menuju tujuan bersama. Saat ini, prosesnya terbalik: organisasi membuat keputusan program dan pendanaan sesuai dengan dampak yang diharapkan pada ukuran

pendorong, yang dibagikan di seluruh jaringan—memberikan insentif yang kuat untuk kerja tim. Seperti halnya sistem kartu skor konvensional, inisiatif yang dipilih dengan cermat mendorong kemajuan tujuan—tetapi Weld County menggunakan istilah tindakan sebagai gantinya. Organisasi yang berorientasi komunitas terbiasa membuat dan mengimplementasikan rencana aksi, sehingga istilah “aksi” yang familiar lebih bergema daripada “inisiatif” yang lebih samar-samar. Bahasa penting untuk pembelian.

Transparansi dan visibilitas, yang juga penting untuk diterima, dipandang sebagai kunci sukses. Peta Strategi dan kartu skor untuk lusinan mitra komunitas tersedia untuk dilihat publik di situs web Thriving Weld [10]. Halaman-halaman ini secara otomatis diperbarui dengan data terbaru dari sistem pengumpulan pengukuran terpusat.

#### **Pertanyaan Sejuta Dolar: Apakah Pendekatan Ini Menciptakan Dampak yang Diinginkan?**

Ketika berhadapan dengan masalah komunitas yang mengakar seperti obesitas dan penyakit kronis, jeda waktu antara merangkul pendekatan baru dan melihat hasilnya di komunitas bisa sangat besar. Dibutuhkan waktu untuk mengubah sistem, lingkungan, dan perilaku masyarakat. Dibutuhkan waktu agar perubahan tersebut berdampak pada hasil kesehatan. Butuh waktu untuk mengumpulkan dan memvalidasi data. Meskipun masih terlalu dini untuk melihat jenis hasil yang ingin dihasilkan Thriving Weld, namun ada banyak tanda kemajuan yang menggembirakan yang menunjukkan bahwa pendekatan ini menciptakan keselarasan, tindakan, dan gerakan positif untuk mengimplementasikan strategi.

#### **Komunikasi yang Ditingkatkan**

Setahun setelah penerapan Balanced Scorecard Thriving Weld, Dr. Mark Wallace, Direktur Eksekutif Departemen Kesehatan Kabupaten Weld, memberikan presentasi pada konferensi kesehatan masyarakat. Dia mengatakan kepada penonton, Kami memiliki banyak energi dan aktivitas untuk menjadi daerah yang sehat selama beberapa tahun. Tapi di masa lalu, itu seperti semua organisasi ... orang-orang berbicara di restoran yang ramai. Semua percakapan yang berbeda akhirnya menimbulkan banyak keributan. Sekarang, dengan strategi bersama yang dikomunikasikan dengan jelas menggunakan peta strategi, seperti berada di teater dengan suara surround [11].

#### **Peningkatan Keselarasan Pemberi Dana dan Pemangku Kepentingan Lainnya**

Pembuat hibah memiliki dampak besar pada cara organisasi nirlaba bekerja di komunitas. Karena partisipasi mereka dalam program Balanced Scorecard Thriving Weld, United Way of Weld County memutuskan untuk menyelaraskan pendanaan mereka dengan tujuan di Peta Strategi dan meminta penerima hibah melaporkan kinerja mereka menggunakan sistem pengukuran bersama. Pada gilirannya, keputusan ini menyebabkan minat yang lebih besar di antara organisasi komunitas tentang bagaimana Strategy Maps dapat mendukung peningkatan tujuan penting.

### **13.12 PENINGKATAN KETERLIBATAN DAN TINDAKAN BARU**

Memiliki seperangkat tujuan prioritas bersama yang jelas telah mengilhami banyak organisasi masyarakat untuk meluncurkan tindakan kreatif untuk memenuhi kebutuhan komunitas mereka. Daftar upaya baru ini panjang dan beragam. Misalnya, pada tahun 2015, mitra komunitas meluncurkan inisiatif baru untuk meningkatkan rekreasi aktif bagi kaum

muda minoritas dengan menawarkan “Family Fun Passes” ke funplex terdekat. Hampir 1400 keluarga terdaftar dan lebih dari 3500 kartu pas digunakan. Pada tahun 2014, 35 organisasi memasukkan rencana atau pesan tentang hidup aktif dan mengurangi konsumsi minuman manis ke dalam komunikasi dan model mereka kepada kaum muda. Meskipun banyak dari inisiatif ini kecil, dampak kolektifnya mengungkapkan kekuatan keterlibatan masyarakat dalam mencapai tujuan besar bersama.

### 13.13 KATA PERPISAHAN

Pengalaman Thriving Weld dan usaha serupa lainnya (lihat, sebagai contoh, situs web Insightformation atau Palladium, [12, 13]), menunjukkan bagaimana kartu skor kolaboratif dapat mengatasi tantangan sosial yang kompleks, mulai dari meningkatkan kualitas hidup di komunitas yang kurang beruntung secara ekonomi hingga menangani bidang-bidang krisis seperti penyalahgunaan narkoba. Potensinya sangat luas—dengan mengadaptasi sistem yang dikembangkan untuk sektor swasta untuk mengatasi kebutuhan sektor publik yang terus berkembang, organisasi memacu solusi inovatif untuk masalah yang benar-benar mendesak. Contoh-contoh tersebut memberikan bukti yang meyakinkan dalam memberikan dampak kolektif yang positif melalui struktur jaringan yang kolaboratif.

Profesor Kaplan memberikan pernyataan yang kuat ini, yang dapat berfungsi sebagai panggilan untuk senjata! “Dalam Pidato Gettysburg-nya, Presiden Lincoln berbicara tentang demokrasi sebagai 'pemerintahan dari rakyat, oleh rakyat dan untuk rakyat.' Strategi Nilai Bersama saat ini adalah tentang memberikan nilai bagi warga negara. Strategi Nilai Bersama yang kolaboratif dan diciptakan bersama dapat menyalurkan Abraham Lincoln dengan menciptakan nilai bersama 'dari orang-orang, oleh orang-orang, dan untuk orang-orang.'”

#### **Panel 1: Balanced Scorecard yang Dibuat Bersama**

Dalam *Strategically Speaking* edisi Juni 2015 (yang diedit oleh salah satu penulis buku ini), para pakar terpilih mengajukan pertanyaan, “Bagaimana Perusahaan Dapat Berbuat Lebih Baik untuk Masyarakat dan Menghasilkan Keuntungan?” Berikut ini kutipan dari jawaban yang diberikan oleh Profesor Robert Kaplan, [7].

