

Bab 3

Mengembangkan dan Menggunakan KPI: Model 12 Langkah

Model 12 Langkah sebagaimana ditunjukkan pada Bagan 3.1 didasarkan pada empat fondasi (lihat Bagan 3-2 dan sebagaimana dipaparkan dalam Bab 2), temuan dari organisasi yang berpartisipasi dalam studi AusIndustries awal, dan pengalaman saya selama 10 tahun. Banyak organisasi yang telah beroperasi dengan *Key Performance Indicator* (KPI) mendapati bahwa KPI tidak banyak atau bahkan tidak menghasilkan perbedaan sama sekali dalam kinerja. Dalam banyak kasus, hal ini disebabkan oleh kesalahpahaman fatal atas isu ini. Organisasi sering mulai mengembangkan sistem KPI dengan segera berusaha menyeleksi KPI tanpa persiapan yang diindikasikan pada rencana penerapan 12 langkah. Seperti mengecat tembok luar rumah, 70% dari pekerjaan yang baik ada pada persiapan. Penciptaan lingkungan yang baik di mana KPI bisa beroperasi dan berkembang sangatlah penting. Begitu organisasi memahami proses yang terjadi dan menghargai tujuan pengenalan KPI, fase pembinaan pun bisa dimulai.

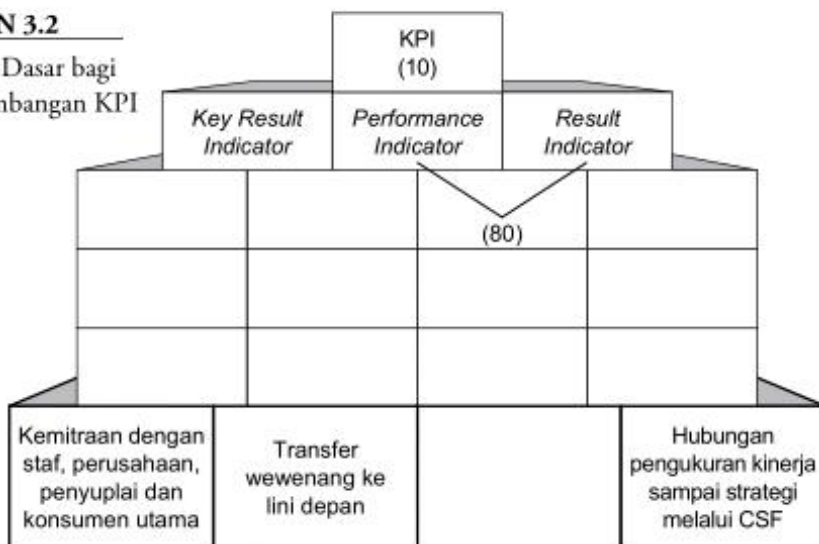
	Mingguan Proyek																		
	pra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	post	
1. Komitmen TMS																			
2. Menetapkan tim proyek "KPI"																			
3. Menetapkan budaya dan proses "lakukan saja"																			
4. Membentuk strategi pengembangan KPI holistik																		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

BAGAN 3.1

Jadwal Penerapan
12 Langkah

BAGAN 3.2

Empat Dasar bagi Pengembangan KPI



Langkah 1: Komitmen Tim Manajemen Senior

Tujuan

Tim Manajemen Senior (TMS) harus berkomitmen untuk mengembangkan dan mengarahkan KPI organisasi dan *balanced scorecard* (BSC) yang menyertainya. Komitmen TMS menciptakan lingkungan dinamis bagi pengembangan proyek-proyek KPI. Sebelum bekerja untuk mengembangkan KPI, anggota-anggota TMS perlu diperkenalkan dengan konsep KPI dan memahami sepenuhnya mengapa mereka harus memantau dan menindaklanjuti KPI sebagai bagian dari tugas sehari-hari.

Komitmen TMS harus meluangkan, setiap minggunya selama proyek memiliki cukup waktu untuk:

- Memberikan umpan balik tentang faktor keberhasilan kritis (*critical success*) yang disarankan.
- Menyempatkan diri untuk wawancara dengan tim KPI.
- Mengunjungi organisasi-organisasi lain yang menggunakan KPI.
- Memastikan bahwa tim mendapat dukungan untuk membangun pangkalan data dan sistem pelaporan yang dapat menetapkan tindakan yang harus dilaporkan berikut ukurannya.

Sistem pelaporan ini masih harus menggunakan peranti lunak internal yang sudah ada sebagai peranti lunak sementara sebelum digantikan, oleh sistem yang lebih kokoh, seperti aplikasi khusus BSC dan sistem informasi eksekutif baru, yang akan menjadi sarana utama pencatatan dan pelaporan KPI.

Pentingnya komitmen CEO (*Chief executive officer*), ditekankan dalam komentar seorang klien berikut:

Saya pikir anggota staf senior memandang perkembangan KPI sekadar sebagai sebuah hasil dan tetap beranggapan "demi menyenangkan bos." Menurut mereka, KPI tidaklah strategis sehingga mereka tidak menggunakan KPI dan BSC terkait sebagai sarana untuk memahami dan mengelola organisasi secara lebih baik. Hal ini bisa dilihat pada hilangnya minat ketika proses perkembangan semakin ketat, seperti pengambilan keputusan tentang KPI yang akan digunakan dan pertukaran yang akan dilakukan. Meski TMS penting, saya pikir CEO itu juga sangat penting. CEO harus menjadi pengendali utama dan selalu menjelaskan embrio KPI sepanjang waktu.

Klien lain menyatakan bahwa BSC mereka kehilangan dukungan ketika CEO berganti. Oleh karena itu penting sekali untuk senantiasa menjelaskan manfaat KPI kepada semua anggota tim senior baru begitu mereka ikut bergabung. Kalau perlu, pengalaman positif sebelumnya dengan BSC harus disertakan dalam deskripsi jabatan CEO, sehingga bisa membantu memastikan kelangsungan *scorecard*.. Anda tidak memerlukan CEO baru yang tidak akrab dengan *scorecard*.. Dia terlalu berisiko bagi organisasi, karena mereka cenderung menghilangkan hal-hal yang tidak diketahui pada saat melakukan uji coba.

Langkah-langkah Penting untuk Komitmen Tim Manajemen Senior

Tim KPI harus menyertakan lima tugas berikut dalam kegiatan yang dilakukannya pada langkah ini:

Tugas 1. Proyek harus “dijual” kepada TMS berdasarkan emosi, bukan logika. Tidak ada yang bisa dibujuk dengan logika. Anda membujuk melalui dorongan emosional (misalnya, ingat pembelian mobil terakhir Anda). Sehingga, kita pun perlu mengubah secara radikal cara kita menyampaikan bujukan ini kepada TMS. Kita harus berfokus pada dorongan emosi yang bernilai bagi TMS. Mulailah dengan pertanyaan-pertanyaan ini:

- Apakah kita mengetahui faktor keberhasilan mana yang kritis bagi kita?
- Apakah selama ini Anda peduli terhadap keselarasan kegiatan kita sehari-hari dengan pencapaian sasaran strategis?
- Apakah Anda dibanjiri terlalu banyak ukuran kinerja?
- Apakah Anda masih harus mengurus banjir informasi pada waktu yang seharusnya Anda curahkan untuk keluarga Anda?
- Apakah tujuan utama Anda terlewatkan karena Anda tidak peduli dengan faktor-faktor utama penentu keberhasilan?

Kemudian, sebagai bagian dari proses pengenalan, tunjukkan kepada TMS bahwa:

- Ukuran kinerja sebelumnya belum banyak membawa perubahan.
- Fokus pada ukuran yang tepat akan membuat CEO dan TMS menjadi lebih efektif, yang berarti menghemat waktu kerja, sehingga tidak perlu banyak lebur dan kerja di akhir pekan.
- KPI yang tepat akan menghubungkan kegiatan staf sehari-hari dengan tujuan strategis, yang sebelumnya tidak pernah terhubung.
- Proyek KPI ini akan mulai mentransformasikan pelaporan menjadi alat berbasis keputusan dengan fokus lebih besar pada pelaporan harian, mingguan, dan bulanan yang menarik, ringkas, dan langsung.
- Investasi waktu dan dana pada sistem pengukuran kinerja saat ini tidak menghasilkan cukup nilai (perhitungan tingginya biaya akan memotivasi TMS).

Tim proyek harus fokus pada sosialisasi konsep baru ini, pemegang anggaran harus memahami bagaimana proses ini bisa membantu mereka mengelola bisnis, dan staf harus memahami bahwa ini merupakan pengalaman positif yang meningkatkan peningkatan kehidupan kerja mereka.

Banyak inisiatif gagal mengatasi kendala ini karena kita berusaha mengubah budaya dengan menjual berdasarkan logika, penulisan laporan, dan penerbitan perintah lewat email. Cara semacam itu tidak berhasil. Proyek ini memerlukan mesin hubungan masyarakat (humas) di belakangnya. Tidak boleh ada presentasi, email, memo, atau makalah keluar kecuali sudah dikaji oleh pakar humas Anda. Semua presentasi harus diujikan di depan pakar humas. Strategi humas Anda harus menyertakan 'penjualan' pada staf, pemegang anggaran, TMS dan dewan direksi.

Jika Anda berbakat menjadi pakar humas, Anda pasti akan memilih karier lain. Kami punya hadiah lain. Bila dikelola dengan tepat, Anda hanya akan butuh empat sampai tujuh hari waktu konsultasi dengan humas. Jangan sampai membuat pakar humas menghadiri rapat yang berlangsung sangat lama ataupun menulis salinan asli. Peran pakar ini adalah mengerjakan ulang *output* dari tim KPI, bekerja di balik layar, sering menjawab lampiran email begitu dia sudah mendapat cukup keterangan dan mengunjungi organisasi. Langkah ini tidak boleh disepelekan. Saya sarankan agar Anda mendengarkan sebagian siaran web saya di www.bettermanagement.com, yang bisa diakses gratis.

Tugas 2. Penunjukan fasilitator. CEO harus menempatkan fasilitator eksternal yang akan bekerja dengan TMS untuk membatasi lingkup proyek, memfasilitasi komitmen TMS, membantu menyeleksi tim KPI internal, dan mendukung tim KPI selama proses belajar, menemukan dan meraih pencapaiannya. Fasilitator harus memiliki pengalaman yang cukup dalam menghadapi isu-isu pengukuran kinerja dan diberi waktu yang cukup untuk mengakrabkan diri dengan buku ini.

Tugas 3. Fasilitator memberikan lokakarya setengah hari kepada TMS untuk memulai proyek. Lokakarya ini (disertakan pada Bab 4) bertujuan, antara lain:

- Menjelaskan pemikiran baru tentang ukuran kinerja.
- Menekankan pentingnya mengetahui faktor keberhasilan kritis organisasi.
- Menunjukkan bahwa kegiatan sehari-hari bisa dikaitkan dengan tujuan strategis.
- Menyampaikan pentingnya mengawasi dan menindaklanjuti KPI sebagai tugas sehari-hari.
- Menjelaskan perbedaan antara *Key Result Indicator* (KRI), *Result Indicator* (RI), *Performance Indicator* (PI), dan *Key Performance Indicators* (KPI).

Jalan Pintas: Padukan Lokakarya Ini dengan Lokakarya CSF pada Langkah 6

Dengan memperpanjang pertemuan kelompok fokus ini menjadi dua hari dan memperbanyak audiens, Anda bisa memadukan hasil kelompok fokus dengan pencarian CSF. Ini merupakan pendekatan yang saya gunakan pada sebagian besar lokakarya internal yang saya lakukan.

Manfaat pendekatan ini mencakup:

- Karena sebagian besar pesertanya sama, maka dengan menerapkan pendekatan ini lokakarya bisa diselesaikan satu hari lebih cepat dan menghemat biaya ekstra terkait akomodasi dan perjalanan.
- Mendapatkan CSF pada tahap awal akan menghasilkan manfaat nyata lebih awal dalam proyek.
- Metode ini membentuk momentum untuk proyek lebih cepat, karena setelah lokakarya, penganjur proses akan menyampaikan dan menerapkan gagasannya.

Menjual Berdasarkan Dorongan Emosi: Cara Menjual Mobil

Mari kita cermati bagaimana tenaga penjual mobil bekas menjual mobil menggunakan dorongan emosi.

Tiga pelanggan pada hari yang sama datang untuk melihat "mobil minggu ini" yang telah ditampilkan dalam koran lokal.

Orang pertama adalah pemuda jago teknologi informasi, generasi Y, dengan baju dari perancang terbaru, celana *baggy* menjuntai ke bawah yang menonjolkan label perancang di bagian bawahnya. Tenaga penjualan tersebut berjalan pelan, sembari mencari dorongan emosi pembeli potensial tadi, mencari petunjuk seperti pakaian, mobil yang membuatnya tertarik, dan sebagainya. Ucapan pembukanya mungkin, "Saya harap Anda punya catatan SIM baik, karena saya tidak akan membiarkan Anda di dalam monster ini bila Anda tidak punya catatan SIM baik. Mobil ini punya 180 BHP, mesin turbo kembar, dan tetap stabil saat menikung seolah ia ada di jalur kereta api." MOBIL PUN TERJUAL.

Orang kedua mungkin saya, dengan tampilan rambut sudah memutih. Tenaga penjualan akan berkata, "Mobil ini memiliki *rating* bintang lima untuk keselamatan, delapan kantung udara, cukup tenaga untuk membebaskan Anda dari masalah, pengereman dahsyat ketika Anda harus menghindari orang-orang dungu di jalanan, dan ban yang tidak akan membuat Anda kecewa." MOBIL PUN TERJUAL.

Orang ketiga, dengan pakaian dan tas perancang, disambut dengan "Mobil ini telah memenangkan banyak penghargaan rancangan. Duduklah di kursi kemudi dan lihat saja kualitas penyelesaiannya. Segalanya pas. Saya jamin Anda pasti akan merasa sangat berharga setiap kali mengemudikannya." MOBIL PUN TERJUAL.

