

# Bab 7

## Perlengkapan Critical Success Factor

---

CSF adalah “daftar isu-isu atau aspek-aspek kinerja organisasi yang menentukan kesehatan, vitalitas, dan kesejahteraan organisasi.”<sup>1</sup> *Critical Success Factors* (CSF), dan ukuran kinerja di dalamnya, yang menghubungkan aktivitas sehari-hari dengan strategi organisasi. Saya yakin, ini merupakan gunung emas idaman manajemen.

Selama bertahun-tahun organisasi memiliki KPI, tetapi belum fokus pada kemampuan beradaptasi, inovasi, dan profitabilitas yang mereka cari. KPI sebelumnya memang disalahmengerti, diberi label yang salah, dan digunakan secara keliru.

Semua masalah ini bermula dari tidak adanya pemahaman terhadap CSF. Meskipun sebagian besar organisasi mengetahui faktor keberhasilan mereka, hanya sedikit organisasi yang sudah:

- Menuliskan faktor keberhasilan mereka secara tepat
- Memisahkan faktor keberhasilan dari tujuan strategis

- Menyaring faktor-faktor keberhasilan untuk menemukan faktor yang kritis – *critical success factors* mereka
- Mengomunikasikan CSF kepada staf

Dalam masa penuh tantangan dan ujian saat ini, pemahaman terhadap CSF dapat menjadi faktor penentu kelangsungan hidup organisasi Anda. Jika organisasi Anda belum melakukan upaya yang menyeluruh untuk mengetahui CSF, manajemen kinerja tidak mungkin berfungsi. Pengukuran kinerja, pengawasan dan pelaporan akan menjadi proses acak yang menciptakan begitu banyak ukuran yang menghasilkan banyak sekali laporan, penuh dengan ukuran yang memonitor perkembangan arah yang sangat jauh dari tujuan stragegis organisasi.

Bab ini akan menjelaskan garis besar proses memperjelas dan mengomunikasikan CSF. Keunggulan dari metode yang akan dijelaskan adalah prosesnya sederhana dan dapat dijalankan oleh staf kantor.

Pemilihan CSF merupakan pekerjaan yang mengandung unsur subjektif. Efektivitas dan manfaat CSF terpilih sangat tergantung pada kemampuan analisis dari mereka yang terlibat. Pada tahap ini, manajemen senior wajib memimpin secara aktif.

## Keuntungan Memahami CSF Organisasi

Mengetahui, mengomunikasikan, dan mengukur kemajuan dalam CSF organisasi merupakan kewajiban bagi manajemen. Dengan mengetahui CSF, Anda memperoleh beberapa keuntungan yang mencakup:

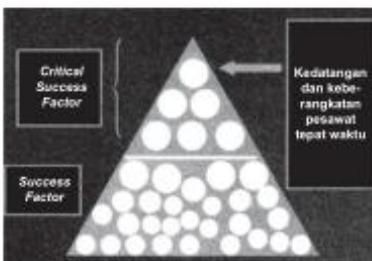
- Mengarahkan pada penemuan KPI
  - Ukuran yang tidak terkait atau tidak terhubung dengan CSF dapat dieliminasi.
  - Staf mengetahui rindakan prioritas yang harus dilakukan, sehingga tindakan sehari-hari yang dikerjakan mereka terkait dengan strategi organisasi.
-

## Contoh: CSF Sebuah Maskapai Penerbangan

Mari kita ingat lagi cerita KPI pesawat yang terlambat. Pejabat senior British Airways (BA), yang mengubah BA sekitar tahun 1980-an, menunjuk beberapa konsultan untuk menyelidiki dan melaporkan ukuran utama yang harus menjadi konsentrasinya untuk mengubah jalur penerbangan yang sakit. Mereka kembali dan berkata bahwa ia perlu fokus pada satu *critical success factor*: "keberangkatan dan kedatangan pesawat tepat waktu".

Saya membayangkan pejabat BA tersebut tidak terkesan, karena setiap orang dalam industri tersebut sudah pasti mengetahui pentingnya pesawat tepat waktu. Namun, konsultan ini menunjukkan bahwa meskipun dia sudah mengetahui bahwa "keberangkatan dan kedatangan pesawat tepat waktu" merupakan faktor sukses, faktor tersebut belum dipisahkan dari faktor-faktor keberhasilan lainnya dan oleh karena itu staf harus melakukan hal yang campur aduk dan tidak fokus. Konsultan tersebut dapat menunjukkan bahwa keberangkatan dan kedatangan pesawat tepat waktu memengaruhi hampir semua perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) pada sebuah jalur penerbangan.

Pada saat analisis konsultan tersebut membuktikan bahwa "keberangkatan dan kedatangan pesawat tepat waktu" berada di atas (lihat Bagan 7.1), semua yang harus dilakukan oleh konsultan ini adalah memastikan ukuran apa yang harus difokuskan. Apakah pesawat tepat waktu atau pesawat terlambat? Analisis akan menunjukkan dengan cepat untuk memilih pesawat yang terlambat lebih dari beberapa kali, dan hal ini mengarahkan pada pembuatan layar pesawat terlambat, yang akan menyerupai gambar pada Bagan 7.2.



**BAGAN 7.1**

Hierarki *Success Factor*:  
Maskapai Penerbangan

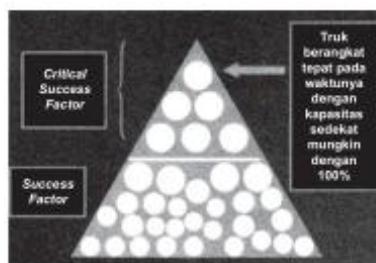


- Hal ini berarti mengurangi produksi laporan di seluruh organisasi; laporan yang sekarang dinilai sebagai tidak penting atau tidak relevan, tidak dibuat lagi.
- Hal ini menciptakan ringkasan yang jelas dari laporan kepada dewan dan manajemen senior berdasarkan kemajuan dalam CSF.

Dua cerita berikut ini menjelaskan pentingnya dari faktor keberhasilan kritis untuk memunculkan KPI.

## Contoh: CSF Sebuah Perusahaan Pengangkutan

Melihat kembali kisah perusahaan pengangkutan, CEO perusahaan tersebut menyadari bahwa *critical success factor* untuk bisnisnya adalah “truk berangkat tepat waktu dan kapasitas terpenuhi sedekat mungkin dengan 100%” (lihat Bagan 7.3). Setelah melihat seluruh faktor keberhasilannya, termasuk retensi staf, pengiriman secara penuh dan tepat waktu, dan hubungan “retensi, opini positif pada perusahaan, dan kerja terbaik” dengan staf, CEO menyadari bahwa faktor keberhasilan tersebut lebih penting dibanding faktor-faktor yang lain.



**BAGAN 7.3**

Hierarki Faktor Keberhasilan:  
Perusahaan Distribusi

CEO tersebut memberitahu staf pengiriman apa aktivitas utama mereka: “memaksimalkan keberangkatan truk dan trailer mereka.” Anggota staf pengiriman sekarang diminta untuk tidak sekadar mengikuti tanggal pengiriman pelanggan namun melihat juga pengiriman mana yang harus dipindahkan dan bekerja bersama pelanggan untuk menggeser tanggal pengiriman mereka untuk menciptakan situasi saling menguntungkan.

Ukuran pesawat yang terlambat ini pada akhirnya dapat mengubah perusahaan. Lord King (1917-2005, mantan Direktur Utama British Airways) membutuhkan beberapa informasi kontekstual sehingga manajer yang ditanyai tidak bisa menjawab dengan mudah “hal ini merupakan kejadian tertutup”.

