

## *Bab 4*

# *Perangkat Tim KPI*

---

**B**ab ini menyajikan panduan pelengkap untuk berhasil mengembangkan dan menggunakan KPI dalam organisasi Anda.

Sebelum membaca bab ini Anda perlu membaca secara cermat prinsip-prinsip umum untuk berhasil dalam mengembangkan dan menggunakan KPI yang dibahas pada Bab 1 dan 2. Kedua bab tersebut menjelaskan filosofi dan proses pengenalan KPI berdasarkan pengalaman praktis dari organisasi yang mengusahakan praktik lebih baik dalam bidang ini.

Bab ini mendukung semua tugas utama dan panduan implementasi yang dijabarkan pada Bab 3. Oleh karenanya, Bab 3 perlu terlebih dahulu dipahami dengan baik.

## Menggunakan Perangkat Ini

Perangkat ini membantu implementasi 12 langkah utama yang dijelaskan pada Bab 3. Perangkat ini dikembangkan dengan berasumsi bahwa Anda akan memainkan peran penting dalam memfasilitasi tim pengembangan KPI. Idealnya, perangkat ini digunakan untuk menerapkan 12 langkah secara bersamaan oleh tim proyek, fasilitator, manajer, karyawan terpilih, dan delegasi serikat buruh.

## Lembar Kerja Langkah 1: Komitmen Tim Manajemen Senior

Bagan 4.1 berisi daftar pertanyaan yang harus dilengkapi oleh tim manajemen senior. Daftar pertanyaan tersebut akan membantu tim proyek mengukur tingkat pemahaman TMS terhadap KPI. Informasi ini akan sangat berguna dalam sosialisasi dan edukasi KPI kepada TMS.

## Lokakarya Separuh Hari Implementasi KPI untuk TMS

### Sasaran Lokakarya

- Memastikan bahwa anggota TMS memahami sepenuhnya segala hal yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan pengukuran kinerja yang bisa berfungsi dengan baik.
- Memastikan bahwa anggota TMS memahami tingkat keterlibatan yang diperlukan, kecepatan yang diperlukan, dan kendala-kendala yang dihadapi dalam proyek pengukuran kinerja.
- Menyampaikan perbedaan antara praktik pengukuran kinerja saat ini dan pengukuran kinerja yang mengaitkan kegiatan sehari-hari dengan tujuan strategis.

### Persyaratan

- Seluruh TMS harus ikut.
  - Bekal bacaan tentang artikel KPI, lihat [www.davidparmenter.com](http://www.davidparmenter.com).
  - Penyelenggara lokakarya harus membantu mengkoordinasikan peserta.
  - Satu *laptop*, penampil data, layar, dua papan tulis elektronik, ruang lokakarya yang tenang dan jauh dari kantor.
-



## Agenda

8:00 Pengantar oleh CEO

8:10 Pemikiran baru tentang KPI:

- Perbedaan antar keempat ukuran kinerja
- Karakteristik KPI yang baik—dua kisah
- Kaidah 10/80/10 untuk ukuran kinerja
- *Critical Success Factors*
- Studi kasus
- Mengapa banyak inisiatif pengukuran kinerja gagal?
- Perbedaan antara pengukuran kinerja saat ini dan pengukuran kinerja yang diajukan

9:00 **Mulai Lokakarya 1.** Bahas kembali daftar *critical success factor* untuk menampung pemikiran terbaru anggota TMS atas faktor-faktor tersebut.

10:00 Rehat

10:15 Lakukan curah gagasan terhadap satu *critical success factor* yang dipilih.

10:45 **Mulai Lokakarya 2.** Dalam kelompok kecil, lakukan curah pendapat beberapa ukuran kinerja untuk organisasi dari sebagian faktor keberhasilan terpilih.

11:15 Presentasi singkat tentang arah ke depan.

12:00 Lokakarya selesai.

---

## Kelompok Fokus Satu Hari Implementasi Ukuran Kinerja

### Sasaran

- Memastikan tim staf dan manajemen memahami sepenuhnya hal-hal yang diperlukan guna implementasi pengukuran kinerja yang bisa berfungsi.
  - Tim staf dan manajemen memahami sepenuhnya tingkat keterlibatan yang dibutuhkan, kecepatan, dan kendala-kendala yang akan dihadapi proyek ini.
-

## Persyaratan

- Suatu kelompok fokus hasil seleksi dari 15 sampai 30 anggota staf berpengalaman dari unit bisnis, tim, kantor wilayah, dan kantor pusat, dan juga berbagai peran mulai dari administrator sampai anggota TMS.
- Administrator lokakarya untuk membantu mengkoordinasikan peserta.
- Setidaknya tiga laptop, penampil data, layar, tiga papan tulis elektronik, ruang lokakarya yang tenang dan jauh dari kantor.

## Agenda

### 9:00 Pengantar oleh CEO

### 9:10 Presentasi mengenai pemikiran baru dalam *Key Performance Indicator*:

- Perbedaan keempat pengukuran kinerja
- Karakteristik KPI yang baik—dua kisah
- Kaidah 10/80/10 ukuran kinerja
- *Critical Success Factors* (CSF)/Faktor penentu keberhasilan
- Studi kasus
- Mengapa banyak inisiatif pengukuran kinerja gagal?
- Perbedaan antara pengukuran kinerja saat ini dan pengukuran kinerja yang diajukan.

Semua pemegang anggaran utama diundang untuk bergabung dengan kelompok fokus. Setiap anggota staf TMS yang tidak hadir dalam lokakarya TMS harus mengikuti sesi ini. Mereka boleh pergi setelah sesi ini selesai.

### 10:00 **Mulai Lokakarya 1.** Tinjau kembali daftar faktor keberhasilan/*success factor* (SF) organisasi Anda. Semua kegiatan yang sudah dilakukan terkait dengan faktor keberhasilan tersebut disampaikan kepada peserta (misalnya, dari pengkajian rencana strategis beberapa tahun lalu).

### 10:30 Rehat

### 10:50 Kelompok memberikan umpan baliknya tentang faktor keberhasilan (SF).

Selama diskusi ini, dua anggota staf memutakhirkan daftar faktor keberhasilan dan kemudian bisa menuliskan di atas selembar kertas ukuran A3 atau papan tulis, faktor-faktor keberhasilan yang pada akhirnya disepakati. Kegiatan ini harus sudah disusun sebelum lokakarya 3 dimulai.

**11:20 Mulai lokakarya 2.** Pemetaan hubungan dengan menggunakan faktor keberhasilan maskapai penerbangan.

**12:00** Makan siang.

**12:45** Mendemonstrasikan curah gagasan faktor keberhasilan (salah satu contohnya ada di [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com)).

**13:15 Mulai lokakarya 3.** Pada kelompok yang berbeda, lakukan curah gagasan beberapa ukuran kinerja, dengan menggunakan *success factor* (faktor keberhasilan) yang dipilih dari lokakarya 1, untuk dua tim yang dipilih. (Tugas ini membutuhkan waktu tambahan 10 sampai 16 minggu untuk menyelesaikan semua unit bisnis dan tim.)

**14:00** Umpan balik dari kelompok

**14:20** Rehat

**14:40 Mulai lokakarya 4.** Rancang beberapa *Key Result Indicator* untuk dewan direksi. (Untuk menyelesaikan tugas ini diperlukan waktu tambahan 10 sampai 16 minggu.)

**15:40** Presentasi singkat langkah selanjutnya—program implementasi

**16:20** Tim internal melengkapi dokumentasi lokakarya di *laptop* (terdiri dari CSF, beberapa ukuran yang layak diidentifikasi, draf pertama langkah berikutnya, sumber daya yang diperlukan dsb)

**16:40** Anggota kelompok fokus mengungkapkan pendapatnya kepada TMS apakah mereka akan berlanjut, isu-isu utama yang perlu dibahas, dan sumber yang dibutuhkan.

Anggota TMS diundang kembali untuk mendengarkan kelompok fokus.

**17.00** Lokakarya selesai.

---

---

## Menyeleksi Fasilitator

Disebabkan oleh perannya, fasilitator harus memiliki pengalaman tertentu dan rangkaian keterampilan. Bagan 4.2 menampilkan daftar periksa yang dapat diberikan kepada calon fasilitator.