Dalam lokakarya tersebut, fasilitator perlu memastikan bahwa anggota TMS memahami komitmen yang dibutuhkan. Komitmen tersebut mencakup memberikan umpan balik mengenai ukuran yang

BAGAN 3-3

Daftar Periksa Komitmen TMS

1. Apakah CEO siap menjadi pendukung proses ini?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Jika tidak, sudahkah Anda berpikir menunda proyek sampai tingkat komitmen ini bisa dicapai?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Sudahkan semua bacaan yang menjelaskan latar belakang proyek yang relevan disediakan untuk TMS?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Sudahkah dilakukan presentasi untuk dewan direksi dan TMS untuk mengklarifikasi perbedaan di antara KRI, RI, PI, dan KPI? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Sudahkah Anda menyelenggarakan pertemuan kelompok fokus satu hari?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Apakah anggota TMS berikut ini bersedia meluangkan waktu untuk menyempatkan wawancara dan lokakarya?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
(Masukkan nama)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Apakah sebagian anggota TMS bersedia meluangkan waktu untuk sewaktu-waktu mengunjungi organisasi yang memiliki praktik yang lebih baik?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Apakah calon-calon potensial yang dapat memimpin proyek-proyek semacam ini sudah diseleksi?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Sudahkah Anda membujuk tim SDM agar memasukan pengalaman keberhasilan menjalankan proyek BSC sebagai salah satu spesifikasi personel untuk semua posisi TMS?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Sudahkah Anda mempromosikan proyek dengan menggunakan dorongan emosi dengan baik?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Sudahkah anggota-anggota TMS memberdayakan tim KPI agar mengambil keputusan di luar investasi utama? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
12. Apakah anggota TMS memahami sepenuhnya kaitan antara pengukuran, pelaporan, dan perbaikan kinerja? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
13. Apakah anggota-anggota TMS menyadari bahwa mereka harus meluangkan waktu agar dapat berkontribusi penting	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

BAGAN 3-3*(Lanjutan)*

untuk membantu menetapkan CSF yang bertalian dengan strategi yang ada? (SF)	
14. Sudahkah dilaksanakan sosialisasi memadai pada anggota TMS yang tidak sepenuhnya mendukung inisiatif?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

SF = langkah yang bertalian dengan fondasi.

disarankan setiap minggunya menyempatkan waktu untuk wawancara dengan tim proyek, mengunjungi lokasi-lokasi KPI lain, dan sebagainya. Sebelum menjalankan lokakarya, fasilitator mengirimkan dalam *resources kit* tim KPI.

Tugas 4. Selenggarakan lokakarya kelompok fokus satu hari.

Anggota staf lintas bagian, antara 15 sampai 30 staf berpengalaman yang mencakup unit bisnis, tim, kantor daerah, dan kantor pusat, dan mencakup peran-peran berbeda dari para administrator hingga anggota-anggota tim manajemen senior, datang ke lokasi pusat untuk membantu menyusun proyek KPI. Seluruh tim eksekutif harus mengikuti pertemuan pagi. Pertemuan tersebut diselenggarakan oleh fasilitator dari luar, yang menyampaikan presentasi dan memfasilitasi lokakarya (lihat program rancangan pada Bab 4). Semua calon potensial untuk tim proyek KPI harus hadir. Sebagai hasil dari lokakarya ini, program penerapan proyek akan disesuaikan agar mencakup kendala institusi utama, dan TMS harus diberi wewenang menyeleksi tim KPI dan berkomitmen terhadap proyek.

Tugas 5. Tim proyek menyampaikan dua lokakarya singkat untuk TMS

selama proyek. Kedua lokakarya ini (berdurasi sekitar dua sampai tiga jam) membantu menjaga minat TMS, memberi peluang kepada TMS untuk memberikan masukan berharga ke dalam proyek, meluncurkan rancangan laporan baru, dan menyampaikan perkembangan.

Daftar periksa pada Bagan 3.3 bisa digunakan sebagai alat bantu bagi tim proyek KPI untuk memastikan tidak dikesampingkannya tugas-tugas

penting. Tim KPI, bersama fasilitator, perlu mengubah daftar ini sebelum menggunakannya agar sesuai dengan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

Manfaat Langkah Ini. Usaha agar proyek ini diterima oleh anggota TMS, dengan menggunakan dorongan emosi, akan memastikan keterlibatan TMS secara berkelanjutan. Proyek KPI ini akan menajamkan pemahaman mereka atas bisnis mereka, lebih mengembangkan strategi bisnis organisasi mereka, dan mengaitkan kegiatan sehari-hari dengan tujuan strategis organisasi.

Langkah 2: Menetapkan Tim Proyek KPI

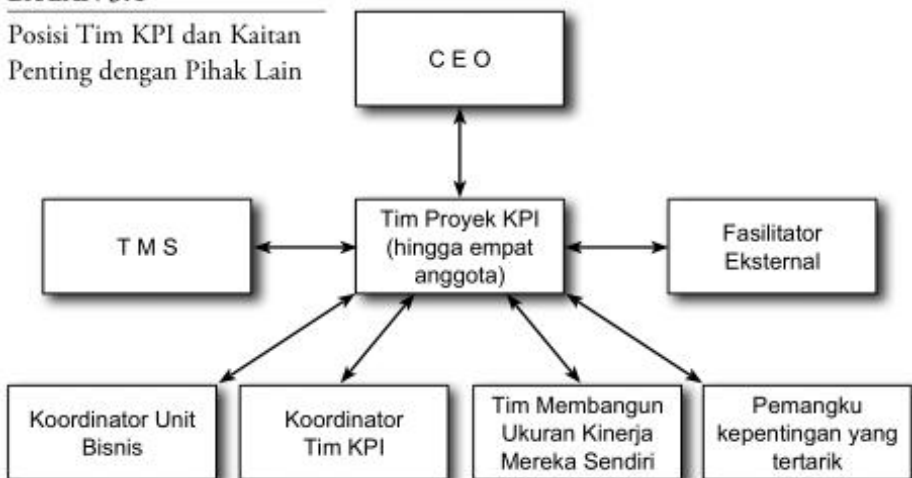
Tujuan

Tim kecil yang sangat terlatih menggunakan proses konsultasi akan memiliki peluang sukses terbesar. Menurut Kaplan dan Norton, KPI jarang dirancang dengan baik oleh individu yang bekerja di balik pintu tertutup dengan sedikit atau tanpa konsultasi bersama staf dan manajemen.

Sebaiknya tim proyek beranggotakan dua sampai empat orang, bergantung pada ukuran organisasi. Anggota-anggota tim proyek terpilih harus mencurahkan waktu dan tenaga dalam proyek ini dan melaporkan secara langsung

BAGAN 3.4

Posisi Tim KPI dan Kaitan Penting dengan Pihak Lain



kepada CEO. Apabila tim proyek harus melewati lapisan tertentu untuk lapor kepada CEO, menunjukkan bahwa Langkah 1 belum tercapai dengan baik (lihat Bagan 3.4) dan proyek sebaiknya jangan dilanjutkan.

Anggota-anggota tim proyek KPI sebaiknya merupakan campuran seimbang antara peramal dan talenta muda. Peramal adalah karyawan berambut putih yang Anda kunjungi bila Anda ingin bertanya tentang apa yang telah terjadi di masa lalu pada organisasi. Talenta muda adalah pemimpin muda, yang tidak memiliki rasa takut, dan bernilai di masa datang, yang tidak gentar menjajah tempat-tempat di mana malaikat enggan menapakinya.

Semua unit bisnis dan tim pendukung harus menunjuk penghubung dengan tim KPI. Orang yang ditunjuk harus memahami operasi mereka untuk memberikan informasi dan umpan balik.

Pemangku kepentingan yang tertarik terdiri dari pihak-pihak yang bisa menambahkan perspektif berguna bagi tim proyek. Mereka dapat merupakan anggota dewan direksi, perwakilan serikat pekerja, perwakilan dari beberapa pemasok utama, dan pelanggan utama.

Jangan melibatkan anggota TMS di tim ini, karena mereka tidak akan mampu memenuhi komitmen yang diperlukan agar bisa meluangkan waktu sepenuhnya dalam proyek ini.

Tugas Utama Tim Proyek KPI

Tim KPI harus memasukan keempat tugas berikut dalam kegiatan yang dilakukan pada langkah ini:

Tugas 1. Fasilitator eksternal membantu menyeleksi tim KPI internal.

Fasilitator eksternal harus membantu TMS memilih sebuah tim. Direkomendasikan agar dilakukan penelitian tentang catatan personel, karena banyak staf berbakat bisa ditemukan di tempat-tempat tak dikenal, dan sebagian lagi mungkin sudah berpengalaman dengan KPI. Fasilitator mencari anggota-anggota yang terbukti memiliki rekam jejak keterampilan presentasi dan komunikasi yang sangat baik, pengamatan tajam untuk inovasi, kemampuan menyelesaikan apa yang telah mereka mulai, pengetahuan baik tentang organisasi maupun sektor bisnis,

ketangkasan melibatkan orang lain, dan kemampuan tetap ceria meski di bawah tekanan.

Fasilitator akan menggunakan kuesioner (lihat Bab 4) dalam proses seleksi. Disarankan melakukan tes untuk menilai potensi kelayakan anggota-anggota tim prospek, seperti kepribadian dan preferensi berpikir, karena mungkin mereka belum pernah bekerja sama pada proyek besar sebelumnya. Temuan dari tes ini akan membantu anggota-anggota tim KPI memahami bagaimana mereka bisa saling bekerja sama satu sama lain dengan lebih baik. Manajer sumber daya manusia (SDM) harus memahami tentang tes ini.

Tugas 2. Fasilitator menegosiasikan komitmen purna waktu tim proyek

KPI. Fasilitator perlu meyakinkan manajemen bahwa anggota staf ini harus berkomitmen *purna waktu*. Harus segera dibuat kantor proyek dan foto-foto di meja kerja atau di ruang yang telah ada harus segera disingkirkan! Tugas lama anggota tim diserahkan kepada asistennya, yang akan mengisi posisi yang ditinggalkan. Perencanaan suksesi akan memberi manfaat tambahan dari proyek ini. Bila staf proyek masih berniat memulai dan menghabiskan hari mereka di meja kerja, proyek ini harus dihentikan.

Tugas 3. Fasilitator mengidentifikasi koordinator.

Fasilitator juga harus mengidentifikasi personel penghubung bagi setiap unit bisnis atau tim pendukung. Personel ini harus memahami betul mengenai operasi tersebut, karena perannya adalah memberikan keterangan terperinci kepada tim KPI tentang bidang operasional mereka, memberikan umpan balik, dan sebagainya.

Tugas 4. Fasilitator menyusun jadwal pelatihan dan menyelenggarakan

gladi pelatihan bagi tim proyek KPI. Fasilitator harus menetapkan kesenjangan pengetahuan dan pelatihan serta beberapa pelatihan pengembangan tim. Jenis pelatihan akan mencakup:

- Mempersiapkan presentasi untuk menjual gagasan berbasis dorongan emosi peserta.

- Melakukan latihan riset baik melalui berkas perusahaan maupun intranet, misalnya
 - Carikan saya lima laporan terkini mengenai isu pengukuran kinerja
 - Carikan saya artikel dan laporan faktual tentang topik pengukuran kinerja di jurnal besar dan website terkait
- Melakukan pelatihan pengembangan tim di luar kantor pada akhir minggu.

Tim KPI memerlukan pelatihan dan pembinaan. Jenis pelatihan mencakup:

- Pemahaman komprehensif mengenai buku KPI ini
- Bagaimana meneruskan pengetahuan dengan menggunakan teknik pengajaran praktik lebih baik
- Bagaimana memfasilitasi lokakarya, yang akan diselenggarakannya
- Bagaimana menyampaikan presentasi informatif.
- Bagaimana merancang pangkalan data
- Praktik teknik komunikasi yang lebih baik
- Merancang dan memelihara halaman muka *home page* di intranet.

Untuk organisasi dengan staf berjumlah 3.000 atau lebih, fasilitator juga akan terlibat dalam melatih tim-tim KPI dalam masing-masing unit bisnis utama. Tim ini akan didukung oleh tim pusat konsultan KPI internal yang terlatih. Fasilitator akan melatih konsultan internal yang kemudian akan melatih tim KPI begitu muncul permasalahan.

Daftar periksa pada Bagan 3.5 bisa digunakan sebagai alat bantu bagi tim proyek KPI, memastikan tidak dikesampingkannya tugas-tugas penting. Tim KPI, bersama dengan fasilitator, harus mengubah daftar periksa ini agar sesuai dengan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

Manfaat langkah ini. Proyek akan memiliki tim dengan kemampuan memberikan hasil, bila didukung oleh TMS yang berpikiran ke depan. Tim ini akan memiliki jaringan pendukung yang baik dan halaman intranet yang bersemangat dan informatif.

BAGAN 3.5

Daftar Periksa untuk Menetapkan Tim KPI

1. Apakah sudah ditunjuk sebanyak-banyaknya empat orang sebagai anggota tim KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Apakah setidaknya separuh dari tim bekerja penuh waktu pada proyek?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Sudahkah tim KPI menerima semua pelatihan yang telah ditetapkan? (Semua kebutuhan pelatihan yang telah dicatat dalam fase perencanaan perlu dibahas terlebih dahulu.)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Sudahkah semua unit bisnis atau tim pendukung mengalokasikan personel penghubung untuk bekerja dengan tim proyek?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Sudahkah Anda mampu meyakinkan TMS untuk tidak menghalangi tanggung jawab tim proyek?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Apakah anggota tim proyek merupakan paduan berimbang antara peramal dan talenta muda?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Sudahkah tim proyek mengembangkan halaman intranet mereka agar mencakup: <ul style="list-style-type: none"> ■ Foto, riwayat hidup, minat, rincian kontak semua anggota tim? ■ Kaitan antara ukuran kinerja (ketika dikembangkan) dan CSF, strategi, visi dan misi organisasi? (SF) ■ Pangkalan data ukuran kinerja ketika tengah dikembangkan? ■ Materi referensi yang berguna (artikel, dsb.)? ■ Scorecard tim ketika selesai? ■ Rincian kontak semua koordinator unit bisnis? ■ Program penerapan dan rincian tentang masing-masing langkah? ■ Sebuah forum untuk berbagi gagasan, menjawab pertanyaan? ■ Laporan perkembangan? 	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Sudahkah anggota tim KPI pemenang diberi rujukan mengenai buku KPI ini (paham perbedaan antara KRI, RI, PI, dan KPI, apa itu faktor keberhasilan kritis, batu fondasi, 12 langkah, dsb.)? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Sudahkah anggota tim KPI diperkenalkan dengan semua pemangku kepentingan utama untuk memastikan bahwa mereka sepenuhnya memahami dan mengapresiasi kebutuhan, proses, dan peran proyek?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Sudahkah otoritas yang didelegasikan kepada tim KPI dirampungkan? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

BAGAN 3-5*(Lanjutan)*

11. Sudahkah anggota tim membuktikan:	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak
■ Keterampilan presentasi yang sangat baik?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak
■ Inovasi?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak
■ Kemampuan menyelesaikan proyek besar?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak
■ Pengetahuan tentang organisasi dan sektor?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak
■ Keterampilan komunikasi tingkat lanjut?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak
■ Kemampuan menggerakkan orang lain?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak

SF = langkah yang bertalian dengan batu fondasi.

Langkah 3: Menetapkan Budaya dan Proses “Lakukan Saja”

Tujuan

“Berhasil dalam sekali coba” merupakan prestasi langka, demikian juga dalam membuat KPI yang baik. Laporan ukuran kinerja yang dihasilkan tak ubahnya seperti pahatan—Anda bisa saja dikritik mengenai selera dan isinya, namun Anda tidak mungkin salah. TMS dan tim proyek KPI harus memastikan bahwa proyeknya memiliki budaya “lakukan saja”, bukan budaya di mana setiap langkah dan tindakan diperdebatkan sebagai bagian dari latihan intelektual.

