

Bab 9

Variasi Penerapan untuk Usaha Kecil dan Menengah serta Organisasi Nirlaba

Ketika pertama kali menulis mengenai proses 12 langkah, Saya menyusun sebuah bagan yang mirip dengan bagan Gantt (lihat Bagan 9.1). Para peserta dari usaha kecil-menengah (UKM) seringkali meminta saran proses yang lebih sederhana dari 12 langkah tersebut.

Perusahaan Kecil dan Menengah

Untuk UKM, dimungkinkan untuk meringkas 12 langkah menjadi 8 langkah. Perubahan terutama dilakukan pada (lihat Bagan 9.2):

- Komitmen Tim Manajemen Senior (TMS) dan “mengatur strategi KPI yang menyeluruh” digabungkan menjadi satu. TMS menjamin bahwa penempatan waktunya tepat sebelum proyek dimulai (misalnya, tidak

BAGAN 9.1

Penerapan 12 Langkah dalam Kerangka Waktu 16 Minggu

	Mingguan Proyek																		
	pra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	post	
1. Komitmen TMS																			
2. Menetapkan tim proyek "KPI"																			
3. Menetapkan budaya dan proses "lakukan saja"																			
4. Membentuk strategi pengembangan KPI holistik																			
5. Menjelaskan sistem KPI pada seluruh karyawan																			
6. Mengidentifikasi <i>critical success factor</i> organisasi																			
7. Mencatat ukuran kinerja ke dalam pangkalan data																			
8. Memilih ukuran kinerja tim																			
9. Memilih KPI organisasi																			
10. Mengembangkan kerangka pelaporan di setiap tingkatan																			
11. Memfasilitasi penggunaan KPI																			
12. Memperbaiki KPI untuk menjaga relevansinya																			

Catatan: Daerah yang diarsir mengindikasikan waktu yang dibutuhkan, bukan waktu aktual yang digunakan

BAGAN 9.2

Kerangka waktu 6 minggu untuk organisasi karyawan tetap kurang dari 200 (Versi 1)

		Mingguan Proyek						
		pra	1	2	3	4	5	6 post
1	1,4							
2	1,6							
3	2,3							
4	5,7,8							
5	9							
6	10							
7	11							
8	12							

Catatan: Daerah yang diarsir mengindikasikan waktu yang dibutuhkan, bukan waktu aktual yang digunakan

ada proyek utama atau peristiwa akan mengalihkan TMS dalam enam minggu ke depan).

- Awali proses dengan menyelenggarakan lokakarya dua hari untuk *critical success factor* (CSF). Lokakarya ini akan membantu untuk menjual konsep kepada mereka yang menghadiri dan menyampaikan CSF kepada manajemen dan dewan direksi. Bahkan walaupun akhirnya proyek ini dibatalkan, mereka yang telah mengikuti lokakarya ini telah memperoleh banyak hal.
- Tim *Key Performance Indicator* (KPI) akan meraih banyak hal dengan menghadiri lokakarya tersebut. Setelah pelatihan dan pemberdayaan, mereka memulai serangkaian lokakarya peluncuran *scorecard* tim. Pada lokakarya tersebut, TMS menekankan pentingnya partisipasi aktif dan alasan proyek, serta memperkenalkan KPI kepada tim yang menyampaikan lokakarya tersebut. Pelaksanaan lokakarya tersebut cukup satu hari. Lokakarya ini bisa disebut sukses apabila staf yang hadir mencapai 80 orang.
- Tim KPI memilih KPI setelah mereka menjalankan lokakarya tim. Sangat mungkin bahwa KPI akan muncul dari proses tersebut.

Bagi UKM, proses tersebut masih mungkin untuk dipendekkan lagi. Lokakarya FBK dapat menggabungkan komponen kartu nilai tim, sebagaimana ditunjukkan pada fase 2 dalam Bagan 9.3. Modifikasi ini memerlukan lebih banyak lagi organisasi sebelum lokakarya dan perwakilan tim menghadiri lokakarya FBK.

Proses ini tidak memerlukan banyak biaya. Permasalahan utamanya adalah komitmen dari TMS, membebaskan dua orang staf untuk bekerja penuh waktu pada proyek tersebut, dan akan menyelesaikan segala sesuatu yang telah dimulai.

Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba perlu mengendalikan fokus, akuntabilitas, dan keselarasan seperti yang dilakukan oleh organisasi swasta. Dalam organisasi nirlaba,

BAGAN 9.3

Alur waktu 6 minggu untuk organisasi dengan karyawan tetap kurang dari 200 (Versi 2)

		Mingguan Proyek							
		pra	1	2	3	4	5	6	post
1	1,4	Menjual perubahan dan segala sesuatu							
2	1,6, 7, 8	Lokakarya untuk mencari CSF organisasi dan memulai scorecard tim							
3	2,3	Pemberdayaan dan pelatihan tim proyek KPI							
4	7,8	Tim menyelesaikan scorecard mereka dan mencatat ukuran mereka							
5	9	Pemilihan KPI organisasi							
6	10	Pengembangan kerangka pelaporan pada semua level dalam organisasi							
7	11	Memfasilitasi penggunaan KPI							
8	12	Menyempurnakan KPI selama 12 bulan untuk menjaga relevansinya							

Catatan: Daerah yang diarsir mengindikasikan waktu yang berlalu, bukan waktu aktual yang dijalani

