

## Bab 2

# Fondasi Penerapan Key Performance Indicator

---

Keberhasilan sebuah strategi perubahan lebih ditentukan oleh pada *bagaimana* perubahan tersebut diperkenalkan dan diimplementasikan, dibandingkan oleh kebaikan strategi itu sendiri. Keberhasilan pengembangan dan pemanfaatan *Key Performance Indicator* (KPI) di tempat kerja ditentukan oleh ada atau tidak adanya empat fondasi berikut ini (lihat Bagan 2.1):

1. Kemitraan dengan staf, serikat pekerja, para pemasok utama, dan pelanggan utama.
2. Pemberian wewenang ke garis depan
3. Pengukuran dan pelaporan hal-hal yang penting
4. Keterkaitan antara ukuran kinerja dengan strategi melalui *Critical Success Factor* (CSF).

## Empat Fondasi untuk Mengarahkan Pengembangan dan Penggunaan KPI

### Fondasi Hubungan Kemitraan

Keberhasilan upaya mengejar peningkatan kinerja membutuhkan terbentuknya hubungan kemitraan yang efektif di antara manajemen, wakil karyawan, serikat pekerja yang mewakili organisasi para karyawan, karyawan, serta pelanggan dan pemasok utama. Implikasi dari fondasi hubungan kemitraan meliputi:

- Pengakuan oleh semua pemangku kepentingan bahwa perubahan budaya dan organisasi secara signifikan memerlukan pemahaman dan penerimaan bersama.
- Komitmen terhadap pembentukan dan pemeliharaan aturan-aturan yang bersifat konsultatif dan efektif dengan serikat pekerja, para perwakilan karyawan, dan karyawan.
- Pengembangan bersama strategi pengenalan praktik terbaik dan KPI.

#### BAGAN 2.1

Empat Dasar  
Pengembangan KPI



- Perluasan kemitraan dengan mencakup dan melibatkan pelanggan dan pemasok utama organisasi

Jika Anda ingin meningkatkan kepuasan pelanggan utama, tidakkah masuk akal jika Anda duduk bersama mereka dan kemudian bertanya, “Apa yang harus kita ukur untuk mengatur lebih baik lagi pengiriman produk-produk dan pelayanan kami kepada Anda?” Jika Anda ingin kinerja para pemasok utama meningkat, tidakkah Anda ingin mendatangi mereka dan membahas harapan Anda? Apa yang penting untuk Anda? Apa yang ingin Anda ukur?

### Contoh: Sebuah Maskapai Penerbangan

Ketika anggota tim mendiskusikan bagaimana memperbaiki kinerja pada pesawat terlambat yang akan segera mendarat, mereka langsung sadar betapa pentingnya para pemasok utama. Daripada menghubungi para pembersih dan pemasok bahan bakar berulang kali dalam satu hari, dan mengatakan “Tolong perlakukan pesawat ini sebagai prioritas”, lebih baik mereka memberikan pada para pemasok, akses terbatas pada layar informasi pesawat yang terlambat. Mereka berkata, “Kapan pun sebuah pesawat, katakanlah terlambat satu jam, maka Anda mendapatkan wewenang yang telah disetujui sebelumnya untuk memperlakukan pesawat tersebut sebagai prioritas”. Para pembersih akan menggunakan awak pembersih dua kali lipat jumlahnya. Dengan para pemasok bahan bakar, staf mereka langsung menunggu pesawat, sehingga pengisian ulang bahan bakar dapat dilakukan segera setelah keadaan aman untuk melakukannya.

### Fondasi Penyerahan Wewenang ke Lini Depan

Peningkatan kinerja yang berhasil memerlukan pemberdayaan karyawan organisasi, khususnya mereka yang berada di “lini depan” operasional.