Calon yang bisa menjawab ya (atau sudah) pada 5 pertanyaan pertama dan setidaknya 10 dari keseluruhan 15 pertanyaan layak untuk diwawancarai dan diperiksa referensinya.

## Lokakarya Pemutakhiran Perkembangan bagi Sasaran

Mempertahankan minat TMS, mendapatkan *input* berharga, meluncurkan desain laporan baru, dan menyampaikan perkembangan.

### Persyaratan

- Seluruh TMS harus ikut
- Penyelenggara lokakarya membantu mengkoordinasikan peserta
- Satu *laptop*, penampil data, layar, dua papan tulis elektronik, ruang lokakarya yang tenang dan jauh dari kantor.

### Agenda

- 8:00 Pengantar oleh CEO
- 8:10 Pemutakhiran perkembangan.
- 9:00 **Mulai lokakarya 1.** Mengembangkan langkah-langkah selanjutnya.
- 10:00 Penetapan langkah selanjutnya.
- 10:15 Rehat pagi dan pidato penutup oleh pimpinan.

**BAGAN 4.2**

## Daftar Periksa untuk Menyeleksi Fasilitator

1. Pernah baca buku <b>Key Performance Indicators</b> karya David Parmenter.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Pernah baca <b>The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action</b> karya Kaplan dan Norton.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Pernah dengar siaran web di <b>www.bettermanagement.com</b>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Pernah melaksanakan lokakarya ke pendengar eksternal dengan 30 peserta yang telah dinilai baik sampai sangat baik.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Paham perbedaan antara FBK, KRI, RI, PI, dan KPI	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Pernah menduduki jabatan manajemen yang memiliki peran pengambilan keputusan selama lebih dari 5 tahun.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Pernah bekerja di organisasi <i>blue chip</i> yang memiliki hubungan internasional.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Pernah bekerja di perusahaan konsultan internasional.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Usia lebih dari 35 tahun. (Apabila usianya di bawah 35 tahun kemungki tidak memiliki keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan.)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Memiliki kualifikasi tersier.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Pernah mengikuti pelatihan presentasi.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
12. Berpengalaman dalam melaporkan ukuran kinerja.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
13. Pernah menyampaikan presentasi pada manajemen senior.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
14. Berpengalaman membina staf internal.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
15. Cakap berbahasa Inggris dan bahasa Indonesia.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
16. Pandai bercerita.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
17. Bisa berpikir mandiri.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
18. Tetap tenang meski di bawah tekanan.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
19. Memiliki suara yang jelas dan mudah dipahami.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
20. Percaya diri dalam bekerja menggunakan teknologi (Notebook, proyektor data, dsb.).	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

## Lembar Kerja Langkah 2: Menetapkan Tim KPI

Bagan 4.3 berisi daftar pertanyaan yang harus dilengkapi oleh anggota tim KPI yang diajukan, rekan kerjanya dan manajernya.

Kesenjangan dalam pelatihan harus segera ditutupi (diatasi) sebelum proyek berjalan terlalu jauh.

### BAGAN 4.3

#### Daftar Pertanyaan Penetapan Tim KPI

Anda harus menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut dengan jujur sehingga segala kesenjangan pelatihan bisa dengan segera diperbaiki.

**Jawaban Anda merupakan bagian dari proses umpan balik yang akan sangat membantu. Mohon luangkan waktu untuk memberi jawaban sespesifik mungkin dan tuliskan pula contoh bila diperlukan.**

Mohon kembalikan **selambat-lambatnya tanggal** \_\_\_\_ ke alamat email \_\_\_\_\_

1. Pernahkah Anda bekerja menggunakan Key Performance Indicator (KPI) setiap hari atau minggunya?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Apakah Anda mengerti perbedaan antara Key Result Indicator (KRI), indikator hasil (RI), indikator kinerja (PI), dan KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Siakah Anda bekerja purna waktu pada proyek ini?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Siakah Anda meluangkan setidaknya 16 minggu untuk melakukan wawancara, mengunjungi lokasi, menjadi penghubung antara fasilitator dengan koordinator internal, melakukan penelitian, analisis, menyampaikan temuan, membuat rekomendasi dan sebagainya?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Apakah Anda memiliki pengalaman dalam hal:	
■ Diskusi rekayasa ulang <i>post-it</i> ?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Pemecahan masalah?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Curah gagasan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Visualisasi informasi menggunakan bagan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Penyampaian presentasi?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Wawancara?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Proyek implementasi besar?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Manajemen proyek?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Aplikasi yang akan digunakan proyek?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Apa dasar keterampilan Anda?	
■ Apakah Anda seorang inisiator?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Pernahkah Anda menunjukkan inovasi di masa lalu?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Apakah Anda memiliki keterampilan komunikasi mahir?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Apakah Anda pendengar "aktif"?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

**BAGAN 4.3**

(Lanjutan)

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apakah Anda mempunyai kemampuan memotivasi orang lain?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apakah Anda mempunyai rekam jejak baik dalam menyelesaikan proyek yang Anda mulai?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mampukah Anda mempertahankan fokus penuh ketika bekerja pada suatu proyek?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apakah Anda senang bekerja dengan fasilitator tertentu?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apakah Anda senang bekerja dengan anggota tim terpilih?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Siapkah Anda bekerja lembur pada proyek ini demi memenuhi jadwal?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

**Apa tiga kekuatan utama yang Anda bawa untuk tim proyek ini?**


**Apa tiga kelemahan keterampilan dan pengalaman utama yang Anda yang perlu diatasi sebelum memulai proyek ini?**


**Daftar Pertanyaan Penetapan Tim KPI**

Tim proyek kecil yang sangat terlatih memiliki peluang terbesar untuk sukses. Direkomendasikan agar dipilih satu tim terdiri dari dua sampai empat orang yang secara kolektif menguasai banyak keterampilan, termasuk:

- Presentasi
- Inovasi
- Penyelesaian
- Pengetahuan tentang organisasi dan sektornya
- Komunikasi
- Kemampuan menyemangati orang lain

**Daftar Pertanyaan 360 Derajat Tim KPI**

Ketika kita menilai kelemahan dan kekuatan anggota tim, umpan balik 360 derajat sangat bernilai. Daftar Pertanyaan ini (lihat Bagan 4.4) harus diisi oleh manajer mereka dan paling banyak lima rekan kerjanya.

**BAGAN 4.4****Angket 360 Derajat Tim KPI**

\_\_\_\_\_ telah dipilih sebagai calon Anggota Tim KPI. Mohon beri jawaban yang jujur dan jelas agar kekurangan keterampilan, pengalaman dan pelatihan yang bersangkutan dapat kami penuhi segera.

**Jawaban Anda merupakan bagian dari proses umpan balik yang akan sangat membantu. Mohon luangkan waktu untuk memberi jawaban sespesifik mungkin dan tuliskan pula contoh bila diperlukan.**

Mohon kembalikan **selambat-lambatnya tanggal** \_\_\_\_\_ ke alamat email \_\_\_\_\_

1. Siakah Anda mengizinkan _____ selama setidaknya 16 minggu untuk proyek ini?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Pernahkah _____ menunjukkan keterampilan pemecahan masalah?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Pernahkah _____ menunjukkan keterampilan <i>brainstorming</i> (curah pendapat)?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Apakah _____ pandai menulis laporan yang jelas dan tepat?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Apakah _____ pandai menyampaikan presentasi yang menggugah?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Apakah _____ mempunyai keterampilan mewawancarai?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Pernahkah _____ menunjukkan keterampilan manajemen proyek?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Apakah _____ seorang penggagas?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Pernahkah _____ menunjukkan inovasi di masa lalu?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Apakah _____ mempunyai keterampilan komunikasi mahir?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Apakah _____ seorang pendengar yang "aktif"?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
12. Apakah _____ punya kemampuan menyemangati orang lain?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
13. Apakah _____ punya rekam jejak yang baik dalam menyelesaikan proyek yang dimulainya?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
14. Apakah _____ mampu menjaga keseluruhan fokus ketika bekerja pada satu proyek?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
15. Apakah _____ bekerja lembur demi memenuhi jadwal yang ditetapkan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

**BAGAN 4.4**

(Lanjutan)

Apa tiga kelebihan utama yang \_\_\_\_\_ bawa untuk tim proyek ini?


Apa tiga kesenjangan keterampilan dan pengalaman utama yang dimiliki \_\_\_\_\_ dan perlu diatasi sebelum memulai proyek ini?


