
**METAMORFOSIS BALANCED SCORECARD: DEVELOPMENT BUSINESS
STRATEGY DAN EKSEKUSI STRATEGI**

Reddy Apriano
Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta
reddyapriano@gmail.com

ABSTRAK

Selama lebih dari 15 tahun dari sejak pertama kali dipublikasikan pada tahun 1992 melalui artikel di Harvard Business Review, Balanced Scorecard telah dipakai ribuan perusahaan swasta, organisasi sektor publik, dan perusahaan non laba di seluruh dunia (Kaplan, 2010). Tim riset GML performance Consulting melakukan studi terhadap 175 responden eksekutif dari berbagai organisasi di Indonesia selama tahun 2010-2011, dan menemukan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara pengguna “sistem manajemen strategi dan kinerja berbasis Balanced Scorecard” dibandingkan dengan organisasi yang tidak menggunakan Balanced Scorecard, yakni Organisasi yang menggunakan Balanced Scorecard lebih memiliki keunggulan kinerja (*Even Elephants Can Dance*, 2011).

Sejak penerbitan buku pertama (Balanced Scorecard: Translate Strategy Into Action) lalu disusul diterbitkannya buku kedua (The Strategy Focused Organization), buku ketiga (Alignment), buku keempat (Strategy Map) dan buku kelima (The Execution Premium), Robert S. Kaplan dan David P. Norton menggunakan Balanced Scorecard dalam melakukan eksekusi strategi, meskipun pada bukunya yang kelima (The Execution Premium) *development strategy* masuk dalam *framework* sistem manajemen strategi balanced scorecard namun fokusnya tetap kepada eksekusi strategi. Sesuai dengan kondisi terkini dimana telah dimulainya *age of the customer* menyebabkan inspirasi customer yang dapat berubah dengan cepat sehingga organisasi yang tidak bisa menyesuaikan proses internalnya dapat mengalami kerugian secara signifikan meskipun telah menggunakan Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strateginya, contohnya Nokia dan Kodak. Sebelum “kejatuhannya”, *business strategy* Nokia adalah fokus dengan kualitas *hardware* dan kamera (N8 dirancang sebagai handphone pertama yang memiliki video recording 720p), namun pelanggan menginginkan perubahan pada *software* nya. Dengan alasan tersebut penulis menyempurnakan sistem manajemen strategi berbasis Balanced Scorecard yang publikasikan Kaplan dan Norton dalam The Execution Premium agar dapat sejalan dengan zaman “*age of the customer*”

Seperti yang pernah disampaikan oleh Morris Chang, CEO TSMC, “*Without strategy, execution is aimless. Without execution, strategy is useless.*” Penulis meyakini pada dasawarsa ini proses *development business strategy* yang tepat dan dengan diikuti eksekusi strategi yang tepat merupakan suatu hal yang sangat penting dan memberi pengaruh yang besar dalam menentukan

keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah membuat *framework* sistem manajemen strategi yang tidak hanya berfokus kepada eksekusi strategi namun juga pada *development business strategy*, seperti yang dikatakan Michael Porter “*Sound strategy start with having the right goal*”, karena jika kita melakukan eksekusi yang tepat untuk strategi yang tidak tepat maka kinerja perusahaan tidak meningkat seperti yang kita harapkan bahkan dapat menurun secara signifikan seperti yang terjadi dengan Nokia. Penelitian ini juga membahas bagaimana cara yang tepat dalam melakukan *improvement* secara strategis (inisiatif strategi) dan *Improvement* secara operasional (inisiatif operasional).

Framework sistem manajemen yang penulis buat dalam penelitian ini berdasarkan kepada empat *tools* yang banyak digunakan dalam perusahaan tingkat dunia yakni Blue Ocean Strategy untuk *development business strategy*, Balanced Scorecard untuk *framework* eksekusi strategi, Lean Sixsigma untuk Proyek Inisiatif strategi, dan untuk melakukan penyesuaian antara strategi perusahaan dengan aktivitas operasional sehari-hari perusahaan penulis menggunakan *tools* Activity Based Management.

Mengembangkan *business strategy*, eksekusi proyek inisiatif strategi, dan penyesuaian dengan aktivitas operasional sehari-hari merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sistem manajemen strategi berbasis Balanced Scorecard untuk mencapai keberhasilan organisasi.