Implikasi dari fondasi pemindahan wewenang ke lini depan meliputi:

- Pelaksanaan komunikasi efektif ke atas dan ke bawah, termasuk pemahaman staf terhadap CSF
- Pemberdayaan karyawan untuk bisa mengambil tindakan segera guna memperbaiki situasi yang dapat berdampak negatif terhadap KPI (misalnya dapat mengizinkan penambahan jumlah staf kebersihan menjadi dua kali lipat untuk mempercepat pekerjaan pada saat mengantisipasi pesawat yang terlambat)
- Memberikan tanggung jawab kepada tim untuk mengembangkan dan memilih ukuran kinerja mereka sendiri.
- Pembekalan pelatihan dalam:
  - Pemberdayaan
  - KPI
  - Faktor keberhasilan kritis (CSF) organisasi
  - Metode perbaikan proses
- Dukungan tambahan bagi karyawan dengan kesulitan literasi, numerasi, atau kesulitan lain yang berhubungan dengan pembelajaran

## Contoh: Sebuah Perusahaan Mobil

Perusahaan-perusahaan mobil terkemuka telah lama menyadari pentingnya pemberdayaan. Ketika staf lini produksi melihat adanya cacat kualitas, mereka memberikan tanda di bagian cacat itu. Jika punya waktu, mereka akan mulai memperbaikinya. Orang berikutnya di lini itu akan melihat tandanya dan, setelah menyelesaikan tugas wajibnya, juga menyelesaikan perbaikan atas cacat itu. Jika operator sadar bahwa cacat itu tidak dapat diperbaiki sebelum tertutup oleh pemasangan peralatan berikutnya, operator tersebut akan menghentikan produksi.

Manajemen kemudian akan mengatur perbaikan atas cacat itu dan memulai kembali produksi. Mereka akan menyelidiki apakah keputusan untuk menghentikan produksi merupakan suatu tindakan yang benar. Jika tidak, mereka akan melihat hal ini sebagai kegagalan dari pelatihan,

bukan kesalahan individu, dan akan mendiskusikan dengan staf yang berkepentingan.

Kemampuan staf untuk menghentikan lini produksi tanpa berkonsultasi terlebih dahulu merupakan suatu bentuk pemberdayaan tingkat tinggi. Kunci keberhasilan dari metode ini adalah bahwa anggota staf tidak hanya diberdayakan tetapi merasa percaya diri untuk mengambil keputusan menghentikan lini produksi.

## Fondasi Pengukuran dan Pelaporan

Sangatlah penting bagi manajemen untuk mengembangkan sistem terintegrasi sehingga kinerja dapat diukur dan dilaporkan dalam cara yang dapat menghasilkan tindakan. Organisasi harus melaporkan peristiwa secara harian/mingguan/bulanan, tergantung pada tingkat signifikansinya, dan laporan ini harus mencakup *critical success factor* (CSF). Tim sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting untuk memastikan bahwa tenaga kerja melihat pengukuran kinerja dari perspektif positif (misalnya cara pandang yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja jangka panjang mereka, dibandingkan cara pandang lama terhadap pengukuran kinerja yang digambarkan dengan baik dalam film Peter Sellers, *I'm All Right Jack*- sebuah film yang harus ditonton oleh semua anggota tim KPI).

Implikasi dari fondasi pengukuran dan pelaporan pada hal-hal penting meliputi:

- Setiap laporan harus terkait dengan *Success Factor* (SF) atau faktor keberhasilan kritis.
- Kita harus mengukur apa yang kita perlukan saja. Setiap ukuran harus memiliki alasan mengapa dibuat, suatu kaitan dengan SF atau CSF.
- Apa yang telah dilaporkan harus ditindak lanjuti. CEO harus membuat panggilan telepon: "Pat, mengapa pesawat BA235 lepas landas 2,5 jam terlambat?"

## Contoh: Departemen Pemerintah

Suatu kali saya melihat tumpukan laporan yang terdapat di meja manajer keuangan. Ketika saya bertanya mengenai apa laporan tersebut, ia berkata bahwa itu adalah laporan akhir-bulan pemegang anggaran. "Anda menggunakannya untuk apa?" tanya saya. Terjadi keheningan sesaat, kemudian ia menjawab dengan nada rendah, "Saya tidak menggunakannya. Saya melihatnya hanya jika saya membutuhkan keterangan dari sebuah perbedaan besar yang terjadi."

Ratusan jam dari waktu pemegang anggaran terbuang tiap bulannya yang sebenarnya dapat digunakan untuk pulang ke rumah pada waktu yang wajar.