## Lembar Kerja Langkah 3: Menetapkan Budaya dan Proses “Kerjakan Saja”

Lembar kerja ini membantu tim untuk segera “lakukan saja”! Lembar kerja pada Bagan 4.5 harus diisi oleh tim proyek.

**BAGAN 4.5**

Lembar Kerja Penetapan Budaya dan Proyek “Kerjakan Saja”

<p>1. Dari mana proses pengembangan Key Performance Indicator (KPI) di mulai? Apakah KPI akan diperkenalkan sebagai program umum di semua tim, ataukah diperkenalkan pada tim-tim tertentu sebagai uji coba dan menjadikan tim tersebut sebagai perintis yang nantinya akan memimpin proyek secara keseluruhan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Semua tim sekaligus</li> <li>■ Tim rintisan untuk memimpin proses</li> </ul>	<p><input type="checkbox"/> Ya    <input type="checkbox"/> Tidak  <input type="checkbox"/> Ya    <input type="checkbox"/> Tidak</p>
<p>2. Bila akan menggunakan tim perintis, berikut ini adalah kriteria untuk memilih tim perintis tersebut. Untuk berhasil sebagai tim perintis dalam pembuatan dan implementasi ukuran kinerja, tim harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tim perintis telah mendapat arahan singkat dan memahami critical succes factors (CSF) level organisasi.</li> <li>■ Tim perintis telah dilatih menggunakan buku KPI ini dan pangkalan data ukuran kinerja</li> <li>■ Anggota tim perintis sudah mulai menggunakan wewenang yang telah didelegasikan kepada mereka.</li> <li>■ Anggota tim rintisan sudah mengikuti lokakarya yang membahas ukuran kinerja.</li> </ul>	<p><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</p>

**BAGAN 4.5**

(Lanjutan)

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tim perintis bisa dengan mendapat dukungan penuh dari tim KPI.</li> <li>■ Tim perintis memiliki pemimpin yang baik dan tim berfungsi di bawah kepemimpinannya.</li> <li>■ Manajemen bersedia mendelegasikan pengambilan keputusan kepada tim untuk memberi tindakan korektif ketika KPI keluar jalur.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak																																	
3. Makan waktu berapa lama pengenalan KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak																																	
4. Dukungan sumber daya pada level apa yang tersedia untuk mendukung pengenalan ukuran kinerja kepada tim?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>																																	
5. Jenis persetujuan dan validasi apa yang akan digunakan untuk memastikan bahwa ukuran kinerja tim selaras dengan CSF level organisasi secara keseluruhan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tim harus bekerja dengan semua FBK organisasi.</li> <li>■ Pangkalan data untuk mencatat FBK tim yang akhirnya terpilih.</li> </ul> <hr/> <hr/> <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak																																	
6. Apakah tersedia fasilitator (mentor) eksternal yang akan membantu tim perintis mengembangkan ukuran kinerja mereka?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak																																	
7. Apakah fasilitator internal akan dilatih oleh fasilitator eksternal untuk membantu?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak																																	
8. Siapakah yang telah ditunjuk untuk dilatih sebagai fasilitator internal?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Nama</th> <th style="width: 40%;">Jabatan</th> <th style="width: 30%;">Lokasi/Unit Bisnis</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Nama	Jabatan	Lokasi/Unit Bisnis																														
Nama	Jabatan	Lokasi/Unit Bisnis																																

**BAGAN 4.5**

(Lanjutan)

**Tiga proses internal apa yang mendukung budaya “lakukan saja”?**


**Apa tiga penghalang utama untuk menciptakan budaya “lakukan saja”?**


**Catatan Pendukung Bagan 4.5**

- **Pertanyaan 1.** Perubahan tidak akan terjadi dalam laju kecepatan yang sama. Beberapa tim akan mengadopsi konsep kemitraan dan pemberdayaan lebih cepat dibanding yang lain. Hasil dari tim yang mencapai kemajuan lebih cepat ini perlu disebarluaskan kepada tim-tim lain yang lebih lambat.

Paling tidak terdapat tiga kriteria yang dapat diterapkan guna membantu pemilihan bidang prioritas pada proyek rintisan pengenalan KPI dan ukuran kinerja terkait:

1. **Keberterimaan (*Acceptability*).** Terapkan lebih dahulu KPI pada tim yang oleh anggota TMS dianggap sebagai yang paling tanggap pada konsep dan proses.
2. **Kemendesakan (*Urgency*).** Terapkan KPI pada tim yang bertanggung jawab terhadap proses-proses utama yang membutuhkan perbaikan atau peningkatan kinerja segera/mendesak. Pelanggan utama Anda dapat membantu mengidentifikasi bidang-bidang tersebut.
3. **Konsistensi (*Consistency*).** Terapkan ukuran kinerja pada tim yang membutuhkan informasi kinerja untuk melengkapi perubahan strategi yang sudah berjalan. Tim-tim tersebut mencakup:
  - tim program “utamakan pelanggan”
  - tim peningkatan proses
  - tim *Benchmarking*

- **Pertanyaan 2 hingga 5.** Tidak memerlukan catatan.
- **Pertanyaan 6.** Penting sekali untuk menggunakan jasa fasilitator eksternal untuk memberi perspektif dan keahlian alternatif baik bagi tim KPI maupun tim perintis yang dipilih. Meskipun setelah dilatih tim proyek KPI dapat membantu tim perintis, sebaiknya dihindari orang buta menuntun orang buta.
- **Pertanyaan 7.** Fasilitator internal terbaik untuk proses ini adalah para anggota tim yang menunjukkan kepemimpinan dalam tim mereka. Fasilitator internal harus dilatih dalam pengembangan KPI, keterampilan fasilitasi, pelatihan, dan *mentoring*.

Dalam semangat kemitraan dan pemberdayaan, mungkin perlu fasilitator sukarela. Namun keputusan menggunakan fasilitator sukarela sebaiknya didasarkan pada pengalaman masa lampau. Apabila ragu, lebih baik pilih fasilitator yang terampil melalui penunjukkan oleh manajemen.

## Lembar Kerja Langkah 4: Menyiapkan Strategi Pengembangan KPI Holistik

Lembar kerja pada Bagan 4.6 harus dilengkapi oleh tim proyek, setelah berdiskusi dengan para manajer yang telah lama bekerja di organisasi tersebut, dan diperiksa oleh anggota terpilih dari tim manajemen senior. Kemungkinan akan ditemukan beberapa kesenjangan. Tim perencanaan strategis mungkin meminta beberapa dokumen tambahan pelengkap dalam memeriksa lembar kerja ini. Penting bagi tim KPI untuk tidak melenceng dengan mengembangkan atau mengoreksi strategi tersebut—tim KPI hanya perlu mengidentifikasi kesenjangan strategi.

### Catatan pendukung untuk Bagan 4.6

- **Pertanyaan 1.** Jika Anda menjawab “tidak” pernyataan mengenai visi, misi, dan rencana strategi, disarankan untuk menunjuk tim terpisah untuk membahas masalah ini. Tim tersebut harus berkomunikasi secara teratur dengan tim KPI. Meskipun arah perkembangan strategi

## BAGAN 4.6

Kertas kerja strategi perkembangan KPI holistik

<p>1. Apakah organisasi Anda sudah mengembangkan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pernyataan visi</li> <li>■ pernyataan misi</li> <li>■ rencana strategis</li> <li>■ strategi utama untuk mencapai visi</li> <li>■ nilai-nilai organisasi</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
<p>2. Menurut pengetahuan Anda, kegiatan atau program peningkatan apa yang berdampak dalam 12 bulan ke depan?</p>	<p>Apakah kegiatan/program ini disesuaikan dengan proyek KPI?</p>
	<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
	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
<p>3. Apakah organisasi Anda telah mengidentifikasi dan menyepakati strategi untuk mendapatkan praktik yang lebih baik?</p>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
<p>4. Apakah kemitraan di antara manajemen, karyawan, dan serikat pekerja berjalan baik dalam perumusan dan pelaksanaan strategi tersebut?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ strategi organisasi</li> <li>■ pengukuran kinerja</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
<p>5. Dengan mempertimbangkan semua strategi perubahan dan peningkatan yang sedang berjalan, dapatkah Anda menjawab "Ya" untuk pertanyaan berikut ini?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manajemen senior telah mengklarifikasi, atau siap mengklarifikasi <i>critical success factor</i> (CSF) bagi organisasi</li> <li>■ Manajemen menerima kewajibannya untuk mengadopsi pendekatan konsultatif guna mencapai praktik yang lebih baik dan pengenalan KPI</li> <li>■ Manajemen siap untuk mendukung proyek KPI melalui perkembangan melalui pelatihan, penyediaan fasilitator, dan pembebasan dari pekerjaan rutin untuk tim proyek dan karyawannya.</li> </ul>	<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

**BAGAN 4.6**

(Lanjutan)

**Apakah terdapat isu-isu penting yang harus diwaspadai oleh tim proyek?**


memerlukan keterlibatan manajemen senior, konsultasi dengan karyawan dan pelanggan sangatlah penting.