#### **Konteks Sosial yang Berubah**

Dengan pertumbuhan demokrasi di seluruh dunia selama 50 tahun terakhir, semakin banyak orang ingin suara mereka didengar. Mereka menyuarakan keprihatinan mereka mengenai dampak sosial dan lingkungan yang merugikan dari perusahaan yang bekerja dalam komunitas lokal mereka. orang-orang memberontak terhadap polusi besar yang diciptakan oleh pembangkit listrik dan operasi industri. Setelah tidak memperhatikan eksternalitas ini selama 200 tahun, perusahaan seharusnya dapat menemukan banyak peluang (“buah yang menggantung rendah”) untuk menanggapi kekhawatiran ini tanpa berdampak buruk pada laba mereka.

Di luar penyebaran demokrasi, Internet dan media sosial telah memberi orang lebih banyak pengetahuan tentang standar hidup dan praktik kerja di berbagai belahan dunia. Informasi ini menyebabkan mereka mempertanyakan praktik perusahaan di komunitas dan negara

mereka. Ketika orang-orang di negara maju naik ke skala kebutuhan Maslovian, mereka tidak lagi khawatir tentang kebutuhan dasar seperti makanan dan tempat tinggal. Banyak yang mencari kehidupan yang lebih memuaskan dan bermakna. Mereka ingin bekerja untuk organisasi yang dapat membantu mewujudkan tujuan kerja yang lebih tinggi yang mereka sukai dan yang misinya mereka yakini dan selaraskan dengan misi mereka sendiri. Nilai bersama membantu perusahaan memenuhi harapan karyawan untuk pekerjaan yang tidak hanya menyediakan lapangan kerja dan pendapatan, tetapi juga memberikan nilai kepada semua pemangku kepentingan perusahaan—termasuk, tentu saja, pemegang sahamnya. Sebuah perusahaan menciptakan pekerjaan yang berarti ketika menjalankan misinya, yang ditentukan oleh bagaimana perusahaan itu menciptakan nilai bagi pelanggan. Pernyataan misi perusahaan farmasi Merck, misalnya, mengatakan bahwa obat adalah untuk manusia, bukan keuntungan. Namun, Merck juga mencatat bahwa semakin baik mereka dalam memberikan obat untuk orang-orang, semakin banyak keuntungan yang mengikuti. Laba adalah skor seberapa baik perusahaan memberikan nilai kepada pelanggannya.

### **Kartu Skor Berimbang**

Dave Norton dan saya mengembangkan Balanced Scorecard karena kami menyadari bahwa laba triwulanan dan tahunan bukanlah metrik lengkap apakah suatu perusahaan menciptakan atau menghancurkan nilai pemegang saham dalam suatu periode tertentu. Cara memaksimalkan nilai jangka panjang adalah dengan terus berinovasi dalam memberikan nilai kepada pelanggan. Inovasi juga merupakan inti dari strategi nilai bersama yang baik. Perusahaan harus mencari cara baru dan lebih baik untuk menciptakan nilai, secara berkelanjutan, bagi pemegang saham, pelanggan, pemasok, karyawan, dan komunitas di seluruh rantai nilai mereka.

Selama 20 tahun terakhir, kami telah berinteraksi dengan banyak perusahaan yang ingin mengukur kinerja mereka dalam membuat dampak sosial dan lingkungan yang positif. Beberapa telah membuat tujuan strategis kinerja lingkungan dan masyarakat di peta mereka dan beberapa telah memperkenalkan perspektif kelima untuk kinerja lingkungan dan sosial.

Hal ini membuat kinerja seperti itu menjadi bagian inti dari strategi yang harus dipertanggungjawabkan oleh seluruh tim eksekutif. Sebaliknya, pendekatan CSR sering didelegasikan ke fungsi terpisah atau yayasan perusahaan.

### **Co-Creation**

Saya ingin melihat lebih banyak lagi peta strategi dan kartu skor yang mencerminkan tujuan lingkungan dan masyarakat. Tapi, kita bisa mengambil filosofi nilai bersama lebih jauh.

Strategi nilai bersama terbaik harus diciptakan bersama oleh perusahaan, LSM, perwakilan masyarakat, dan pemangku kepentingan utama lainnya. Co-creation menciptakan konsensus mengenai nilai yang harus disampaikan untuk setiap kelompok dan siapa yang akan bertanggung jawab dan akuntabel untuk berbagai tujuan.

Proses co-creation juga menciptakan kepercayaan dan pemahaman di antara kelompok. Pemangku kepentingan non-perusahaan akan menyadari bahwa komitmen perusahaan terhadap strategi nilai bersama hanya dapat dipertahankan jika perusahaan memperoleh keuntungan finansial yang memadai dari strategi tersebut. Bahkan setelah peta strategi nilai bersama dan kartu skor telah dibuat bersama, proses kolaborasi berlanjut dengan mengundang para pemangku kepentingan untuk berpartisipasi dalam pertemuan tinjauan strategi untuk membahas kinerja, pencapaian, kekurangan, dan peluang peningkatan baru. Sistem pengukuran yang baik akan sangat penting, dan semua pihak perlu membangun metrik yang kuat untuk dampak lingkungan, sosial, dan masyarakat.

### 13.14 DAFTAR PERIKSA PENILAIAN DIRI

Penilaian diri berikut membantu pembaca dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan terhadap dimensi kinerja utama yang kami anggap penting untuk berhasil dengan manajemen strategi di era digital. Untuk setiap pertanyaan, setiap tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang mendekati satu mewakili peluang yang signifikan untuk perbaikan (Tabel 13.1).

**Tabel 13.1** Daftar periksa penilaian diri

Beri tanda centang pada angka yang paling mendekati pernyataan yang Anda setuju	
7 6 5 4 3 2 1	
Organisasi saya memiliki rasa tanggung jawab sosial dan lingkungan yang sangat kuat	Organisasi saya memiliki rasa tanggung jawab sosial dan lingkungan yang sangat lemah
Organisasi saya memiliki tujuan strategis sosial dan lingkungan yang didefinisikan dengan sangat baik	Organisasi saya belum menetapkan tujuan strategis sosial dan lingkungan apa pun
Organisasi saya memiliki proses yang sangat efektif untuk mengelola jaringan eksternal	Organisasi saya memiliki proses yang sangat tidak efektif untuk mengelola jaringan eksternal
Organisasi saya memiliki proses yang sangat efektif untuk mengelola jaringan internal	Organisasi saya memiliki proses yang sangat tidak efektif untuk mengelola jaringan internal

## **BAB 14**

### **KESIMPULAN DAN 25 PERTANYAAN STRATEGIS UTAMA**

#### **14.1 PENGANTAR**

Manajemen strategi berkembang dan akan terus berkembang—seperti juga bagaimana organisasi disusun, proses dioptimalkan, dan nilai disampaikan kepada pelanggan, serta dinamika hubungan pemberi kerja/karyawan. Ketika kami melewati "titik kritis" teknologi dan memasuki wilayah tak dikenal yang saat ini disebut era digital (deskripsi yang juga akan berkembang), kami tidak tahu apa yang akan berubah—kecuali satu hal: segalanya. Jika semuanya berubah, tetapi kami jarang yakin apa, kapan, atau bagaimana (walaupun, seperti yang kami jelaskan di Bab 2, pendekatan seperti perencanaan berbasis teknologi dapat membantu di sini) maka organisasi, di sektor atau industri apa pun, harus mengembangkan, dan sebagai kompetensi inti, bangun kemampuan luar biasa seputar kelincihan dan kemampuan beradaptasi.