Peran fasilitator adalah untuk memastikan bahwa tim proyek tidak menghabiskan terlalu banyak waktu untuk melakukan penelitian. Selain buku KPI ini, fasilitator harus memastikan bahwa tim sudah akrab dengan *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* karya Kaplan dan Norton.³ Banyak contoh *template* pelaporan di *World Wide Web* yang bisa dimodifikasi untuk digunakan oleh organisasi Anda.

Seiring dengan budaya dan proses “kerjakan saja” ini, timbullah keyakinan bahwa kita *bisa* melakukannya—kita tidak harus bergantung pada pakar untuk menjalankan proyek. Pada banyak kasus, CEO sangat waspada terhadap

proyek besar sehingga mereka merasa dikendalikan terutama oleh konsultan eksternal. Perlu diingat bahwa konsultan, seperti seniman, mungkin tidak terlalu bisa menghasilkan pahatan yang Anda inginkan atau butuhkan.

Penetapan KPI Anda tidaklah kompleks, dan proses tersebut harus dilaksanakan secara internal, mengingat tim mendapat bantuan dari seorang fasilitator berpengalaman. Peran fasilitator pada prinsipnya adalah peran mentor bagi tim proyek; sehingga fasilitator harus tetap rendah hati dalam presentasi.

Tidak perlu berinvestasi pada aplikasi BSC selama 6 sampai 12 bulan pertama, karena tim harus menggunakan kertas matriks yang ada, presentasi, aplikasi pangkalan data. Cara ini dapat menghilangkan penundaan pelaksanaan proyek karena harus melakukan tender, menyeleksi dan mengumpulkan perangkat lunak khusus pada tahap ini. Anda bisa melakukannya secara lebih efisien dan efektif pada tahun kedua proyek, ketika organisasi telah memiliki pemahaman yang lebih baik tentang KPI.

Aplikasi seperti *SharePoint Team Services* membuat tim KPI bisa menetapkan:

- Laman intranet yang bisa diakses setiap orang yang tertarik pada KPI.
- Daftar yang sudah diformat sebelumnya yang berisikan memo dan artikel dengan tanggal kadaluarsa untuk menjaga pengumuman tetap terbaru/*updated*.
- Forum untuk membahas berbagai isu yang muncul..
- Tempat untuk berkolaborasi pada dokumentasi dan laporan KPI secara *real time*..
- Pangkalan data ukuran kinerja kolaboratif.

Tugas Utama untuk Menetapkan Budaya dan Proses “Kerjakan Saja”

Tim KPI harus menyertakan kelima tugas berikut dalam kegiatan yang dilakukannya pada langkah ini:

Tugas 1. Memberikan pelatihan dan dukungan terhadap tim sehingga mereka bisa mengembangkan ukuran kinerjanya sendiri. Terobosan besar dalam peningkatan kinerja bersumber dari penerapan KPI dalam tim lokal atau kelompok kerja. Tingkat penerapan ini sebenarnya lebih signifikan daripada penerapan tingkat unit bisnis atau bahkan tingkat organisasi. Perlu diperhatikan bahwa untuk mengimplementasikan ukuran kinerja dalam sebuah tim diperlukan sumber daya dan waktu pendidikan yang memadai.

Tugas 2. Berlakukan moratorium pada semua KPI yang ada. Setiap organisasi kemungkinan sudah mempunyai sejumlah ukuran kinerja, meski tidak disebut sebagai KPI. Ukuran yang ada ini perlu dikaji ulang agar sesuai dalam struktur ukuran kinerja yang baru (KRI, RI, PI, KPI). Semua ukuran yang baru harus berasal dari proyek; tidak boleh ada ukuran baru yang dikembangkan dari tempat lain.

Penggunaan KPI yang telah ada akan berkurang segera setelah anggota TMS mendapat edukasi mengenai KPI sesungguhnya. Semua ukuran yang ada dievaluasi dan banyak di antaranya yang diganti.

Tugas 3. Periksa kembali keempat fondasi. Setelah dicapai mufakat mengenai proses yang digunakan untuk pengembangan dan penggunaan KPI, harus dilakukan pengkajian untuk memastikan bahwa semua langkah sesuai dengan keempat fondasi:

1. Kemitraan
2. Transfer wewenang ke lini depan
3. Pengukuran dan pelaporan hal-hal yang berguna saja
4. Keterkaitan ukuran kinerja dengan strategi melalui CSF (ke CSF, perspektif BSC, dan kemudian kembali ke strategi)

Tugas 4. Validasi proses dan rencana dengan pemangku kepentingan. Proses dan rencana yang telah disepakati untuk memperkenalkan KPI harus dikembangkan melalui konsultasi bersama manajemen, perwakilan karyawan, serikat pekerja, pelanggan utama, pemasok utama, dan direksi. Banyak permasalahan yang berkaitan dengan

pengenalan ukuran bisa diatasi pada tahap ini bila para pemangku kepentingan memvalidasi proses untuk pengembangan KPI.

Tugas 5. Tentukan perspektif *balanced scorecard* (BSC). Pakai pendekatan praktis dan hindari perdebatan tentang perspektif dan namanya. Selama tahun pertama, pakai saja nama yang disarankan berikut dan fokuskan energi Anda ke hal lain.

Anda butuh nama untuk masing-masing perspektif ini:

Kinerja keuangan
 Pengembangan staf
 Kepuasan pelanggan
 Proses internal, inovasi, penggunaan teknologi baru, dsb.
 Kepuasan staf
 Hubungan dengan lingkungan dan masyarakat

Mengapa tidak menyebutnya perspektif itu dengan:

Keuangan
 Pembelajaran dan pertumbuhan
 Fokus pelanggan
 Proses internal
 Kepuasan staf
 Lingkungan/Masyarakat

Kepuasan staf maupun lingkungan/masyarakat keduanya merupakan bahan pertimbangan yang penting dan jangan sampai terlewatkan dalam BSC Anda. Lingkungan penting karena berarti KPI akan menyertakan semua isu *triple bottom line* (lingkungan, sosial, dan keuangan) dan juga menjaga konsistensi dengan karya Kaplan dan Norton.

Daftar periksa pada Bagan 3.6 bisa digunakan sebagai alat bantu tim proyek KPI, untuk memastikan tidak dikesampingkannya tugas-tugas penting. Tim KPI, bersama fasilitator, harus mengubah daftar periksa tersebut sebelum digunakan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

BAGAN 3.6

Daftar Periksa untuk Menetapkan Budaya dan Proses “Kerjakan Saja”

1. Apakah proses sebagian besar telah dikendalikan oleh sumber daya internal?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Apakah Anda sudah memastikan bahwa proses akan membantu konsistensi budaya?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Apakah Anda sudah mengkaji semua langkah penerapan dan mengkonfirmasi bahwa langkah-langkah tersebut membentuk batu-batu fondasi?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Apakah TMS sudah mendukung dan mempromosikan secara terbuka budaya lakukan saja?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Sudahkah halaman intranet proyek menekankan budaya lakukan saja?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Sudahkah Anda menanggihkan penggunaan KPI yang ada?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Selama 12 bulan pertama, apakah kertas matriks, pelaporan, dan aplikasi pangkalan data yang Anda gunakan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Apakah anggota TMS sudah memastikan bahwa para pemangku kepentingan telah diajak bicara dan berkontribusi terhadap pemikiran tentang <ul style="list-style-type: none"> ■ Tujuan awal pengenalan KPI? ■ Penggunaan dan aplikasi KPI? ■ Penyebaran dan penetrasi awal KPI di seluruh organisasi? ■ Kecepatan pengenalan dan penerapan KPI? ■ Pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk memberdayakan karyawan dalam menciptakan KPI mereka sendiri? (SF) 	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Sudahkah TMS mengumumkan bahwa ia sudah mendelegasikan wewenang kepada tim KPI dan menaati keputusan mereka? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Sudahkah koordinator yang ditunjuk dalam unit bisnis dan tim telah diberi pemahaman mengenai proses (memahami perbedaan antara KRI, RI, PI, dan KPI, CSF, fondasi, 12 langkah, dsb.)? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Sudahkah tim proyek mengakses pangkalan data KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

SF = langkah yang terkait dengan fondasi.

Manfaat Langkah Ini. Penetapan budaya dan proses “kerjakan saja” akan membuat tim proyek bisa menghemat waktu dan menghasilkan serangkaian ukuran kinerja secara tepat waktu, dengan menyatakan bahwa ukuran kinerja tersebut memerlukan penyesuaian lebih lanjut dan perbaikan pada periode pengkajian, enam sampai delapan bulan kemudian.

Langkah 4: Menyusun Strategi Pengembangan KPI Holistik

Tujuan

Langkah ini mencakup penempatan proyek KPI pada strategi holistik menyeluruh untuk mencapai praktik terbaik. Penting untuk memetakan strategi menyeluruh bagi perubahan organisasi, dengan mengedepankan tujuan dan peran KPI dalam keseluruhan proses. Selain itu, perlu pula untuk mempertimbangkan cara terbaik melaksanakan implementasi.

Implementasi yang tepat dipengaruhi oleh ukuran organisasi, keragaman unit bisnis, lokasi organisasi, dan sumberdaya staf internal yang tersedia bagi proyek. Masing-masing penerapan seperti sidik jari, unik bagi setiap organisasi, dan harus dirancang melalui konsultasi bersama pemangku kepentingan, fasilitator eksternal, dan pengalaman sebelumnya tentang hal-hal yang telah dikerjakan dan belum dikerjakan dalam periode penerapan sebelumnya.

Ada sejumlah pertanyaan yang harus dijawab:

- Apakah kita punya cukup waktu dan sumberdaya untuk dicurahkan dalam proyek ini? (misalnya, bila ada proyek besar yang membayangkan beberapa saat mendatang, manajemen pastilah akan mengalihkan penggunaan waktu dan sumberdaya untuk proyek tersebut).
- Bagaimana cara terbaik untuk mengimplementasikan KPI dalam organisasi kita?
- Sudahkah kita menyesuaikan secara maksimal dengan perubahan lain yang dicapai organisasi kita untuk mencapai kinerja kelas dunia?

Bila Anda bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan ini dengan jelas, Anda akan bisa menempatkan KPI pada rencana peningkatan kinerja menyeluruh.

Tugas-tugas Utama untuk Menyusun Strategi Pengembangan KPI Holistik

Tim KPI harus memasukan keempat tugas berikut dalam kegiatan yang dilakukannya dalam langkah ini:

Tugas 1. Memastikan budaya pengukuran yang ada. Kenali cara staf dan pimpinan memahami dan menggunakan ukuran kinerja yang ada. Anggota organisasi memerlukan waktu yang cukup untuk menyesuaikan dengan pendekatan baru dalam pengukuran kinerja. Oleh karenanya, penting untuk merencanakan pengenalan KPI dengan mempertimbangkan tingkat kenyamanan (atau ketidaknyamanan) organisasi terhadap pengukuran kinerja.

Tugas 2. Pendekatan bertahap proyek KPI. Pada organisasi dengan staf kurang dari 500 orang, keseluruhan proses proyek KPI bisa diselesaikan dalam 16 pekan. Namun bagi organisasi dengan karyawan penuh waktu lebih dari 500 orang memerlukan pendekatan berfase. Semakin besar organisasinya, semakin harus fokus fase pertamanya. Untuk organisasi multinasional dengan 100 000 karyawan penuh waktu, fase pertamanya perlu dibatasi pada satu bisnis utama, yang menghasilkan keuntungan paling besar. Unit bisnis ini mencakup pula unit kantor pusat, karena kantor pusat harus bisa mendukung proses ini sejak awal. Bagan 3.7 menunjukkan indikasi durasi putaran untuk organisasi dengan ukuran berbeda.

Untuk organisasi dengan pekerja lebih dari 3.000 orang, harus ada tim KPI pada masing-masing unit bisnis utama. Tim ini akan didukung oleh tim KPI pusat. Tim KPI pusat, yang anggotanya dilatih oleh fasilitator, akan secara efektif menjadi konsultan KPI internal. Tim KPI pusat secara berpasangan akan berkeliling mendukung tim-tim KPI yang ada di seluruh organisasi. Ukuran tim KPI pusat ini bervariasi tergantung pada kecepatan dari putaran yang dibutuhkan.

Ukuran Organisasi (FTE)	Kurang dari 200	200-500	500-3000	3000-10000	10000+
Fase pertama (Tim Proyek KPI 2-orang)	6 minggu	18 minggu	16-20 minggu untuk fase pertama	Terlalu kecil	Terlalu kecil
Fase pertama (Tim Proyek KPI 4-orang)	6 minggu (tidak ada penghematan waktu namun produk lebih baik)	16 minggu	16-20 minggu untuk fase kedua	20-26 minggu untuk fase pertama	20-30 minggu untuk fase pertama
Fase Pelaksanaan	Tidak diperlukan	Tidak diperlukan	10 minggu untuk setiap fase pelaksanaan	10 minggu untuk setiap fase pelaksanaan	10 minggu untuk setiap fase pelaksanaan

BAGAN 3.7

Durasi Pelaksanaan Indikator (gunakan hanya sebagai panduan)

Konsultan internal bisa ditambahi dengan konsultan eksternal, asalkan konsultan eksternal tersebut telah terlatih dalam bidang metodologinya. Jumlah konsultan KPI internal terlatih yang diperlukan akan bervariasi bergantung pada kompleksitas putaran dan pengalaman terdahulu dari tingkat proyek lain di organisasi.

Setiap putaran bisa dilakukan oleh tim proyek unit bisnis terlatih, yang akan didukung oleh anggota tim proyek KPI khusus. Tidak mungkin bisa diputarakan secara bersamaan lebih dari tiga unit bisnis karena dukungan dari tim KPI pusat tidak akan memadai.

Putaran pelaksanaan selanjutnya di negara-negara dan unit-unit bisnis lain akan menemui jenis resistansi dan kendala yang berbeda-beda. Unit-unit bisnis di Asia mungkin memerlukan lebih banyak lokakarya daripada di Eropa atau sebaliknya. Putaran pelaksanaan juga perlu mempertimbangkan signifikansi operasi perusahaan cabang terkini dan masa depan jangka panjangnya (misalnya, mungkin tidak ada gunanya melakukan perputaran bagi anak perusahaan asing bila ia akan dijual).

Tugas 3. Begitu dimulai, pastikan setiap fase putaran diselesaikan dalam periode 16 minggu. Keberhasilan putaran bergantung pada pemeliharaan momentum dan energi. Begitu unit bisnis atau anak perusahaan telah dipilih, harus ada dorongan intensif untuk menyelesaikan. Masing-masing fase putaran tidak diperkenankan menghabiskan lebih dari 16 minggu, karena dasar kerjanya sudah disusun. Putaran unit bisnis bisa menghabiskan paling cepat 10 minggu. Tidak mungkin waktunya lebih singkat dari ini disebabkan oleh tingkat konsultasi dan putaran lokakarya ukuran kinerja tim.