## Faktor Keberhasilan Relevan

Berikut ini kita membuat daftar *success factor* (SF) relevan:

- Mendukung bisnis lokal.
- Mengirimkan secara penuh, tepat waktu, setiap saat, kepada pelanggan utama kita.
- Memprioritaskan semua aktivitas yang akan dapat mendatangkan uang secara cepat dari bisnis utama.
- Mencari cara yang lebih baik untuk melakukan hal-hal yang kita lakukan setiap hari.
- Menjaga keselamatan, kebahagiaan, dan kesehatan tempat kerja.
- Mengimplementasikan dengan segera ide-ide inovatif staf.
- Menyelesaikan yang telah kita mulai.
- Hanya memulai proyek yang memberi nilai tambah.
- Menjual saham yang lebih besar dari produk-produk yang menguntungkan kepada pelanggan utama.
- Meningkatkan *repeat business* dari pelanggan utama.
- Mendorong pelanggan utama untuk aktif mendukung usaha kita.
- Meningkatkan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas staf.
- Merekrut staf berkualitas ke dalam organisasi.
- Menjaga keterikatan “retensi, opini positif pada perusahaan, bekerja keras” dengan staf.
- Mempertahankan pemberian penghargaan secara teratur terhadap kontribusi staf.

Hal ini merupakan ekstrak dari daftar faktor keberhasilan pada lampiran 7E.

---

Perhatikan, bahwa semua SF relatif spesifik. Jika SF disampaikan dengan baik kepada para staf, maka para staf akan memahami apa yang diharapkan dari mereka. Saya yakin semua SF yang dituliskan dengan benar akan dapat dimengerti dengan baik oleh semua staf.

Anda harus menghindari penulisan SF yang terlalu umum, yang maknanya tidak bisa dipahami oleh para staf/karyawan. Contoh-contoh dari pernyataan SF yang terlalu umum adalah:

- Peningkatan kepuasan pelanggan
- Peningkatan laba
- Memaksimalkan pemanfaatan sumber daya kita yang paling penting: orang-orang kita
- Mengoptimalkan modal bekerja
- Meningkatkan marjin kotor
- Mengoptimalkan pemanfaatan aset dan sumber daya

## Langkah 6: Mengidentifikasi CSF Organisasi

Langkah 6 dalam proses 12 langkah adalah mengidentifikasi *critical success factor* skala organisasi. Praktik yang lebih baik menyarankan bahwa CSF organisasi harus dibatasi antara lima sampai delapan tanpa memperhatikan ukuran organisasi. Namun, bagi konglomerat, sebagian besar CSF bersifat khas industri (misalnya CSF untuk industri maskapai penerbangan berbeda dari CSF industri toko ritel). Maka, dalam konglomerat akan terdapat kumpulan CSF yang jumlahnya lebih besar dari yang disarankan lima hingga delapan.

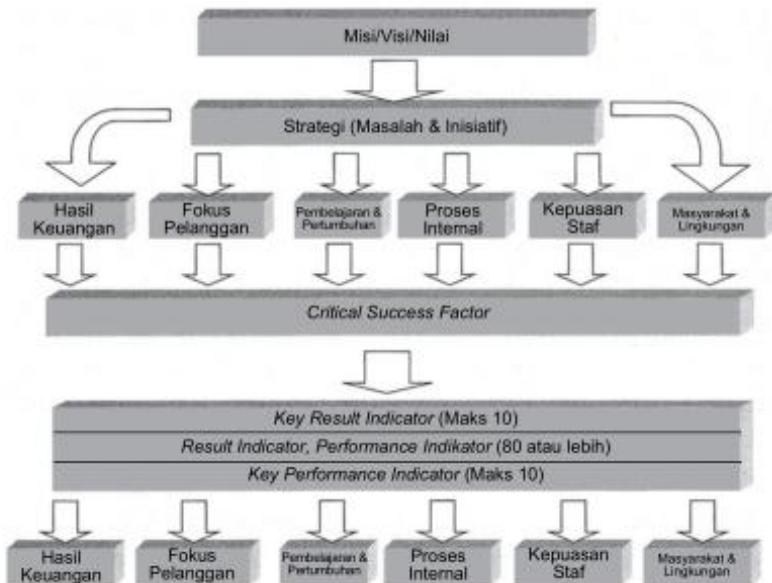
Hubungan antara CSF dan KPI sangatlah penting, sebagaimana diilustrasikan dalam Bagan 7.4. Jika Anda mendapatkan CSF yang tepat, maka Anda akan sangat mudah untuk menemukan KPI Anda (misalnya pada saat CSF “kedatangan dan keberangkatan pesawat tepat waktu” diidentifikasi, relatif lebih mudah untuk menemukan KPI – “pesawat yang terlambat lebih dari 2 jam” – untuk maskapai penerbangan yang terkenal).

Ada beberapa karakteristik yang CSF yang perlu dipertimbangkan.:

- Dituliskan sedemikian rupa sehingga mereka yang berusia 14 tahun pun dapat memahaminya dan menjalankan perusahaan.
- Tidak akan mengejutkan manajemen dan dewan direksi karena mereka sudah membicarakannya sebagai faktor keberhasilan.
- Berlaku pada lebih dari satu perspektif *Balanced Scorecard* (misalnya kedatangan dan keberangkatan pesawat tepat waktu memengaruhi hampir seluruh perspektif BSC dari sebuah jalur penerbangan)
- Memberikan pengaruh signifikan pada faktor keberhasilan lainnya
- Fokus pada bidang tertentu, bukan bersifat umum seperti pada sasaran strategis.

#### BAGAN 7.4

Bagaimana CSF dan KPI terpadu bersama dan terkait dengan strategi



## Tugas-tugas Utama untuk Mengidentifikasi CSF Level Organisasi

Untuk mendapatkan *critical success factors* (CSF), pertama-tama harus diketahui dahulu apa faktor keberhasilan (SF) kita. Pada saat Anda menginvestigasi SF pertama kali, Anda dapat menemukan hingga 30 atau lebih isu yang dapat diperdebatkan sebagai faktor yang kritis bagi kelangsungan kesehatan organisasi. Pada fase kedua, jumlah tersebut dikurangi.

Tim KPI perlu menggabungkan keempat tugas berikut ini dalam pekerjaan yang dilakukan pada langkah ini:

**Tugas 1: Menentukan SF yang Sudah Teridentifikasi.** Periksa kembali semua dokumen strategis dalam organisasi Anda dalam 10 tahun terakhir. Kemudian ringkas isinya untuk mengembangkan SF. Lakukan wawancara dengan orang penting yang terkait dengan dokumen tersebut dan semua tim manajemen senior (TMS). Dari informasi ini, akan didapatkan sebuah daftar *success factor* (SF).

Untuk memastikan bahwa Anda telah melakukan semua hal yang mendasar dalam mencari faktor keberhasilan yang telah ada, lihat daftar periksa pada Lampiran 7A. Tim KPI, bersama fasilitator, harus mengubah daftar periksa ini sebelum menggunakannya sesuai dengan organisasi dan pendekatan yang diinginkan.

**Tugas 2: Menentukan Lokakarya *Critical Success Factors*.** Undang orang penting dalam organisasi untuk menghadiri lokakarya selama dua hari. Orang penting yang dimaksud di sini adalah orang yang Anda (atau orang lain) datangi ketika Anda membutuhkan jawaban atas suatu persoalan. Peserta dan agenda yang disarankan ditampilkan pada Bagan 7.5. Kelompok kerja yang terdiri hingga tujuh orang, dari berbagai fungsi, diberi informasi mengenai teknik baru tersebut. Mereka diberi contoh dan kemudian diminta untuk menyelesaikan setiap latihan.

Selama lokakarya, materi perlu diperbarui di komputer, sehingga diperlukan *laptop*. Hasil dari pencarian SF perlu diperbarui sehingga lokakarya yang berikutnya dapat dilaksanakan.

Untuk membantu Anda menjalankan lokakarya ini, Saya telah menyiapkan instruksi terperinci dalam lampiran lembar kerja 7A hingga 7E.