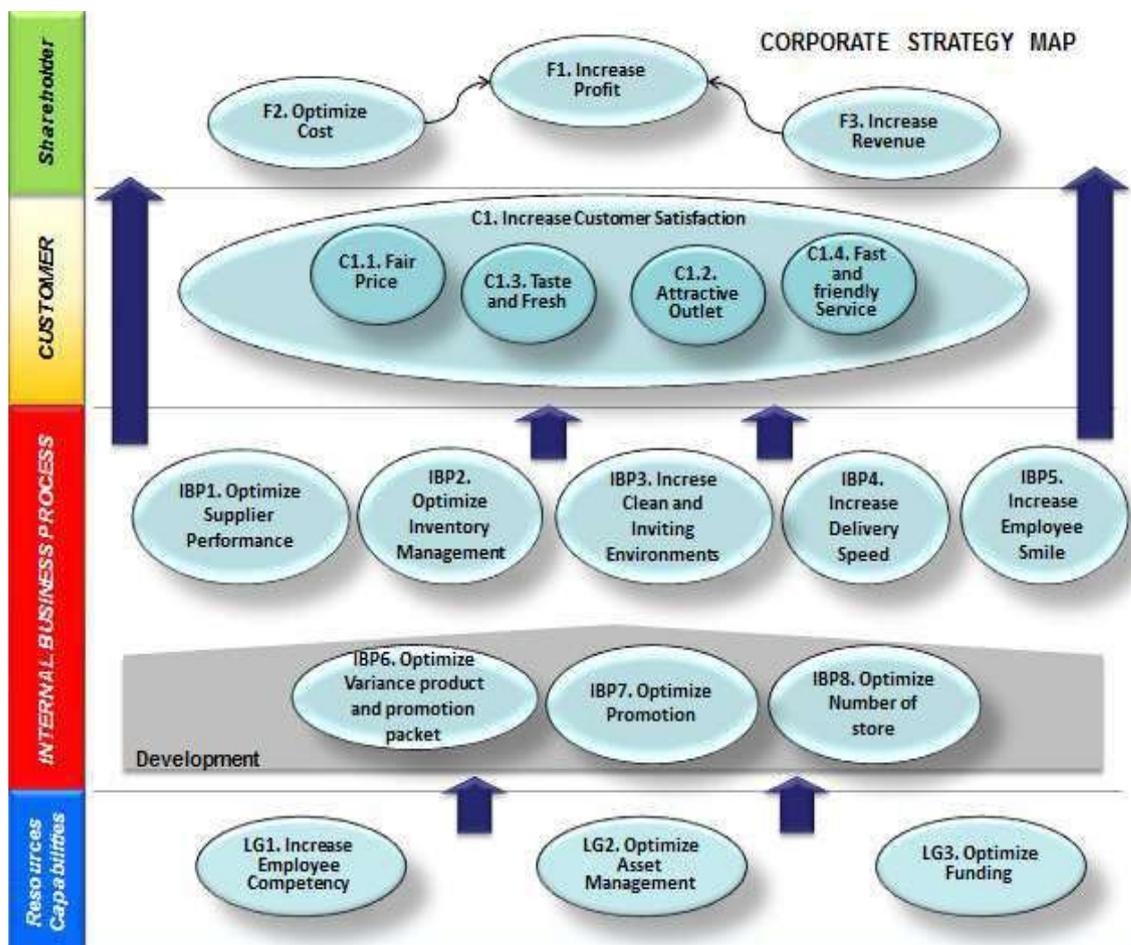
Penulis menyarankan agar organisasi yang menggunakan Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strateginya tidak hanya berfokus kepada eksekusi strategi namun berfokus juga kepada *development business strategy* nya, proyek strategi inisiatif dan memastikan eksekusi di tingkat operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Penulis menamakan judul penelitian ini menjadi Metamorfosis Balanced Scorecard dikarenakan penulis ingin menyempurnakan *framework* Balanced Scorecard sesuai dengan perubahan zaman, dimana pada sistem manajemen strategi ini tidak hanya berfokus kepada eksekusi strategi namun juga fokus kepada *development business strategy* dan eksekusinya sampai pada pengendalian inisiatif strategi dan eksekusi strategi di tingkat operasional.