Tugas 4. Fleksibelah atas tingkat kemajuan yang dipersyaratkan. KPI tidak harus diterapkan secara seragam dalam organisasi. Biasanya, dorongan untuk menyertakan KPI berasal dari tingkat manajemen senior atau perusahaan, namun bisa juga didorong ke atas dari dalam organisasi. Bila dimungkinkan fleksibilitas, bagian-bagian yang berbeda

Jalan Pintas: Lakukan Bagian Ini Ketika Anda Melakukan Langkah 1

Perlu diperhatikan agar proyek-proyek KPI tidak dilaksanakan dalam lingkungan yang pasti akan membawa kegagalan. Fasilitator eksternal harus merekomendasikan penundaan proyek bila ada keraguan tentang prioritas yang saling berbenturan, dan kecukupan sumberdaya.

Manfaatnya mencakup:

- Jauh lebih baik menunda proyek ini sampai pada periode di mana manajemen mengalokasikan cukup sumberdaya dan punya cukup waktu untuk dicurahkan.
- Staf tidak memandang pengukuran kinerja sebagai keisengan, atau "hanya proyek gagal lagi yang dimulai oleh manajemen".

dari organisasi bisa meneruskan dengan pengenalan KPI pada laju bervariasi, menurut kebutuhan dan kesiapan mereka sendiri.

Pendekatan yang fleksibel terhadap perkembangan KPI akan menghindarkan setidaknya dua potensi permasalahan terkait dengan penerapan tersentralisasi dan universal:

1. Terlalu besarnya pengaruh dari atas ke bawah terhadap seleksi KPI, akan mengakibatkan kurangnya rasa memiliki terhadap ukuran dan resistansi terhadap penggunaannya.
2. Kesulitan terkait dengan koordinasi dan pengadaan sumberdaya pengembangan KPI pada beberapa unit bisnis, departemen, dan kelompok kerja pada saat bersamaan.

Daftar periksa pada Bagan 3.8 bisa digunakan sebagai alat bantu bagi tim proyek KPI, untuk memastikan tidak mengesampingkan tugas-tugas penting. Tim KPI, bersama fasilitator, harus mengubah daftar periksa ini sebelum digunakan agar sesuai dengan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

BAGAN 3.8

Daftar Periksa Penyusunan Strategi Pengembangan KPI Holistik

1. Apakah Anda siap untuk menjelaskan mengapa KPI diperlukan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Apakah Anda siap untuk membiarkan KPI berkembang dan berevolusi?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Sudahkah para pemangku kepentingan mencapai kata sepakat mengenai tujuan awal, penyebaran, dan penetrasi KPI di semua bagian organisasi? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Sudahkah para pemangku kepentingan mencapai kata sepakat kecepatan proses pengenalan dan penerapan KPI? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Sudahkah Anda mengevaluasi budaya pengukuran yang ada dalam organisasi Anda?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Sudahkah Anda tentukan kinerja kelas dunia apa yang ada dalam organisasi Anda?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Sudahkah Anda tentukan perubahan yang tengah diperkenalkan reorganisasi Anda untuk mencapai kinerja kelas dunia?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Sudahkah ditetapkan kampanye internal humas untuk membantu menghilangkan kecurigaan yang mungkin muncul di antara staf? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Sudahkah TMS sepakat memberikan diklat yang diperlukan untuk memberdayakan karyawan guna menciptakan ukuran kinerja mereka sendiri dan segera mengambil tindakan korektif bila diperlukan? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Sudahkah TMS memberikan kerangka strategi dan <i>critical success factors</i> terpadu yang koheren dan berkaitan dengan perspektif BSC?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Sudahkah dibuat keputusan mengenai apakah KPI akan dikembangkan untuk keseluruhan organisasi ataukah hanya unit bisnis tertentu?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
12. Bisakah Anda fleksibel dengan laju perkembangan yang diperlukan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

SF = langkah yang bertalian dengan fondasi.

Manfaat Langkah Ini. Terbentuknya pendekatan yang koheren yang akan mendorong dedikasi dan komitmen pekerja, TMS, dewan, dan serikat pekerja.

Langkah 5: Sosialisasi Sistem KPI kepada Semua Karyawan

Tujuan

Karyawan harus disiapkan untuk perubahan ini. Tim proyek dan TMS perlu:

- Meyakinkan karyawan mengenai perlunya perubahan dengan berbagi informasi yang terbuka dan jujur.
- Berterus terang tentang perubahan apa yang dibutuhkan.
- Menunjukkan bagaimana KPI dapat berkontribusi terhadap strategi perubahan yang lebih luas.
- Menarik minat karyawan sehingga mereka bersedia berpartisipasi.
- Mengatasi resistensi karyawan terhadap perubahan dan pengukuran kinerja.

Program pengarahan singkat (*briefing*) formal harus dilakukan untuk menjabarkan perubahan-perubahan yang terkait dengan pengenalan KPI ke dalam organisasi.

Saat penutupan pengarahan singkat, semua karyawan harus setidaknya meyakini bahwa mereka perlu melakukan sesuatu secara berbeda, dan kelompok inti harus mengerti benar tentang isu penerapan dan bagaimana ukuran kinerja akan digunakan. Para personel yang menampakkan ketangkasan untuk model KPI baru harus menjadi koordinator tim, yang akan mendukung dan membantu tim KPI mengembangkan dan menerapkan KPI.

Tugas Utama untuk Menyosialisasikan Sistem KPI ke Semua Karyawan

Tim KPI harus memasukan kelima tugas berikut dalam kegiatannya ketika melakukan langkah ini:

Tugas 1. Lakukan survei staf lintas bagian. Diperlukan sebuah survei untuk mengetahui persepsi yang ada dalam organisasi terhadap informasi kinerja, permasalahan saat ini atas proyek baru, dan apa yang perlu dibahas dalam pengarahan singkat karyawan. Dengan bantuan tim SDM, lakukan seleksi staf berpengalaman yang mencakup semua bagian, tingkatan, dan sebagainya. Sampel *cross section* ini tidak boleh lebih dari 200, atau 10% dari keseluruhan staf, dan tidak boleh kurang dari 50 staf. Dengan angka sebesar ini, Anda bisa mengakhiri survei dengan tingkat pengembalian 60% dan masih mendapatkan survei yang valid. Sampel yang terlalu besar akan membuat penggalan data menjadi lebih sulit dan jarang bisa mengangkat isu-isu baru. Daftar pertanyaannya disediakan dalam Bab 4 (*resources kit*).

Tugas 2. Dorong perubahan dengan dukungan humas. Tunjukkan bahwa KPI merupakan bagian dari paket inisiatif yang disetujui TMS untuk menanggapi tekanan terhadap organisasi. Uraikan tekanan-tekanan ini dengan istilah-istilah yang bisa dipahami. Gunakan informasi pembanding dari penentuan tolok ukur awal untuk menyoroti celah kinerja antara organisasi Anda dan praktik terbaik. Perlu digunakan bantuan pakar dalam hubungan masyarakat.

Sebagaimana telah dinyatakan, dalam mempromosikan proyek kepada TMS dalam langkah 1, tidak ada yang akan terjual apabila kita menggunakan basis logika! Anda menjual melalui dorongan emosi. Oleh karenanya Anda perlu secara radikal mengubah cara Anda menawarkan promosi ini kepada staf. Anda harus fokus pada dorongan emosi yang berharga untuk mereka:

- Bauran ukuran kinerja yang tepat akan membuat pekerjaan lebih bermanfaat dan menyenangkan (misalnya, penghargaan yang lebih besar terhadap karyawan besar).
-

- Fokus pada ukuran yang tepat menjadikan kegiatan mereka lebih efektif (misalnya, kegiatan harian mereka akan lebih terkait dengan tujuan strategis organisasi).
- Seiring dengan berjalannya waktu, banyak pemberdayaan dan otonomi (misalnya staf membuat lebih banyak keputusan).
- KPI akan meningkatkan profitabilitas dan oleh karenanya menawarkan keamanan kerja lebih besar dan mungkin juga remunerasi lebih besar (misalnya melalui kesepakatan bagi hasil).

Banyak inisiatif gagal menghadapi kendala ini karena kita berusaha mengubah budaya melalui promosi logika, menulis laporan, dan mengirim perintah lewat email. Ini semua tidak berhasil. Proyek ini perlu mesin humas di belakangnya. Tidak boleh ada presentasi, email, memo, atau laporan yang disampaikan ke staf kecuali sudah disetujui pakar humas Anda. Semua presentasi harus diuji di depan pakar humas.

Silakan lihat *webcast* saya di www.bettermanagement.com, di mana saya sudah membahas hal ini secara lebih rinci dan menyediakan untuk Anda materi untuk membantu proses promosi.

Tugas 3. Gunakan visi untuk menarik staf. Timbulkan ketertarikan dengan melukiskan suasana dan kondisi tempat kerja Anda nantinya dalam dua atau tiga tahun setelah KPI dan inisiatif lainnya membuahkan hasil. Seiring waktu, staf yang sudah terberdayakan akan mulai menciptakan visi mengenai tempat kerja versi mereka sendiri. Namun, pada awalnya tim proyek KPI harus bersemangat dalam menjalankan tugas tersebut. Ahli humas (*Public Relation/PR*) bertugas memastikan bahwa semua dokumentasi mendukung visi ini dengan baik (misalnya, dalam bentuk memo, presentasi, dan laman-laman intranet tim KPI).

Tugas 4. Menjalankan sebuah *road show* untuk semua staf. Jadwalkan *roadshow* untuk memberi pengarah singkat sehingga semua karyawan mendengar pesannya, memperhitungkan kemampuan berbahasa, pemahaman, dan pola kerja gilir. Penting untuk menampilkan keberadaan kemitraan secara bergantian. Pada tahap ini, karyawan/perwakilan

Jalan pintas: Gabungkan *Road Show* Ini dengan Lokakarya Memilih Ukuran Kinerja Level Tim pada Langkah 8

Dengan memperluas sesi *road show ini* ke dalam lokakarya satu hari, Anda dapat menggabungkan hasil dari *road-show* dengan lokakarya pengukuran tingkat kinerja tingkatan tim. Tim-tim ini akan menyelesaikan kartu nilai tim versi pertama mereka. Ini merupakan pendekatan yang sekarang saya terapkan pada lokakarya internal yang saya lakukan.

Manfaatnya meliputi:

- Karena semua peserta akan sama, maka dua persoalan memperoleh solusi dalam satu pertemuan.
- Menggabungkan langkah 5 dan 8 bersama-sama membantu staf lebih memahami tujuan di balik proses tersebut.
- Metode ini membangun momentum untuk proyek, segera pada saat tim dapat mulai bekerja lebih awal dengan *score card* mereka.

serikat pekerja juga sebaiknya menunjuk staf untuk menghadiri *road show*, menetapkan dukungan mereka bagi KPI. Lokakarya terbaik tampaknya akan diadakan di tempat kerja yang tidak resmi, melibatkan manajemen lokal yang diketahui peserta, yang diatur untuk memaksimalkan umpan balik. (Dalam kelompok yang lebih besar, penggunaan pertanyaan tertulis dikumpulkan oleh peserta yang akan mendorong para staf untuk meningkatkan permasalahannya). Sebuah program *road show* yang disarankan disajikan dalam Bab 4.

Dalam presentasi, bahas isu dan persepsi yang muncul dalam survei karyawan yang penting bagi audien Anda melalui *briefing* singkat dalam kelompok kecil, menjelaskan visi dari tempatnya bekerja. Arahan

BAGAN 3-9

Daftar Periksa Sosialisasi Sistem KPI Kepada Semua Pegawai

1. Sudahkah Anda menyampaikan <i>briefing</i> gabungan kepada karyawan bersama dengan TMS, tim proyek, dan perwakilan serikat pekerja guna menyajikan <i>platform</i> yang sama? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Sudahkah semua diperiksa oleh seorang ahli humas? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Sudahkah <i>briefing</i> secara spesifik membahas permasalahan karyawan dengan menekankan proses pelatihan dan konsultasi agar para karyawan dalam tim dapat mengembangkan KPI mereka sendiri?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Sudahkah ada penjelasan mengenai visi besar yang mensyaratkan perubahan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Sudahkah Anda memperkenalkan kebutuhan akan KPI melalui dorongan emosi karyawan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Sudahkah Anda menjelaskan langkah-langkah selanjutnya dalam proses untuk mengembangkan dan menerapkan KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Sudahkah Anda mengindikasikan peran utama yang harus dijalankan oleh para karyawan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Sudahkan TMS menyisihkan pendanaan untuk lokakarya internal yang akan dilaksanakan untuk semua tim?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Sudahkan tim proyek dan TMS membahas permasalahan yang dihadapi karyawan berkaitan dengan perubahan dan pengukuran kinerja?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Sudahkan minat yang cukup dibangkitkan sehingga para karyawan bersedia berpartisipasi dalam proyek KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Sudahkah Anda menggunakan kisah keberhasilan untuk membantu menyampaikan pesan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
12. Sudahkah Anda memberikan pelatihan tentang bagaimana cara terbaik bagi para karyawan untuk menggunakan halaman depan Intranet proyek KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
13. Sudahkan Anda menerbitkan jadwal dengan tenggat waktu realistis?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

SF = langkah yang bertalian dengan fondasi.

singkat ini digunakan untuk menjelaskan tujuan dan manfaat KPI, dan peraturan di lapangan serta langkah ke depan.

Para karyawan seringkali berkeberatan bahwa informasi kinerja tersebut:

- Dikumpulkan secara individual dan untuk merugikan mereka (misalnya, untuk tujuan pendisiplinan)
- Disaring baik isi maupun distribusinya (misalnya, “Mereka hanya menunjukkan kita informasi jika sesuai dengan tujuan mereka”)
- Dipakai untuk menunjukkan kesalahan terhadap permasalahan kinerja

Tugas 5. Mengilustrasikan “Ke mana Selanjutnya?” halaman muka Intranet KPI. Memperkenalkan staf pada halaman muka Intranet tim proyek KPI intranet dan menunjukkan kepada mereka cara menggunakannya. Menjelaskan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan KPI, mengindikasikan peranan karyawan utama, dan menerbitkan jadwal penyelesaian proses. Sebuah jadwal menunjukkan kesungguhan Anda. Setelah Anda menerbitkan sebuah jadwal, tunjukkan disiplin yang diperlukan untuk mencapainya.

Daftar periksa Bagan 3-9 dapat digunakan sebagai alat bantu bagi tim proyek KPI, untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang penting tidak dikesampingkan. Tim KPI, dengan fasilitator, harus mengubah daftar periksa ini sebelum digunakan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

Manfaat Langkah Ini. Sosialisasi sistem KPI pada semua karyawan memaksimalkan komitmen dari sebagian besar karyawan.

Langkah 6: Mengidentifikasi *Critical Success Factor* Organisasi

Langkah ini sangatlah penting, sehingga diperlukan satu bab khusus untuk membahasnya. Silakan lihat Bab 7.