## BAGAN 7.5

### Lokakarya Dua-Hari Pengembangan Critical Success Factors dan Penyiapan Penggunaannya

#### Peserta yang Disarankan

- 20 hingga 40 staf yang berpengalaman dan berpengetahuan dari semua bagian organisasi (operator, administrator, staf penjualan, produksi, pengiriman, dll.)
- Manajemen terpilih dari kantor pusat termasuk satu atau dua dari tim manajemen senior
- Semua staf proyek KPI, jika telah disiapkan
- Fasilitator eksternal, jika punya

#### Pra pekerjaan yang direkomendasikan

Para peserta mendengarkan *webcast* David Parmenter di "Introduction to Wining KPI" yang dapat ditemukan di [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com)

#### Persyaratan

Tunjuk seorang sekretaris acara untuk mendokumentasikan kesepakatan yang dicapai dalam lokakarya. Sediakan *laptop* dan *flipchart* untuk masing-masing kelompok kerja, sebuah proyektor data, dua buah papan tulis, sebuah layar proyektor, dan sebuah mikrofon kerah untuk presenter.

#### Garis Besar Acara

##### Hari ke-1

- |            |   |
|------------|---|
| Dari 08.30 | Pendaftaran dan makan pagi  |
| 09.00      | Pembukaan oleh CEO: Penjelasan konteks lokakarya  |
| 09.10      | Pemikiran baru dalam indikator kinerja utama <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perbedaan di antara keempat jenis ukuran kinerja</li> <li>■ Karakteristik KPI – dua kisah</li> <li>■ Peraturan 10/80/10 untuk ukuran kinerja</li> <li>■ Pentingnya mengetahui <i>critical success factor</i> organisasi</li> <li>■ Studi kasus faktor keberhasilan/<i>success factor</i></li> </ul> <p>(CEO dan beberapa anggota dari tim manajemen senior dapat meninggalkan tempat setelah sesi ini).</p> |
| 10.00      | <b>Presentasi <i>Success Factor</i></b>   |
| 10.20      | <b>Memulai Lokakarya 1: Melihat kembali faktor keberhasilan organisasi.</b> Semua pekerjaan yang telah diselesaikan dalam bagian ini disampaikan kepada para peserta (misalnya dari tinjauan rencana strategis beberapa tahun silam).   |
| 10.50      | Kelompok memberikan umpan balik mengenai SF.<br><b><i>Selama diskusi ini, dua anggota staf memperbarui daftar faktor keberhasilan pada halaman A3 (kertas berukuran A3) atau papan tulis yang telah disiapkan sebelum lokakarya dilaksanakan.</i></b>   |

**BAGAN 7.5***(Lanjutan)*

- 
- 11.10 Presentasi untuk peta keterkaitan. (Lihat *webcast* KPI saya di [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com))
- 11.20 **Memulai lokakarya 2: Pemetaan hubungan menggunakan faktor keberhasilan maskapai penerbangan.**  
**Selama lokakarya ini, dua orang anggota staf melanjutkan memperbarui daftar faktor keberhasilan, dll.**
- 11.45 **Memulai lokakarya 3: Menemukan lima teratas dari CSF organisasi** (menggunakan hasil kerja dari lokakarya 1).
- 12.45 Makan siang
- 13.30 **Melanjutkan pelaksanaan lokakarya 3: Menemukan lima teratas dari CSF organisasi** (menggunakan hasil dari lokakarya 1).
- 14.00 Umpan balik dari kelompok kerja mengenai 5 teratas dari faktor keberhasilan mereka. Gunakan tabel ringkasan, sebagaimana diperlihatkan pada Bagan 7.3.
- 14.20 Lakukan curah pendapat (*brainstorming*) faktor keberhasilan kritis/*Critical Success Factor*/CSF. (Terdapat sebuah contoh di [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com))
- 14.40 **Memulai lokakarya 4: Lakukan *brainstorming* ukuran kinerja untuk CSF perusahaan.** Satu CSF ditempatkan di masing-masing kelompok.
- 15.15 Istirahat sore
- 16.00 Presentasikan kemungkinan bentuk *scorecard* tim. (Lihat *webcast* saya di [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com))
- 16.00 **Memulai lokakarya 5: Lakukan *brainstorming* ukuran untuk *Scorecard* tim Anda.** Lakukan *brainstorming* CSF yang relevan untuk ukuran yang dapat membantu tim untuk fokus mengerjakan CSF dengan sukses.
- 17.00 Akhir lokakarya hari ke -1.

**Hari ke-2**

- Dari 08.15 Makan pagi
- 09.00 Sesi Tanya jawab, Tim Perencanaan Perusahaan menyajikan CSF yang telah disepakati dan kita memastikan mana yang telah di-*brainstorming*-kan dan mana yang belum.
- 09.20 **Memulai pelaksanaan lokakarya 5: Lakukan *brainstorming* ukuran kinerja untuk *Balanced Scorecard* tim Anda berdasarkan CSF.** Tim fokus pada CSF yang belum mereka kerjakan dan SF yang relevan lainnya. (Untuk memfinalkan *scorecard* tim diperlukan waktu delapan minggu lagi).
- 10.00 Umpan balik dari kelompok kerja
- 10.20 Presentasi pelaporan ukuran kinerja (lihat *webcast* KPI saya di [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com))
- 10.50 **Memulai lokakarya 6: Merancang laporan KPI harian/mingguan untuk tim manajemen senior.** (Laporan ini akan memerlukan penyesuaian lebih lanjut).
- 11.40 Kelompok memberikan umpan balik
-

**BAGAN 7.5**

Lanjutan

---

12.10	<b>Mengkaji ulang Lokakarya 4: Melakukan <i>brainstorming</i> ukuran kinerja untuk semua CSF organisasi.</b> Tempatkan CSF untuk memastikan bahwa semuanya telah di- <i>brainstorming</i> -kan setidaknya oleh dua kelompok terpisah.
13.00	Makan siang.
13.45	Kelompok memberikan umpan balik.
14.00	<b>Memulai Lokakarya 7: Merancang <i>dashboard</i> untuk dewan direksi.</b> (Laporan ini memerlukan tambahan penyesuaian lagi supaya lebih optimal).
14.20	Kelompok memberikan umpan balik
15.00	Istirahat sore
15.15	<b>Memulai lokakarya 8.</b> Kelompok menyiapkan presentasi Power Point singkat (tiga atau empat slide yang meliputi ukuran baru, ukuran yang harus dihapuskan, langkah mereka selanjutnya, alur waktu implementasi, dan tanggal pertemuan tim).
16.00	Kelompok memberikan umpan balik melalui presentasi Power Point singkat (dua atau tiga slide). (CEO mengikuti sesi tersebut).
16.50	Penutupan oleh CEO.
17.00	Akhir lokakarya hari ke-2.

---

**Tugas 3: Menyelesaikan CSF setelah berkonsultasi dengan banyak pihak terkait.** Setelah konsep CSF disiapkan, lakukan peninjauan CSF bersama TMS, dewan direksi, pemangku kepentingan yang ditentukan (CSF yang relevan dengan pelanggan dan pemasok utama), kelompok terfokus karyawan, dan perwakilan serikat pekerja.

Tim KPI harus menyiapkan dan menyampaikan presentasi CSF organisasi untuk memfasilitasi diskusi dan kesepakatan dengan TMS. Presentasi tersebut meliputi:

- Lima hingga delapan CSF teratas
  - Proses untuk mendiskusikan CSF ini dengan wakil karyawan
  - Bagaimana CSF disampaikan kepada karyawan
  - Percabangan dari ukuran kinerja yang sudah ada
  - Ukuran setiap saat, harian, atau mingguan apa yang saat ini dikumpulkan pada bidang ini, jika ada.
  - Izin untuk memproses langkah selanjutnya (pemilihan tim dan ukuran organisasi).
-

**Tugas 4: Menjelaskan CSF kepada para karyawan.** Ketika CSF final telah disepakati, komunikasikan CSF ini kepada seluruh manajemen dan staf. Jika CSF tidak akan didiskusikan dengan wakil karyawan dan disampaikan kepada staf, efektivitas implementasinya akan tidak akan optimal. Jika staf diberitahu apa yang penting, mereka dapat meluruskan kegiatan sehari-hari mereka untuk memaksimalkan kontribusi mereka.