#### **14.2 LINCAH DAN ADAPTIF**

Seperti yang kami nyatakan di bab pembuka, agile menunjukkan perubahan cepat yang tiba-tiba— “mampu bergerak dengan cepat dan mudah,” sedangkan adaptif adalah tentang “memiliki kemampuan untuk berubah untuk memenuhi keadaan yang berbeda” (yang tidak selalu berarti cepat atau dengan mudah). Keduanya diperlukan. Dibangun di atas karya para pemikir perintis sebelumnya, terutama Dokter Robert Kaplan dan David Norton, dalam membantu transisi organisasi ke apa yang dikenal pada 1990-an sebagai era pengetahuan, buku ini telah menguraikan model yang membantu memungkinkan organisasi menjadi lebih gesit dan adaptif. dalam pengelolaan strategi di lingkungan berbasis pengetahuan yang didorong secara digital saat ini.

#### **14.3 25 PERTANYAAN STRATEGIS UTAMA**

Untuk membantu pembaca dalam menerapkan prinsip-prinsip gesit dan adaptif yang dijelaskan dalam model, kami telah menetapkan 25 pertanyaan berikut, yang jawabannya harus memicu pemikiran mengenai tantangan yang harus diatasi dan pengembangan kemampuan yang diperlukan. Pertanyaan telah disusun menurut lima tahap model, serta dasar-dasar kepemimpinan dan budaya dan orang-orang.

##### **Tahap 1: Bagaimana Merumuskan Strategi untuk Era Digital**

1. Apa arti kata “strategi” bagi organisasi Anda?

Strategi memiliki banyak definisi. Meskipun tidak ada deskripsi sempurna untuk ditentukan, penting bahwa ada kesepakatan bersama tentang istilah di antara tim kepemimpinan eksekutif. Tanpa kesepakatan, kecil kemungkinan mereka untuk yakin dalam membentuk tujuan atau inisiatif yang paling tepat. Dan bagaimana buy-in bisa dicapai? Jika tim senior tidak tahu apa arti strategi bagi organisasi, bagaimana orang lain?

##### **Tugas**

Mintalah setiap anggota tim senior untuk menuliskan di selembar kertas apa yang dia pahami dengan istilah “strategi.” Kemudian mintalah masing-masing untuk membacakan definisi mereka. Perbedaan interpretasi bisa sangat mencengangkan. Akhirnya berdebat, berdiskusi, dan menyepakati apa arti strategi bagi organisasi.

2. Sejauh mana kerja berbasis silo menghambat kinerja organisasi?

Sayangnya, sebagian besar organisasi masih terstruktur di sepanjang garis diktat kerja ketat berbasis silo dari Prinsip Manajemen Ilmiah Frederick W. Taylor [1]. Hal ini telah menyebabkan perang wilayah internal departemen, dan seringkali memiliki efek yang merugikan pada kerja tim antar-departemen. Ini akan menjadi penghambat kinerja utama di era digital yang serba cepat.

**Tugas**

Pertimbangkan merancang dan menerapkan manajemen proses ujung ke ujung, dengan proses strategis yang dipimpin oleh anggota tim eksekutif. Pekerjaan ahli silo masih dilakukan, tetapi dalam konteks hasil proses akhir, yang bertentangan dengan tujuan departemen. Manajemen proses ujung ke ujung tentu harus diterapkan pada strategi. Fokusnya harus pada penyusunan kembali manajemen strategi sebagai proses tunggal, terintegrasi, dari ujung ke ujung, bukan pendekatan tertutup di mana para pemimpin dan perencana strategis membuat rencana strategis dan kemudian menyerahkan kepada manajer untuk mengeksekusi "sebagaimana adanya."

3. Apa “fungsi” yang diberikan organisasi?

Sejauh awal abad kedua puluh, pemikir perintis seperti Henry Ford mengakui bahwa pelanggan membeli "fungsi" yang memenuhi kebutuhan spesifik, bukan produk. Orang tidak membeli kereta dan kuda; mereka membeli mekanisme untuk bepergian dengan cepat dan nyaman: mobil melakukan ini jauh lebih baik. Kodak tidak menjual film; mereka menjual cara untuk mengambil gambar: iPhone melakukan ini dengan lebih nyaman. Gangguan yang sama dapat diterapkan pada industri atau sektor apa pun dan di era digital dan dengan kecepatan yang mengkhawatirkan.

**Tugas**

Mintalah tim senior untuk menuliskan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut dan jelaskan bahwa diperlukan tanggapan yang sangat berbeda:

- Produk atau layanan apa yang kami jual
- Apa yang kami jual?

4. Apakah organisasi jelas mengenai “tujuannya”?

Pernyataan misi mendefinisikan tujuan organisasi: mengapa itu ada. Sebuah misi umumnya tidak (atau setidaknya tidak boleh) berubah banyak dari waktu ke waktu. Misi Google “Untuk mengatur informasi dunia dan membuatnya dapat diakses dan berguna secara universal” telah stabil sejak perusahaan diluncurkan pada tahun 1998.

**Tugas**



Tugas di sini hanyalah menulis pernyataan misi, memastikan tidak menyebutkan produk tertentu.

5. Apakah organisasi Anda telah menyusun visi terukur?

Pernyataan visi menggambarkan hasil yang diinginkan pada akhir cakrawala strategis dan merupakan jangkar untuk pengembangan strategi dan fase pelaksanaan berikutnya. Sayangnya, sebagian besar pernyataan visi bersifat umum atau kabur dan seringkali tidak lebih dari slogan iklan.

**Tugas**

Tinjau visi organisasi untuk memastikannya mencakup tiga komponen berikut:

- Berbatas waktu (memiliki tanggal akhir)
- Dapat diukur (untuk organisasi komersial, ini biasanya akan menjadi ukuran kesuksesan finansial tertinggi)
- Menangkap esensi dari proposisi nilai yang unik kepada pelanggan.