Langkah 7: Mengarsip Ukuran Kinerja di Pangkalan Data

Tujuan

Tim KPI akan mengumpulkan dan mengarsip ukuran kinerja dari informasi yang didapatkan selama diskusi yang diselenggarakan oleh manajemen senior, membuka kembali arsip-arsip perusahaan, mengkaji ulang laporan-laporan bulanan, dan penelitian eksternal dari awal proyek. Akan terdapat banyak pengukuran kinerja yang didapatkan dari setiap lokakarya tim.

Ukuran kinerja yang diidentifikasi perlu disatukan dalam sebuah pangkalan data. Pangkalan data ini perlu diperbarui, dilengkapi, dan bisa diakses oleh semua karyawan untuk membantu mereka memahami ukuran kinerja dan memilih ukuran kinerja tim mereka. Bidang yang disarankan dinyatakan dalam Bagan 3.10

Tugas-Tugas Utama untuk Mengarsip Ukuran Kinerja di Pangkalan Data

Tim KPI harus memasukan kelima tugas berikut dalam kegiatan yang dilakukan pada langkah ini:

Tugas 1. Pilih *database* yang memiliki akses luas dalam organisasi dan mudah digunakan. Sebagian besar organisasi mengoperasikan aplikasi pangkalan data yang jarang digunakan. Tim KPI harus belajar cara menggunakan aplikasi pangkalan data internal serta merancang dan membangun sebuah pangkalan data ukuran kinerja yang mudah digunakan. Sebuah akses pangkalan data ukuran kinerja tersedia dari www.davidparmenter.com dengan biaya yang murah. Carilah di *template* “*Performance Indicator Measurer Ledger*.”

Tugas 2. Bangun Pangkalan Data. Pangkalan data harus memasukkan bagian-bagian di mana tim:

- Menyeleksi *Critical Success Factors* (CSF)/*Success Factors* (SF) yang relevan.

Nama pengukur kinerja	Tipe PM (KRI, RI, PI, KPI)	Orang yang bertanggung jawab	Sistem di mana data dikumpulkan	Perspektif BSC			Frekuensi pengukuran (24/7) harian, mingguan, bulanan	Tautan ke CSF/SF	Target yang disarankan				
				FP	ML	Mingguan			Tim XX	Tim XX	Tim XX	Tim XX	Tim XX
Jumlah inisiatif yang diterapkan dari survei pelaksanaan tiga bulanan klien	PI	JAK	Word	FP	ML	Mingguan	Pelanggan utama yang berlahan Bisnis berulang yang ditingkatkan	✓	✓	✓	✓	✓	Seluruhnya melalui survei paska tiga bulanan
Pesawat terlambat lebih dari 2 jam	KPI	BT	Intranet	FP PI F LM	S	24/7	Waktu kedatangan dan keberangkatan pesawat	✓	✓	✓	✓	✓	< 3 per minggu
Jumlah inisiatif yang akan diterapkan bulan depan, bulan ke 2-3	KPI	CST	Intranet	FP PI F LM	MD	Mingguan	Waktu kedatangan dan keberangkatan pesawat	✓	✓	✓	✓	✓	>3 per bulan per tim

BAGAN 3.10

Contoh tampilan induk data pengukuran kinerja

CF = Fokus Pelanggan, IP = Proses Internal, F = Finansial, E & C = Lingkungan dan Masyarakat

- Dapat menggali pangkalan data dengan menggunakan kata kunci untuk melihat apakah ukuran mereka sudah dimasukkan.
- Dapat menambahkan ukuran kinerja baru. (Hanya tim KPI yang memiliki *wewenang* menghapus ukuran).
- Menyimpan pilihan mereka dari semua ukuran yang mereka usulkan untuk digunakan.

Tugas 3. Isi Pangkalan Data. Secara harian, ukuran yang telah diidentifikasi perlu dimasukkan ke pangkalan data untuk memastikan bahwa mereka tidak hilang di tumpukan kertas kerja. Untuk mengatur konsistensi *input*, satu personel atau satu kelompok kecil harus bertanggung jawab atas tindakan ini. Satu bentuk *input* yang mudah digunakan harus diatur dalam pangkalan data untuk memfasilitasi masuknya ukuran dalam satu waktu tertentu.

Tugas 4. Latih semua tim untuk menggunakan pangkalan data dan menyaring ukuran kinerja secara konstan. Tim KPI harus melatih semua tim lain tidak hanya tentang cara menggunakan pangkalan data tapi juga arti penting setiap bidang pangkalan data. Cara paling baik untuk mencapai hal ini adalah melalui pelatihan berlanjut yang akan diberikan. Tim akan dilatih untuk mengkaji ulang pangkalan data guna melihat kalau-kalau ada ukuran baru muncul yang sangat relevan bagi tim mereka. Hal ini akan dilakukan sebagai bagian dari langkah selanjutnya.

Tim perlu menyaring ukuran kinerja secara terus menerus dengan “mengupas lebih banyak lagi lapisan pada bawang”. Pada saatnya, sebuah hierarki ukuran yang lebih jelas akan berkembang, sebagian akan dihilangkan, dan ukuran baru akan mulai muncul, yang akan berdampak sangat besar bagi organisasi di masa mendatang.

Tugas 5. Pastikan bahwa semua bidang pangkalan data lengkap untuk setiap ukuran kinerja. Tim proyek perlu mengkaji ulang pangkalan data secara terus menerus, membersihkannya dari duplikasi, dan mendorong tim untuk melihat pada ukuran yang telah dipilih oleh teman-teman mereka.

Daftar periksa dalam Bagan 3.11 dapat digunakan sebagai alat bantu bagi tim proyek KPI, untuk memastikan bahwa tugas-tugas tersebut tidak diabaikan. Tim KPI, bersama dengan fasilitator, harus mengubah daftar periksa ini sebelum digunakan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

Manfaat Langkah ini. Mengarsip ukuran dalam sebuah daftar periksa pangkalan data menghasilkan sebuah alat kerja elektronik yang vital untuk tim proyek KPI dan untuk tim-tim yang menyeleksi dan mengarsip ukuran kinerja mereka. Alat ini akan memastikan tingkat konsistensi yang tinggi di seluruh organisasi.

Langkah 8: Menyeleksi Ukuran Kinerja Tingkat Tim

Tujuan

Dalam upaya peningkatan kinerja, langkah ini sangat penting. Ukuran kinerja tim yang sesuai akan membantu tim untuk menyelaraskan perilakunya dengan cara yang bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Hal ini dicapai karena tim berfokus pada ukuran kinerja yang terkait dengan *Critical Success Factors* (CSF) organisasi.

Pengukuran kinerja tim terdiri dari RI, PI, dan apabila relevan beberapa KPI organisasi (misalnya, ukuran keterlambatan pesawat akan dimonitor oleh petugas di meja depan, mekanis, bagian makanan, bagian kebersihan, dll, namun bukan tim akuntansi)

Meskipun manajemen cenderung fokus pencapaian pengenalan KPI pada tingkat organisasi secara keseluruhan, dalam kenyataannya isu yang kritis yang perlu dilakukan koreksi segera, melekat pada tim.

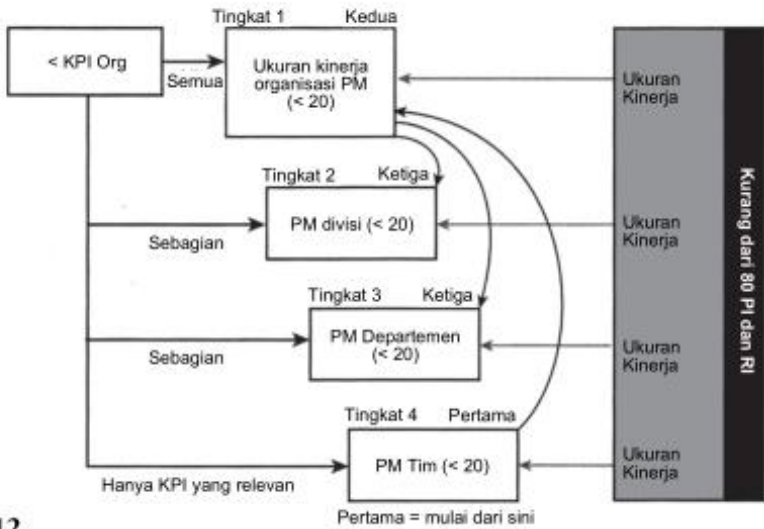
Oleh karenanya, pada tingkatan tim ini-lah—level 4 dalam Bagan 3-12—perbaikan kinerja yang berkelanjutan dan signifikan dapat dicapai melalui penggunaan ukuran kinerja.

BAGAN 3.11

Daftar Periksa Mengarsip Ukuran dalam Pangkalan Data

1. Sudahkah Anda berbicara kepada tim sistem informasi untuk mengidentifikasi <i>database</i> dengan lisensi baru yang dimiliki organisasi?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Sudahkah Anda memasukkan semua fitur pangkalan data yang direkomendasikan dalam buku ini?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Sudahkah semua anggota tim KPI dilatih sehingga mereka bisa memutakhirkan <i>database</i> setiap hari?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Sudahkah Anda cukup menguji pangkalan data sebelum meluncurkannya?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Apakah setiap tim dan koordinator unit bisnis memiliki akses pada pangkalan data ukuran kinerja? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Apakah pangkalan data dikaji setiap minggu untuk memastikan konsistensi <i>input</i> ? (Anggota-anggota tim proyek KPI dan koordinator tim akan memasukkan data)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Apakah semua <i>field</i> pangkalan data digunakan secara sesuai?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Apa benar semua ukuran terkait dengan faktor keberhasilan/faktor keberhasilan kritis (CSF) yang relevan? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Apakah sudah tersedia kolom untuk semua tim sehingga mereka bisa mengarsip pilihan mereka?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Sudahkah Anda membuat batasan akses sedemikian rupa sehingga staf dapat menambahkan ukuran namun tidak menghapusnya dari pangkalan data?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Sudahkah Anda melakukan uji coba materi lokakarya pelatihan <i>database</i> untuk memastikan bahwa materi tersebut bersifat informatif dan mendidik?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
12. Sudahkah Anda memeriksa untuk memastikan bahwa pangkalan data telah diperbarui untuk setiap lokakarya yang diselenggarakan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

SF = langkah yang bertalian dengan fondasi.



BAGAN 3.12

Keterkaitan Ukuran Kinerja Antarlevel dalam Organisasi

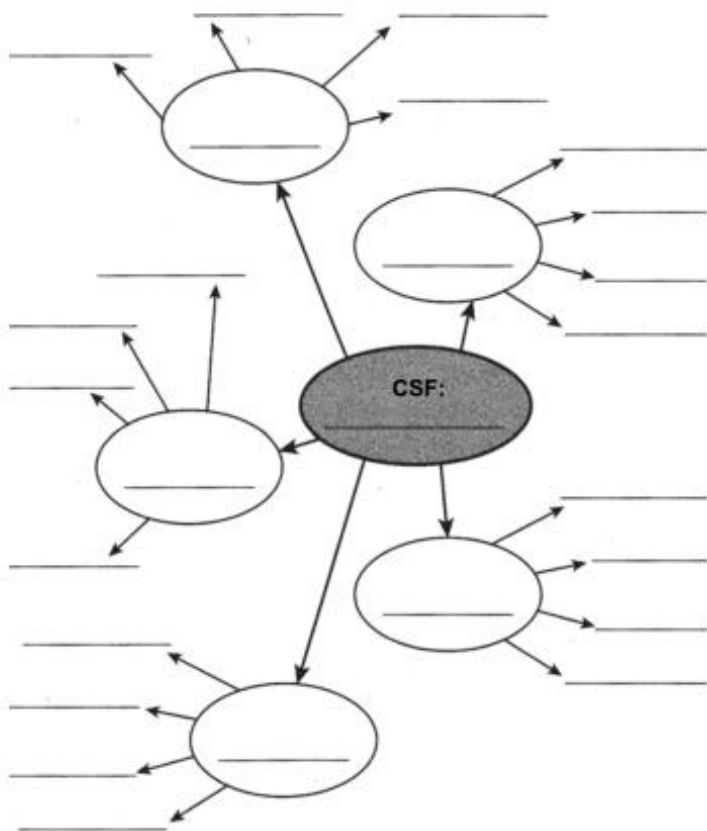
Mengapa Ukuran Kinerja Tim Sangat Penting?

Setiap CEO menginginkan agar dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari karyawan menyelaraskan dirinya dengan tujuan strategis organisasi. Namun jarang sekali terjadi, karyawan dengan sadar menyelaraskan kegiatan sehari-harinya dengan tujuan organisasi. Mengapa tim pemasaran Anda jarang mengukur semua kepuasan pelanggan ketika CSF di area tersebut dapat “meningkatkan transaksi dari pelanggan utama?” Tentu saja Anda harus mengukur kepuasan pelanggan utama secara teratur dan mengabaikan pelanggan yang tidak menguntungkan.

Mengapa bagian pengiriman memberlakukan pengendalian mutu dan standar waktu pengiriman yang sama untuk semua pelanggan, padahal para pelanggan utamalah yang seharusnya mendapat pelayanan pengendalian mutu dan pengiriman lebih cepat karena merekalah pelanggan yang lebih menguntungkan? Jawabannya terletak pada fakta bahwa kita belum mengomunikasikan kepada staf, dan kita juga belum bekerja bersama mereka untuk memilih ukuran-ukuran yang berakar dari CSF ini. Begitu kita

BAGAN 3-13

Contoh lembar
mind mapping



melakukannya, sebuah penyelarasan ajaib bisa muncul yang akan menciptakan efektivitas dan efisiensi.

Tugas Utama Menyeleksi Ukuran Kinerja Level-Tim

Tim KPI harus menyertakan ketujuh tugas ini dalam pekerjaan yang dilakukan pada langkah ini:

Tugas 1. Sudahkah tim melengkapi lembar kerja pra-lokakarya.

Lembar-lembar kerja dalam Bab 4 harus dilengkapi oleh semua tim yang terlibat dalam proses ini.

Tugas 2. Menyelenggarakan lokakarya pelatihan pada semua tim.

Tim proyek KPI harus menyediakan pelatihan dan asistensi untuk semua tim sehingga mereka memiliki bekal keterampilan dan pengetahuan untuk memilih ukuran kinerjanya sendiri yang konsisten dengan CSF

Jalan Pintas: Gabungkan Lokakarya Kinerja Tim dengan Road Show dalam Langkah 5

Pendekatan ini saya adopsi untuk lokakarya internal yang saya lakukan. Manfaatnya meliputi:

- Karena sebagian besar peserta nantinya akan sama, maka "sekali dayung dua tiga pulau terlampaui" bagi tim produksi, penjualan, dan operasi yang sama.
- Menggabungkan langkah 5 dan 8 akan membantu staf lebih memahami tujuan di balik kepemilikan scorecard tim.
- Metode ini membangun momentum untuk proyek lebih cepat, karena tim dapat mulai bekerja lebih awal dengan scorecard mereka.

organisasi. Adalah ide bagus untuk membawa sejumlah tim bersama di waktu yang sama, karena mereka akan belajar dari sudut pandang orang lain yang berbeda. Beberapa lokakarya dihadiri hingga 80 peserta yang bersama-sama berlatih membuat ukuran kinerja. Masing-masing tim dibagi ke dalam sebuah kelompok diskusi yang terdiri dari 4-7 anggota staf. Program lokakarya dijelaskan dalam Bab 4.