### **Jalan Pintas: Komunikasikan CSF Kepada Staf dalam Lokakarya Scorecard Tim**

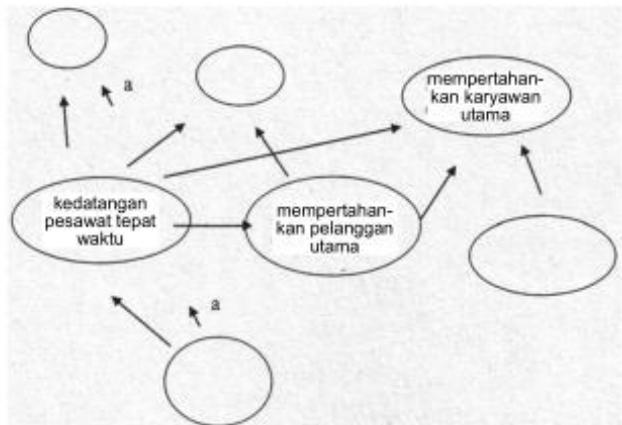
Staf perlu mengetahui CSF sebelum mereka melakukan *brainstorming* ukuran *Scorecard* tim mereka. Sebagai prioritas, mintalah tim untuk melihat aktivitas apa yang harus mereka lakukan yang akan mendukung CSF secara positif. Tim akan melakukan *brainstorming* baik mengenai CSF maupun SF untuk mendapat ukuran kinerja yang relevan.

## Mencari CSF melalui Proses Pemetaan Hubungan

Telah banyak dilakukan diskusi mengenai pembuatan dokumen hubungan sebab akibat. Proses pemetaan hubungan adalah turunan dari proses sebab akibat, dan merupakan proses yang cepat. Ketika menggunakan proses pemetaan hubungan, tim harus berhati-hati untuk tidak melenceng dari fokus. Memang menarik untuk diskusi keluar dari fokus.

Tujuan dari proses pemetaan hubungan adalah untuk memahami dan mendokumentasikan perilaku manusia yang mungkin (misalnya jika pesawat terlambat kembali tepat waktu, hal ini akan mengakibatkan ... tindakan yang mungkin dilakukan oleh staf adalah ...).

Suatu cara yang baik untuk menemukan lima hingga delapan *critical success factor* adalah dengan menggambarkan semua SF Anda pada sebuah papan tulis besar dan menggambarinya dalam hubungan, yang menunjukkan

**BAGAN 7.6**Pemetaan Hubungan  
CSF

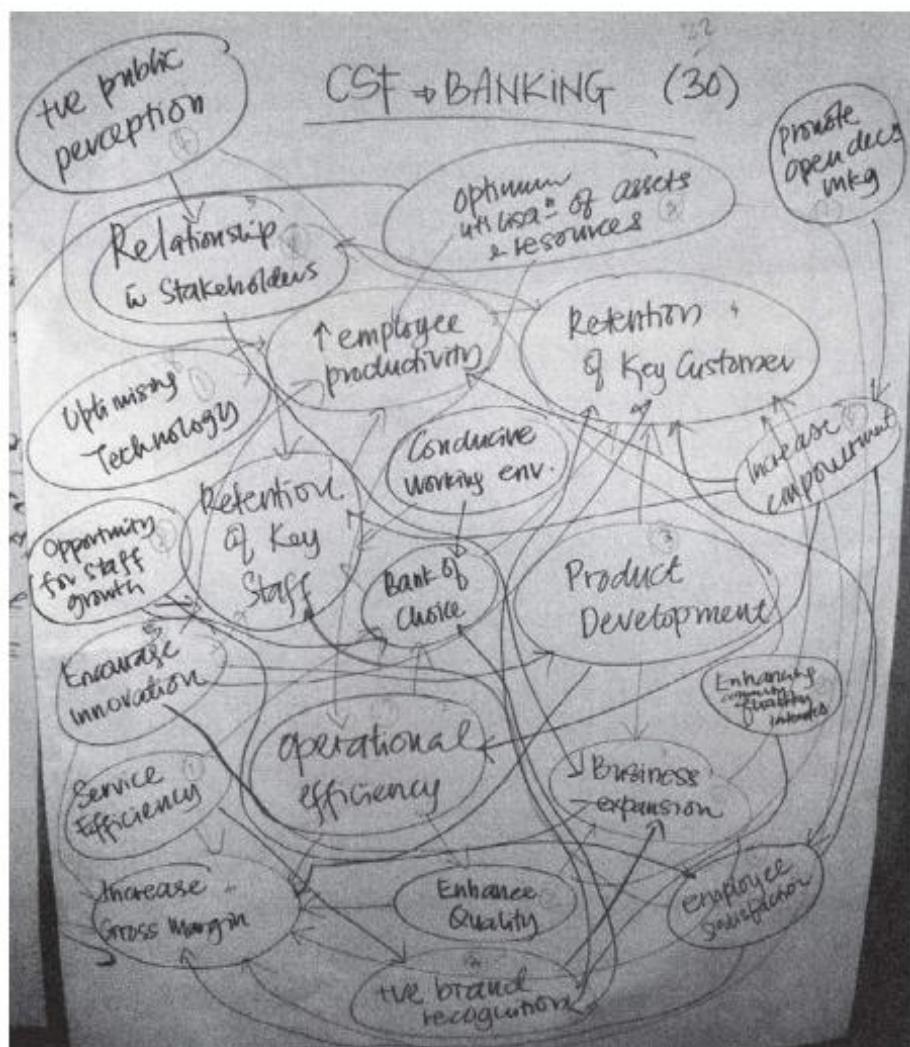
SF mana yang mempengaruhi SF lainnya. Hati-hati dalam menggambarkan tanda panah dengan arah yang tepat. Pada lokakarya terbaru, kami menangani lebih dari 40 SF. Oleh karena itu, tanda panah ditunjukkan meninggalkan dan menuju, dengan huruf untuk mengidentifikasi mereka. (Lihat Bagan 7.6 hingga 7.9 untuk contoh dari pemetaan ini). SF yang memiliki tanda panah keluar paling banyak adalah SF dengan pengaruh paling besar dan oleh karena itu lebih mungkin dijadikan sebagai yang paling kritis, atau CSF.

## Bagaimana Saya Mengatur Lokakarya CSF?

Hal utama yang harus diperhatikan adalah lokakarya tersebut menghasilkan materi yang akan digunakan dalam lokakarya berikutnya.

### Menjual lokakarya kepada CEO

Anda harus menjual perlunya perubahan kepada CEO berdasarkan daya tarik emosi, bukan berdasarkan daya tarik logika. Dalam menyiapkan proses penjualan kepada CEO, dengarkan webcast saya, "Finding Your Critical Success Factors" dan "Revitalizing a Failing Scorecard", di [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com). Pada *webcast* tersebut, saya mencakup proses penjualan secara rinci dan menyarankan *sales pitch*. CEO perlu diundang. (Lihat lampiran 7B untuk contoh).