Jika Anda menjawab ya mengenai keberadaan pernyataan visi dan misi atau rencana strategis, Anda harus mendapatkan dokumen tersebut dan mungkin perlu mendapatkan persetujuan untuk menyebarkan isinya ke seluruh semua karyawan organisasi. Untuk informasi yang sensitif karena persaingan pasar, sebaiknya ditulis ulang agar bisa dikomunikasikan kepada karyawan.

Jika Anda menjawab “tidak” pada pertanyaan mengenai keberadaan nilai-nilai organisasi, Anda harus mengkaji kembali untuk mengetahui perilaku standar yang akan dibentuk oleh organisasi terkait dengan:

- akses informasi
- proses komunikasi dan konsultasi
- pengenalan perubahan

Ketika mengembangkan KPI (berikut 12 langkahnya) Anda harus mengingat standar perilaku yang dipromosikan organisasi untuk memastikan keselarasan dengan pernyataan nilai organisasi.

- **Pertanyaan 2.** Tergantung pada lokasi dan posisi Anda dalam organisasi, untuk mengembangkan daftar ini mungkin Anda perlu berkonsultasi dengan banyak pihak. Kebanyakan organisasi besar memiliki sejumlah program perubahan dan peningkatan strategi yang sedang berjalan atau yang telah direncanakan.
- **Pertanyaan 3.** Agar proses perubahan berhasil, dibutuhkan strategi holistik untuk mencapai peningkatan kinerja yang dikembangkan, disepakati, dan dipahami bersama oleh manajemen dan karyawan atau perwakilannya.

- **Pertanyaan 4.** Jika Anda tidak dapat menjawab ya pada pertanyaan 4, disarankan agar Anda berkonsultasi sebelum mengembangkan KPI.
- **Pertanyaan 5.** Untuk dapat memulai perubahan strategi berdasarkan kemitraan yang dirancang untuk mencapai praktik terbaik, Anda membutuhkan tiga jawaban “Ya”. Jika Anda tidak mampu untuk mendapatkan tiga respon, mungkin Anda lebih baik melihat kembali prinsip umum pada Bab 1.

## Lembar Kerja Langkah 5: Sosialisasi Sistem KPI Kepada Semua Karyawan

Tim KPI harus memberi penjelasan resmi kepada seluruh staf mengenai perubahan yang akan dilakukan terkait dengan pengenalan KPI. Setelah penutupan penjelasan, semua karyawan paling tidak meyakini bahwa mereka harus melakukan sesuatu yang berbeda. Selain itu, setelah memperoleh penjelasan, kelompok inti harus sudah merasa jelas mengenai permasalahan yang akan muncul dalam implementasi dan penggunaan ukuran.

Sebelum dapat menjelaskan konsepnya, Anda harus mengetahui tingkat pemahaman para staf. Cara terbaik untuk mengetahui tingkat pemahaman mereka adalah dengan survei. Anda harus mensurvei TMS, manajer madya atau supervisor dan karyawan untuk mencatat respon mereka terhadap kuesioner.

### **Kuesioner Pemasaran KPI Kepada Seluruh Karyawan**

Dengan bantuan tim dari bagian sumber daya manusia, pilih beberapa staf yang berpengalaman yang mewakili seluruh wilayah, level, dan sebagainya. Jumlah sampel ini haruslah tidak lebih besar dari 200 staf, kurang dari 30 staf, atau lebih besar 5% dari total staf. Jika sampelnya terlalu besar akan membuat pengumpulan data menjadi sulit dan kadang memunculkan masalah baru. (lihat Bagan 4.7).

Lengkapilah kertas kerja pada Bagan 4.8 untuk memastikan bahwa isu yang menjadi perhatian staf telah dicakup.

---

### Catatan Pendukung untuk Bagan 4.7 dan 4.8

- **Kuesioner karyawan (Bagan 4.7).** Kuesioner ini memasuki pemahaman terkini terhadap tujuan dan penggunaan informasi kinerja. Secara umum, bisa disebutkan semakin banyak jawaban “tidak”, semakin besar tugas pendidikan yang harus dikerjakan. Jawaban ya untuk pertanyaan “Informasi kinerja yang telah ada digunakan untuk membuktikan kesalahan” memberi gambaran mengenai budaya pengukuran yang berlaku saat ini dalam organisasi.

Jawaban terhadap pertanyaan: “Tiga masalah utama apa yang harus dibahas pada pengarahan awal kepada karyawan?” menunjukkan masalah yang harus diangkat pada pengarahan awal karyawan. Isu-isu tersebut dapat berupa:

- **Mengapa KPI diperkenalkan.** Diskusikan posisi organisasi saat ini, tekanan persaingan/eksternal, dan arah masa depan. Jelaskan bagaimana KPI mendukung mencapai arah masa depan yang diinginkan.
- **Bagaimana KPI akan dikembangkan.** Tekankan pada titik di mana keterlibatan karyawan, pelatihan dan konsultasi dilakukan.
- **Bagaimana KPI akan digunakan.** Tekankan penggunaan KPI pada tim dan kelompok kerja untuk mencapai peningkatan kinerja.
- **KPI apa yang tidak akan digunakan.** Buatlah suatu daftar, yang berisi keberatan karyawan, mengenai tujuan penggunaan KPI (misalnya KPI untuk mengurangi jumlah tenaga kerja atau pendisiplinan karyawan).
- **Lembar kerja (Bagan 4.8).** Lembar kerja ini berisi masalah bahasa, kemampuan membaca, dan kemampuan numerik dalam *briefing* KPI untuk karyawan.

Dalam jangka panjang, organisasi Anda perlu mempertimbangkan program yang lebih spesifik untuk mengatasi masalah kemampuan berbahasa, kemampuan membaca, dan kemampuan numerik kerayawannya.

**BAGAN 4.7**

## Daftar Pertanyaan Karyawan

Jawaban Anda merupakan umpan balik yang akan sangat membantu. Mohon luangkan waktu untuk memberi jawaban sespesifik mungkin dan tuliskan pula contoh bila perlu.

Mohon kembalikan **selambat-lambatnya tanggal** \_\_\_\_\_ ke alamat email \_\_\_\_\_

Silahkan beri tanda untuk tanggapan Anda pada kolom yang sesuai. TMS = Tim Manajemen Senior, MM&S = Manajemen Madya dan Supervisor, S = Staf.			
Informasi kinerja yang ada di organisasi adalah:	TMS	MM&S	S
Dipahami dengan baik	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
Mudah diperoleh	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
Digunakan untuk membantu peningkatan	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
Digunakan untuk menunjukkan kesalahan	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
Dianggap tepat/kredibel	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
Dievaluasi secara rutin dan formal	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

Menurut Anda, apa yang akan menjadi tiga permasalahan utama keberatan karyawan dengan pengenalan KPI?


Apa saja tiga permasalahan utama yang harus disampaikan dalam *briefing* awal kepada para karyawan?