6. Buat Agenda Perubahan Strategis

Alat yang berguna untuk transisi dari mendefinisikan visi terukur ke Peta Strategi adalah Agenda Perubahan Strategis. Ini adalah kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan menilai keadaan saat ini dan untuk memproyeksikan keadaan masa depan yang diinginkan untuk dimensi kinerja kritis yang strategis.

**Tugas**

Struktur dimensi kinerja (sebelumnya diidentifikasi melalui wawancara satu lawan satu dengan tim senior) ke perspektif Balanced Scorecard. Sebagai contoh,

- Finansial (dimensi keuntungan): Dari kehilangan uang hingga mencapai keuntungan- kemampuan X.
- Pelanggan (dimensi pilihan produk): Dari sejumlah terbatas produk tradisional hingga beragam produk dan layanan yang inovatif dan bernilai tambah.
- Proses Internal (dimensi pemasok): Dari hubungan “panjang tangan” tradisional hingga mitra dalam mengidentifikasi dan memberikan solusi pelanggan.
- Pembelajaran dan Pertumbuhan (dimensi karyawan): Dari demoralisasi dan permusuhan menjadi motivasi tinggi dan partisipatif.

Selesaikan agenda perubahan dengan benar dan tujuannya akan jatuh begitu saja.

**Tahap 2: Cara Membangun Balanced Scorecard Agile dan Adaptif**

7. Kembangkan pernyataan objektif

Masalah dengan tujuan strategis adalah bahwa mereka terbatas pada beberapa kata, seperti "Meningkatkan Pengalaman Pelanggan." Ringkas, ya, tetapi maknanya akan ditafsirkan dalam berbagai cara saat mengalir ke bawah organisasi. Jadi selalu tuliskan pernyataan tujuan yang bermakna yang lebih lengkap menggambarkan arti dari tujuan tersebut.

**Tugas**

- Tulis “pernyataan” untuk setiap tujuan dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Paragraf pendek ini harus menggambarkan hasil strategis yang diinginkan.

- Untuk proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, tambahkan paragraf kedua yang menjelaskan bagaimana hasil yang diinginkan akan dicapai.

8. Apakah organisasi Anda telah mengidentifikasi risiko strategis utama untuk setiap tujuan strategis?

Risiko berdampak pada setiap tujuan pada Peta Strategi—finansial dan non-keuangan. Dalam mengimplementasikan strategi, organisasi perlu “menjaga satu mata pada kinerja dan satu risiko.” Ini dengan cepat menjadi kebutuhan mendesak di era digital.

**Tugas**

Untuk setiap tujuan strategis, identifikasi peristiwa risiko yang dapat menyebabkan kegagalan dalam mencapai kinerja yang ditargetkan. Kemudian fokus pada pembentukan rencana untuk mengurangi risiko strategis, atau bahkan melakukan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan. Pada tingkat hasil dari Peta Strategi, risiko harus diartikulasikan sebagai efek: "apa yang mungkin terjadi jika risiko terwujud," sementara, pada tingkat enabler, "apa yang mungkin menyebabkan hasil yang tidak diinginkan."

9. Bagaimana organisasi Anda memilih KPI?

Organisasi biasanya mengisi Balanced Scorecard mereka secara berlebihan dengan KPI. Ini biasanya karena perjuangan untuk mengidentifikasi ukuran yang paling berdampak untuk tujuan strategis. Hasil yang tidak diinginkan adalah bahwa sistem kartu skor menjadi lebih dari sekadar mekanisme untuk menangkap dan melaporkan data—dan umumnya tidak disukai oleh sebagian besar karyawan.

**Tugas**

Gunakan model berbasis driver untuk mengidentifikasi tiga atau empat “kebaikan” yang paling penting untuk mencapai tujuan (seperti yang dijelaskan dalam pernyataan tujuan yang dirancang dengan baik). Kemudian terapkan Pertanyaan Kinerja Utama (KPQ) ke driver tersebut. KPQ menyoroti apa yang perlu diketahui organisasi dalam hal memberikan kepada pengemudi, memungkinkan diskusi terfokus tentang seberapa baik penyalpapaiannya ke "berhasil."

10. Seberapa baik staf yang bekerja dengan pengukuran telah dilatih dalam “ilmu pengukuran?”

Sebagian besar organisasi terobsesi dengan pengukuran, tetapi tidak menginvestasikan waktu dan uang untuk mengajar mereka yang bekerja dengan ukuran bahkan dasar-dasar sains yang mendasarinya. Kami mengharapkan profesional keuangan untuk memahami keuangan dan hal yang sama untuk spesialis TI, tetapi tidak untuk mereka yang bekerja dengan KPI. Kita perlu memperbaiki kelalaian yang aneh dan berbahaya ini.

**Tugas**

Tugas di sini adalah untuk memastikan bahwa karyawan yang secara teratur bekerja dengan KPI (dan terutama mereka yang harus mengomentari hasil kinerja) telah menerima setidaknya pelatihan dasar tentang cara kerja pengukuran.

11. Saat menetapkan KPI dan target terkait, sejauh mana Anda mempertimbangkan perilaku yang akan didorong?

Pemahaman yang buruk tentang ilmu pengukuran juga berarti bahwa organisasi sering mengabaikan fakta bahwa pengukuran tidak selalu mendorong perilaku yang diharapkan. Perilaku disfungsional (yang hanya merupakan respons rasional—yaitu, melakukan apa yang diperlukan untuk mencapai target) yang dipicu oleh KPI jauh dari biasa. Pabrik manufaktur terkenal telah menetapkan target untuk mengurangi cedera yang dilaporkan, dan target yang harus dicapai hanya dengan melaporkan cedera serius (yang tidak dapat disembunyikan). Performa tidak membaik, tetapi target tercapai.

#### **Tugas**

Dalam suasana lokakarya, curah pendapat dan tuliskan semua perilaku positif yang mungkin didorong dan kemudian yang negatif. Setelah selesai, adakan diskusi tim tentang cara terbaik untuk mendorong yang pertama dan mengurangi yang terakhir. Terkadang, risiko perilaku disfungsional begitu besar sehingga KPI harus dipikirkan kembali atau ditinggalkan.

12. Seberapa baik Anda memahami arti inisiatif strategis?

Seperti halnya KPI, seringkali ada terlalu banyak inisiatif strategis pada Balanced Scorecard. Hal ini sering disebabkan oleh pemahaman yang buruk tentang perbedaan antara inisiatif strategis dan tugas bisnis seperti biasa.

#### **Tugas**

Pastikan bahwa setiap inisiatif strategis mematuhi hal-hal berikut.