I. PENDAHULUAN

Kelahiran konsep Balanced Scorecard dimulai ketika Nolan Norton (*The reaserch arm of KPMG*) pada tahun 1990 mensponsori penelitian ke berbagai perusahaan mengenai “Ukuran Kinerja yang dipakai organisasi di masa depan”. Penelitian tersebut termotivasi oleh pendekatan pengukuran kinerja saat itu yang sangat mengandalkan kepada ukuran keuangan (*Financial*). Penelitian tersebut menghasilkan pengorganisasian empat perspektif sebagai solusi ukuran kinerja yang dipakai di masa depan, yakni *Financial*, *Customer*, *Internal* dan *Innovation and Learning* yang dikenal dengan nama “Balanced Scorecard” (Balanced Scorecard: Translate Strategy Into Action, 1996). Perspektif pelanggan (*Customer*) merupakan ukuran kinerja dari sudut pandang pelanggan, Perspektif internal proses (*Internal*) merupakan ukuran kinerja dari sudut pandang proses bisnis organisasi, namun untuk perspektif keuangan (*Financial*) ada untuk mempertegas ukuran kinerja keuangan yang sebelumnya ada dan tidak dihilangkan, karena substansi dari finansial perspective adalah perspektif dari sudut pandang pemilik organisasi atau shareholder, jadi pada framework Balanced Scorecard metamorfosis akan mengganti *financial perspective* dengan *Shareholder perspective*, begitupula untuk *Learning and growth perspective* (Perubahan dari *Innovation and Learning perspective*) akan diganti dengan *Resources Capabilities Perspective* karena substansi dari *Learning and growth perspective* seharusnya memaksimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk proses bisnis internal yang lebih baik. Untuk perspektif pelanggan pada penerapannya (khususnya di Indonesia) masih banyak organisasi tidak mengacu pada definisi yang benar dari perspektif pelanggan misalnya market share dan loyalitas pelanggan masih masuk dalam perspektif pelanggan padahal market share dan loyalitas pelanggan merupakan hasil dari bagaimana pelanggan memandang organisasi dan yang dihasilkannya. Perspektif pelanggan yang benar adalah *Customer value proposition*, yakni apa yang diharapkan pelanggan dari organisasi. Pada framework balanced scorecard yang digunakan banyak organisasi, *concern* organisasi terhadap *customer value proposition* lebih kecil dari *concern* organisasi terhadap pencapaian visi misinya sehingga meskipun misi dan visi organisasi sudah tidak relevan dengan inspirasi pelanggan saat ini, organisasi tetap menggunakan misi dan visi tersebut. Pada framework Metamorfosis Balanced Scorecard organisasi harus komitmen terhadap visi dan misinya, namun jika dihadapkan yang perubahan perilaku pelanggan yang cukup signifikan sehingga *customer value proposition* nya berubah cukup signifikan, organisasi sebaiknya mempertimbangkan mengevaluasi atau mengubah visi dan misinya daripada menghasilkan produk atau jasa yang tidak diinginkan pelanggan. Untuk mendapatkan *customer value proposition* yang tepat organisasi perlu melakukan analisa pasar untuk mengetahui target pelanggan prioritas yang tepat, lalu menggali informasi mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan saat ini maupun dimasa yang akan datang. Setelah melakukan targetting dan menetapkan *customer value proposition*, langkah berikutnya yang tidak kalah pentingnya adalah menentukan *critical success factor* dari *Voice of customer* dan *Voice of Business* yang tercermin dalam perspektif pelanggan dan perspektif *shareholder*. *Critical success factor* tersebut menjadi fondasi organisasi dalam

membuat sasaran strategis (sasaran yang hendak dicapai organisasi yang terdapat pada peta strategi) pada internal proses perspektif. Salah satu yang unik dalam framework Metamorfosis Balanced Scorecard ini adalah framework yang sama bisa dipakai untuk perusahaan swasta, perusahaan non laba dan organisasi sektor publik, karena semua organisasi mempunyai karakteristik yang sama yakni memiliki *concern* dari sudut pandang pemilik organisasi (Perspektif *shareholder*), memiliki *concern* dari sudut pandang penerima jasa atau produk dari organisasi tersebut (Perspektif *Customer*), memiliki *concern* dari sudut pandang proses internal organisasi tersebut (*Internal proses perspective*) dan memiliki *concern* dari sudut pandang pemanfaatan sumber daya organisasi secara optimal (*Resources Capability perspective*). Gambar dibawah ini merupakan contoh strategy map dalam Metamorfosis Balanced Scorecard pada PT BSC.

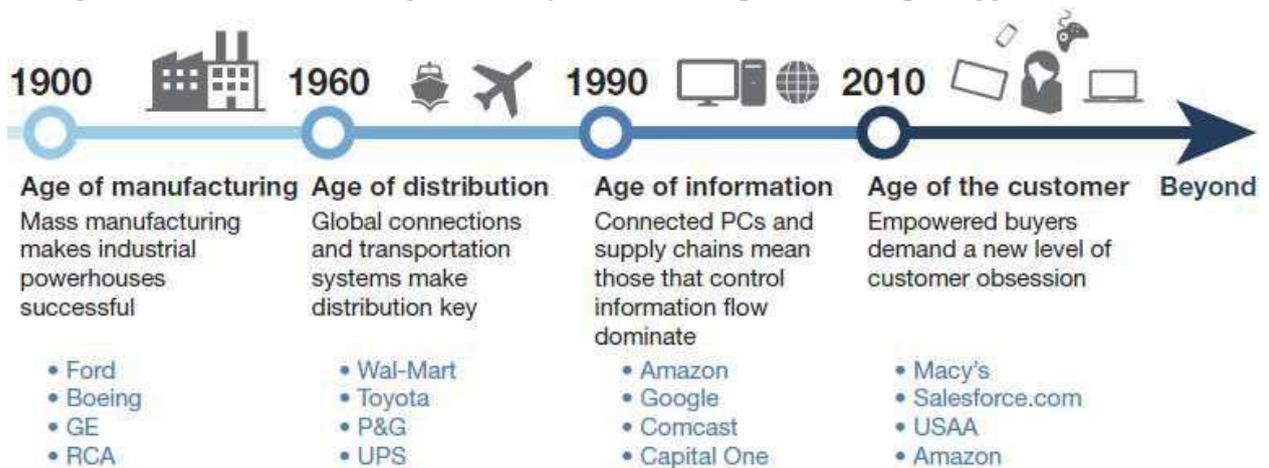


Contoh Peta Strategy Fast Food Restoran dalam framework Metamorfosis Balanced Scorecard
PT BSC

