

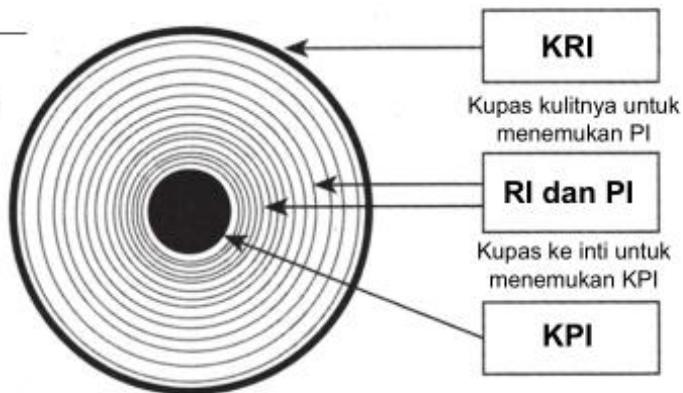
Bab 1

Pendahuluan

1

Banyak perusahaan bekerja dengan ukuran-ukuran yang salah. Banyak di antara ukuran yang salah tersebut adalah *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditentukan secara tidak benar. Sangat sedikit organisasi yang benar-benar memantau KPI mereka yang sesungguhnya. Alasannya, sangat sedikit organisasi, pemimpin bisnis, penulis, akuntan, dan konsultan yang telah mengeksplorasi apa itu KPI yang sesungguhnya. Terdapat empat tipe ukuran kinerja (lihat Bagan 1.1):

1. *Key Result Indicator* (KRI) memberitahu bagaimana kinerja Anda dari satu perspektif atau faktor keberhasilan kritis.
2. *Result Indicator* (RI) memberitahu apa yang telah Anda lakukan.
3. *Performance Indicator* (PI) memberitahu Anda apa yang harus dilakukan.
4. KPI memberitahu Anda apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis.

BAGAN 1.1Empat Tipe
Ukuran Kinerja

Banyak ukuran kinerja yang digunakan oleh organisasi ternyata merupakan kombinasi yang kurang sesuai dari keempat tipe ini.

Kita dapat menggunakan analogi sebuah bawang untuk menjelaskan hubungan dari keempat ukuran ini. Kulit terluar menjelaskan kondisi keseluruhan dari sebuah bawang, jumlah sinar matahari, air, dan nutrisi yang telah diterima; bagaimana ia ditangani mulai dari proses panen hingga mencapai rak supermarket. Namun, semakin kita mengupas lapisan-lapisan bawang, kita akan menemukan lebih banyak informasi. Lapisan-lapisan tersebut mewakili berbagai indikator kinerja, dan yang menjadi intinya adalah *Key Performance Indicator*.

Key Result Indicator (KRI)

Apakah yang dimaksud dengan KRI? KRI adalah ukuran yang sering tertukar dengan KPI. KRI mencakup:

- Kepuasan pelanggan
- Laba bersih sebelum pajak
- Profitabilitas atas pelanggan
- Kepuasan karyawan
- Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan

Karakteristik umum dari ukuran-ukuran ini adalah bahwa ukuran ini merupakan hasil dari banyak tindakan. KRI memberi gambaran nyata

apakah Anda berjalan ke arah yang benar. Namun, ukuran tersebut tidak memberitahukan apa yang Anda perlukan untuk meningkatkan hasil. Jadi, KRI menyediakan informasi yang ideal bagi anggota dewan direksi (yaitu mereka yang tidak terlibat dalam manajemen sehari-hari).

KRI umumnya mencakup periode yang lebih lama daripada KPI. Tidak seperti KPI yang ditinjau secara mingguan atau harian, KRI ditinjau menggunakan siklus bulanan atau tigabulanan. Memisahkan KRI dari ukuran lain berdampak sangat besar pada pelaporan, yaitu pemisahan ukuran kinerja menjadi dua bagian. Pertama adalah ukuran kinerja yang berdampak pada kebijakan (tata kelola) dan yang kedua adalah ukuran kinerja yang berdampak pada pengelolaan (manajemen). Pemilahan ini menyebabkan organisasi harus memiliki dua jenis laporan. Pertama adalah laporan tata kelola (idealnya dalam format *dashboard*) yang terdiri dari ukuran yang jumlahnya mencapai sepuluh berupa KRI tingkat tinggi untuk dewan direksi. Kedua adalah laporan berdasar *balanced scorecard* (BSC) yang mencakup hingga 20 ukuran (gabungan dari KRI dan PI) untuk manajemen.