- Memiliki tanggal mulai dan akhir yang ditentukan
- Merupakan usaha yang unik dan tugas yang dapat diulang
- Cukup penting untuk meminta sponsor dari anggota tim kepemimpinan senior
- Memiliki sumber daya keuangan dan manusia yang dibutuhkan

Idealnya, inisiatif hanya boleh dikaitkan langsung dengan proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (karena apa yang dilakukan di sini yang memberikan hasil keuangan dan pelanggan). Idealnya, inisiatif harus berdampak pada lebih dari satu tujuan strategis. Terlalu banyak organisasi yang berfokus pada hubungan satu-ke-satu, yang dapat menjadi kurang optimal dan sangat terfokus pada silo.

### **Tahap 3: Mendorong Penyelarasan Perusahaan “Cepat”**

13. Seberapa baik Anda memastikan dukungan terhadap strategi melalui proses kaskade?

Pendekatan konvensional untuk mengalirkan sistem Balanced Scorecard biasanya merupakan proses yang panjang dan memakan waktu, didorong dari atas ke

bawah dan sebagian besar dipaksakan. Ini jarang mengarah pada pembelian dan tidak lagi sesuai untuk tujuan di pasar yang bergerak cepat saat ini.

### **Tugas**

Identifikasi tujuan kritis (dan sangat sedikit) dan KPI untuk diamanatkan dalam kaskade dan kemudian berdayakan tim untuk membangun sistem kartu skor mereka sendiri yang menggambarkan apa yang ingin mereka capai selama periode mendatang. Selain mengarah pada penerimaan dan kepemilikan yang lebih besar, ini menyampaikan pesan bahwa manajemen senior memercayai karyawan mereka dan percaya pada kemampuan mereka. Tata kelola yang tepat masih memastikan keselarasan, tetapi dipandu oleh fleksibilitas dan pemberdayaan, bukan pemaksaan yang kaku.

#### **14. Apakah tim memahami “sense of purpose” mereka sendiri?**

Pertama, ketika cascading, gunakan kata strategi lebih sedikit dan lebih sedikit karena digunakan lebih dalam ke dalam organisasi. Eksekutif tingkat atas harus menjadikan strategi sebagai prioritas nomor 1 mereka, dan mereka dapat menarik tuas untuk mendorong perubahan transformasional. Pada tingkat yang lebih dalam, pengungkit seperti itu tidak tersedia, jadi fokuslah pada tujuan departemen atau tim—apa yang ingin mereka capai selama periode mendatang dan kemudian berusaha menghubungkannya dengan tujuan strategis.

### **Tugas**

Saat membangun Peta Strategi dan Kartu Skor Berimbang di tingkat departemen/tim, fokuslah pada tujuan kelompok. Membahas:

- Pengertian tujuan organisasi sebagaimana tercakup dalam misi
- Bagaimana kelompok berhubungan dengan bagian lain dari organisasi
- Perasaan tujuan individu itu sendiri: apa yang ingin mereka capai dalam jangka pendek dan menengah dan kapan, mengapa, dan bagaimana.

#### **Tahap 4: Mendapatkan Hasil Melalui Eksekusi Strategi Agile**

#### **15. Sejauh mana Strategy Office (OSM) dan Project Management Office (PMO) Anda berkolaborasi?**

Kami telah menemukan beberapa organisasi di mana PMO dan OSM menolak untuk berbicara satu sama lain! Selain mengarah pada proses manajemen inisiatif yang tidak dioptimalkan, ini selalu berarti bahwa manajer yang terkepung di lapangan harus melaporkan kinerja pada proyek/inisiatif yang sama melalui dua sistem yang berbeda—sistem manajemen strategi dan sistem informasi manajemen proyek. Hasil disfungsi lebih lanjut adalah bahwa PMO dan OSM menafsirkan, dan dengan demikian melaporkan, hasilnya seringkali dengan cara yang sangat berbeda, kepada kemarahan tim senior yang terus berlanjut.

### **Tugas**

Pertimbangkan untuk menggabungkan OSM dan PMO, karena keduanya merupakan bagian dari satu proses yang memberikan inisiatif strategis. Meski begitu, masih ada pertanyaan siapa yang melakukan apa dalam proses manajemen inisiatif?

Keahlian PMO adalah memastikan bahwa proyek dikelola secara efisien dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan—baik itu inisiatif strategis atau proyek taktis atau operasional besar. OSM terutama diperlukan untuk mengelola proses strategi dan memfasilitasi penyesuaian strategis serta peninjauan dan pembaruan strategi. Bukan tugas PMO untuk membuat tautan strategi, seperti halnya bukan tugas OSM untuk mengelola proyek (taktis atau strategis). Penggambaran peran yang jelas diperlukan, bahkan ketika kapabilitas digabungkan—jadi tulislah piagam yang menjelaskan peran dan tanggung jawab keduanya.

16. Sejauh mana proses manajemen keuangan selaras dengan strategi?

Profesor Kaplan pernah berkata bahwa, “Salah satu aspek dari Organisasi Berfokus Strategi yang tertinggal adalah integrasi dengan sistem penganggaran... jika kita tidak membangun hubungan dengan penganggaran, maka inisiatif kartu skor dapat layu.” [2] Sederhananya, proses penganggaran harus mendukung proses manajemen strategi. Memang, secara berurutan, harus diselesaikan setelah rencana strategis dan rencana jangka menengah.

**Tugas**

Pertimbangkan untuk tidak menekankan anggaran. Alih-alih kontrak kinerja tetap, anggaran harus mencakup target tahunan dasar. Berdasarkan tujuan strategis jangka menengah, ini harus diperluas—apa yang mungkin, bukan yang paling mungkin. Prakiraan bergulir, yang mungkin terlihat 4–6 kuartal ke depan (dengan detail yang lebih besar dibandingkan kuartal sebelumnya) dan berdasarkan informasi dan wawasan terkini, menjadi proses utama untuk mengarahkan keuangan organisasi.

17. Seberapa baik organisasi Anda mengidentifikasi penggerak operasional tujuan strategis?

Terlalu banyak organisasi yang percaya bahwa menghubungkan operasi dengan strategi adalah tentang mengisi kartu skor tingkat departemen dengan KPI operasional. Ini adalah kesalahpahaman, dan berkontribusi pada sistem kartu skor menjadi banyak ukuran. Menghubungkan strategi dan operasi dilakukan melalui tujuan dalam perspektif proses internal sistem Balanced Scorecard.