- Diperlukan perubahan besar pada laporan sehingga lebih ringkas, tepat waktu, efisien dalam produksi, dan fokus pada pengambilan keputusan.
- Ukuran kinerja organisasi akan dimodifikasi sebagai bentuk respon terhadap ukuran kinerja yang dikembangkan di tingkat tim.

Tindakan yang cukup signifikan untuk dilakukan di sebuah organisasi adalah meminta direktur eksekutif (CEO) untuk menulis sebuah memo, meminta semua staf dan manajemen supaya membuat satu salinan dari laporan yang mereka kerjakan pada satu bulan yang ditentukan. Seorang personel ditugaskan untuk mengumpulkan laporan, memastikan semua manajemen dan staf telah mengirimkan laporan mereka, dan menyortir duplikasi. Pada beberapa organisasi, kumpulan laporan tersebut dapat mencapai ketebalan lebih dari 1 meter. Letakkanlah dalam kontainer tembus pandang, dan sekarang buatlah kontainer tersebut berukuran seperempatnya dan umumkan bahwa itu adalah jumlah laporan yang diperbolehkan.

## Mengaitkan Ukuran Kinerja dengan Strategi melalui Fondasi *Critical Success Factors*

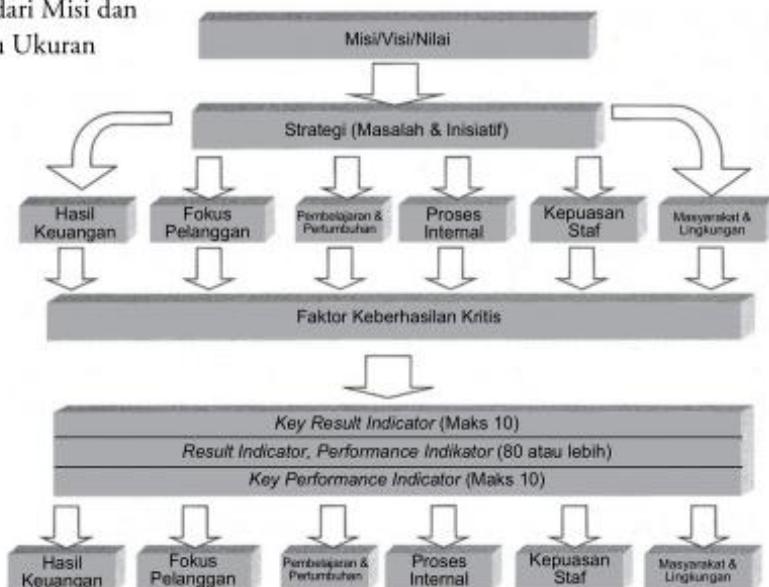
Untuk menjadikan ukuran kinerja sebagai KPI maka harus dikaitkan dengan satu atau lebih faktor *Critical Success Factors* (CSF), lebih dari satu perspektif *balanced scorecard* (BSC), dan tujuan strategis perusahaan. Indikator kinerja (*Performance Indicator/PI*), karena kurang penting, biasanya dihubungkan dengan *critical success factor* organisasi.

Bagan 2.2 memperlihatkan kaitan antara misi, strategi, CSF, perspektif *balanced scorecard*, dan ukuran kinerja.

Sebuah organisasi akan lebih berhasil jika meluangkan waktu untuk mendefinisikan dan menyampaikan visi, misi, dan nilai-nilainya. Hal-hal tersebut perlu didefinisikan dalam cara yang sesuai dengan bagaimana staf dan manajemen bekerja secara intuitif pada hal-hal tersebut sehari-harinya. CEO yang merupakan pemimpin dan motivator yang hebat—seringkali hal ini berjalan beriringan—secara terus menerus mempromosikan keutamaan dari ketiga “rambu” ini.

### BAGAN 2.2

Perjalanan dari Misi dan Visi menuju Ukuran Kinerja



Penting bagi organisasi untuk memiliki strategi yang telah dipertimbangkan dan telah dikembangkan dengan baik pula. Strategi-strategi ini perlu dikaitkan kembali dengan keenam perspektif BSC. Pada saat melakukan *cross check* strategi terhadap keenam perspektif ini kemungkinan Anda menemukan, beberapa dari perspektif tersebut tidak tercakup, sehingga perlu dilakukan tinjauan ulang terhadap strategi-strategi tersebut. CEO yang hebat akan memastikan bahwa strategi mereka mencakup kepuasan staf dan perspektif lingkungan/masyarakat, sebagaimana ditunjukkan dalam contoh berikut.