II.HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahun 2009 Strativity Group (global research and consulting firm) melakukan penelitian kepada eksekutif di seluruh dunia, dan menemukan bahwa *“The survey of 869 executives Found 80% declaring that customer strategies are high on their corporate agendas and are even more important than they were three years ago”*. Tahun 2012 Ernst and Young (EY) melakukan survey kepada perusahaan asuransi *“we learned about the value of customer centricity and why it is so important to an insurer. Our survey probed customer attitudes and behaviors to determine how customers view and interact with the industry, as well as their expectations for the future. Our findings confirmed that those insurers who respond best to what customers want now are most likely to succeed”*. Dari dua penelitian diatas dapat dikatakan bahwa Strategy organisasi perlu berfokus kepada pelanggan (*customer*), kesimpulan itu didukung oleh David M.Cooperstein dalam artikelnya yang berjudul *“Competitive Strategy In The Age Of The Customer”* yang menyatakan saat ini kita hidup pada *The Age Of The Customer*. David M.Cooperstein menjelaskan fokus dan perubahan bisnis dari zaman manufaktur yang dimulai dari tahun 1990 sampai zaman pelanggan (*Age Of The Customer*) yang dimulai pada tahun 2010. Tahun 1900 sampai tahun1960 merupakan zaman manufaktur. Pada zaman ini jika kita memiliki pabrik maka kita memiliki “pasar”. Pabrik sangat mahal untuk dibangun, namun ketika pabrik tersebut telah bisa untuk beroperasi dapat menghasilkan produk dengan harga yang tidak bisa disaingi pesaing. Pada zaman ini strategi perusahaan dengan melakukan produksi massal. Tahun 1960 sampai 1990 merupakan zaman distribusi. Bisnis mulai mendunia (*globalizing*), dan pada negara berkembang, retail berkembang ke pinggiran kota, deregulasi dan kebebasan perdagangan membuat proses manufaktur lebih murah dilakukan di Asia. Pada zaman ini, kunci kekuatan tawar menawar dalam kompetisi adalah pada jaringan distribusi. Pada tahun 1990 sampai tahun 2010 merupakan zaman informasi. Jaringan komputer dan teknologi informasi membantu banyak perusahaan menguasai arus informasi yang dihasilkan dari *real- time point-of-sale data to fine-tune* strategi mereka. Tahun 2010 dan sampai beberapa tahun ke depan disebut sebagai *age of the customer*. Saat ini setiap perusahaan dapat masuk menjadi bagian dari *global factories* maupun *global supply chains* meskipun dengan lokasi yang berjauhan. Setelah melakukan investasi teknologi secara besar besaran, banyak perusahaan menyadari bahwa internet menyediakan keseluruhan sumber daya komputerisasi yang mereka perlukan, dan di dalamnya ada hubungan timbal balik. Pada zaman ini perusahaan yang berkembang adalah perusahaan yang memfokuskan anggarannya, sumber daya manusianya dan struktur bisnisnya untuk menjalin hubungan dengan pelanggan, mengetahui apa yang diinginkan pelanggan diinginkan pelanggan dan memberikan apa yang diinginkan pelanggan. Investasi

IT digunakan untuk memenangkan, melayani dan mempertahankan pelanggan.



Source: Forrester Research, Inc.

Age of the customer juga didukung seorang profesor *marketing strategy* di kellogg school of management yang bernama Gregory Carpenter dalam artikelnya yang berjudul “*Power shift: The rise of the customer-focused enterprise in the digital age*” mengatakan “*Recent development have empowered consumers as never before. Corporation that infuse the consumer perspective into their approach to leadership, streategy development, and tactics can gain a competitive advantage*”. Pada tahun 2013 IBM Institute for Business Value mempublikasikan penelitian terhadap lebih dari 4000 direktur di seluruh dunia (penelitian berdasarkan *face-to-face conversation*), hasilnya lebih dari 50% dari direktur yang di interview mengatakan saat ini pelanggan sangat mempengaruhi perusahaan mereka, menerima pelanggan sebagai stakeholder yang menentukan masa depan perusahaan mereka telah membudaya dan memberikan dampak bagi organisasi.

Menggunakan kebutuhan pelanggan untuk dijadikan dasar pembuatan strategi bukan hal yang asing di Indonesia, PT Tigaraksa Satria melakukan transisi dari strategi product driven menuju Market Driven dengan cara menjadikan kebutuhan customer menjadi titik awal PT Tigaraksa Satria dalam menyusun kebijakannya. Lalu, dari situ perusahaan akan menarik ke belakang dan menterjemahkannya menjadi strategi.