**Tugas**

Gunakan model berbasis driver (yang mengajukan pertanyaan “apa yang harus kita kuasai untuk mencapai tujuan ini?”) untuk mengidentifikasi proses operasional utama yang mendukung tujuan dalam perspektif proses internal Peta Strategi. Dengan driver yang diidentifikasi, kemudian mengidentifikasi langkah-langkah untuk sub-proses ini dan memantaunya melalui dasbor operasional.

**Tahap 5: Melepaskan Kekuatan Analisis untuk Pembelajaran Strategis dan Adaptasi**

18. Seberapa baik organisasi Anda memahami “sebab dan akibat?”

Sebagian besar Peta Strategi yang kami ulas bukanlah peta melainkan kumpulan dari, paling banter, tujuan-tujuan yang terkait secara longgar yang disusun menurut empat perspektif. Berguna untuk komunikasi dan penyesuaian, tetapi tidak

memanfaatkan manfaat nyata dari Peta Strategi—analitik kausal. Peta generasi berikutnya, dan sistem kartu skor keseluruhan, akan mendorong kinerja dengan memanfaatkan analitik data tingkat lanjut: menguji hipotesis yang menginformasikan pilihan tujuan dan KPI, serta dampak inisiatif dan intervensi peningkatan lainnya. David Norton menyebut ini sebagai evolusi berikutnya dari sistem Balanced Scorecard, menambahkan bahwa kemampuan analitik yang sangat baik menjadi kemampuan yang "harus dimiliki" untuk kantor strategi atau OSM. Tugas di sini hanyalah untuk mulai membangun kemampuan analitik data tingkat lanjut.

19. Seberapa baik organisasi Anda memahami bahwa KPI adalah indikator kinerja, bukan keseluruhan cerita?

Untuk istilah Key Performance Indicator, kata indikator menjadi penting. Ini adalah indikator kinerja, bukan jawaban yang lengkap. Saat mengukur strategi, kami tidak mencari ukuran kinerja yang absolut, seperti yang mungkin kami lakukan saat mengukur proses operasional.

**Tugas**

Saat meninjau "skor" KPI, selalu tanyakan apa yang tidak diberitahukan kepada saya? Juga, perlu diingat bahwa skor tingkat atas tidak terlalu berarti tanpa menggali data pendukung.

20. Seberapa baik organisasi memahami kinerja pemantauan tidak hanya melalui skor KPI?

Secara berkala, saat menyiapkan laporan untuk pertemuan tinjauan strategi, cetak kata-kata ini dari Albert Einstein di sampul depan. "Tidak semua yang diperhitungkan dapat dihitung dan tidak semua yang dapat dihitung diperhitungkan." Tugas sesekali ini menjadi pengingat lembut bahwa pertemuan itu harus menjadi percakapan tentang kinerja dan bukan diskusi tentang KPI, yang hanya menjadi masukan dalam diskusi.

21. Sejauh mana penyegaran strategi tahunan masih bernilai bagi organisasi Anda?

Banyak komentator berpendapat bahwa penyegaran strategi tahunan telah melewati tanggal penjualannya. Bahwa tidak lagi dapat diterima untuk mengelola strategi melalui proses yang ditinjau setahun sekali dan kemudian dibekukan hingga pembaruan tahunan berikutnya.

**Tugas**

Tim manajemen harus meninjau seberapa baik organisasi menangkap pergerakan pasar/pelanggan eksternal dan mampu menyinkronkan tingkat perubahan internal dan eksternal. Pergerakan strategis harus dipicu oleh peristiwa eksternal (pesaing atau pergerakan pelanggan atau, lebih baik lagi, identifikasi awal sebuah tren). Pada saat yang sama, harus ada kejelasan seputar pilihan dan posisi strategis perusahaan (yang tetap dalam jangka panjang).

**Mendasari Model**

**Bagaimana Memastikan Kepemimpinan dan Budaya yang Sejalan dengan Strategi**

22. Seberapa baik organisasi Anda memahami dampak perilaku kepemimpinan terhadap budaya?

Kepemimpinan dan budaya pada dasarnya tidak dapat dipisahkan. Budaya terbukti dibentuk oleh tim kepemimpinan (baik atau buruk). Penyelarasan kepemimpinan dan budaya merupakan keharusan agar strategi berhasil dan organisasi dapat berkelanjutan.

**Tugas**

Teknik yang berguna adalah memikirkan bayangan pemimpin. Bayangan ini sangat berpengaruh dalam sebuah organisasi, dari mana karyawan mengetahui (dan karena itu melakukan) apa yang benar-benar diinginkan dan dihargai oleh para pemimpin—bukan apa yang mungkin dikatakan oleh para pemimpin yang mereka inginkan, dan bahkan mendukung pernyataan publik, komunikasi internal, atau bahkan nilai-nilai perusahaan.

23. Nilai lebih dari sekedar Perilaku

Membuat nilai-nilai tetap membutuhkan perubahan pada cara organisasi beroperasi. Jika sebuah organisasi memiliki nilai seputar kepercayaan, maka tidak tepat untuk meminta manajer tingkat yang lebih rendah untuk meminta banyak persetujuan sebelum menghabiskan jumlah uang yang relatif kecil. Jika tidak ada perubahan signifikan yang dibuat, nilainya tidak lebih dari "kata-kata yang terdengar bagus", yang tidak dapat dibantah oleh siapa pun, tetapi sama-sama tidak akan diperhatikan.

**Tugas**

Saat merancang/menyetujui nilai dengan tim eksekutif, tanyakan kepada mereka bagaimana mendorong perilaku ini akan didukung oleh perubahan signifikan pada hal-hal berikut: kebijakan, prosedur, proses, arus informasi, pengambilan keputusan, metrik, dan insentif. Jika ini tidak diubah, maka nilainya akan tetap "kata-kata yang terdengar bagus."

24. Penilaian Budaya

Sebuah penilaian budaya dapat memberikan tanda-tanda peringatan dini hambatan budaya untuk pelaksanaan strategi. Budaya pada akhirnya dapat menggagalkan rencana strategis yang dibuat dengan sangat indah sekalipun. Sebuah penilaian budaya akan menunjukkan di bagian mana dari organisasi perlawanan mungkin sengit dan yang mungkin lebih menerima-dan meluncurkan inisiatif atau tindakan yang tepat dan ditargetkan.

**Tugas**

Cara ampuh untuk menganalisis budaya secara efektif adalah melalui alat penilaian budaya online, yang akan mengungkapkan area di mana perbaikan diperlukan di seluruh perusahaan atau di tingkat departemen. Alat online generasi terbaru menggunakan analitik data tingkat lanjut untuk menilai budaya organisasi secara lebih tepat dan memberikan rekomendasi perbaikan.