Buatlah keseimbangan ukuran kinerja tim. Jika didefinisikan secara jelas dan dikaitkan dengan enam perspektif BSC (fokus pelanggan, kinerja finansial, pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, kepuasan karyawan, dan lingkungan/masyarakat), maka ukuran kinerja tim yang dikembangkan secara umum akan merefleksikan keseimbangan yang diperlukan.

Gunakan teknik *mind mapping* yang dijelaskan dalam Bab 4 selama sesi *brainstorming* (lihat Bagan 3.13 sebagai contoh)

Tugas 3. Bangun perpaduan yang sesuai antara ukuran masa lalu, sekarang, dan masa depan. Ukuran saat ini diukur setiap saat atau

BAGAN 3.14

Mengambil Ukuran Masa Lalu dan Menyatakannya Kembali Sebagai Ukuran Sekarang dan Masa Mendatang

Ukuran Masa Lalu (minggu/dua minggu/ bulan/kuartal yang lalu)	Ukuran Masa Kini (<i>real time</i> /hari ini/ kemarin)	Ukuran Masa Depan (minggu/bulan/kuartal depan)
Jumlah pesawat yang terlambat bulan ini	Pesawat terlambat di udara dengan keterlambatan lebih dari 2 jam	Jumlah inisiatif yang akan diterapkan bulan ini pada area target yang menyebabkan keterlambatan pesawat
Tanggal kunjungan terakhir oleh pelanggan utama	Pembatalan pesanan oleh pelanggan utama (hari ini)	Tanggal kunjungan berikutnya ke pelanggan utama
Penjualan produk baru bulan lalu	Cacat kualitas yang ditemukan hari ini pada produk baru	Jumlah peningkatan pada produk baru yang akan diterapkan bulan depan, bulan-bulan 2 & 3

setiap hari, dan ukuran masa depan merupakan catatan sebuah tanggal di masa depan ketika suatu tindakan diambil (misalnya, tanggal pertemuan berikutnya dengan pelanggan utama, tanggal peluncuran produk berikutnya, tanggal interaksi sosial berikutnya dengan pelanggan utama). (Lihat Bagan 3.14.)

Key Result Indicator dan *result indicator* semuanya menjadi ukuran masa lalu, sementara *performance indicators* dan *Key Performance Indicator* dikategorikan sebagai ukuran baik masa lalu, sekarang, ataupun masa depan. Anda akan menemukan bahwa sebagian besar KPI dalam organisasi Anda akan sesuai dengan kategori masa kini dan masa mendatang.

Seperti yang dijelaskan pada Bab 1, indikator hasil dan indikator pengarah tidak berfungsi dan justru membingungkan.

Tugas 4. Membolehkan ukuran kinerja tim untuk berkembang. Tidak ada tim yang dapat menciptakan ukuran kinerja yang sempurna pada upaya pertama atau bahkan yang kedua. Selain itu, begitu serangkaian

ukuran kinerja diciptakan, beberapa indikator harus diubah karena tim telah berhasil meningkatkan kinerjanya dan kemudian berlanjut untuk fokus pada area permasalahan lain.

Tugas 5. Menggunakan hukum 80/20 Pareto ketika menilai cara penghitungan sebuah ukuran. Dorong tim untuk bersifat praktis ketika menilai cara menghitung ukuran kinerja pilihan mereka. Upayakan agar biaya untuk mendapatkan ukuran kinerja tidak lebih besar dari manfaat yang diperoleh dari ukuran tersebut. Untuk banyak ukuran, staf harus didorong menggunakan teknik sampel (misalnya mengukur keterlambatan faktur sepekan setiap bulan) atau teknik penilaian (misalnya, menaksir jumlah jam pelatihan yang diterima bulan lalu). Hukum Pareto mendorong kita untuk mengukur secara rinci hanya pada KPI –misalnya sistem pelacakan pesawat yang terlambat akan menjamin investasi jutaan dollar.

Tugas 6. Jangan biarkan tim keluar jalur. Ingatlah bahwa tujuan utama dari ukuran kinerja tim adalah untuk membantu dan mendukung mereka dalam meningkatkan kinerja. Ini berarti ukuran kinerja yang mereka buat/kumpulkan harus berkontribusi pada peningkatan CSF yang teridentifikasi. Tim KPI harus mengendalikan mereka secara halus apabila mereka keluar jalur.

Tugas 7. Maksimal 25 ukuran kinerja untuk sebuah tim. Sebagai panduan, sebuah tim harus memilih sebanyak-banyaknya 25 ukuran kinerja. Apabila jumlahnya melebihi 25 maka akan menimbulkan masalah sumber daya dan menjadi tidak fokus. Ukuran-ukuran kinerja akan mencakup sejumlah KPI organisasi. Beberapa tim mungkin memiliki lebih dari tiga KPI organisasi di scorecard mereka. Banyak tim kantor pusat tidak perlu memiliki KPI dalam *scorecard* mereka, karena memang tidak relevan (misalnya, tim akuntansi British Airways tidak memiliki ukuran rencana keterlambatan).

Perlu diingat bahwa KPI memengaruhi keseluruhan organisasi. Oleh karenanya, tidak ada KPI khusus untuk satu tim tertentu.

Bagan 3.15

Daftar Periksa Mengembangkan Ukuran Kinerja Level-Tim

1. Sudahkah Anda memasukkan ukuran kinerja yang dijelaskan di buku ini?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Apakah semua anggota tim memahami karakteristik KPI dengan baik?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Apakah tim telah diberi cukup waktu (dalam jam kerja) untuk mengeksplorasi ukuran kinerja mereka?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Apakah CSF didefinisikan secara jelas? (jika tidak, tunda sampai semuanya jelas)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Sudahkah semua tim mem- <i>brainstorming</i> -kan ukuran mereka dari CSF dan SF yang relevan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Apakah tim berpikir dan bertindak praktis dalam hal pengukuran kinerja? (presisi hanya diperlukan untuk pengukuran kinerja yang kritis)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Apakah semua tim menggunakan pangkalan data untuk memilih ukuran mereka?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Sudahkah para karyawan dilatih dan didorong menerima pemberdayaan yang didelegasikan untuk memperbaiki permasalahan ketika KPI keluar jalur? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Sudahkah tim-tim memeriksa ulang guna memastikan bahwa mereka telah mencakup semua CSF yang relevan dengan ukuran kinerja? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Apakah tim sudah membatasi diri pada maksimal 25 ukuran kinerja?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Sudahkah tim-tim mengisi pangkalan data dengan ukuran kinerja mereka yang telah disepakati? (Ini akan membantu tim-tim lain dan memastikan konsistensi yang lebih besar).	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

SF = langkah yang bertalian dengan batu fondasi.

Daftar periksa dalam Bagan 3.15 dapat digunakan sebagai alat bantu tim proyek, untuk memastikan tidak ada tugas-tugas penting yang diabaikan. Sebelum digunakan, tim KPI, bersama fasilitator, perlu menyesuaikan daftar ini dengan kebutuhan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

Manfaat Langkah ini. Memilih ukuran kinerja level-tim menempatkan ukuran untuk:

- Memperjelas sasaran dan tujuan tim.
- Menyelaraskan kerja tim sehari-hari dengan tujuan strategis organisasi.
- Meningkatkan kepuasan kerja (misalnya ukuran yang meningkatkan tingkat pengakuan staf).
- Meningkatkan keamanan kerja karena tim berkontribusi lebih pada hasil.
- Menyediakan dasar untuk mengakui dan merayakan pencapaian tim.
- Memberikan pemahaman yang lebih baik dan keterkaitan dengan strategi-strategi organisasi.

Langkah 9: Memilih KPI Organisasi

Tujuan

Sebaiknya pemilihan KPI organisasi dimulai setelah pemilihan KPI pada tingkat tim berjalan (level 4 dalam Bagan 3-12). Tim KPI akan memperoleh wawasan mengenai KPI organisasi melalui kerja sama dengan tim. Ini merupakan proses interaktif, dengan temuan-temuan yang langsung disampaikan baik ke atas maupun ke bawah. Begitu level 1 dan 4 (dalam Bagan 3.12) hampir final, pengisian ukuran divisi atau departemen (level 2 dan 3) dapat segera dilakukan. Proses ini akan memastikan mengalirnya hubungan antarukuran.

Pendekatan ini mencerminkan tujuan pemberdayaan dan akan memastikan kepemilikan tim atas ukuran kinerja mereka. Hal ini juga akan memastikan bahwa ketika ukuran kinerja diperkenalkan ke level lain di organisasi, mereka akan dipengaruhi oleh:

- Faktor keberhasilan kritis (CSF) organisasi
- Keberadaan aktivitas vital di tempat kerja yang menciptakan keberhasilan atau kegagalan.

Tidak peduli betapa kompleksnya organisasi Anda—baik badan pemerintah, rumah sakit, atau pemanufaktur—*ukuran kinerja tim, departemen,*

dan divisi sebaiknya tidak digabungkan menjadi ukuran organisasi. Penggabungan ini akan menciptakan kekacauan (misalnya beberapa rumah sakit memiliki lebih dari 200 ukuran pada tingkat organisasi).

Penting sekali agar semua staf sepenuhnya memahami KPI (lihat Bab 1). Ingat, mendapatkan KPI yang sesuai sangat mirip dengan menguliti lapisan bawang untuk sampai ke intinya. Meskipun relatif mudah untuk membuat daftar indikator kinerja, sulit untuk mengidentifikasi indikator utama kinerja, terutama ketika kita ingat bahwa indikator utama tersebut harus kurang dari sepuluh untuk keseluruhan organisasi. bahwa ada kurang dari 10 di semua organisasi.

Tugas Utama dalam Memilih KPI Organisasi

Tim KPI harus menjalankan kelima tugas berikut dalam kegiatan yang dilakukan pada langkah ini:

Tugas 1. Memastikan bahwa KRI, RI, PI, dan KPI seimbang. KRI, RI, PI, dan KPI organisasi harus merujuk pada keenam perspektif BSC (fokus pelanggan, finansial, pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, kepuasan karyawan, dan lingkungan/masyarakat). Lembar kerja pada Bab 4 akan membantu proses ini.

Tugas 2. Batasi KPI keseluruhan organisasi tidak lebih dari 10. Sangat sedikit organisasi yang benar-benar membutuhkan lebih dari 10 KPI. Bahkan banyak perusahaan yang dapat berhasil hanya dengan kurang dari 5 KPI.

Tugas 3. Biarkan KRI, RI, PI, dan KPI untuk berkembang. Hampir tidak ada tim proyek KPI yang akan mencapai suatu rangkaian sempurna KRI, RI, PI, dan KPI, pada upaya pertama atau bahkan kedua. Selain itu, begitu sebuah rangkaian KPI hadir, informasi dari tim-tim akan menyalakan cahaya pada penguatan KPI.

Tugas 4. Pastikan bahwa semua KPI memiliki sebagian besar atau semua karakteristik KPI. Pastikan bahwa semua KPI yang terpilih sudah lolos daftar periksa berikut ini. Lihat Bab 4 untuk tampilan formulirnya. Sifat dari KPI adalah:

- Ukuran nonfinansial (misalnya, tidak dinyatakan dalam rupiah, dollar, yen, euro, dll).
- Sering diukur (misalnya setiap saat, harian, atau mingguan).
- Dilaksanakan oleh CEO dan tim manajemen senior
- Dengan jelas mengindikasikan tindakan apa yang diperlukan oleh staf (misalnya staf dapat memahami ukuran dan mengetahui apa yang harus diperbaiki).
- Ukuran yang mengikat tanggung jawab pada sebuah tim.
- Pengaruh yang signifikan (misalnya memengaruhi sebagian besar inti CSF dan lebih dari satu perspektif BSC).
- Mendorong tindakan yang sesuai (misalnya telah diujikan untuk memastikan bahwa mereka berpengaruh positif terhadap kinerja).

Tugas 5. Uji semua KPI dalam sebuah percobaan. Pastikan bahwa semua KPI menghasilkan perilaku yang diinginkan.

Daftar periksa dalam Bagan 3-16 dapat digunakan sebagai alat bantu bagi tim proyek KPI, untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang penting tidak diabaikan. Sebelum digunakan tim KPI, bersama fasilitator, harus mengubah daftar periksa ini agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

Manfaat langkah ini. KPI Organisasi adalah ukuran yang akan berdampak mendalam terhadap organisasi, menstimulus tindakan yang tepat waktu, dan mengaitkan aktivitas sehari-hari dengan tujuan-tujuan strategis organisasi.

Langkah 10: Mengembangkan Kerangka Pelaporan pada Semua Tingkatan

Tujuan

Kerangka pelaporan harus mengakomodasi semua kebutuhan dari setiap tingkatan yang berbeda pada organisasi dan frekuensi pelaporan yang mendukung pengambilan keputusan tepat waktu. Kerangka yang dianjurkan untuk pelaporan ukuran kinerja dijelaskan dalam Bagan 3.17.

BAGAN 3.16

Daftar Periksa untuk Memilih KPI Organisasi

1. Apakah KRI, RI, PI, dan KPI organisasi mencakup semua perspektif BSC?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Apakah KRI, RI, PI, dan KPI organisasi konsisten dengan strategi terbaru?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Sudahkah KRI, RI, PI, dan KPI organisasi didiskusikan dengan pemangku kepentingan utama yang relevan? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Sudahkah KPI yang terpilih dibatasi hanya 10 atau kurang?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Apakah TMS dan khususnya CEO masih bertekad untuk memperjuangkan KRI, RI, PI, dan KPI organisasi?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Apakah semua KPI yang relevan sudah dimasukkan dalam semua ukuran kinerja tim ?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Apakah KPI masuk akal bagi tim yang akan menggunakannya?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Sudahkah Anda menempatkan setiap KPI melewati daftar pembandingan KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Sudahkan TMS memberi otoritas yang didelegasikan resmi pada karyawan yang relevan untuk memperbaiki permasalahan yang memengaruhi KPI? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Sudahkah Anda memeriksa bahwa KPI tidak termasuk KRI, RI, atau PI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Sudahkan rencana disiapkan untuk membangun sistem laporan KPI setiap saat, harian, atau mingguan, sebagaimana mestinya?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

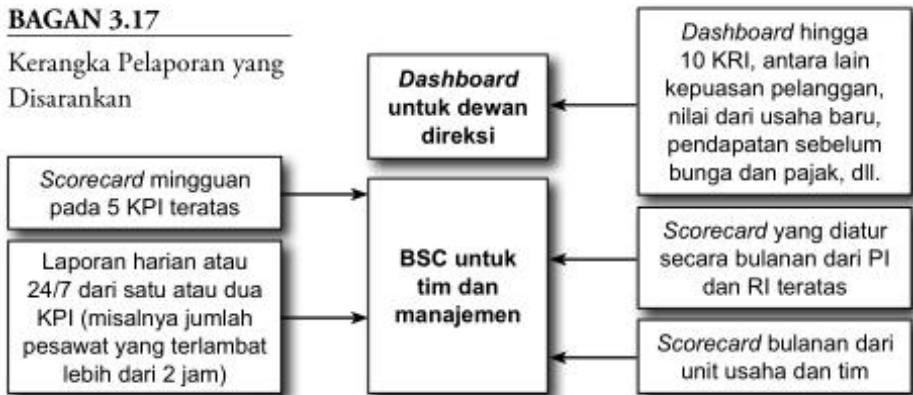
SF = langkah yang bertalian dengan fondasi.