1. Untuk setiap keberatan yang teridentifikasi, indikasikan bagaimana keberatan tersebut ditangani Area Kepentingan Karyawan	Bagaimana Kepentingan tersebut ditangani

2. Berapa banyak karyawan yang harus mendapatkan pengarahan singkat tentang KPI? Berapa persentase karyawan yang harus mendapatkan pengarahan singkat yang memiliki:	_____ karyawan
• Pemahaman Bahasa Inggris yang terbatas?	_____ %
• Tingkat kecakapan membaca dan menulis rendah?	_____ %
• Tingkat berhitung rendah?	_____ %

3. Bagaimana sebaiknya arahan singkat ini dilaksanakan?	Kelompok 1	Kelompok 2	Kelompok 3	Kelompok 4
Personel yang memberikan arahan singkat				
Ukuran kelompok				
Alokasi waktu				
Lokasi				
Tanggal yang diajukan				

**BAGAN 4.8**

Mengidentifikasi Kepentingan Karyawan mengenai Lembar Kerja Ukuran Kinerja

Jika Anda memiliki banyak karyawan yang kesulitan dalam bahasa, kemampuan membaca, dan kemampuan numerik, strategi pengarahan perdana Anda (dan selanjutnya diterapkan pada proses pengembangan KPI) perlu dibuat khusus untuk memenuhi kebutuhan spesifik mereka.

Dalam jangka pendek, terdapat dua pilihan untuk membantu mengatasi potensi hambatan ini terhadap pengembangan dan penggunaan KPI:

- **Hambatan bahasa Inggris.** Secara umum, sebagian besar kelompok-tidak berbicara-dengan-bahasa Inggris dalam organisasi bergantung kepada mereka yang memiliki kemampuan bahasa Inggris terbaik untuk bertindak sebagai penerjemah. Oleh karena itu, agar mencapai pemahaman yang efektif atas KPI, Anda perlu memberikan pengarahan langsung kepada karyawan-karyawan dengan dua bahasa tersebut. Selanjutnya karyawan berdwibahasa tersebut melakukan pengarahan dengan didampingi oleh tim KPI.
- **Hambatan kemampuan membaca dan kemampuan numerik.** Agar pengarahan dapat berjalan efektif, karyawan yang memiliki kelemahan dalam kemampuan membaca harus dipisah dari mereka yang memiliki kesulitan dalam numerik. Selain itu, perlu dialokasikan waktu tambahan dalam setiap sesi pengarahan singkat untuk berdiskusi dalam kelompok kecil, sehingga mereka menjadi semakin paham.

### ***Road show* untuk para karyawan—dan membuat awal yang baik**

#### **Sasaran:**

- Memastikan bahwa para staf sepenuhnya menyadari persyaratan untuk berhasil dalam mengimplementasikan ukuran kinerja.
  - Para staf memahami sepenuhnya penghalang yang akan muncul dalam pelaksanaan proyek.
-

**Persyaratan:**

- Administrator lokakarya untuk mengkoordinasi para peserta
- Paling sedikit tiga laptop, penampil data, layar, tiga papan tulis elektronik, tempat lokakarya yang tenang jauh dari perkantoran.

**Agenda**

9.00 Pendahuluan dari manajemen setempat

9.10 Presentasi oleh anggota TMS atau permutaran video. Isinya harus termasuk:

- Pendahuluan
- Pemikiran baru tentang presentasi *Key Performance Indicator*, dipresentasikan oleh presenter terampil dari tim proyek:
  - Perbedaan antara empat jenis ukuran kinerja
  - Karakteristik KPI yang baik—dua kisah
  - Hukum 10/80/10 pada ukuran kinerja
  - *Critical Success Factors* (CSF) untuk organisasi
  - *Brainstorming* ukuran kinerja
  - Mengapa banyak BSCs (*Balanced Scorecard*) yang gagal?
  - Program implementasi
  - Dampak ukuran kinerja baru terhadap kegiatan sehari-hari

9:50 **Lokakarya 1 dimulai, yang akan difasilitasi oleh koordinator tim atau unit bisnis terlatih.** Lakukan curah gagasan dalam satu grup besar ukuran kinerja tim untuk satu *critical success factor* (ambil satu yang paling berhubungan dengan sebagian tim)

10:10 **Lokakarya 2 dimulai.** Dalam kelompok-kelompok kecil, lakukan curah pendapat mengenai ukuran kinerja tim, menggunakan CSF yang relevan dengan tim-tim yang ada. Tim-tim tersebut perlu mengidentifikasi 15 hingga 25 ukuran. (Tugas *brainstorming* ini membutuhkan waktu tambahan hingga 10 sampai 16 minggu untuk menyelesaikan semua tim dan unit bisnis.)

10:30 Istirahat

10:50 Memulai kembali lokakarya 2

- 11:20 Lokakarya 3 dimulai.** Hambatan apa saja yang harus diatasi dalam proyek ini, dan wewenang apa yang perlu didelegasikan?
- 12:00** Umpan balik dari semua grup. Dicapai kesepakatan mengenai rintangan yang akan dihadapi, cara terbaik untuk mencapainya, dan wewenang yang didelegasikan.
- 12.30** Makan siang
- 13:30 Melanjutkan lokakarya 3.** Dalam kelompok-kelompok kecil, lakukan curah gagasan ukuran kinerja tim, menggunakan CSF dan SF yang relevan untuk tim-tim yang ada. Tim-tim tersebut harus menghasilkan (tugas ini berlanjut sekitar 10 sampai 16 minggu untuk menyelesaikan semua tim dan kesatuan bisnis.)
- 14:30** Tim menyiapkan presentasi pendek beberapa ukuran kinerja mereka (istirahat sore diambil selama sesi ini)
- 15:30** Tim tersebut mempresentasikan *Scorecard* mereka (anggota TMS harus diundang untuk mengikuti sesi ini)
- 17:00** Sesi penutupan
-

## Lembar Kerja Langkah 6: Mengidentifikasi CSF Organisasi Keseluruhan

Lembar kerja ini dicakup dalam pembahasan Bab 7

## Lembar Kerja Langkah 7: Penyimpanan Secara Lengkap Ukuran dalam *Database*

Tim proyek harus melengkapi lembar kerja pada Bagan 4.9 untuk memastikan semua informasi yang dibutuhkan telah diterima oleh pangkalan data

### BAGAN 4.9

Lembar Kerja untuk Memastikan Penyimpanan Secara Lengkap Ukuran Kinerja

Periksa apakah dalam pangkalan data terdapat bidang (field) berikut ini:	
■ Nama ukuran kinerja	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Tipe ukuran kinerja, <i>Key Result Indicator (KRI)</i> , <i>Result Indicator (RI)</i> , <i>Performance Indicator (PI)</i> , <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Tanggung jawab perseorangan	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Sistem pengumpulan data	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Perspektif <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Zona waktu (lampau, saat ini, masa depan)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Frekuensi pengukuran (setiap saat, perhari, perminggu, perbulan)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Keterkaitan dengan <i>Succes Factors (SF)</i> dan <i>Critical Succes Factors (CSF)</i>	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Minat tim untuk menggunakan ukuran	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Target kinerja yang disarankan	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

## Lembar Kerja Langkah 8: Menyeleksi Ukuran Kinerja Tim

Langkah ini terdiri dari dua aktivitas berurutan yang harus dijalankan dalam lokakarya dipimpin oleh tim proyek atau oleh fasilitator luar. Dua aktivitas tersebut adalah:

**Aktivitas 1.** Mendapatkan pemahaman yang efektif terhadap CSF organisasi

**Aktivitas 2.** Menyeleksi ukuran kinerja tim dan mengonfirmasi kesesuaian penggunaannya.

Anggota tim ini harus didukung baik oleh anggota tim KPI maupun fasilitator luar. Fasilitator tersebut harus terampil menjalankan lokakarya.

Lembar kerja pada Bagan 4.10 harus dilengkapi oleh anggota tim yang mengidentifikasi ukuran kinerja mereka sebagai bagian dari proyek ini. Bagan 4.11 menyediakan lembar kerja untuk menyeleksi ukuran kinerja tim dan mengonfirmasi kecocokannya.

Untuk memutuskan apakah ukuran kinerja tertentu layak untuk dikumpulkan, tim harus mempertimbangkan:

- Waktu yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis dibandingkan dengan manfaat yang dihasilkan oleh informasi ini.
- Tingkat keakuratan data (dapatkah kita mencapai keakuratan yang konsisten? Apakah tim akan mengambil keputusan berdasarkan informasi ini?)
- Ketepatan waktu data (Apakah informasi dapat tersedia pada waktu yang cukup untuk melakukan tindakan yang sesuai?)