## **Menciptakan Tenaga Kerja yang Selaras Strategi untuk Revolusi Industri ke-4**

### 25. Seberapa baik tujuan individu selaras dengan tujuan organisasi?

Untuk karyawan individu, rasa tujuan memiliki dua dimensi. Yang pertama adalah tentang apa yang ingin mereka capai secara profesional, dan saat bersama organisasi saat ini. Dimensi kedua, yang semakin nyata di kalangan Milenial dan Generasi Z, adalah keinginan untuk bekerja di organisasi yang memiliki komitmen yang sama untuk menjadi warga negara yang lebih baik.

#### **Tugas**

Pikirkan tentang seberapa baik organisasi menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Ini harus menjadi inti dari proses perekrutan dan penerimaan. Organisasi harus jujur dan menyatakan bahwa mereka mengharapkan individu untuk tinggal selama dia dan organisasi memperoleh nilai (dan memastikan ada penekanan kuat pada individu) dan bahwa tujuan tetap selaras (untuk ini, organisasi tujuan harus jelas). Rencana pengembangan pribadi harus dimulai dari apa yang ingin dicapai/dipelajari individu selama periode berikutnya (baik jangka pendek maupun jangka panjang) dan memetakannya ke persyaratan tujuan/kemampuan perusahaan (jika ada kecocokan yang buruk, maka ada tanda bahaya untuk mengatasi).

## **14.4 KATA-KATA TERAKHIR**

Peter Drucker pernah berkata bahwa “cara terbaik untuk memprediksi masa depan adalah dengan menciptakannya” meskipun hal ini sering dikaitkan dengan orang lain, termasuk Abraham Lincoln [3]. Siapa pun yang mengatakannya, mengatakannya beberapa dekade yang lalu; tetapi ini adalah nasihat yang mendalam saat kita mengurutkan melalui tahun-tahun awal revolusi industri ke-4 ini. Namun, alat analitik data canggih yang canggih memungkinkan "pengintaian" yang lebih andal tentang seperti apa masa depan dan membawa pengamatan ini ke masa sekarang. Sampai batas tertentu, kita “menciptakan bersama” masa kini dan masa depan pada saat yang sama, sambil mengambil pelajaran dari masa lalu. Albert Einstein pernah menulis, “...perbedaan antara masa lalu, masa kini, dan masa depan hanyalah ilusi yang gigih terus menerus” [4]. Karena manajemen strategi terus berkembang, mungkin kita dapat mengatakan hal yang sama tentang bagaimana kita memahami formulasi, pelaksanaan, dan pembelajarannya.



## DAFTAR PUSTAKA

### BAB 1

- [1] Robert Kaplan and David Norton, Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January/February 1992.
- [2] Robert Kaplan and David Norton, The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business School Press, 2008.
- [3] Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, Harper and Brothers, 1911.
- [4] Employee Engagement Survey, Gallup, 2016.
- [5] Henry Mintzberg, The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, January/February 1994.
- [6] Sir Winston Churchill, Attrib.
- [7] See Sun Tzu, The Art of War, Special Edition, translated and annotated by Lionel Giles, El Paso Norte Press, 2005.
- [8] Joseph L. Bower, Clayton M. Christensen, Disruptive Innovation: Catching the Waves, Harvard Business Review, January-February 1995.
- [9] See Roy Barden and Elizabeth Watts, Public Sector Innovation Summit 2017 Report, The Hackett Group, May 2017.
- [10] Dwight Eisenhower, speaking to the National Defense Executive Reserve Conference in Washington D.C. on November 14, 1957.

### BAB 2

- [1] Jim Highsmith, et.al Manifesto for Agile Software Development, Agile Alliance, February 2001.
- [2] Michael Porter, What is Strategy, Harvard Business Review, November/December, 1996.
- [3] Michael Porter, What is Strategy, Harvard Business Review, November/December, 1996.
- [4] Henry Ford, attrib.
- [5] Vince Barraba, The Decision Loom: A Design for Interactive Decision-Making in Organizations," Triarchy Press Limited, 2011.
- [6] Iain Wicking, LinkedIn Blog, 2016.
- [7] W. Chan Kin and Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business Review Press, 2004.
- [8] W. Chan Kin and Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business Review Press, expanded edition, 2015.
- [9] Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith. Business Model Generation, self-published, 2010.

- [10] Abridged from several LinkedIn blogs by Iain Wicking and based on the work of the US-headquartered Quadrigy in developing The Socrates platform.

### **BAB 3**

- [1] James Creelman, *Building and Implementing a Balanced Scorecard*, Business Intelligence, 1998.
- [2] Gartner Analysts, *Increasing Competitive Advantage Through Seeking, Modeling and Adapting to Emerging Patterns of Change*, Garner, 2009.
- [3] Gartner Analysts, *Increasing Competitive Advantage Through Seeking, Modeling and Adapting to Emerging Patterns of Change*, Garner, 2009.
- [4] Bernard Marr, James Creelman, *Doing More with Less: measuring, analyzing performance in the government and not-for-profit sector*, Palgrave Macmillan, 2014.
- [5] Bernard Marr, James Creelman, *Doing More with Less: measuring, analyzing performance in the government and not-for-profit sector*, Palgrave Macmillan, 2014.
- [6] Bernard Marr, James Creelman, *Implementing a Performance Scorecard for a Collaborative Commercial Agency*, Advanced Performance Institute, 2009.
- [7] Robert S. Kaplan, *Leading Change with the Strategy Execution System* Harvard Business Palladium white paper, 2015.
- [8] John Boyd, 'A discourse on winning and losing,' 1987.
- [9] Sun Tzu, *The Art of War*, Special Edition, translated and annotated by Lionel Giles, El Paso Norte Press, 2005.
- [10] Iyamoto Musashi, *The Book of Five Rings*. Mass Market Paperback, 2005.

### **BAB 4**

- [1] James Creelman, *Reinventing Planning and Budgeting for the Adaptive Enterprise*, Business Intelligence, 2006.
- [2] Mark L. Frigo and Richard J. Anderson, *What Is Strategic Risk Management?* Strategic Finance, April 2011.
- [3] Andrew Smart, James Creelman, *Risk-Based Performance. Management: Integrating Strategy and Risk Management*, Palgrave Macmillan, 2013.

### **BAB 5**

- [1] Bernard Marr, James Creelman, *Doing More with Less: measuring, analyzing performance in the government and not-for-profit sector*, Palgrave Macmillan, 2014.
- [2] Bernard Marr, James Creelman, *Doing More with Less: measuring, analyzing performance in the government and not-for-profit sector*, Palgrave Macmillan, 2014.
- [3] Adapted from a quote attributed to John Ruskin.
- [4] Jeremy Cox, *The Work is Not the Problem*, LinkedIn, June 2017.
- [5] James Creelman, Jade Evans, Caroline Lamaison, Matt Tice, *2014 Global State of Strategy and Leadership Survey Report*, Palladium Group, 2014.