Di antara KRI dan KPI terdapat banyak jenis indikator kinerja dan indikator hasil. Indikator-indikator ini melengkapi KPI dan ditampilkan bersama di *scorecard* organisasi dan *scorecard* setiap divisi, departemen, dan tim.

Performance Indicator dan Result Indicator

Delapan puluh atau lebih ukuran kinerja yang terletak di antara KRI dan KPI adalah indikator hasil (*Result Indicator/RI*) dan indikator kinerja (*Performance Indicator/PI*). *Performance Indicators* meskipun penting, bukanlah yang utama dalam bisnis. PI dapat membantu tim untuk menyelaraskan mereka dengan strategi organisasi. PI adalah ukuran nonfinansial dan merupakan pelengkap KPI; indikator-indikator tersebut ditunjukkan bersama KPI pada *scorecard* (kartu nilai) masing-masing organisasi, divisi, departemen, dan tim.

Performance Indicators (Indikator Kinerja) yang berada di bawah KRI dapat mencakup:

- Persentase kenaikan penjualan dari 10% pelanggan teratas
- Jumlah saran karyawan yang diterapkan dalam 30 hari terakhir
- Keluhan pelanggan dari pelanggan utama
- Telepon penjualan yang telah disiapkan untuk minggu depan, dua minggu ke depan
- Keterlambatan pengiriman kepada pelanggan utama

RI merangkum aktivitas, dan semua ukuran kinerja finansial adalah RI (misalnya analisis penjualan harian atau mingguan merupakan ringkasan yang sangat bermanfaat, tetapi ini merupakan hasil dari upaya banyak tim). Untuk memahami seutuhnya apa yang harus ditingkatkan atau diturunkan, kita perlu melihat pada aktivitas-aktivitas yang dapat menciptakan penjualan (hasil).

Result Indicators yang terdapat di bawah KRI dapat mencakup:

- Keuntungan bersih pada lini produk utama
- Penjualan kemarin
- Keluhan pelanggan dari pelanggan utama
- Pemanfaatan tempat tidur rumah sakit tiap minggunya

Key Performance Indicator (KPI)

Apakah yang dimaksud dengan KPI? KPI merupakan seperangkat ukuran yang fokus terhadap aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi kesuksesan organisasi saat ini maupun di masa mendatang.

Contoh: KPI Sebuah Maskapai

Contoh ini mengenai seorang pejabat senior British Airways (BA), yang pada tahun 1980-an merencanakan perubahan dengan cara berkonsentrasi pada sebuah KPI. Ia akan diberitahu, ketika berada di belahan dunia mana pun, jika sebuah pesawat BA tertunda. Manajer BA di bandara yang bersangkutan

tahu bahwa jika sebuah pesawat tertunda melebihi suatu “batasan”, mereka akan menerima panggilan pribadi dari pejabat BA tersebut. Hal ini dilakukan tidak lama sebelum pesawat BA mendapat reputasi sebagai pesawat yang selalu tepat waktu. KPI ini berdampak pada enam perspektif BSC. Pesawat yang tertunda berarti:

- Peningkatan biaya, termasuk tambahan biaya bandara, dan biaya akomodasi penumpang menginap.
- Peningkatan ketidakpuasan pelanggan, dan kekecewaan dari orang-orang yang ditemui penumpang di tempat tujuan (yang kemungkinan akan menjadi pelanggan di masa depan).
- Kontribusi yang lebih besar terhadap penipisan ozon (dampak lingkungan) karena digunakannya tambahan bahan bakar untuk mengejar waktu selama penerbangan.
- Berdampak negatif terhadap pengembangan staf karena mereka belajar untuk meniru kebiasaan buruk yang menyebabkan penundaan pesawat.
- Merugikan hubungan dengan pemasok dan jadwal servis yang menyebabkan buruknya mutu servis.
- Meningkatkan ketidakpuasan karyawan, karena mereka harus terus “beradu argumen” dan membuat kesepakatan dengan pelanggan yang frustrasi.