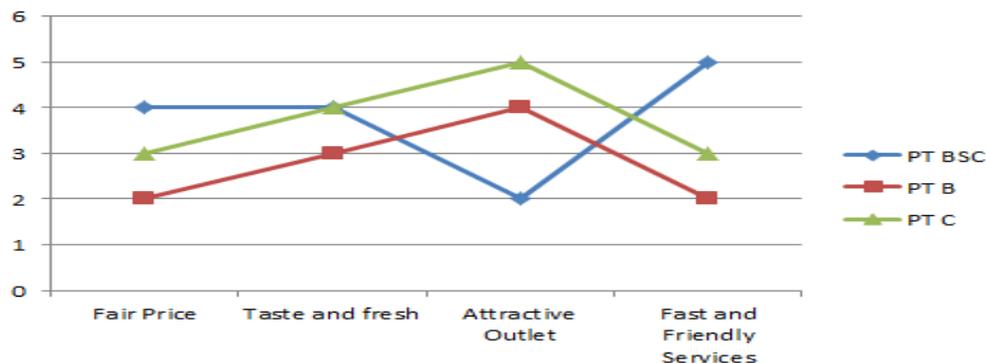
Strategi Perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip umum untuk mencapai misi yang telah dicanangkan serta bagaimana organisasi perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut (Lynch, 2000), jadi agar konsisten dengan strateginya maka misi dan visi organisasi perlu dievaluasi, Misi dievaluasi dengan pertanyaan “why do we do what we do and who do we serve” dan Visi dievaluasi dengan pertanyaan “if we can achieve what we want to do, what will we look like in “X” years time?” (Siân Millard dalam *Characteristics of Mission and Vision Statements*), ketika jawaban dari pertanyaan tersebut sudah tidak relevan dengan kondisi saat ini,

yakni dalam hal *customer* dan value nya dan Inspirasi dari shareholder yang dilayani, maka misi dan visi perlu dipertimbangkan untuk diubah, seperti yang pernah dikatakan Peter Drucker dalam mendefinisikan misi “*A company has to understand, which business they are in and who is the customer and what this customer value*”. Pertanyaan yang seringkali saya temui dari klien sebagai konsultan manajemen adalah kapan misi dan visi dapat dirubah, Permasalahannya bagaimana jika Misi dan Visi kita dapat mendorong menurunnya kinerja organisasi, Valerij Dermol pada artikelnya yang berjudul “*Relationship between Mission Statement and Company Performance*” mengatakan telah melakukan penelitian terhadap 394 perusahaan di Slovenia (eropa tengah) dan menghasilkan kesimpulan bahwa ukuran kinerja individual (value added per employee (VAE)) terkait dengan *mission statement*. Peter Drucker (*The Grandfather of Modern. Marketing*) mengatakan “*That business purpose and business mission are so rarely given adequate thought is perhaps the most important cause of business frustration and failure*”. Jadi dapat dikatakan bahwa merumuskan visi dan misi dengan benar merupakan suatu hal yang penting dan dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi, seperti yang dikatakan Paul.C.Light dalam *The four Pillars of High Performance* bahwa kinerja tinggi diawali dan diakhiri dengan misi

Jay Arthur dalam *Double your Profit* mengatakan langkah pertama untuk memfokuskan upaya inovasi proses organisasi adalah dengan Balanced Scorecard dan narasi tentang “perbaikan unggul” karena narasi tentang “perbaikan unggul” membantu organisasi untuk mengidentifikasi beberapa area kunci yang membutuhkan peningkatan. Pada sistem manajemen strategi berdasarkan Metamorfosis Balanced Scorecard terdapat strategy statement yang harus dapat dengan jelas menjawab empat pertanyaan berikut: *Where do we compete? What unique value do we bring? What resources and capability do we utilize? How do we sustain our value?* (The Brigham young University. 2012). *Where do we compete* berbicara mengenai targer pasar dan segmen pasar organisasi. *What unique value do we bring* bicara tentang customer value preposition dari produk atau jasa yang ditawarkan organisasi (masuk dalam *Customer Perspective*). *What resources and capability do we utilize* bicara mengenai sumber daya apa yang perlu ditingkatkan agar tujuan organisasi dapat tercapai (masuk dalam *Resources Capability perspective*). *How do we sustain our value* bicara mengenai bagaimana proses bisnis internal organisasi dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan maupun bagi pemilik organisasi (Shareholder perspective). Jadi narasi *strategy statement* akan selaras dengan *strategy map* yang akan dibuat. *Strategy Statement* dibuat berdasarkan analisa eksternal dan analisa internal organisasi lalu dievaluasi dengan analisa SWOT dan TOWS.

Tahun 2014 Ernst and Young (EY) berkolaborasi dengan Oxford Economic mempublikasikan suatu artikel yang berjudul “*Rapid-GrowthMarkets*”, dalam artikel tersebut dikatakan bahwa *Growing middle class leading a*

change in consumption patterns, Berubahnya pola konsumsi masyarakat global mendorong berubahnya “pasar” global. Perubahan pola konsumsi pelanggan menjadi pasar yang terdiferensiasi dalam kelompok yang lebih kecil dan membuat pola customer value proposition yang lebih unik yang menjadi dasar bagi penulis untuk menggunakan Blue Ocean Strategy dalam membuat strategy (*development business strategy*). Dibawah ini merupakan contoh strategi kanvas dalam Blue Ocean Strategi pada PT BSC