**BAB 6**

- [1] Robert S. Kaplan, David P. Norton, Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press, 2006.
- [2] James Creelman, The Finance Function: Achieving performance excellence in a global economy, Optima Publications, 2009.

**BAB 7**

- [1] Lori Clabro, On Balance, CFO Magazine, February 2001.
- [2] Jack Welch, Suzy Welch, Winning, Harper Collins, 2005.
- [3] Howard Anderson, 10 Reasons why Motorola Failed, Network World, 2008.
- [4] Rick SMith, Is Six Sigma Killing Your Company's Future? Forbes, June 2014.
- [5] Andrese de Vries, Is the Budgeting Process Still Fit-For-Purpose, Strategically Speaking, Palladium, August 2015.

**BAB 8**

- [1] Jim Highsmith, et al. Manifesto for Agile Software Development, Agile Alliance, February 2001.
- [2] Rafael Lemaitre, James Creelman, Roberto Wyszowski, Creating the Transformation Office, A New Organisational Capability for the Digital Era, ShiftIn White Paper, 2016.
- [3] Abridged from Palladium's 2013 Hall of Fame Report and Other Materials.

**BAB 9**

- [1] Webopedia Staff, How Much Data is Out There?, www.webopedia.com, 2014
- [2] James Creelman, Flora Lewin, Big Data – Big Deal? Palladium white paper, 2014
- [3] Albert Einstein, attrib.
- [4] Liam Fahey, Hubert St Onge, James Creelman. External as well as Internal Perspectives...The New Strategy Execution Agenda. LinkedIn blog. October 1, 2016
- [5] Chuck Biczak, Is the Conventional Strategy Office Outdated, Strategically Speaking, Palladium, February 2015
- [6] James Creelman, Mohsen Malaki, The XPP and Analytics: The Next Frontier in Strategy Execution, Palladium white paper, 2016.

**BAB 10**

- [1] Alan Deutschman, The Second Coming of Steve Jobs, Random House, 2000.
- [2] Lauren Smith, Winston Churchill: Why Was a Successful Wartime Leader Unsuccessful at leading a Peacetime Britain? <http://www.academia.edu>
- [3] James Creelman, Jade Evans, Caroline Lamaison, Matt Tice, 2014 Global State of Strategy and Leadership Survey Report, Palladium Group, 2014.
- [4] Michael R. Wade, Andrew Tarling and Remy El Assir. Contributor: Rainer Neubauer, Agile Leadership in an Age of Digital Disruption, Insights@IMD, May, 2017.
- [5] Ram Charan and Larry Bossidy, Execution: The Discipline of Getting Things Done, Crown Business, 2002.

**BAB 11**

- [1] James Creelman, Jade Evans, Caroline Lamaison, Matt Tice, 2014 Global State of Strategy and Leadership Survey Report, Palladium Group, 2014
- [2] Rosabeth Moss Kanter, Change Masters, Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation, Simon & Schuster, 2005
- [3] James Creelman, Driving Corporate Culture for Business Success, Business Intelligence, 1999
- [4] James Creelman, Jade Evans, Sebastian Rubens y Rojo Putting People First: How Values Drive Strategy Execution at Statoil, Palladium white paper, 2015
- [5] FT. Com, 2014
- [6] [www.surveyintelligence.com](http://www.surveyintelligence.com)

**BAB 12**

- [1] Amy Adkins, Millennials: The Job-Hopping Generation, Gallup, 2016
- [2] James Creelman, Corporate Culture: Creating a Customer-Focused Financial Services Organization, Lafferty Publications, 2002
- [3] Sydney Finkelstein: Superbosses: How Exceptional Leaders Master the Flow of Talent, Penguin Random House, 2016
- [4] Vivian Giang Ranking America's Biggest Companies By Turnover Rate, Business Insider, 2013
- [5] The 50 Best Companies To Work For In 2013, Business Insider.
- [6] Liz Ryan, Five Outdated Leadership Ideas, Forbes, June 2016
- [7] W. Edwards Deming, Out of Crisis, MIT Press, 1982
- [8] James Creelman, Jade Evans, Caroline Lamaison, Matt Tice, 2014 Global State of Strategy and Leadership Survey Report, Palladium Group, 2014
- [9] The Deloitte 2017 Millennial Survey, Deloitte.
- [10] Bernard Marr, James Creelman: Implementing a Performance Management Framework at Essex Police Support Service, Advanced Performance Institute, 2015.
- [11] James Belasco: Teaching the Elephant to Dance, Empowering Change in Your Organization, Penguin Random House, 1990.
- [12] Lihat [https://en.wikipedia.org/wiki/Two-factor\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Two-factor_theory)

**BAB 13**

- [1] Archie Carroll, A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. [www.academia.edu](http://www.academia.edu), 2013
- [2] Social Responsibilities of the Businessman, Harper, 1953
- [3] James Creelman, Creating a Balanced Scorecard, Lafferty Publications, 2001
- [4] See, Novo Nordisk – Managing Using the Triple Bottom Line Business Principles,
- [5] CSR Europe, 2013
- [6] Novo Nordisk 2016 Annual Report, Novo Nordisk
- [7] Brett Knowles, The Sustainability Strategy Map, LinkedIn blogs 2017
- [8] Robert S. Kaplan, How Can Companies Do More Good for Society and Turn a Profit? Palladium, June 2015

- [9] Michael Porter and Mark Kramer, Creating Shared Value, Harvard Business Review, January/February. 2011
- [10] See <http://thepalladiumgroup.com/research-impact/Governing-Positive-Impact-Partnerships--laying-the-foundations-for-success>
- [11] Lihat <http://thrivingweld.com/>
- [12] James Creelman, Bill Barberg, Mark E. Wallace, Driving Positive Community Outcomes with the Balanced Scorecard: Collaborative Strategy Management in a Community Network, Palladium white paper, 2015.
- [13] [www.insightformation.com](http://www.insightformation.com)
- [14] [www.palladium.com](http://www.palladium.com)

# DYNAMIC BALANCED SCORECARD:

Manajemen Strategi di Era Digital

**Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM**

## BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM ) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

## PENERBIT :

**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

JL. Majapahit No. 605 Semarang  
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144  
Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-5734-76-7 (PDF)



**Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM**

# **DYNAMIC BALANCED SCORECARD:**

**Manajemen Strategi di Era Digital**



**ASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

**PENERBIT :**

**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

JL. Majapahit No. 605 Semarang  
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144  
Email : [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)