Sebagian besar KPI harus dilaporkan tiap hari (secara elektronik) pada jam 9 pagi atau, sebagaimana kasus keterlambatan pesawat, secara terus menerus diperbarui setiap 24 jam sehari, 7 hari seminggu.

Di sebagian besar organisasi akan ada “lima besar” KPI lain yang perlu dilaporkan setidaknya mingguan (tidak termasuk KPI harian yang sudah teridentifikasi). Satu ukuran mingguan yang penting di sebagian besar organisasi adalah melaporkan proyek terlambat dan laporan yang terlambat kepada TMS. Laporan-laporan tersebut akan merevolusi penyelesaian di organisasi Anda.

BAGAN 3.17

Kerangka Pelaporan yang Disarankan



PI yang ada bisa dilaporkan bulanan bersamaan dengan pelaporan BSC tim, departemen, divisi, dan organisasi luas.

Dewan direksi hanya menerima *dashboard* tata kelola satu dari KRI. KRI ini mencakup kesejahteraan organisasi dan bukan merupakan PI atau KPI. KRI harus mencakup 6 perspektif BSC; untuk melakukan hal ini mungkin perlu memiliki hingga 10 KRI. Dalam satu bulan tertentu, hanya KRI-KRI yang menginformasikan hal-hal yang penting saja yang harus dilaporkan. Sebaiknya BSC manajemen tidak diberikan kepada dewan direksi karena peran mereka adalah tata kelola.

Tahap pelaporan dapat diubah, dan oleh karenanya penting untuk memiliki sikap “lakukan saja”. Tim tidak perlu berdebat mengenai warna apa yang paling tepat untuk presentasi pada manajemen senior.

Dianjurkan agar TMS menyerahkan desain *template* BSC pada tim KPI. Anggota TMS harus memberitahu tim proyek KPI bahwa mereka akan senang menerima hasil “pahatan” mereka karena mereka bisa selalu menjaga tiangnya dan mendaur ulang perunggunya dalam 6 sampai 12 bulan. Yang Anda cari adalah sebuah kerangka kerja pelaporan yang mencakup ukuran-ukuran dalam keenam perspektif BSC. Kuncinya adalah mencari kesepakatan bahwa modifikasi yang disarankan akan dicatat dan dievaluasi pada akhir periode yang disepakati. Tidaklah mengejutkan banyak modifikasi yang tidak bertahan ketika tiba saat *test*.

Bab 5 memuat contoh *template-template* laporan. *Template* tersebut dapat digunakan pada enam bulan pertama operasi proyek KPI sehingga manajemen dan tim KPI bisa berkonsentrasi pada ukuran. Sebagian besar ukuran seharusnya memiliki grafik tren mereka sendiri. Intranet merupakan alat yang ideal untuk memuat grafik tersebut. Setiap tim harus memiliki papan pengumuman kinerja yang memasukan dengan grafik tren ukuran bulanannya.

Ukuran harian dan mingguan akan dikendalikan oleh sistem, dicatat dan dilaporkan pada intranet, serta tersedia untuk semua staf KPI yang relevan. KPI akan memengaruhi banyak tim dalam organisasi, dan oleh karenanya semua KPI harus tersedia, melalui intranet, bagi semua staf. Semakin banyak paparan diberikan pada KPI, semakin baik tingkat rasa memiliki, pemahaman, dan kinerjanya.

Bertindak pada Arah yang Benar

Jika CEO, anggota Tim Manajemen Senior (TMS), dan manajemen fokus pada KPI setiap hari, staf secara alamiah akan mengikutinya. Seorang CEO yang menghabiskan 30 menit setiap harinya meminta penjelasan dari para manajer dan staf mengenai sebuah KPI yang tidak dipatuhi, akan segera menciptakan fokus. Bisa dipahami ditegur oleh CEO melalui telepon, merupakan awal yang tidak baik bagi karier karyawan. Dengan kata lain, CEO harus bertindak sesuai ucapannya dan selalu tahu kemana arah KPI pada tiap titik selama satu hari. Oleh karenanya, pada perjalanan di luar kantor, CEO harus bisa terhubung dengan intranet dan mendapatkan pembaruan KPI.

Sistem akan gagal jika proses kaji ulang mengandalkan pada rapat teratur yang terstruktur pada tiap level di mana KPI sedang beroperasi. Ingat, KPI merupakan indikator yang perlu pengawasan, pelaporan, dan tindakan setiap saat.

Para staf memerlukan pelatihan untuk memahami tindakan yang bisa dan perlu mereka ambil untuk meluruskan ketidakpatuhan pada KPI. Harus dilakukan pemberdayaan untuk memastikan bahwa para staf memiliki sumber dan kebebasan untuk mengambil tindakan.

Tugas Utama untuk Mengembangkan Kerangka Pelaporan Pada Semua Tingkatan

Tim KPI harus menyertakan ketiga tugas berikut dalam kegiatan yang dilakukan pada langkah ini:

Tugas 1: Memberikan Pelatihan mengenai Pelaporan. Tim proyek harus melatih tim-tim mengenai cara terbaik untuk melaporkan ukuran mereka menggunakan kombinasi intranet, papan pengumuman, dan salinan cetak. Mereka juga harus memberikan pelatihan cara melengkapi laporan ini secara efisien. Pelaporan KPI harus nyaris instan; begitu sistem yang sesuai sudah siap, laporan mingguan dan bulanan juga harus menjadi rutinitas cepat. Sebuah tim BSC sebagai pemandu, harus lebih dari setengah hari persiapan dan disampaikan pada tim pada hari kerja pertama di bulan baru. Laporan yang terlambat tidak diterima dalam pengukuran kinerja.

Staf akan memerlukan banyak bantuan dengan mempertahankan sudut pandang hukum Pareto 80/20. Tidak ada manfaatnya menghabiskan banyak waktu berkulat dengan kertas matrik; informasi tersebut akan terlambat untuk digunakan.

Gunakan format laporan dalam bab 5.

Tugas 2. Membuat grafik yang bermakna yang mudah dipahami.

Meskipun ada begitu banyak teknik grafik untuk menampilkan data KPI, Anda dianjurkan untuk mengikuti aturan berikut ini:

- *Konsisten.* Dianjurkan bahwa standar grafik dipertahankan untuk setidaknya enam bulan sebelum diperbarui.
 - *Tunjukkan analisis tren.* Tampilkan pergerakan setidaknya dalam 15 sampai 18 bulan terakhir jika Anda memiliki bisnis musiman. Hanya grafik tahunan yang harus dimulai di awal tahun.
 - *Tampilkan range.* Tunjukkan *range* yang bisa diterima, yang diturunkan dari level atasnya (*cascade*), untuk mengindikasikan peningkatan yang diinginkan.
 - *Tetap sederhana.* Setiap grafik harus jelas bahkan bagi mata yang tidak terlatih sekalipun (misalnya, meskipun air terjun, radar dan
-

tiga dimensi terlihat bagus, gambar semacam itu dapat disalahpahami oleh staf dan oleh karenanya jarang diperlukan). Format grafik dibahas dalam bab 4 dan pembaca juga harus mengakses karya dari Stephen Few.

- *Mudah dan cepat untuk diperbarui.* Semua grafik harus berada di sebuah sistem yang memungkinkan pembaruan secara cepat, dan dalam beberapa kasus sebaiknya secara otomatis sehingga bisa dilakukan analisis setiap saat melalui intranet. Grafik sebaiknya tidak memperlambat BSC manajemen bulanan dan proses pelaporan dashboard dewan, yang harus dilengkapi tidak lebih dari tiga hari sesudah akhir bulan.
- *Membuatnya dapat diakses.* Grafik utama harus dapat diakses oleh semua staf melalui intranet.
- *Jangan menunjukkan sebuah garis anggaran.* Anggaran bulanan atau tahunan merupakan sebuah pembagian acak secara adil dari jumlah rencana tahunan dan seringkali dilakukan pada saat-saat terakhir.⁵
- *Tunjukkan titik balik utama.* Masukkan catatan dalam grafik yang menjelaskan titik balik utama.
- *Pakaiilah judul yang bermakna bagi pembaca.* Misalnya, judul “Return on capital employed (ROCE) bergerak naik” daripada hanya menuliskan “ROCE”.
- *Gunakan warna dengan bijak.* Lebih baik menggunakan latar warna kuning muda dan menggunakan warna untuk menyoroti hal penting.
- *Gunakan garis-garis grid.* Empat atau lima garis abu-abu muda akan memudahkan pembaca mengestimasi jumlah, sehingga dapat mengurangi kekacauan jumlah dalam kolom atau baris grafik.

Lihatlah tampilan grafik yang disarankan dalam Bab 5.

Tugas 3. Mengembangkan hierarki laporan pada staf, manajemen, dan dewan direksi. Jika pelaporan KPI tidak tersedia setiap saat, tidak fokus pada tindakan, dan tidak dibahas pada rapat peningkatan kinerja, maka perhatian pada KPI akan semakin berkurang. Sebagai

BAGAN 3-18

Daftar Periksa Mengembangkan Kerangka Pelaporan untuk Semua Level

1. Sudahkah tim KPI diberikan otoritas untuk memfinalkan kerangka pelaporan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Sudahkah pelaporan Anda didasarkan pada proses berbasis keputusan (misalnya, menghindari jebakan memorandum informasi yang besar dan terlambat yang tidak membantu proses pengambilan keputusan)?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Sudahkah Anda mengakses <i>template</i> pelaporan praktik yang lebih baik?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Sudahkah Anda membuat pelaporan terpisah untuk dewan pengurus (berdasarkan Key Result Indicators)?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Sudahkah Anda membuat <i>template</i> BSC tim di mana tim dapat menyelesaikannya dengan mudah menggunakan sistem perusahaan yang ada?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Sudahkah Anda mengembangkan <i>scorecard</i> organisasi untuk TMS ?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Sudahkah Anda mengembangkan <i>scorecard</i> organisasi untuk staf?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Sudahkah Anda membuat laporan tiap 24/7 dan harian KPI pada intranet?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Sudahkah Anda membuat laporan mingguan KPI pada intranet?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Adakah moratorium pada perubahan laporan dan grafis selama setidaknya enam bulan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Sudahkah Anda menetapkan standar grafis perusahaan yang sesuai dengan praktik lebih baik?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
12. Sudahkah Anda membagikan <i>template</i> elektronik dari standard grafik ini pada semua tim?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
13. Adakah papan pengumuman supaya staf dapat melihat ukuran-ukuran itu secara tercetak?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
14. Dapatkah pemangku kepentingan terkait mengakses KPI yang relevan dengan mereka? (misalnya serikat pekerja harus diberi tahu jika "pengiriman penuh, tepat waktu" menjadi sebuah permasalahan.) (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

SF = langkah yang terkait dengan fondasi.

akibatnya grafik akan lebih menjadi simbol frustrasi ketimbang fokus bagi peningkatan berkelanjutan.

Daftar periksa dalam Bagan 3.18 dapat digunakan sebagai sebuah alat bantu bagi tim proyek KPI, untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang penting tidak terabaikan. Tim KPI, bersama fasilitator, harus mengubah daftar periksa ini sebelum digunakan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

Manfaat Langkah ini. Sistem pelaporan yang konsisten dikembangkan berdasarkan teknik pelaporan berbasis keputusan, yang tidak menyita terlalu banyak waktu manajemen.

Laporan-laporan tersebut akan mendorong staf yang diberdayakan untuk segera menjalankan tindakan korektif pada permasalahan yang berdampak negatif pada KPI (misalnya di maskapai penerbangan, staf diberdayakan untuk memperbanyak staf kontraktor kebersihan guna mempercepat kesiapan pesawat yang terlambat).

Langkah 11: Memfasilitasi Penggunaan KPI

Tujuan

Banyak organisasi yang telah mengembangkan KPI yang baik hanya untuk gagal atau terkubur ketika anggota staf utamanya bergerak maju. Karena itu, sangat penting bahwa penggunaan KPI menjadi tersebar luas dalam sebuah organisasi dan tergabung dengan budayanya.

Peranan Tim Manajemen Senior (TMS) sangat menentukan. Penting agar anggota-anggota tim ini dipimpin melalui keteladanan, dengan menggunakan KPI yang ada pada mereka dan mencari penjelasan sesegera mungkin ketika ada KPI sedang menuju ke arah yang keliru. Idealnya, Anda mencari sebuah lingkungan di mana manajemen dan staf mengharapkan panggilan telepon dari TMS jika KPI menuju ke arah yang keliru. Staf dan manajemen akan melakukan segalanya sekuat tenaga untuk menghindari situasi seperti itu.

Sebaliknya, TMS harus berkomitmen memberdayakan staf untuk mengambil tindakan segera (misalnya, disebutkan bahwa Toyota memberdayakan staf di bagian perakitan untuk menghentikan jalur produksi, jika mereka menemukan kerusakan pada sebuah mobil yang sedang dikerjakan dan tidak bisa diperbaiki ketika produksi berjalan).

Sumberdaya harus dialokasikan sehingga pendidikan dan komunikasi yang berkelanjutan dapat dipertahankan. Pendidikan dan komunikasi yang berkelanjutan sebaiknya bukan hanya menjadi tanggung jawab tim proyek KPI.

Tugas-tugas Utama untuk Memfasilitasi Penggunaan KPI

Tim KPI harus menyertakan keenam tugas berikut dalam kegiatan yang dilakukan pada langkah ini:

Tugas 1. Secara konstan meyakinkan TMS sehingga mereka percaya diri untuk memberdayakan staf lini depan. PTMS perlu mengendurkan kendali mereka dan memberdayakan staf. Tanpa pemberdayaan staf, efektivitas KPI menjadi terbatas, karena staf cenderung merespon arahan manajemen, dan bukannya proaktif untuk mengatasi segala permasalahan yang telah dan akan muncul.

Tugas 2. Menjalankan *road show* video untuk semua staf. Video ini berisi pengantar dari CEO dan presentasi pemikiran baru dalam *Key Performance Indicator* oleh seorang presenter yang cakap dari tim proyek. Melalui video ini penting untuk menjelaskan pada staf hal berikut ini:

- Cara operasi KPI terpilih
- Siapa yang akan mengumpulkan data dan kapan pengumpulannya
- Sistem yang akan digunakan
- Pengendalian dan tindakan yang akan diambil oleh TMS
- Pemberdayaan yang didelegasikan pada karyawan untuk memperbaiki situasi ketika muncul sewaktu-waktu.