Contoh strategi kanvas dalam Blue Ocean Strategi pada PT BSC

Dalam strategi inisiatif, Penulis menggunakan dua *tools based on Lean Sixsigma Methodology* yakni *failur model effect analysis* (FMEA) dan *Define, Measure, Analyze, Improve, Control* (DMAIC). Tidak seperti balanced scorecard konvensional yang menentukan inisiatif strategi dari gap antara target KPI dan kondisi berjalan, sehingga pada balanced scorecard konvensional timbul portofolio inisiatif, yang seringkali tercampur antara inisiatif strategi dan inisiatif operasional. Pada Metamorfosis balanced scorecard pemilihan strategi inisiatif yang timbul akibat gap antara target KPI dan kondisi berjalan disebut inisiatif operasional, Inisiatif strategy jumlahnya tidak banyak namun sangat mempengaruhi *Value for Customer* dan *Value for Business* secara signifikan. *Tools* inisiatif strategi yang gunakan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (Mengakomodasi *Voice of Customer*) yaitu FMEA dan untuk meningkatkan efisiensi & efektifitas proses business (Mengakomodasi *Voice of Business*) *tools* yang digunakan adalah DMAIC. Sedangkan inisiatif operasional yang digunakan organisasi untuk mengantisipasi gap antara target KPI dan kondisi berjalan di perspektif internal proses dan perspektif resources capability eksekusinya dilakukan oleh *middle manager* dimana area inisiatif tersebut dikerjakan. FMEA secara formal digunakan US Armed Forces tahun 1949, *tools* ini juga dipergunakan NASA (National Aeronautics and Space Administration) USA untuk proyek Apollo tahun 1960an, Pada Metamorfosis Balanced Scorecard *tools* FMEA digunakan untuk memastikan pelanggan puas dengan produk/jasa yang diberikan organisasi. Sedangkan DMAIC

digunakan untuk mendeteksi dan memperbaiki proses bisnis dari organisasi karena DMAIC merupakan “*the best methodology and tools to study and analyze processes correctly*” untuk meningkatkan efektifitas dan produktifitas Bisnis (Harry Reve dalam *Applying the DMAIC Steps to Process Improvement Projects*).

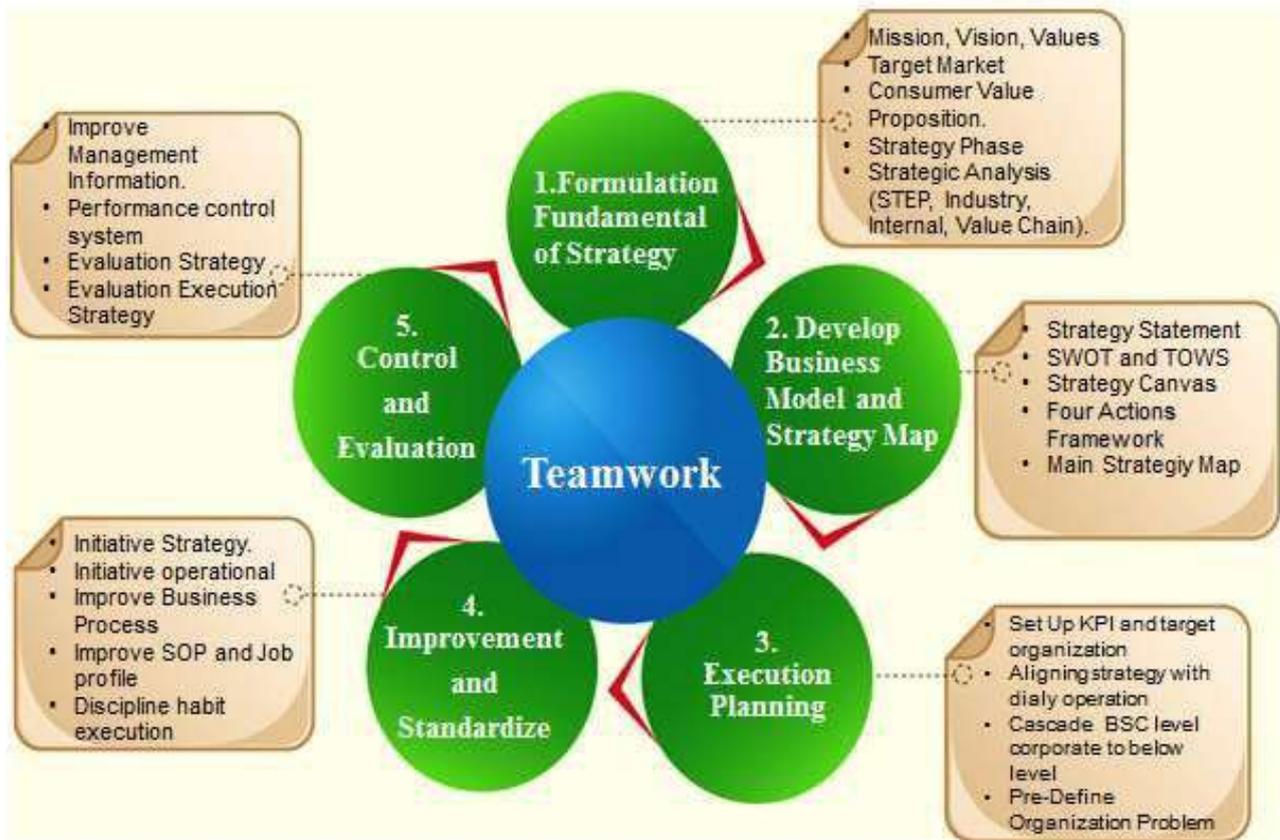
Setelah kita menyelaraskan visi dan misi dengan kondisi saat ini, lalu mendevelop business strategy strategy dan merencanakan eksekusi strategi dengan strategy map dan scorecard, dan juga merencanakan perbaikan kinerja dengan melakukan analisa dan eksekusi inisiatif strategi dan inisiatif operasional, tahan selanjutnya adalah menyelaraskan strategy dan perencanaan perbaikan kinerja dengan kegiatan operasional sehari hari. Kaplan dan Norton dalam *The Execution Premium* mengatakan dalam proses perencanaan operasional, para manajer perlu mengacu kepada dua pertanyaan ini; *which business process improvement are most critical for executing the strategy?* dan *How do we link strategy with operating plans and budgets?*. Untuk menjawab dan memberi solusi dari dua pertanyaan tersebut penulis sarankan untuk menggunakan prinsip activity based management. Para spesialis mendefinisikan Activity Based Management sebagai *a systematic method to plan, control and improve activities and related indirect costs. The ABM method is based on principle “activities consume costs”* (Sorinel CĂPUȘNEANU dalam *Activity-Based Management principles and implementation opportunities of the ABM system*). Seluruh aktivitas dalam organisasi terhubung dan menghasilkan hubungan sebab akibat, Jika organisasi ingin memastikan eksekusi strateginya dapat berjalan dengan baik maka organisasi harus memastikan segala aktivitas dalam organisasi yang mempunyai hubungan signifikan dengan eksekusi strategi dapat dikendalikan dengan baik. Contoh yang paling mudah adalah ketika strategi perusahaan distribusi untuk menaikkan target penjualannya menjadi dua kali lipat dari tahun lalu sedangkan perencanaan persediaan dan sales budget masih berdasarkan kepada *historical data* saja. *Activity based on forecasting* dan *activity based on budgeting* merupakan bagian dari activity based management yang biasanya sangat mempengaruhi keberhasilan eksekusi strategi perusahaan.