Anda perlu menyelenggarakan lokakarya *Balanced Scorecard tim*. Contoh agenda penyelenggaraan lokakarya *Balanced Scorecard tim* dapat dilihat pada Bagan 4.12

---



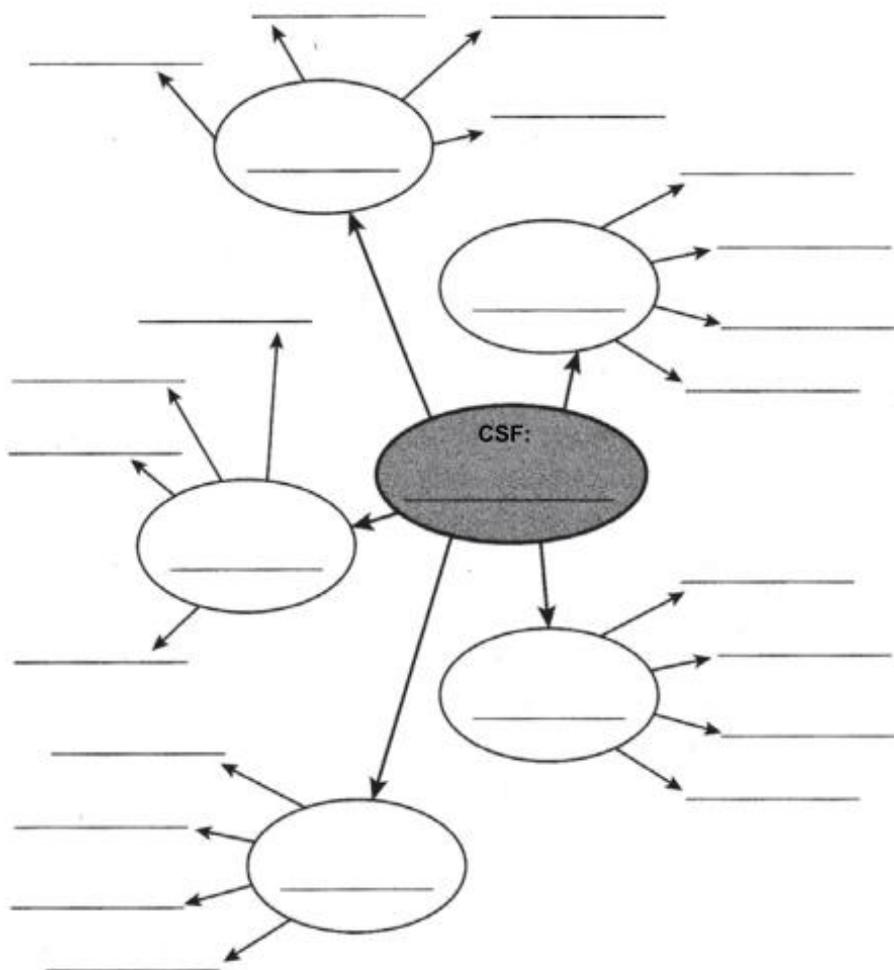


<p>7. Apakah Anda memiliki pertanyaan tambahan tentang CSF dan ukuran kinerja?</p> <p>Pertanyaan</p>
<p>8. Bagaimana tim proyek dapat membantu tim Anda dalam mengembangkan ukuran kinerja mereka?</p>

**BAGAN 4.11**

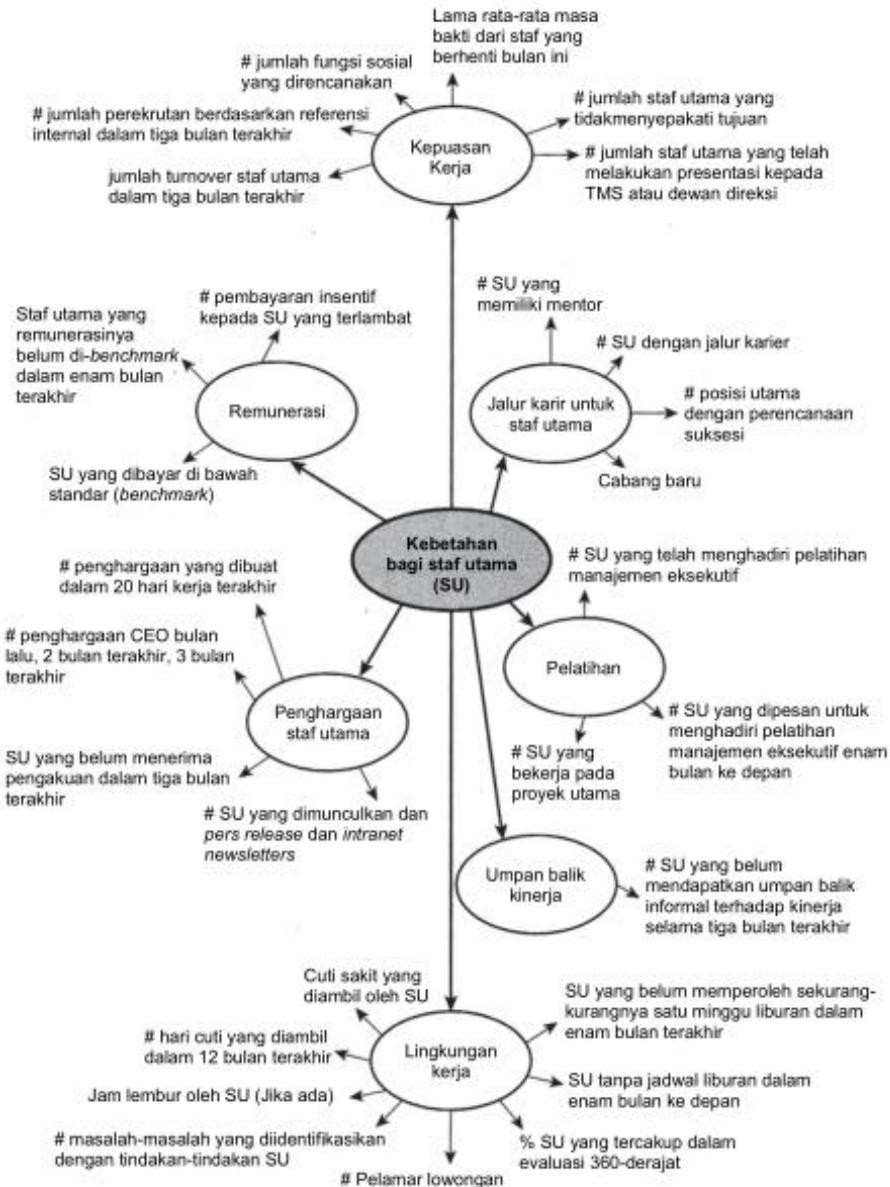
Lembar Kerja Aktivitas 2: Menyeleksi Ukuran Kinerja Tim serta Menentukan Kecocokan.

1. Untuk masing-masing *critical succes factors* (CSF) yang terdaftar, kembangkan beberapa ukuran kinerja untuk tim Anda menggunakan lembar kerja ini. Ukuran yang diperoleh dari sesi *brainstorming* harus segera dimasukkan ke dalam pangkalan data ukuran kinerja.



## BAGAN 4.11

(Lanjutan)



(Berlanjut)



## BAGAN 4.12

### Pelaksanaan Lokakarya *Balanced Scorecard* Tim

**Lokakarya 1:** Lakukan *brainstorming* untuk lima sampai delapan CSF teratas yang telah diidentifikasi.

**Hasil Pembelajaran:** Memastikan lima hingga delapan CSF yang terkait dengan XXXXX

Langkah-langkah	Waktu
1. Pilihlah ketua—peran ketua adalah untuk meyakinkan setiap orang untuk memahami hasil, memahami instruksi dan memiliki kesempatan untuk menyumbang	5 menit
2. Pilih CSF yang relevan dengan tim Anda.	5 menit
3. Lakukan <i>brainstorming</i> ukuran untuk CSF yang telah terpilih, cek untuk memastikan bahwa Anda memiliki keseimbangan antara ukuran masa lalu, sekarang dan yang akan datang. Sebaiknya ada satu orang yang mencatat ukuran yang dihasilkan pada <i>template scorecard</i> tim dan menyimpannya pada satu bagian di <i>hard drive</i> .	60 menit (terbagi menjadi 2 sesi)
4. Pilih beberapa SF lain yang relevan dan lakukan <i>brainstorming</i> untuk mendapatkan ukuran kerjanya.	30 menit
5. Setiap kelompok kerja melaporkan kembali dua atau tiga ukuran, dengan menyatakan bagaimana diukur, jenis ukuran apa, bagaimana pengukuran tersebut disesuaikan (jangan mendiskusikan pengukuran yang telah dibahas oleh tim lain).	3-5 menit untuk setiap kelompok