Video ini kemudian diikuti oleh sebuah lokakarya, yang dijelaskan dalam Bab 4.

Tugas 3. Memiliki ukuran kinerja relatif dibandingkan dengan organisasi lain. Jeremy Hope dan Robin Fraser, pelopor metodologi *Beyond Budgeting*⁶ menjelaskan bagaimana KPI dapat dengan mudah berakhir dalam jebakan kontrak kinerja tahunan tetap. Dengan kata lain, jika Anda mengatur sebuah target di masa mendatang, Anda tidak akan pernah tahu apakah hal tersebut sesuai, pada kondisi tertentu saat itu. Anda sering berakhir dengan membayar insentif pada manajemen ketika pada kenyataannya Anda telah merugikan bagian pasar. Dengan kata lain, penjualan Anda yang meningkat tidak sejalan dengan pertumbuhan tarif di pasar.

Ukuran kinerja relatif merupakan sebuah penambahan penting terhadap KPI; misalnya Anda mungkin saja berfokus pada semua pesawat yang sedang terbang di udara dan terlambat lebih dari 2 jam dalam 24/7, namun demikian, bandingkan dengan total penerbangan yang tertunda, waktu rata-rata penyelesaian pekerjaan, jumlah penumpang yang hilang, dan sebagainya, pada biro penerbangan lainnya. Hal ini mungkin dapat dilaksanakan dalam setiap kuartal menggunakan sebuah perusahaan tolok ukur.

Manfaat lain dari pengukuran relatif adalah mereka tidak memerlukan perubahan (misalnya menjadi *quartile* teratas atau 2% di atas normal merupakan pengukuran relatif, kemudian tolok ukur ini tidak perlu berubah).

Tugas 4. Memastikan bahwa terdapat perpaduan antara ukuran kinerja masa lalu, masa kini, dan masa depan. Sebagian besar ukuran di dunia merupakan ukuran masa lalu. Dalam upaya untuk mengoreksi kondisi ini, diperkenalkan istilah indikator petunjuk dan indikator hasil. Seperti yang dijelaskan dalam Bab 1, istilah ini tidak berlaku untuk KPI; misalnya, KPI “pesawat yang terlambat” dapat disebut sebuah indikator hasil karena melaporkan peristiwa di masa lalu, namun ketika pesawat masih terbang dan akan terlambat, maka hal ini akan menciptakan kekacauan bagi penumpang, para pemasok,

dan staf biro penerbangan di bandara tujuan dan oleh karena itu juga merupakan indikator penarah/petunjuk.

Tugas 5. Mengatur KPI sebagai kisaran, bukan target tunggal. Sebuah kisaran (*range*) yang dapat diterima akan lebih bermanfaat daripada sebuah target yang tetap, karena sebuah kisaran memperhitungkan perilaku masa depan dan oleh karena itu lebih toleran pada perubahan lingkungan.

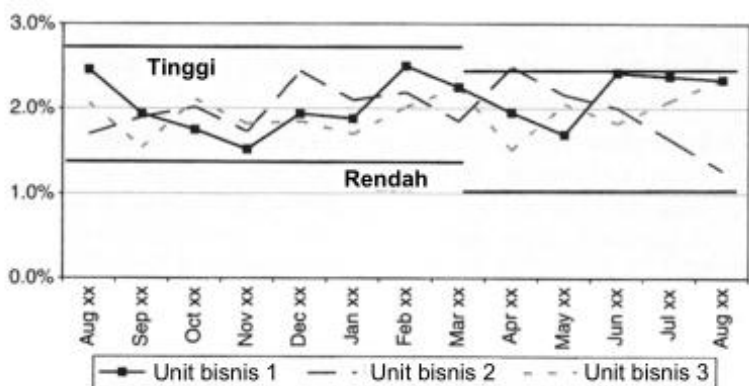
Merupakan gagasan yang baik untuk menunjukkan rentangan yang mengalir naik atau turun guna mengindikasikan peningkatan yang diharapkan, lihat Bagan 3-19.

Tugas 6. Menerapkan aturan 10/80/10. Pastikan bahwa ukuran kinerja final yang digunakan mengikuti aturan 10/80/10:

- Menjaga tidak lebih dari 10 *Key Result Indicator*, dengan hanya 6-9 yang ditunjukkan kepada dewan direksi sekaligus.
- Sampai dengan 80 indikator kinerja dan indikator hasil sudah cukup untuk sebagian besar organisasi, khususnya ketika standar ukuran digunakan di semua tim (misalnya ukuran hari pelatihan harus diterapkan secara konsisten dengan definisi yang sama dan ilustrasi grafis pada semua tim).

BAGAN 3.19

Menetapkan kisaran KPI



GAMBAR 3.20

Daftar Periksa Memfasilitasi Penggunaan KPI

1. Sudahkah strategi terbaru disampaikan dengan baik kepada tim?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Sudahkah semua anggota staf yang akan beroperasi menggunakan KPI menghadiri lokakarya yang mencakup apa itu KPI, cara kerjanya, otoritas apa yang didelegasikan pada staf, dll?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Sudahkah <i>roll out</i> KPI dilakukan sejalan dengan kepentingan semua pemangku kepentingan? <ul style="list-style-type: none"> ■ Manajemen ■ Perwakilan karyawan ■ Pelanggan utama ■ Pemasok utama ■ Serikat pekerja 	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Apakah anggota TMS secara aktif mendukung pemberdayaan staf? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Apakah TMS mengendalikan KPI secara harian dan menindaklanjuti kegagalan meraih sasaran dengan staf yang relevan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Sudahkah ukuran kinerja yang lama dihilangkan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Sudahkah KPI diatur dengan perbandingan yang relatif relevan (misalnya perbandingan dengan pihak ketiga)?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Sudahkah beberapa KPI ditetapkan dalam kisaran (<i>range</i>) dan bukan target tunggal tetap?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Sudahkah Anda memastikan bahwa ukuran kinerja merupakan perpaduan ukuran masa lalu, masa kini, dan masa depan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Sudahkah Anda menghindari penggunaan istilah indikator petunjuk dan indikator hasil?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Apakah tim KPI masih utuh, sekalipun kerjanya berbasis paruh waktu?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
12. Apakah Anda memberikan pelatihan satu per satu, yang diperlukan, untuk memastikan bahwa staf mencurahkan waktu untuk melaksanakan pengukuran kinerja dengan akurat, memahami laporan, dan termotivasi untuk mengambil tindakan sesuai jadwal?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
13. Apakah tim KPI memberikan bantuan terus menerus pada tim yang menggunakan KRI, RI, PI, dan KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
14. Apakah ada perpaduan antara KRI, RI, PI dan KPI sudah mengikuti aturan 10/80/10?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

BAGAN 3-20*(Lanjutan)*

15. Apakah TMS dan khususnya CEO berfokus pada KPI setiap harinya?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
16. Apakah TMS secara aktif membela anggota staf yang dengan benar menggunakan otoritas mereka untuk memperbaiki situasi? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

SF = langkah yang terkait dengan fondasi.

- Bagi kebanyakan organisasi, 10 KPI sudah lebih dari cukup. Beberapa organisasi mungkin ingin menambahkannya hingga 20, namun hati-hati—semakin banyak KPI yang Anda gunakan, semakin berkurang fokus Anda.

Daftar periksa dalam Bagan 3-20 dapat digunakan sebagai alat bantu bagi tim proyek KPI, untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang penting tidak terabaikan. Tim KPI, bersama dengan fasilitator, harus mengubah daftar periksa ini sebelum digunakan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

Manfaat Langkah ini. Ukuran kinerja dalam organisasi Anda—KRI, RI, PI, dan KPI—sedang diterapkan dengan baik dan berpeluang untuk menciptakan perubahan yang diinginkan

Langkah 12: Menyaring KPI untuk Menjaga Relevansinya

Tujuan

Sangat penting bagi kita untuk mempertahankan keefektivan dan kegunaan KPI. Tim akan memodifikasi dan mengubah beberapa KRI, RI, PI, dan KPI mereka karena prioritas pun berubah selama berjalannya proses penyempurnaan. Proses ini merupakan suatu pergerakan ke bidang prioritas berikutnya demi perbaikan, karena yang bidang sebelumnya telah dikuasai dan penyelarasan perilaku telah dipastikan. Namun, beberapa KPI harus tetap

dipertahankan karena relevansinya dengan CSF organisasi. Untuk sebuah maskapai penerbangan, misalnya, KPI pesawat yang terlambat akan selalu digunakan. Selain itu KPI yang terkait dengan fokus pelanggan dan budaya tempat kerja akan selalu ada.

Tim juga akan perlu mengubah dan membangun suatu ukuran baru untuk menanggapi munculnya CSF baru. CSF baru tersebut akan diidentifikasi dalam perencanaan di setiap kuartal.

Kelompok–kelompok kerja harus mengkaji ulang dan memodifikasi KRI, RI, PI, dan KPI mereka sendiri secara berkala, namun tentunya tidak lebih sering dari enam bulanan.

Tugas-tugas Utama untuk Mempertahankan Relevansi KPI

Tim KPI harus menyertakan keempat tugas berikut dalam kegiatan yang dilakukan pada langkah ini:

Tugas 1. Kaji ulang CSF organisasi keseluruhan setidaknya setahun

sekali. Lingkungan tempat perusahaan beroperasi berubah dengan sangat cepat sehingga persyaratan untuk bertahan hidup dan maju dapat berubah dengan mencolok dalam satu tahun. CSF harus dikaji ulang pada sebuah siklus perencanaan yang berkesinambungan. Sebagai bagian dari proses ini, Anda harus melengkapi lembar kerja dalam Bab 4.

Tugas 2. Selenggarakan diskusi kelompok fokus sehari untuk mengevaluasi ukuran kinerja.

Tujuan lokakarya adalah untuk meninjau kembali ukuran kinerja bersama kelompok yang terdiri dari staf dan manajemen dan untuk belajar dari pengalaman, serta menguatkan nilai yang didapatkan dari penggunaan ukuran kinerja. Kelompok fokus harus dipilih dari 15 hingga 30 anggota staf yang berpengalaman dari unit-unit bisnis, tim, kantor regional, dan kantor pusat. Anggota staf harus terdiri dari karyawan dengan peran yang berbeda-beda dari administrator hingga anggota tim manajemen senior.

Pada saat mengevaluasi CSF, setiap CSF baru harus dijabarkan ke dalam ukuran yang baru, dan ukuran tingkat organisasi akan dikaji ulang demi kesesuaian dan kelengkapannya.

Tugas 3. Terus berkonsultasi dengan pemangku kepentingan. Memastikan bahwa konsultasi dengan para pemangku kepentingan berlanjut untuk dimasukkan dalam proses kaji ulang kinerja. Para pemangku kepentingan akan memberikan umpan balik misalnya apakah diperlukan peningkatan strategi-strategi dan CSF.

Para pemasok utama harus dimintai pendapatnya, karena efisiensi operasional besar dapat dicapai dengan integrasi vertikal sistem. Misalnya, satu pengolah kayu memiliki akses *online* ke catatan persediaan seorang pedagang kayu besar. Pengolah kayu bertanggung jawab atas pengaturan tingkatan stok dan pengiriman kayu. Mereka mengirimkan faktur elektronik, melakukan pembayaran elektronik, dan memperbarui sistem persediaan pedagang kayu tersebut.

Tugas 4. Membolehkan ukuran kinerja tim untuk beradaptasi. Mempertahankan rasa memiliki tim terhadap ukuran kinerja adalah penting dan akan tercapai hanya jika karyawan memandang informasi ukuran kinerja sebagai hal yang bernilai, berguna, dan bermanfaat. Ketika tim melengkapi siklus peningkatan proses, manfaat KPI akan diuji terhadap tantangan baru tim. Ukuran kinerja tim harus diadaptasi, apabila diperlukan, untuk mempertahankan relevansinya dan penggunaannya.

Daftar periksa dalam Bagan 3.21 dapat digunakan sebagai alat bantu bagi tim proyek KPI, untuk memastikan bahwa tugas-tugas penting tidak terabaikan. Tim KPI bersama fasilitator, harus mengubah daftar periksa ini sebelum digunakan agar sesuai dengan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

Manfaat Langkah ini. Siklus penyempurnaan yang berkesinambungan dalam penggunaan KRI, RI, PI dan KPI akan dipastikan.

BAGAN 3.21

Daftar Periksa Menyaring KPI untuk Mempertahankan Relevansi KPI

1. Sudahkah CSF dikaji ulang sebagai bagian dari siklus perencanaan strategis?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Sudahkah KPI organisasi keseluruhan dikaji ulang selama siklus perencanaan strategis?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Apakah masing-masing tim mengkaji ulang KRI, RI, PI, dan KPI mereka setidaknya setahun sekali?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Apakah pelanggan utama diberitahu ketika kepuasan pelanggan dan ukuran kinerja proses internal yang relevan sudah dimodifikasi?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Apakah pemasok utama diberitahu ketika ukuran kinerja proses internal yang relevan sudah dimodifikasi?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Sudahkah disiapkan ukuran yang mencakup integrasi vertikal dengan pelanggan dan pemasok utama?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Adakah pendidikan yang berlanjut aktif untuk mengembangkan lebih jauh pemahaman staf dan manajemen akan KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Sudahkah staf dan manajemen baru, khususnya anggota-anggota baru TMS, memperoleh edukasi mengenai manfaat "KPI"?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Sudahkah para pemangku kepentingan diminta pendapatnya mengenai perubahan pada balanced scorecard? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Sudah adakah transfer pengetahuan yang memadai dari ahli "manajemen kinerja" ke staf yang akan memperkenalkan ukuran kinerja baru? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Sudahkah semua perubahan yang diusulkan untuk pengukuran, laporan, dan otoritas yang didelegasikan dipikirkan secara saksama? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
12. Sudahkah diperbaiki agar mencerminkan semua perubahan pada strategi? (SF)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
13. Apakah KRI, RI, PI, dan KPI berkembang seiring berjalannya waktu?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
14. Apakah kontrol dan pemeriksaan yang teliti sudah siap untuk memastikan bahwa perubahan pada PI dan KPI adalah penyempurnaan yang sesungguhnya?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

SF = langkah terkait dengan fondasi.

Catatan

1. "Key Performance Indicators Manual: A Practical Guide for the Best Practice Development, Implementation and Use of KPIs" (AusIndustries 1996) (AusIndustries 1996); kini tidak dicetak.
 2. Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
 3. Ibid.
 4. Stephen Few, "Common Pitfalls in Dashboard Design," www.perceptualedge.com/articles/Whitepapers/Common-Pitfalls.pdf.
 5. Untuk informasi tambahan, lihat www.bettermanagement.com dan juga lihat webcast oleh David Parmenter mengenai "Quarterly Rolling Planning." kunjungi juga www.waymark.co.nz.
 6. Jeremy Hope dan Robin Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap* (Boston: Harvard Business School Press, 2003)
-