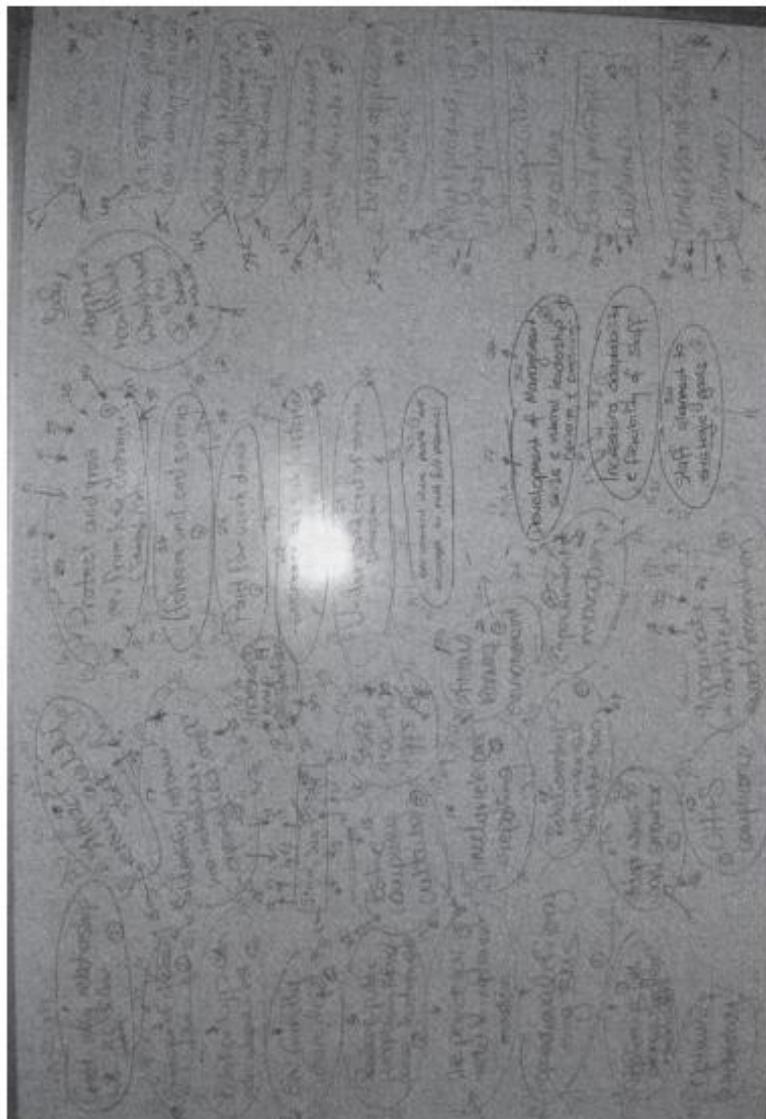


BAGAN 7.7

Contoh sebuah Latihan Pemetaan Hubungan CSF dengan menggunakan flipchart

## Mengusahakan Agar Administrasi Lokakarya Berjalan Lancar Sesuai Rencana

Administrasi lokakarya paling baik ditangani oleh anggota staf yang pernah melakukan hal ini sebelumnya. Keberhasilan acara ini tergantung pada rinciannya. (Lihat daftar periksa pada Lampiran 7C).

**BAGAN 7.8**

Contoh Sebuah Latihan Pemetaan Hubungan CSF dengan Menggunakan Papan Tulis



## **Mempersiapkan Daftar *Success Factor***

Sebagaimana disebutkan dalam tugas ke-1, penting untuk mencari faktor keberhasilan yang telah dibahas sebelumnya. Saya akan memeriksa semua dokumen strategis apa pun yang tersedia yang ditulis dalam 10 tahun terakhir. Kemudian saya akan mewawancarai orang-orang penting dalam organisasi dan anggota tim manajemen senior (TMS) yang ada.

Saya kemudian menggunakan daftar periksa pada Lampiran 7A dan mengubahnya sesuai dengan temuan saya. Saya selalu meminta salah satu anggota TMS untuk memeriksa daftar periksa tersebut sebelum digunakan dalam loka karya.

## **Menyiapkan Daftar *Success Factor* untuk Lokakarya 3**

Hasil dari lokakarya ke-1 akan memberikan umpan balik untuk memodifikasi sebagian dari SF ini. Setelah lokakarya pertama, dua atau tiga anggota staf memperbarui daftar SF berdasarkan umpan balik yang diterima dalam lokakarya pertama dan mencatat daftar SF yang diajukan itu pada selembar kertas A3 atau di papan tulis sehingga anggota staf tersebut dapat melaksanakan lokakarya ke-3 tanpa penundaan.

Saya cenderung menggunakan kertas A3 karena lebih menghemat waktu untuk menuliskan faktor keberhasilan (*success factor*) daripada di papan tulis. Masing-masing tim yang terdiri dari 5 hingga 7 orang memerlukan baik kertas A3 atau papan tulis yang berisi semua *success factor* yang telah disepakati.

Tim yang bertugas meringkas hasil lokakarya pertama hanya memiliki waktu 40 menit, dengan demikian persiapan sebelumnya menjadi sangat penting. Kita tidak dapat membiarkan penundaan untuk memulai lokakarya ke-3.

## **Memeriksa apakah Setiap Tim Memahami Cara Kerja Pemetaan Hubungan**

Sangat mudah bagi tim untuk mendapatkan arah panah yang salah. Kita mencari sebab dan akibat. Dapat dipahami bahwa beberapa hubungan bersifat dua arah; pada kasus ini, kita menggambar dua panah.

---

Saya melihat semua peserta lokakarya mulai mengerjakan contoh maskapai penerbangan pada lokakarya ke-2, sebagaimana ditunjukkan dalam Bagan 7.9. Hal ini tentunya merupakan suatu latihan yang baik karena semua peserta akan memahami dasar-dasar dari industri maskapai penerbangan. Saya menetapkan satu dari SF yang diarsir yang merupakan faktor yang penting bagi suatu jalur penerbangan. Menyenangkan ketika kelompok-kelompok kerja yang berbeda mengerjakan faktor keberhasilan yang sama. Saya melakukan demonstrasi dan menggambarkan beberapa panah menuju SF yang terpengaruh. Kemudian saya meminta para peserta untuk memulainya. Setelah 15 menit saya bertanya, “Berapa banyak panah keluar yang Anda dapatkan?” dan kami menyusun hasilnya. Keindahan dari latihan ini adalah bahwa tidak menjadi masalah apakah sebuah tim memiliki 10 panah keluar dan tim lain memiliki 16 panah keluar pada satu faktor keberhasilan yang sama. Masing-masing tim akan memiliki tingkatan materi yang berbeda pada saat pembentukan panah (misalnya satu tim dapat saja menemukan 20 panah keluar dari faktor keberhasilan “Kedatangan dan keberangkatan pesawat tepat waktu”, kelompok lainnya dapat menemukan 10, 12, atau 15 panah).

### **Memetakan Hubungan *Success Factor* Organisasi**

Pada lokakarya ke-3 kami menangani kertas A3 atau roda di papan tulis yang telah disiapkan dengan SF dari lokakarya pertama, sebagaimana telah disebutkan sebelumnya. Kami meminta tim untuk memetakan hubungan secara terpisah. Saya meminta satu tim untuk terlebih dahulu berkonsentrasi pada hubungan-hubungan tersebut pada sepertiga kertas A3 atau papan tulis, kelompok berikutnya pada bagian berikutnya, dan demikian seterusnya.

Setiap tim diberitahu untuk mengambil satu SF dan kemudian menggambarkan area di mana hal ini memengaruhi SF lainnya pada organisasi secara keseluruhan, sebagaimana ditunjukkan pada Bab 7.9. Latihan ini mulai dengan perlahan kemudian lebih cepat.

Penting untuk mendorong tim membiarkan anggota untuk menggambarkan hubungan tanpa perlu mendebatnya, sehingga tim akan memiliki anggota

yang secara simultan menggambarkan panah-panah yang merefleksikan hubungan sebab-akibat.

### **Mengatasi Keragaman**

Saya meminta setiap tim untuk menyerahkan lima teratas dari faktor keberhasilan mereka, yaitu yang paling banyak panah keluarannya. Mereka mungkin saja memiliki SF dengan jumlah anak panah yang keluar sama, maka saya tetap membatasi mereka untuk memberikan lima teratas saja (misalnya ke-1, ke-2 = ke-3, ke-4 atau = ke-1, = ke-1, = ke-2, = ke-2, ke-3). Saya membuat daftar untuk nilai mereka pada bagan ringkasan (lihat Bagan 7.10) untuk melihat SF terpilih manakah yang paling signifikan. Saya menghindari godaan untuk menggunakan pengukuran bobot; karena dengan melakukan pembobotan unsur subyektifnya menjadi lebih tinggi. Saya yakin bahwa SF yang digolongkan dalam lima teratas oleh sebagian besar atau semua tim kemungkinan besar merupakan CSF organisasi.

### **Menjalankan Lokakarya**

Setiap fasilitator memiliki gaya sendiri. Teknik mengajar yang baik adalah mengajar dengan memberi contoh. Bagikan instruksi tertulis, seperti tercantum dalam Lampiran 7D, dan kemudian bacalah instruksi tersebut dua kali.