Umumnya, sebuah organisasi dapat menyulap hanya beberapa strategi pada waktu yang sama—misalnya, lebih sedikit dari lima strategi pada suatu saat kapan pun, hal ini akan berubah seiring berjalannya waktu. Kini tersedia aplikasi yang dapat membantu untuk memformulasikan dan menyebarkan arah strategi. Aplikasi ini seringkali menggabungkan filosofi BSC.

## Contoh: Industri Makanan

Pidato yang disampaikan oleh CEO sebuah perusahaan makanan dalam hal tanggung jawab sosial, pastinya akan menciptakan persepsi positif dari para pelanggan mengenai perusahaan tersebut, dan oleh karena itu akan langsung terkait dengan peningkatan penjualan di supermarket.

Pada saat Anda membandingkan dua merek yang sangat mirip dari produk sereal, tidakkah Anda akan memilih produk yang punya keterkaitan antara Anda dengan CEO-nya?

Industri sereal tersebut tidak menggunakan iklan TV karena kampanye humasnya telah sangat berhasil. Bahkan, terdapat sebuah lembaran informasi dalam setiap kemasan, yang berisi tips-tips bermanfaat dari sesama konsumen, sehingga memberikan alasan lain kepada Anda sebagai konsumen, untuk membelinya.

Sebagaimana disebutkan dalam lagu *Jungle Book*, "tulang panggul terhubung dengan tulang paha".

Memastikan CSF organisasi adalah praktik penting, dan seringkali dikerjakan secara tak langsung. CSF mengidentifikasi isu-isu yang menentukan vitalitas dan kesehatan sebuah organisasi. Pada saat pertama kali menyelidiki faktor keberhasilan sebuah organisasi, Anda akan menemukan 30 atau lebih isu yang dapat diperdebatkan sebagai yang paling penting untuk kelangsungan kesehatan organisasi. Fase kedua untuk menyeleksi isu-isu tersebut merupakan proses yang relatif lebih mudah (sebagaimana diilustrasikan dalam Bab 7); SF yang lebih penting berpengaruh lebih luas dalam memberikan dampak pada banyak faktor keberhasilan lainnya. Praktik yang lebih baik menyarankan bahwa seharusnya hanya ada *antara lima dan delapan* CSF. Begitu Anda memperoleh CSF yang benar, penemuan KPI akan menjadi lebih mudah, karena sudah terkandung dalam CSF.

Balanced scorecard dalam Bagan 2.3 menunjukkan beberapa dari SF yang mungkin relevan dalam sebuah organisasi. Daftar yang lebih lengkap terdapat pada Bab 7.

Implikasi dari pengaitan ukuran kinerja dengan strategi melalui batu fondasi CSF meliputi:

<p><b>FINANSIAL</b></p> <p>Penggunaan aset, mengoptimalkan modal kerja</p>	<p><b>FOKUS PELANGGAN</b></p> <p>Meningkatkan kepuasan pelanggan, menargetkan pelanggan yang menghasilkan keuntungan terbesar</p>	<p><b>LINGKUNGAN/ MASYARAKAT</b></p> <p>Mendukung bisnis lokal, terhubung dengan karyawan masa depan, kepemimpinan komunitas</p>
<p><b>PROSES INTERNAL</b></p> <p>Pengiriman yang sepenuhnya tepat waktu, mengoptimalkan teknologi, hubungan yang efektif dengan para pemangku kepentingan</p>	<p><b>KEPUASAN PEGAWAI</b></p> <p>Budaya positif perusahaan, mempertahankan staf utama, meningkatkan penghargaan</p>	<p><b>PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN</b></p> <p>Pemberdayaan, meningkatkan keahlian, dan kemampuan adaptasi</p>