**Lokakarya 2:** Melengkapi Scorecard kinerja tim.

**Hasil Pembelajaran:** Menyaring ukuran yang kemungkinan akan menjadi ukuran kinerja tim Anda

Langkah-langkah	Waktu
1. Gunakanlah ketua yang sama dari Lokakarya 1	
2. Bekerja dalam tim, lengkapi <i>template Scorecard tim</i> dengan merujuk pada semua ukuran pada Lokakarya 1	1 jam
3. Cek kembali berdasarkan enam perspektif BSC untuk mengetahui apakah ada ukuran yang terlewatkan	20 menit
4. Setiap kelompok melaporkan kembali ukuran mereka, diskusikan hanya ukuran yang telah dibahas pada langkah 2 dan 3	5 menit untuk setiap kelompok

**BAGAN 4.12***(lanjutan)*

**Lokakarya 3:** Memeriksa kembali daftar periksa indikator kinerja untuk ukuran yang lain.

**Hasil pembelajaran:** Memperbaiki *scorecard* tim Anda

Langkah-langkah	Waktu
1. Bekerjalah sendiri, periksa kembali ukuran yang telah didiskusikan dan rapikan <i>scorecard</i> Anda.	10 menit
2. Bersihkanlah <i>scorecard</i> Anda: peliharalah dalam baris lepas	10 menit
3. Presentasikan <i>scorecard</i> Anda kepada kelompok, termasuk ukuran yang belum didiskusikan.	5 menit untuk setiap <i>Scorecard</i>

## Lembar Kerja Langkah 9: Menyeleksi KPI Organisasi

Lembar kerja dalam Bagan 4.13 harus dilengkapi oleh tim proyek *Key Performance Indicator*.

**BAGAN 4.13**

Lembar Kerja Menyeleksi KPI Organisasi

1. Apakah telah diidentifikasi sebanyak-banyaknya 10 KPI? (Semakin sedikit semakin baik)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Apakah semua KPI telah dikaitkan dengan strategi?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Apakah semua KPI telah dicakup dalam ukuran kinerja tim?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Apakah semua KPI telah dipahami oleh semua anggota tim?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Apakah Anda telah memeriksa semua KPI berdasarkan daftar periksa KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Apakah Anda telah memeriksa untuk memastikan bahwa KPI tidak memasukkan KRI, RI atau PI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Apakah telah dibangun sebuah sistem sederhana untuk melaporkan pergerakan KPI pada saat diterapkan?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Apakah semua perspektif (dalam <i>Balanced Scorecard</i> ) telah dicakup dalam KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak



**BAGAN 4.14**

Mendesain *Dashboard* untuk Duan Direksi Menggunakan Lembar Kerja KRI

**Hasil pembelajaran:** Menyusun laporan ukuran kinerja untuk dewan direksi.

Langkah-langkah	Waktu
1. Pilihlah ketua yang berperan untuk memastikan bahwa semua orang memahami hasil, memahami instruksi dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi.	
2. Memeriksa kembali hasil dari lokakarya kelompok fokus sebelumnya.	15 menit
3. Dengan menggunakan CSF yang telah diidentifikasi, lakukan <i>brainstorming</i> ukuran, dikusikan KRI yang dapat memberi gambaran kemajuan dari CSF ini.	30 menit
4. Desain grafik untuk setiap KRI yang telah Anda bahas. Mintalah satu orang untuk menggambar satu grafik. Buatlah grafik ini secara cermat karena akan difotokopi dan dilihat oleh kelompok lain.	20 menit
5. Setiap kelompok melaporkan kembali grafik yang disarankan (setelah fotokopi grafik telah dibagikan kepada peserta.)	5 menit untuk setiap kelompok

Untuk memfinalkan KRI yang akan dilaporkan kepada dewan direksi, Anda perlu menyelenggarakan lokakarya dengan kelompok fokus. Lihat *outline* lokakarya pada Bagan 4.14.

## Lembar Kerja Langkah 10: Mengembangkan *Display*, Pelaporan dan Peninjauan Ulang Kerangka Kerja pada Semua Level

Tim proyek harus melengkapi Langkah 10 pada Lembar Kerja untuk memastikan bahwa ukuran telah dilaporkan menggunakan *template* yang sesuai (lihat Bagan 4.15 dan 4.16). Bagan 4.15 menampilkan contoh *scorecard* tim yang telah dilengkapi.

Bagan 4.16 menyajikan lembar kerja untuk menetapkan tujuan tim. Lembar kerja ini harus dilengkapi oleh masing-masing tim.



**BAGAN 4.16**

## Lembar Kerja untuk Penyelesaian

1. Dimanakah hasil pengukuran kinerja akan dipajang tiap minggunya?	
Pilihan:	
■ Papan pengumuman tim	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Ruang pertemuan tim	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Kantin/tempat makan	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Halaman intranet tim	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
■ Lain-lain (laporan berkala perusahaan)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Kapan tim/divisi/departemen/area memperoleh tinjauan pengukuran kinerja?	
3. Jika terdapat Key Performance Indicator (KPI) dalam area lingkup pengaruh, apa reaksi serta merta yang sebaiknya diambil untuk memperbaiki KPI yang tidak memenuhi target?	
KPI	Tindakan yang sebaiknya diambil oleh staff sesegera mungkin (yang telah disertai kekuasaan)
Untuk unit bisnis dan kartu catatan angka organisasi, lihat pada bagian format laporan	

Untuk masing-masing ukuran kinerja, tim harus menyeleksi target untuk satu bulan atau untuk 6 atau 12 bulan yang akan datang. Gunakan semua pengetahuan yang Anda dapatkan tentang praktik yang lebih baik bagi perusahaan atau industri Anda. Jika bisa dibuat suatu patokan (*benchmark*) level kinerja, maka pakailah *benchmark* tersebut.

Tentukan beberapa target sebagai ukuran relatif (misalnya, 5% lebih baik daripada rata-rata kelompok *benchmark*). Penetapan target relatif ini akan memastikan bahwa tim telah membuat target yang lebih tinggi dari standar yang digunakan oleh tim-tim lain. Jika sasaran tersebut dicapai, tim harus merayakan kesuksesannya dan memberi tahu manajemen, tim lainnya, dan juga pelanggan.

## Lembar Kerja Langkah 11: Memfasilitasi Penggunaan KPI

*Road show*, seperti yang dibahas pada Bab 3, sebaiknya dipandu oleh fasilitator internal yang telah dilatih oleh tim KPI.

Selain *road show* secara fisik, bisa juga digunakan *video* yang diedarkan ke unit-unit. Hal ini penting karena CEO tidak bisa mendatangi ke semua unit dalam organisasi. Seharusnya isi dari *video* tersebut juga mencakup presentasi profesional dari tim KPI. Sebelum presentasi tersebut dilakukan, Tim KPI harus berlatih lebih dahulu. Porsi presentasi adalah 20-30 persen dari keseluruhan isi. Di sini, ahli *Public Relation* harus memberi pengarahan kepada presenter sebelum direkam. Lihat Bagan 4.17 tentang garis besar penayangan *video*.

Selain itu, perlu juga dilakukan penilaian kebutuhan pelatihan pada staf. Lembar kerja pada Bagan 4.18 bisa membantu tim proyek untuk menilai kebutuhan pelatihannya. Dalam tahapan ini, *item* di bawah ini harus sudah dilengkapi:

- Ukuran kinerja tim
- Kerangka pelaporan KPI
- Tempat men-*display* KPI

## Lembar Kerja Langkah 12: Memperbaiki KPI untuk Menjaga Relevansinya

Harus ditetapkan sebuah mekanisme peninjauan ulang untuk memastikan peningkatan berkelanjutan. Pemahaman lebih baik terhadap ukuran kinerja membuat penggunaan KPI yang lebih baik. Penting untuk mencatat setiap perkembangan kinerja.

**BAGAN 4.17****Penayangan *Video* untuk Staf – Memahami KPI**

---

**Tujuan**

- Memastikan bahwa semua anggota staf operasional yang mengoperasikan KPI mengetahui siapa yang mengumpulkan data dan kapan, sistem apa yang akan digunakan, pengawasan dan tindakan yang akan dilakukan oleh TMS, dan wewenang yang didelegasikan pada karyawan untuk mengoreksi apabila masalah muncul setiap saat.