Saya selalu meminta untuk ketua sukarela. Saya katakan, “jika Anda tidak ingin memberikan umpan balik kepada seluruh kelompok, maka jadilah ketua sukarela sehingga Anda bisa mendelegasikan kepada orang lain tugas untuk memberikan umpan balik.”

Jika Anda telah mengatur lokakarya dengan baik, Anda akan melihat kelompok kerja memulai latihan ini dengan cepat. Salah satu ciri keberhasilan Anda dalam menjalankan lokakarya ini adalah Anda dapat meninggalkan ruangan selama 15 menit atau lebih, membiarkan kelompok-kelompok kerja bekerja dengan cara mereka sendiri.

---

	Tim 1	Tim 2	Tim 3	Tim 4	Tim 5	Tim 6	# dari waktu yang dipilih
Dipandang di masyarakat sebagai perusahaan pilihan pertama	=5		=4			=1	3
Mendukung kaum minoritas melalui perekrutan karyawan							
Mengirimkan penuh dan tepat waktu, setiap saat kepada pelanggan utama	1	=3	1	1	1	=2	6
Mencari cara yang lebih baik untuk melakukan ha-hal yang kita lakukan setiap hari	=5						1
Mengoptimalkan teknologi yang penting			2	4			2
Menyelesaikan proyek tepat waktu dan sesuai anggaran							
Mendorong inovasi yang penting	1		4				2
Meningkatkan kualitas	=3						1
Informasi berdasarkan keputusan, tepat waktu, akurat							
Kita menyelesaikan apa yang telah kita mulai	4	2	=4	2	3	=2	6
Mengurangi biaya rantai pasokan		=3	=5	2	2	=1	4
"Kebetahan, opini positif pada perusahaan, dan upaya terbaik bagi perusahaan"	2	3	3	3	5	3	5
Meningkatkan kepuasan karyawan	3						1
Penghargaan yang pantas bagi seluruh struktur							
Meningkatkan penghargaan melalui organisasi							
Lingkungan kerja fisik yang menyenangkan bagi semua staf				5			1

### BAGAN 7.10

Meringkas Lima teratas Faktor keberhasilan Tim dari Proses Pemetaan

## Menguji CSF

Setelah hari pertama lokakarya selesai, tim proyek KPI menguji lima hingga delapan teratas CSF terhadap enam perspektif BSC dan sasaran strategis organisasi. (Lihat Bagan 7.11 dan 7.12)

Dalam Bagan 7.12, CSF yang telah dipilih tidak memengaruhi sasaran strategis #4. Maka, perlu ditanyakan apakah perlu ditambahkan CSF lainnya, menyusun kembali penulisan CSF sehingga akan memberi cakupan yang lebih luas, atau mempertanyakan apakah sasaran strategis #4 sudah benar.

Critical Success Factor	Perspektif					
	Finansial	Fokus Pelanggan	Kepuasan Karyawan	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Proses Internal	Lingkungan dan Masyarakat
Misalnya kedatangan dan keberangkatan pesawat	√	√	√	√	√	Mungkin
Xxxxxx		√			√	√
Xxxxx	√					
Xxxxx	√			√		
Xxxx			√		√	
Xxx	√	√		√		√

### BAGAN 7.11

Dampak Lima Hingga Delapan CSF Teratas Terhadap Enam Perspektif Kinerja?

<i>Critical Success Factor</i>	Tujuan Strategis (SO)					
	TS#1	TS#2	TS#3	TS#4	TS#5	TS#6
Misalnya kedatangan dan keberangkatan pesawat	√		√			mungkin
1. Xxxxxx		√			√	√
2. Xxx	√					
3. Xxxxx			√			
4. Xxx	√	√			√	
5. Xxxxx			√			√
6. Xxx			√			
7. xxxx	√		√		√	

**BAGAN 7.12**

Menguji Keterkaitan Lima Sampai Delapan CSF Teratas Dengan Sasaran Strategis Organisasi

## Catatan

1. *"Key Performance Indicators Manual: A Practical Guide for The Best Practice Development, Implementation and Use of KPI"* (Aus-Industries 1996).

## Lampiran 7A: Di Mana Harus Mencari Faktor Keberhasilan?

### Dalam mencari SF organisasi, sudahkah Anda memeriksa:

- |  |                             |                                |
|--|-----------------------------|--------------------------------|
| Pernyataan visi                                | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |
| Pernyataan misi                                | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |
| Pernyataan nilai                               | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |
| Rencana strategis 5 hingga 10 tahun yang lalu? | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |

### Dalam mencari SF organisasi, sudahkah Anda melakukan::

- |  |                             |                                |
|--|-----------------------------|--------------------------------|
| Analisis tren ekonomi, sosial, politik, lingkungan, dan teknologi yang akan membentuk konteks umum di mana organisasi beroperasi?    | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |
| Analisis pasar di mana organisasi beroperasi dan mengidentifikasi tren yang akan datang dan pengembangan?                            | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |
| Meninjau ulang harapan terkini dan tingkat kepuasan dari pelanggan utama organisasi?   | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |
| Analisis harapan calon pelanggan yang mungkin dan permintaan?  | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |
| Meninjau ulang kinerja pemasok saat ini dan permintaan yang mungkin di masa depan, dan status dari hubungan atau kemitraan tersebut? | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |
| Analisis status finansial dari organisasi dan kapasitas yang tersedia untuk memenuhi permintaan di masa depan?                       | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |
| Meninjau ulang kemampuan sumber daya manusia organisasi, memasukan ke dalam akun permintaan masa depan yang teridentifikasi?         | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |
| Meninjau ulang budaya organisasi yang ada dan keantasannya untuk memenuhi tantangan yang diantisipasi?                               | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak |

### Sudahkah Anda memeriksa kembali untuk memastikan bahwa penulisan SF sudah spesifik mungkin?

Ya  Tidak

### Sudahkah Anda mencari SF yang hilang?

Ya  Tidak

### Sudahkah Anda membuat daftar pendek untuk lima hingga delapan SF teratas?

Ya  Tidak

### Sudahkah Anda menggunakan proses loka karya yang disarankan?

Ya  Tidak

### Sudahkah CSF mengarah pada keenam perspektif?

Ya  Tidak

### Sudahkah Anda menguji daftar pendek CSF untuk memastikan bahwa, semua CSF, terkait dengan semua tujuan strategis perusahaan?

Ya  Tidak

## Lampiran 7B: Surat Undangan dari CEO

Tanggal

### Undangan untuk menghadiri Lokakarya dua hari *Critical Success Factor*

Memahami, mengukur, dan mengelola *critical success factor* (CSF) menjadi semakin penting untuk memastikan kelangsungan hidup dan kesejahteraan masa depan organisasi dalam masa resesi ekonomi dan ketidakpastian seperti sekarang ini.

Kebanyakan organisasi, seperti halnya kita, sudah mengetahui faktor keberhasilannya. Meskipun demikian, hanya beberapa organisasi yang telah:

- Merumuskan dan menuliskan faktor keberhasilannya secara tepat.
- Memisahkan faktor keberhasilan dari tujuan strategis.
- Menyaring faktor-faktor keberhasilan tersebut untuk mendapatkan faktor keberhasilan yang kritis (FBK).
- Mengomunikasikan CSF kepada staf.

CSF, dan ukuran kinerja di dalamnya, menghubungkan aktivitas sehari-hari dengan strategi organisasi. Oleh karena itu, kami meminta (nama) untuk menyelenggarakan lokakarya dua hari guna membantu kita memisahkan CSF dari faktor-faktor keberhasilan yang lain. Selama lokakarya ini kita akan melakukan *brainstorming* ukuran dalam faktor keberhasilan ini. (Nama) akan memperkenalkan pemikiran baru mengenai KPI berdasarkan karya David Parmenter, yang merupakan buku terlaris mengenai ukuran kinerja.

Tujuan kami adalah untuk menggunakan lebih sedikit ukuran kinerja untuk mengukur hanya aspek kinerja yang penting ini secara lebih sering.