**BAGAN 2.3**

Enam perspektif balanced scorecard

- CSF harus disaring dari banyak faktor keberhasilan, sebelum penentuan ukuran kinerja.
- Strategi terkini harus seimbang (misalnya strategi tersebut harus terhubung dengan keenam perspektif *balanced scorecard*).
- KPI, indikator kinerja, indikator hasil, dan *Key Result Indicator* yang digunakan oleh sebuah organisasi harus terhubung semuanya dengan satu CSF atau sebuah SF. Pangkalan data ukuran yang dimanfaatkan oleh sebuah perusahaan harus merekam kaitan ini.
- Strategi terkini, CSF, dan kemajuan terhadap hal-hal tersebut harus didokumentasikan dan dilaporkan kepada manajemen dan staf secara teratur.

## Mendefinisikan Visi, Misi, dan Strategi

Organisasi menyadari fakta bahwa kaitan ini harus dipahami jika para staf harus “cepat, fokus, dan fleksibel,” sebagaimana Bruce Holland<sup>1</sup>, seorang perencana strategis dan komunikator yang terkenal, menjelaskan hal tersebut. Proses perencanaan strategis harus lebih inklusif jika organisasi Anda ingin menuai keuntungan.

Holland menyatakan, “Jika Anda telah melaksanakan pekerjaan dengan baik, Anda harus mampu merobek-robek dokumen akhir, karena staf dan manajemen telah mencetak hubungan ini dalam ingatan mereka.” Pencapaian tingkat pemahaman ini adalah lebih cepat dan mudah daripada kebanyakan hal yang diyakini para CEO dan manajer. Melibatkan semua orang di organisasi dapat menghasilkan pemahaman, energi, niat baik, dan komitmen tingkat tinggi. Pemahaman akan perbedaan antara misi, visi, nilai-nilai, dan strategi merupakan hal yang vital.

*Misi* adalah bagaikan rambu abadi yang mungkin tidak akan pernah dicapai (misalnya sebuah perusahaan multinasional di bidang hiburan mempunyai misi “membahagiakan orang”, sementara misi 3M adalah “untuk secara inovatif menyelesaikan masalah yang tidak dapat diselesaikan”). Suatu pernyataan misi bisa tidak berubah selama beberapa dekade jika dibuat dengan baik.

---

*Visi* meringkas apa yang diinginkan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu. Suatu visi menjelaskan apa yang akan dicapai jika organisasi tersebut berhasil. Visi dapat membangkitkan organisasi jika dinyatakan dengan cukup jelas, terikat waktu, dan didukung secara terus menerus oleh tim manajemen senior. Ada beberapa visi terkenal, yang terutama visi John F. Kennedy sewaktu ia berkata, “Saya yakin bahwa bangsa ini harus melibatkan diri secara aktif mencapai tujuan, sebelum dekade ini berakhir, mendaratkan seseorang di bulan dan membawanya pulang ke bumi dengan selamat.” Pernyataan sederhana tersebut membangkitkan dan menyatupadukan masyarakat ilmiah AS, serta manajemen dan staf dari berbagai organisasi dalam usaha besar mencapai visi ini. Dari semenjak hal tersebut diutarakan, para ahli NASA mulai merencanakan bagaimana jutaan blok bangunan esensial yang diperlukan untuk mencapai visi ini harus diletakkan bersama.

*Nilai* adalah apa yang organisasi Anda perjuangkan: “Kami yakin...” (misalnya sebuah entitas sektor publik memiliki nilai “mencari inovasi dan keunggulan, terlibat secara konstruktif, mengajukan pertanyaan, mendukung dan membantu sesama, memberikan solusi, melihat gambaran yang lebih besar”).

*Strategi* adalah cara suatu organisasi yang bermaksud mencapai visinya. Dalam lingkungan yang kompetitif, strategi akan membedakan Anda dari pesaing. Di sektor publik, strategi menentukan cara terbaik bagi Anda menyusun sumber daya untuk mencapai hasil yang diinginkan.

## Catatan

1. Bruce Holland memiliki surat kabar yang dapat diakses dan sangat memberikan pengertian yang mendalam dari [www.virtual.co.nz/consult/Articles/Thoughts Introduction.htm](http://www.virtual.co.nz/consult/Articles/Thoughts%20Introduction.htm)