BAGAN 9.4

Perspektif BSC untuk organisasi nirlaba

Badan Pemerintah Singapura	Balanced Scorecard Institute	Surf Life Saving (nirlaba)
Pemangku kepentingan/ pelanggan	Penduduk/pelajar/orang tua/para pemangku kepentingan	Kepuasan daerah dan klub
Pembelajaran dan pengembangan	Kapasitas organisasi	Pembelajaran dan pertumbuhan staf purna waktu
Keunggulan operasional Manajemen sumber daya	Proses internal Tugas Finansial	Proses internal Finansial
Perlu ditambahkan Perspektif lingkungan dan masyarakat	Perlu ditambahkan Perspektif lingkungan dan masyarakat	Hubungan kemitraan lingkungan dan masyarakat
Kepuasan staf	Kepuasan staf	Kepuasan staf dan anggota

aset yang tidak berwujud semakin membuat perbedaan dalam kinerja. Pengetahuan staf, hubungan para pemangku kepentingan, serta budaya inovasi dan perubahan perlu dikelola dan ditingkatkan. Saya yakin terdapat kebutuhan untuk merumuskan perspektif *balanced scorecard*, sebagaimana diperlihatkan pada Bagan 9.4.

Organisasi nirlaba seringkali memberitahu saya bahwa ukuran kinerja “harus berbeda pada sektor kami” (misalnya kami tidak memerlukan KPI harian atau mingguan). Saya tidak setuju dengan pandangan ini; ada banyak ukuran yang harus dimonitor oleh organisasi nirlaba berbasis harian/mingguan, meliputi:

Pemberitahuan Harian kepada CEO

- Keluhan dari pemangku kepentingan atau donor utama
- Tingkat panggilan tidak tertangani di *call center*—penelpon putus asa
- Tingkat keluhan yang tidak terselesaikan pada panggilan pertama

- Kandidat untuk posisi baru yang memiliki tawaran kerja yang luar biasa
- Pernyataan minat dari kandidat yang belum direspon dalam 24 jam sejak diterimanya pernyataan minat tersebut

Pemberitahuan Mingguan kepada CEO/Tim Manajemen Senior

- Jumlah peserta yang terdaftar oleh divisi untuk mengikuti *inhouse training* dua minggu ke depan
- Laporan yang terlambat oleh manajer
- Proyek yang terlambat/melebihi tenggat waktu oleh manajer
- Jumlah karyawan yang telah menerima penghargaan pada minggu lalu, dua minggu lalu, bulan lalu
- Jumlah acara penghargaan dan hadiah kepada staf yang direncanakan untuk dua minggu ke depan, empat minggu ke depan
- Persentase limbah yang dihasilkan/didaur ulang pada minggu lalu
- Tanggal peluncuran yang diharapkan dari pelayanan baru atau kampanye pengumpulan dana
- Proyek yang berjalan lebih lambat dari jadwal (20 proyek teratas)
- Waktu respon rata-rata
- Persentase staf yang absen lebih dari dua minggu
- Persentase hari di mana sistem utama di-*back up* selama 24 jam dalam satu minggu
- Jumlah evaluasi pasca proyek yang belum selesai
- Jumlah implementasi inisiatif hasil survei kepuasan pemangku kepentingan
- Jumlah implementasi inisiatif yang dihasilkan dari survei opini karyawan
- Jumlah implementasi inisiatif pasca survei kepuasan karyawan

Daftar tersebut sama sekali belum lengkap. Dengan kata lain, dalam organisasi nirlaba dalam waktu satu bulan banyak yang harus diukur.

Tidak diragukan lagi bahwa beberapa dari 12 langkah akan perlu ditangani secara lebih hati-hati (misalnya konsultasi dengan karyawan dan serikat,

BAGAN 9.5

Penerapan di Sektor Swasta Versus di Sektor Nirlaba

Sektor swasta	Sektor nirlaba
Keempat fondasi	Keempat fondasi
Tujuh karakteristik KPI	Tujuh karakteristik KPI
Proses 12 langkah atau 8 fase	Lebih berdasarkan ukuran besarnya organisasi, bukan berdasarkan sektor
Jangka waktu 16 minggu	Badan pemerintah akan memiliki tambahan masalah budaya untuk menerapkannya secara cepat
Cari fasilitator eksternal	Cari fasilitator eksternal
Keterlibatan CEO	Mebutuhkan lebih banyak <i>check and balances</i> untuk memastikan keterlibatan CEO dilakukan sepanjang pelaksanaan proyek
Mulai dengan <i>template balanced scorecard</i> enam perspektif	Akan diperlukan keenam perspektif yang sama; anda juga mungkin perlu melibatkan kepuasan "pemangku kepentingan dan pelanggan" bersama-sama
Cari CSF	Cari CSF
Ikuti hukum 10/80/10	Ikuti hukum 10/80/10
Pilih tim kecil KPI untuk mengerjakan proyek secara purna waktu	Tidak berubah meskipun mungkin akan terdapat budaya proyek yang tidak selesai.
"Lakukan saja"	Sama pentingnya dengan sebelumnya; kemungkinan akan ada perdebatan 'intelektual'
Gunakan sistem yang sudah ada untuk 12 bulan pertama	Tidak berubah
Catat semua ukuran kinerja dalam pangkalan data dan bisa diakses bagi semua tim	Tidak berubah
Format laporan KPI adalah bentuk seni, bukan ilmiah	Tidak berubah
Anda mungkin perlu menamai ulang <i>scorecard</i>	Tidak berubah

kecepatan penerapan, apakah proyek KPI waktunya sesuai dengan terbukanya kesempatan).

Bagan 9.5 menunjukkan bahwa proses-proses dan langkah-langkah kunci tetap konstan baik penerapan tersebut ditujukan untuk sektor swasta maupun organisasi nirlaba.