Kami mencari kelompok yang terdiri dari staf berpengalaman dari kantor wilayah dan kantor pusat, dari mereka yang menjalankan yang berbeda mulai dari administrator hingga tim manajemen senior. Saya yakin Anda akan tertarik untuk mengikuti pelatihan ini dan meminta Anda untuk meluangkan waktu untuk hadir.

Saya menyambut baik dukungan Anda pada proyek penting ini. Tim proyek yang terdiri dari (personel 1), (personel 2), (personel 3), dan (personel 4) akan membutuhkan dan menghargai dukungan Anda.

Mohon konfirmasi kesediaan Anda untuk menghadiri lokakarya ini setelah berdiskusi dengan manajer Anda. Saya menantikan kehadiran Anda dalam lokakarya ini.

Salam Hormat,  
CEO

## Lampiran 7C: Daftar Periksa Perencanaan Lokakarya Faktor Keberhasilan

### Penjadwalan tanggal, tempat, dan peserta:

- Sudahkah Anda memperoleh komitmen dari CEO?  Ya  Tidak
- Sudahkah Anda memiliki daftar peserta yang disetujui?  Ya  Tidak
- Sudahkan surat undangan dikirimkan oleh CEO kepada staf terpilih?  Ya  Tidak
- Sudahkah catatan harian CEO dan manajemen senior ditinjau ulang?  Ya  Tidak

### Pemesanan Tempat dan perlengkapan

- Kecukupan tempat?  Ya  Tidak
- Biaya akhir?  Ya  Tidak
- Flip chart* yang sudah diatur (satu untuk setiap enam hingga tujuh staf)  Ya  Tidak
- Mikrofon kerah dan pengeras suara yang sudah diatur?  Ya  Tidak
- Mimbar?  Ya  Tidak
- Dua buah papan tulis?  Ya  Tidak
- Akomodasi yang sudah dipesan untuk para peserta yang terletak dekat dengan tempat lokakarya?  Ya  Tidak
- Makan yang sudah diatur, termasuk permintaan diet khusus?  Ya  Tidak
- Tata ruang?  Ya  Tidak

### Persiapan sebelum Lokakarya

- Daftar yang sudah disiapkan mengenai faktor keberhasilan terkini yang dipahami?  Ya  Tidak
- Konsep faktor keberhasilan yang telah diatur dalam dokumen word, format *landscape*, menempatkan setiap SF di kotak (misalnya seperti contoh jalur penerbangan pada bagan 7.9) sehingga dapat diperbarui dengan cepat pada loka karya ke-3?  Ya  Tidak
- Mengirimkan jadwal lokakarya dan bahan bacaan awal?  Ya  Tidak

### Mengatur Fasilitator Lokakarya

- Dana yang disepakati?  Ya  Tidak
- Penerbangan yang telah dipesan?  Ya  Tidak
- Meminta fasilitator untuk memahami bab ini dan materi pada [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com)?  Ya  Tidak
- Akomodasi yang sudah dipesan untuk fasilitator yang terletak dekat tempat loka karya?  Ya  Tidak

Taksi yang telah diatur untuk menjemput fasilitator di bandara?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak
<b>Selama proses pencarian faktor keberhasilan, sudahkah Anda berkonsultasi dengan:</b>		
Perwakilan karyawan?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak
Pelanggan utama?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak
Pemasok utama?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak
Dewan?	<input type="checkbox"/> Ya	<input type="checkbox"/> Tidak

## Lampiran 7D: Instruksi Lokakarya

### Latihan 1:

### Mengkaji Ulang Beberapa Ukuran Kinerja Anda

#### Hasil Pembelajaran

- Ukuran ulangan pada jangka waktu saat ini dan masa depan

Langkah-langkah	Waktu
Kerjakan sendiri, buatlah daftar dari beberapa ukuran yang biasanya Anda gunakan baru-baru ini dan nyatakan kembali pada konteks saat ini dan masa depan. Gunakan lembar kerja terlampir untuk mendokumentasikan pekerjaan Anda. Misalnya, <i>jumlah pesawat terlambat minggu lalu menjadi pesawat di udara selama lebih dari 2 jam terlambat (saat ini) dan jumlah inisiatif yang harus diimplementasikan bulan ini untuk bidang sasaran yang menyebabkan pesawat terlambat (masa depan).</i>	10 menit

### Lokakarya 1:

### Mengkaji Ulang Faktor Keberhasilan (Perusahaan Anda)

#### Hasil Pembelajaran:

- Daftar singkat *sukses factor*/faktor keberhasilan (SF) yang relevan
- Perumusan kembali SF agar menjadi lebih relevan dan mampu mudah dipahami.

Langkah-langkah	Waktu
1. Pilih seorang ketua. Perannya adalah untuk memastikan setiap orang memahami hasil, memahami instruksi, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi.	
2. Periksa SF. Apakah pemaknaan SF sudah sespesifik mungkin? Apakah ada SF yang hilang?	20 menit
3. Setiap kelompok melaporkan kembali SF mereka, dan mempersiapkan suatu daftar SF.	5 menit untuk masing-masing kelompok

## Lokakarya 2: Pemetaan Hubungan Menggunakan *Success Factor* Maskapai Penerbangan

### Hasil Pembelajaran:

- Belajar cara melakukan pemetaan hubungan

Langkah-langkah	Waktu
1. Pilih seorang ketua. Perannya adalah untuk memastikan setiap orang memahami hasil, memahami instruksi, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi.	
2. Menggunakan daftar <i>success factor</i> (faktor keberhasilan) jalur penerbangan, petakan hubungan antara faktor keberhasilan yang ditugaskan pada kelompok Anda. Gambarkan anak panah, pastikan arah dari pengaruh terlihat jelas. Jika hubungannya dua arah, maka gambarkan dua anak panah.	20 menit
3. Jika Anda sudah selesai, hitung jumlah anak panah "keluar"	5 menit

## Lokakarya 3: Melaksanakan Pemetaan Hubungan dari Faktor Keberhasilan (Perusahaan Anda)

### Hasil Pembelajaran

- Memastikan lima-hingga-delapan *critical success factor* yang relevan dengan (perusahaan Anda)

Langkah-langkah	Waktu
1. Pilih seorang ketua. Perannya adalah untuk memastikan setiap orang memahami hasil, memahami instruksi, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi.	
2. Gunakan daftar faktor keberhasilan yang disediakan dan teknik pemetaan hubungan, petakan hubungan antara faktor-faktor keberhasilan. Gambarkan anak panah, pastikan arah dari pengaruh jelas terlihat. Jika hubungan dua arah, gambarkan dua anak panah. Mulai proses ini di area yang ditunjuk dan ditugaskan untuk Anda.	80 menit
3. Jika Anda sudah selesai, hitung anak panah "keluar". Buatlah daftar tiga faktor keberhasilan yang memiliki anak panah paling banyak.	10 menit
4. Setiap kelompok melaporkan tiga SF dengan anak panah keluar paling banyak.	menit untuk masing-masing kelompok

#### Lokakarya 4: *Brainstorming* Ukuran Kinerja untuk Lima hingga Delapan CSF Teratas yang Telah Diidentifikasi

##### Hasil pembelajaran

- Memahami bagaimana melakukan *brainstorming* ukuran kinerja

Langkah-langkah	Waktu
1. Dalam kelompok kerja, rotasikan ketua. Peran ketua adalah untuk memastikan setiap orang memahami hasil, memahami instruksi, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi.	20 menit
2. Dengan CSF yang telah diberikan, lakukan <i>brainstorming</i> pada ukuran kinerja yang mungkin.	2 menit untuk masing-masing kelompok
3. Setiap kelompok melaporkan kembali tiga ukuran yang paling penting dalam CSF.	

#### Lokakarya 5: *Brainstorming* Ukuran untuk *Scorecard* Tim Anda

##### Hasil Pembelajaran

- Mengembangkan ukuran *scorecard* tim Anda.