“*Not Finance. Not Strategy. Not Technology. It is Teamwork that remains the ultimate competitive advantage. Both because it is so powerful dan so rare.*” (Patrick Lencioni). Dalam menjalankan sistem manajemen strategi berbasis balanced scorecard, budaya teamwork sangat diperlukan organisasi, jika *human resources* dalam organisasi tidak memiliki teamwork maka akan terjadi banyak konflik di organisasi dikarenakan KPI antar bagian terhubung secara selaras sehingga ketidakefektifan satu bagian yang menyebabkan KPI nya jelek dapat menimbulkan ketidakefektifan bagian lain dan menyebabkan KPI bagian lain dapat menurun.

III. KESIMPULAN DAN SARAN

Sistem manajemen strategi berbasis Metamorfosis Balanced Scorecard sangat diperlukan organisasi untuk menghadapi ancaman dan peluang dalam *the age of the customer* ini. Sistem manajemen strategi berbasis Metamorfosis Balanced Scorecard “memaksa” organisasi untuk mengikuti pola perilaku pelanggan yang pada tahun-tahun belakangan ini berubah dengan cukup cepat. Pada *the age of the customer* Perusahaan yang dapat memenuhi *value* yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan akan tetap bertahan, namun perusahaan yang tidak dapat memenuhi *value* yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan lambat-laun akan mati. Sistem manajemen strategi berbasis Metamorfosis Balanced Scorecard dimulai dengan *formulation fundamental of strategy* pada **tahap pertama**. Sebelum membuat dan mengembangkan strategi sebaiknya organisasi perlu memastikan *fundamental* dari dasar pembuatan strategi selaras dengan *Voice of Customer* dan *Voice of Business* organisasi. Pada tahap ini organisasi perlu mengevaluasi visi, misi dan *values* dari organisasinya, dan memastikan *customer value proposition* telah ditetapkan dengan benar. Jika visi dibuat dalam jangka waktu yang cukup lama (contoh 15 tahun), maka penulis sarankan strateginya dibagi dalam fase-fase strategi yang berkelanjutan. Pada **tahap kedua** organisasi perlu mengevaluasi dan memperkaya *strategy statement* nya dengan analisa SWOT dan TOWS, lalu berdasarkan *customer value proposition* yang telah ditetapkan maka organisasi perlu membangun *strategy canvas*, yang diikuti dengan analisa *four action framework* dan pada akhirnya akan di visualisasikan dalam strategi map. Di **tahap ketiga** organisasi perlu membuat indikator kinerja utama dan target untuk setiap bagian organisasi yang telah disepakati, dan yang tidak kalah pentingnya pada tahap ini adalah melakukan penyesuaian dengan aktivitas operasional sehari-hari. Pada tahapan ini organisasi melakukan *cascading* yakni menyesuaikan indikator kinerja utama dan target dengan indikator kinerja utama di satu tingkat dibawahnya. Pada tahapan ini organisasi perlu juga menganalisis permasalahan yang memberi dampak paling besar terhadap *voice of customer* dan *voice of business*. Tahap selanjutnya yakni **tahap keempat**, dimana organisasi mulai menganalisis inisiatif strategi dan inisiatif operasional, juga melakukan eksekusi perbaikan kinerja seperti yang direncanakan. Penulis menyadari tidak mudah menjaga komitmen terhadap proyek perbaikan kinerja melalui inisiatif strategi dan inisiatif operasional, maka dari itu penulis menyarankan menggunakan *tools discipline habit execution* untuk memonitor dan mendisiplinkan komitmen sehari-hari terhadap penyelesaian proyek inisiatif. Setelah proses bisnis telah di *improve* maka organisasi perlu melakukan standarisasi terhadap process bisnis yang telah diperbaiki. Pada **tahapan kelima** organisasi melakukan evaluasi atas ketercapaian indikator kinerja utama yang ditetapkan. Organisasi juga perlu menyesuaikan antara indikator kinerja utama dengan pengelolaan informasi organisasi organisasi untuk memvalidasi pencapaian target di indikator kinerja