Contoh: Sebuah Perusahaan Distribusi

Seorang *chief executive officer* (CEO) dari sebuah perusahaan distribusi menyadari bahwa faktor utama penentu keberhasilan bisnisnya adalah truk-truk berangkat dengan mengangkut muatan sebanyak mungkin sesuai kapasitasnya. Sebuah truk gandeng besar dengan kapasitas lebih dari 40

ton kemudian diberangkatkan dengan hanya sedikit muatan karena manajer pengiriman sekadar memikirkan bahwa kiriman harus diantar tepat waktu kepada pelanggan.

Setiap hari pada pukul 09.00, CEO menerima laporan mengenai trailer yang pada hari sebelumnya berangkat dengan muatan kurang dari kapasitas seharusnya. CEO tersebut akan memanggil manajer pengiriman dan menanyakan apakah pelanggan dapat menerima pengiriman pada tanggal berbeda, untuk meningkatkan penggunaan kapasitas truk. Pada kebanyakan kasus, para pelanggan dapat menerima pengiriman lebih awal atau lebih lambat, disesuaikan dengan truk yang sebelumnya atau akan menuju arah tersebut. Dampaknya terhadap profitabilitas cukup signifikan.

Sama halnya dengan contoh pesawat, anggota staf akan berusaha sebaik-baiknya untuk menghindari telepon dari CEO. Kedua cerita ini dibebankan secara lebih rinci di webcast saya, "*Introduction to Winning KPIs*", yang dapat diakses secara gratis di www.bettermanagement.com.

KPI bukanlah hal yang baru bagi organisasi. Bisa jadi selama ini keberadaan KPI tidak disadari atau tidak mendapat tanggapan dari tim manajemen saat ini. KPI dapat diilustrasikan melalui dua contoh berikut ini:

Tujuh Karakteristik KPI

Berdasarkan hasil analisis ekstensif dan diskusi dengan lebih dari 3.000 peserta dalam lokakarya KPI saya, saya dapat mendefinisikan tujuh karakteristik KPI. KPI:

1. Adalah ukuran nonfinansial (tidak dinyatakan dalam rupiah, yen, pound, euro, dll).
2. Frekuensi pengukuran sering (misalnya 24/7 [24 jam sehari, 7 hari sepekan], harian, atau mingguan)

3. Dilaksanakan oleh CEO dan tim manajemen senior (misalnya CEO menghubungi staf yang relevan untuk menanyakan apa yang sedang terjadi)
4. Mengindikasikan secara jelas tindakan yang perlu dilakukan oleh staf (staf memahami ukuran dan mengetahui bagaimana memperbaikinya)
5. Adalah ukuran yang mengikat tanggung jawab tim (misalnya CEO dapat memanggil pemimpin tim yang dapat mengambil tindakan yang diperlukan)
6. Memiliki dampak signifikan (misalnya memengaruhi satu atau lebih *Critical Success Factor* (CSF) dan lebih dari satu perspektif BSC)
7. Mereka mendorong tindakan yang tepat (misalnya telah diuji untuk memastikan bahwa KPI berdampak positif terhadap kinerja, sedangkan ukuran yang belum teruji dapat menyebabkan perilaku disfungsional).

Pada saat ukuran diberi tanda mata uang, artinya ukuran telah dikonversikan menjadi indikator hasil (misalnya penjualan harian adalah hasil dari aktivitas yang telah diambil untuk menciptakan penjualan). KPI terletak lebih dalam lagi. KPI dapat berupa jumlah kunjungan untuk berkomunikasi dengan pelanggan utama yang akan memberi keuntungan bisnis.

KPI harus dimonitor 24 jam sehari/7 hari dalam sepekan, secara harian, atau untuk beberapa KPI secara mingguan. Ukuran bulanan, caturwulanan, atau tahunan tidak dapat dijadikan KPI, karena tentu ukuran tersebut bukanlah *kunci* keberhasilan bisnis jika Anda memonitornya setelah terjadi masalah. KPI adalah ukuran yang berorientasi saat ini atau masa depan bukan ukuran masa lalu (misalnya jumlah rencana kunjungan ke pelanggan utama pada bulan depan atau daftar pelanggan utama yang akan dikunjungi pada bulan depan). Sebagian besar ukuran yang digunakan oleh kebanyakan organisasi adalah indikator kegiatan masa lalu. Indikator-indikator bukan KPI dan tidak dapat dijadikan menjadi KPI.