Langkah-langkah	Waktu
1. Kembali ke kelompok kerja Anda. (Orang-orang dari tim yang sama membentuk tim sendiri; gabungkan tim yang terdiri kurang dari tiga orang ke kelompok-kelompok kecil lainnya).	
2. Rotasikan ketua. Perannya adalah untuk memastikan setiap orang memahami hasilnya, memahami instruksi, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi.	
3. Pilih CSF yang relevan bagi tim.	1 menit
4. Lakukan <i>brainstorming</i> terpilih, memeriksa bahwa Anda memiliki perpaduan imbang ukuran masa lalu, masa kini dan masa depan yang seimbang. Seorang personel harus mencatat ukuran pada <i>scorecard template</i> yang ada dan menyimpannya di area tertentu pada <i>hard disk</i> .	100 menit (dibagi menjadi dua sesi)
5. Setiap kelompok melaporkan kembali dua atau tiga ukuran, menentukan bagaimana hal tersebut akan diukur, termasuk tipe ukuran apa, bagaimana ukuran tersebut telah disempurnakan. (Harap tidak mendiskusikan ukuran yang telah didiskusikan oleh tim-tim lainnya).	3 – 5 menit untuk masing-masing kelompok

## Lokakarya 6: Merancang Laporan KPI Harian/Mingguan untuk Tim Manajemen Senior

### Hasil Pembelajaran

- Mengembangkan beberapa format pelaporan untuk tim manajemen senior

Langkah-langkah	Waktu
1. Kembali ke kelompok kerja Anda, rotasikan ketua. Perannya adalah untuk memastikan setiap orang memahami hasil, memahami instruksi, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi.	
2. Berdasarkan hasil kerja Stephen Few, didiskusikan dalam presentasi, dan laporan yang sudah ada (nama perusahaan), rancang sebuah laporan baru untuk manajemen. Pikirkan baik yang harian maupun mingguan, meliputi kemajuan dalam faktor keberhasilan kritis. Pada poin ini, Anda tidak perlu khawatir perihal isi. Satu orang dalam kelompok kerja harus menggambar laporan yang ditugaskan di flip chart.	20 menit
3. Setiap kelompok melaporkan kembali rancangan laporan dan menyebutkan fitur-fitur yang dapat membuatnya bekerja	5-10 menit untuk masing-masing kelompok

## Lokakarya 7: Merancang *Dashboard* untuk Dewan Direksi

### Hasil Pembelajaran

- Mengembangkan grafik inovatif untuk *dashboard* baru untuk dewan direksi.

Langkah-langkah	Waktu
1. Dalam kelompok kerja Anda, gunakan daftar pendek CSF untuk mencari KRI yang bermakna.	20 menit
2. Satu anggota tim Anda perlu keliling ruangan untuk melihat brainstorming yang dilakukan oleh kelompok lain.	
3. Rancanglah dua grafik untuk <i>dashboard</i> untuk Dewan Direksi. Satu orang dalam setiap kelompok kerja harus membuat konsep grafik secara elektronik dengan menggunakan cetakan yang tersedia.	10 menit
4. Setiap kelompok kerja melaporkan kembali hasil rancangan tersebut dan menyebutkan fitur-fitur yang akan membuatnya bekerja.	5-10 menit untuk masing-masing kelompok

## Lokakarya 8: Mempresentasikan Langkah Selanjutnya

### Hasil Pembelajaran

- Belajar dari rencana implementasi peserta lainnya.

Langkah-langkah	Waktu
1. Bekerja dalam tim (akuntansi, pengiriman, produksi, penjualan, dll.), pilih seorang ketua. Perannya adalah untuk memastikan bahwa setiap orang memahami hasil, memahami instruksi, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi.	
2. Lihatlah <i>scorecard</i> tim Anda yang sudah ada dan analisis ukuran yang tercakup di dalamnya. (Perubahan apa yang harus kita lakukan? Apa yang hilang?)	10 menit
3. Rencanakan langkah selanjutnya, dan siapkan beberapa <i>slide</i> untuk presentasi di hadapan tim manajemen senior.	40 menit
4. Tim-tim menyajikan langkah mereka selanjutnya; manajemen senior kembali bergabung dengan kelompok. (Mungkin waktu yang tersedia hanya untuk empat atau lima presentasi).	3 menit untuk masing-masing tim

## Lampiran 7E: Matriks Faktor Keberhasilan

Mohon diingat bahwa faktor keberhasilan tidak selalu dengan satu perspektif, melainkan seringkali dengan banyak perspektif.

Faktor Keberhasilan	Keuangan	Sumber daya	Retail	Jasa	Pemerintah	nirlaba	Industri
<b>Faktor Keberhasilan lingkungan dan masyarakat</b>							
Terlihat di masyarakat sebagai perusahaan pilihan pertama	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Mendukung kaum minoritas melalui perekrutan karyawan		Y			Y		Y
Meminimalkan polusi dan limbah				?	Y		
Mendukung lembaga pendidikan (berbagi pengetahuan melalui situs web organisasi)				Y	Y		
Mendorong bantuan sukarela oleh staf kepada masyarakat lokal				Y	Y		
Penghargaan oleh industri untuk usaha pelestarian lingkungan		Y	Y	Y	Y		Y
Hubungan kerja yang baik dengan organisasi masyarakat utama	Y	Y	Y	Y			Y
Mendukung bisnis lokal (% dari pembelian memiliki kandungan lokal sekian)		Y			Y		Y
Meningkatkan interaksi masyarakat (reputasi yang baik di masyarakat)	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Budaya dan reputasi ramah lingkungan (menggunakan materi ramah lingkungan)		Y	Y				Y



Faktor Keberhasilan	Keuangan	Sumber daya	Retail	Jasa	Pemerintah	nirlaba	Industri
Pertumbuhan dalam pendapatan dan paduan produk pada pelanggan yang menguntungkan (produk-produk baru, aplikasi baru, pelanggan dan pasar baru, hubungan baru, gabungan pelayanan dan produk baru, harga baru)	Y	Y	Y	Y			Y
Pengurangan biaya/perbaikan produktivitas (mengurangi biaya unit, memperbaiki paduan saluran, mengurangi pengeluaran operasional)	Y	Y	Y	Y	Y		Y
Perbaikan dalam manajemen risiko (peramalan yang lebih baik, perluasan basis pendapatan, meningkatkan kepedulian terhadap merek, dll.)	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Meningkatkan pembelanjaan keseluruhan oleh pelanggan utama (mendapatkan bisnis yang lebih besar dari pelanggan penting kita)	Y	Y		Y			Y
Bisnis ulangan yang meningkat dari pelanggan utama kita (mengarahkan pada peningkatan pangsa pasar)	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Manajemen yang bertanggung jawab secara keuangan oleh semua manajer	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Memprioritaskan semua aktivitas yang dapat mempercepat pengumpulan tunai relasi usaha utama	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Memaksimalkan potensi yang tidak umum			Y	Y			Y
Menjadi pemasok pilihan bagi pelanggan utama (semakin sukses dalam tender, semakin banyak kesempatan nontender)	Y	Y	Y	Y			Y



Faktor Keberhasilan	Kuangan	Sumber daya	Retail	Jasa	Pemerintah	nirlaba	Industri
Menciptakan lingkungan di mana karyawan terdorong untuk menerima peran dalam memenuhi tantangan	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Budaya pembelajaran berkelanjutan	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Mengembangkan kepemimpinan internal di antara para manajer	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Meningkatkan produktivitas karyawan	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Mengembangkan keahlian strategis dalam manajemen	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Meningkatkan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas staf	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Akses lebih terbuka bagi staf untuk mendapatkan informasi strategis	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Memperbaiki penyediaan tujuan individu dan organisasi	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Meningkatkan pemberdayaan (pendelegasian pengambilan keputusan)	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Meningkatkan produktivitas melalui peningkatan keahlian, motivasi, dll.	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Dukungan yang bersifat multifaset terhadap pertumbuhan karyawan (pelatihan, mentoring, diatur oleh manajer ahli, perencanaan sukses, kesempatan proyek)	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Ide-ide inovatif dari staf didorong dan diadopsi dengan cepat	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Penelitian dan pengembangan serta pengetahuan dihargai dan didorong	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y