utama. Pada tahapan ini organisasi juga melakukan evaluasi terhadap strategy organisasi dan eksekusinya. Values yang harus ada dalam Metamorfosis Balanced Scorecard adalah Teamwork karena kolaborasi antar bagian dengan fungsi yang beda-beda namun dengan tujuan yang sama merupakan suatu hal yang penting bagi keberhasilan organisasi dalam mengaplikasikan sistem manajemen strategi berbasis Metamorfosis Balanced Scorecard. Di bawah ini merupakan gambar blueprint keseluruhan tahapan dalam Metamorfosis Balanced Scorecard.



Gambar: Blueprint Metamorfosis Balanced Scorecard

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Publishing Corporation,.
- Kim, W Chan dan Mauborgne Renee. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 1996. *The Balanced Scorecard : Translating strategy into action*, Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Margretta, Joan. 2012. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to*

-
- Competition and Strategy*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Publishing.
- Luis, Suwardi, Biromo, Prima A dan Hadisubrata, Raymond. 2011. *Even Elephants Can Dance: Transforming Organizations Through Strategy and Performance Execution Excellence (SPEX2)*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wibisono, Dermawan. 2012. *“How to Create A World Class Company: Panduan Bagi Manajer dan Direktur”*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Carlson, Carl S. 2014. “Understanding and Applying the Fundamentals of FMEAs,” Arizona USA. IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers)
- Cooperstein, David M. 2013. *Competitive Strategy In The Age Of The Customer*. Cambridge. Forrester Research
2009. *The Customer Centric Enterprise*. Rochelle Park, New Jersey. Strativity Group.
- Gomulya, Berni and BusinessGrowth Team. 2015. *The 5 principles of Execution: 5 Prinsip Rahasia Sukses Eksekusi Agar Setiap Strategi dan Rencana Anda Terwujud*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama & BusinessGrowth
- Light, Paul.C. 2005. *The Four Pillars of High Performance*. New York. McGraw-Hill Company
- Luis, Suwardi dan Soesetiyo, JB. 2013. *“Execution Winners: Menyingkap Rahasia Sukses 12 Perusahaan dalam Eksekusi Strategi dan Memenangi Persaingan Bisnis”*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- CĂPUȘNEANU, Sorinel. 2009. *Activity-Based Management principles and implementation opportunities of the ABM system*. Buchares. ARTIFEX University
- Millard, Siân. 2010. *Characteristics of Mission and Vision Statements*. HILO (University of Hawai’i) 2013. *The journey toward greater customer centricity*, United Stated, Ernst & Young LLP 2014. *Rapid*, United Stated, EYGM Limited and Oxford Economic
- Reve, Harry. *Applying the DMAIC Steps to Process Improvement Projects: Define, Measure, Analyze, Improve, Control is the Roadmap to Improving Processes*. International Institute for Learning
- Marian, Livia. 2013. *Is Nokia’s performance in the Smartphone market affected negatively by marketing strategy decisions? : Analysis of marketing strategy choice and implementation for Nokia Lumia in Europe*. International Institute for Learning.
2012. *“What Strategy is?”*. Strategy Faculty at The Brigham young University Marriott School of management and the center for teaching and learning.

TENTANG PENULIS

Reddy Apriano lahir dan besar di Jakarta. Pendidikan sarjananya di tempuh di jurusan Akuntansi Universitas Trisakti dan karirnya dimulai di KAP Hans Tuanakotta Mustofa (Member of Deloitte Touche Tohmatsu Indonesia) dalam divisi Multinational Company, lalu meneruskan kuliahnya di Magister Akuntansi Universitas Indonesia dengan jurusan Akuntansi Manajemen. Setelah berpengalaman dalam bidang akuntansi, perpajakan, keuangan dan logistik lalu menjadi Business Analyst Manager di Holding Company di sebuah perusahaan konglomerasi dan dilanjutkan menjadi Business Analyst untuk wilayah ASEAN di Multinational Company ternama. Saat ini berkerja sebagai konsultan strategy, performance dan process di PT AG Indonesia (GML Performance Consulting group).