**Persyaratan**

- Administrator lokakarya untuk mengkoordinasikan peserta
- Sekurang-kurangnya tiga *laptop*, tampilan data, layar, tiga papan tulis elektronik, ruang lokakarya yang tenang, jauh dari kantor

**9:00 pagi** Pembukaan oleh manajer senior setempat

**9:10 pagi** Penayangan *video*

- Pembukaan oleh CEO
- Pemikiran baru dalam presentasi *Key Performance Indicator* (*rekaman presentasi oleh presenter terlatih dari tim proyek*)
  - CSF organisasi
  - Menjual manfaat menggunakan dorongan emosi
  - Metode pengumpulan KPI dan pelaporannya
  - Contoh tindakan koreksi yang diharapkan dapat dilakukan oleh karyawan
  - Tingkat kepentingannya bagi perusahaan
- Pernyataan motivasi sebagai penutup oleh CEO

**10:00 pagi** **Memulai lokakarya.** *Brainstorming* oleh kelompok yang terdiri dari lima sampai tujuh orang, dari tim yang berbeda, prosedur aman untuk memastikan KPI dalam wilayah yang bisa diterima. Juga membahas pendelegasian wewenang yang dibutuhkan untuk memastikan staf bisa melakukan tindakan koreksi serta merta.

**11:00 pagi** Istirahat

**10:50 pagi** **Lokakarya dilanjutkan**

**11:20 siang** Umpan balik dari kelompok. Dicapai kesepakatan mengenai wewenang yang didelegasikan dan tindakan yang diharapkan.

**12:00** Kesimpulan dan makan siang

---

**BAGAN 4.18**

## Lembar Kerja Kebutuhan Kebutuhan Pelatihan

Apakah proses pelatihan dan penilaian diperkenalkan pada manajemen madya untuk memastikan partisipasi mereka pada pendekatan praktik yang lebih baik peningkatan kinerja?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
Apakah diperlukan imbalan (penghargaan) untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam aktivitas peningkatan kinerja menggunakan KPI?	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
Jika iya, tulis pilihan penghargaan yang bisa menjadi pertimbangan tim manajemen senior (TMS).	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
<b>Pilihan</b>	<b>Apakah tim Sumber Daya Manusia mendukung?</b>
	<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
	<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

Namun, perubahan hanya hanya bisa dilakukan apabila proses keseluruhan ditinjau pada periode 6 atau 12 bulan.

Penting sekali, KPI tidak direvisi dalam waktu kurang dari 6 bulan operasi. Tujuannya adalah untuk menghindari lingkungan terus-menerus berubah (yang akan menghalangi pengukuran). Untuk meninjau ulang CSF dan modifikasi ukuran terkaitnya harus dilakukan dengan mengikuti proses yang sama ketika mengidentifikasi dan menetapkan CSF berikut ukuran kinerja terkaitnya.

Lembar kerja pada Bagan 4.19 harus dilengkapi oleh tim proyek untuk memastikan bahwa semua KPI masih relevan.

### BAGAN 4.19

#### Perbaikan KPI untuk Menjaga Relevansi

	Bulan		
	6	12	18
1. Memilih kerangka waktu tinjauan yang tepat:			
■ <i>Key Performance Indicator</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ <i>Performance Indicator</i> organisasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ <i>Performance Indicator</i> dan <i>Result Indicator</i> divisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ <i>Performance Indicator</i> dan <i>Result Indicator</i> tim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ <i>Key Result Indicator</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Semenjak CSF ditetapkan, perubahan besar apa yang terjadi di pasar dan lingkungan eksternal organisasi Anda?			
3. Apakah perubahan tersebut:			
■ Menurunkan signifikansi CSF yang ada?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	
■ Mengharuskan modifikasi CSF yang ada atau membuat yang baru?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	
■ Memerlukan perubahan pada KPI organisasi?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak	
4. Bagaimanakah CSF baru akan diperkenalkan kepada semua level dalam organisasi?			



Selain itu, tim proyek harus menyelenggarakan beberapa lokakarya. Bagan 4.20 dan 4.21 menampilkan garis besar lokakarya tersebut.

#### **BAGAN 4.20**

##### Lokakarya Satu Hari Kelompok Fokus Meninjau Ukuran Kinerja

---

#### **Tujuan**

- Meninjau ukuran kinerja dengan kelompok staf utama dan manajemen.
- Belajar dari pengalaman dan meningkatkan nilai dari penggunaan ukuran kinerja.

#### **Persyaratan**

- Kelompok fokus dipilih dari 15-30 anggota staf berpengalaman yang mencakup semua unit bisnis, tim, kantor daerah, dan kantor pusat dan mencakup peranan berbeda dari administrator hingga anggota tim manajemen senior
- Administrator lokakarya untuk mengkoordinasi peserta.
- Sekurang-kurangnya tiga buah laptop, tampilan data, layar, tiga papan tulis elektronik, ruangan lokakarya yang tenang, jauh dari kantor

**9:00** Pembukaan oleh CEO

**9:10** Status pengukuran kinerja terkini dalam organisasi

- Kisah sukses
- Apa yang sudah berjalan baik dan apa yang belum
- Pelajaran yang didapat
- Isu terkini
- Ketersediaan solusi teknologi terbaru

**10:00 Pelaksaaan lokakarya 1.** Meninjau kembali CSF organisasi untuk dilihat apakah masih relevan atau harus menggantinya dengan yang baru.

**10:30** Istirahat

**10:50 Pelaksanaan lokakarya 2.** Melakukan pemetaan hubungan faktor keberhasilan (SF) yang baru untuk melihat dampaknya jika ditambahkan dalam faktor CSF.

**11:20 Pelaksanaan lokakarya 3.** Merancang ulang *Key Result Indicator* untuk dewan direksi.

**12:00** Makan siang

**12:45 Pelaksanaan lokakarya 4.** Lakukan *brainstorming* ukuran kinerja untuk CSF yang baru.

---

## BAGAN 4.21

### Lokakarya Ukuran Kinerja Tim

Setelah digunakan dalam jangka waktu tertentu (tidak lebih cepat dari 6 bulan), masing-masing tim harus menyelenggarakan lokakarya selama 2 jam untuk meninjau kembali ukuran tersebut.

#### Lokakarya untuk Meninjau Ukuran Kinerja Tim

**Hasil pembelajaran:** meninjau kecenderungan pengukuran kinerja Anda

Langkah	Waktu
1. Pilih ketua, yang akan memastikan bahwa semua peserta memahami hasil, mengerti instruksi, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi.	
2. Lakukan <i>brainstorming</i> , menggunakan <i>mind mapping</i> , ukuran baru dalam CSF yang diperoleh dari diskusi sehari kelompok fokus. Harus ada satu orang yang mencatat ukuran kinerja yang dihasilkan dalam <i>brainstorming</i> untuk disimpan di <i>hard drive</i> .	60 menit (dibagi dalam dua sesi)
3. Cek ulang ukuran kinerja baru yang diperoleh dengan membandingkan dengan 6 perspektif BSC.	15 menit
4. Masing-masing kelompok melaporkan ukuran yang mereka peroleh. Diskusikan hanya ukuran yang telah diperoleh dari proses <i>brainstorming</i> .	3-5 menit untuk masing-masing kelompok

### Lokakarya Tim Dua-Jam untuk Meninjau *Scorecard* Tim

#### Tujuan

- Meninjau kembali ukuran kinerja
- Belajar dari pengalaman dan meningkatkan nilai dari penggunaan pengukuran kinerja.

#### Persyaratan

- Satu laptop, tampilan data, layar, ruangan lokakarya yang tenang, jauh dari kantor.

#### Agenda

**9:00** Pembukaan oleh pemimpin tim

**9:10** Status *Scorecard* tim saat ini

- Ukuran yang berfungsi dengan baik
- Ukuran yang tidak berfungsi dengan baik

- CSF dan SF baru yang harus di-*brainstorming*-kan.

**9:40** Pelaksanaan lokakarya. *Brainstorming* ukuran kinerja untuk semua CSF (lihat Bagan 4.21)

**10:40** Memfinalkan *Scorecard* tim

**11:00** Menutup lokakarya dengan *morning coffee*

---