Semua KPI membuat perbedaan; KPI mendapat perhatian terus-menerus dari CEO, dengan telepon harian kepada staf yang terkait.

KPI menunjukkan tindakan apa yang harus dilakukan. KPI dari terlambatnya penerbangan British Airways dikomunikasikan segera kepada semua pihak yang bertanggung jawab mengejar keterlambatan waktu. Jasa kebersihan, katering, kru lapangan, pramugari, dan petugas yang terkait dengan kontrol lalu lintas udara harus melakukan apa pun untuk menghemat setiap detik yang tersedia, dengan tetap mempertahankan dan memperbaiki standar pelayanan.

Suatu KPI harus tertanam dalam sebuah organisasi dan dapat terikat pada suatu tim. Dengan kata lain, CEO dapat memanggil seseorang dan bertanya “mengapa”. Pengembalian atas modal tidak dapat dijadikan bagian dari KPI, karena tidak dapat diikatkan pada tanggung jawab seorang manajer.

KPI akan memengaruhi satu atau lebih CFS dan lebih dari satu perspektif BSC. Dengan kata lain, ketika CEO, manajemen, dan staf memusatkan perhatian pada KPI, organisasi mencapai tujuannya dalam segala arah. Dalam contoh penerbangan, KPI dari terlambatnya pesawat memengaruhi keenam perspektif BSC.

Sebelum menjadi KPI, ukuran kinerja harus diuji terlebih dahulu untuk memastikan KPI tersebut dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan (misalnya membantu tim untuk menyelaraskan perilaku mereka secara menguntungkan). Banyak contoh ukuran kinerja yang justru mengarahkan orang pada perilaku disfungsional. Terdapat dua contoh yang akan dibahas nanti dalam bab ini.

Perbedaan antara KRI dan KPI

Seringkali dalam lokakarya muncul pertanyaan yang sama dari waktu ke waktu: “Apa perbedaan antara KRI dan KPI, RI, dan PI?” Bagan 1.2 dan 1.3 akan menjelaskan perbedaan tersebut.

Analogi speedometer mobil dapat menjelaskan perbedaan antara RI (*result indicator*) dan PI (*performance indicator*). Kecepatan sebuah mobil menempuh perjalanan adalah *result indicator* (indikator hasil), karena kecepatan mobil adalah gabungan dari gigi yang digunakan oleh mobil tersebut dan berapa banyak revolusi yang digunakan oleh mesin mobil setiap menitnya. *Performance indicator* (indikator kinerja) adalah seberapa ekonomis mobil

tersebut dikendarai (misalnya alat pengukur yang menunjukkan berapa kilometer jarak ditempuh untuk setiap liter bahan bakarnya). Atau seberapa panas mesin tersebut pada saat mesin hidup (pengukur suhu).

Indikator Pengarah dan Indikator Hasil

Banyak buku manajemen yang membahas mengenai indikator pengarah (*lead*) dan indikator hasil (*lag*). Ini sebenarnya perdebatan mengenai KPI. Dalam seminar saya, ketika peserta diberi pertanyaan “Apakah KPI pesawat yang terlambat termasuk indikator pengarah atau indikator hasil?” Hasil penghitungan suara selalu terbagi secara merata. Pesawat yang terlambat di udara tentunya merupakan kedua indikator tersebut, baik indikator pengarah maupun hasil. Indikator tersebut menjelaskan masa lalu dan juga bagaimana hal ini dapat menimbulkan masalah di masa yang akan datang pada saat mendarat. Dengan demikian, jelas sudah bahwa istilah indikator pengarah (*lead*) dan hasil (*lag*) bukanlah alat yang bermanfaat untuk mendefinisikan KPI.

KRI dan RI menggantikan ukuran hasil. KRI biasanya melihat pada aktivitas selama beberapa bulan atau caturwulan, sedangkan RI dengan melihat aktivitas pada jangka waktu yang lebih pendek (misalnya penjualan kemarin). PI dan KPI merupakan ukuran yang fokus pada masa lalu, masa kini, atau masa depan. Ukuran saat ini mengacu pada aktivitas yang dimonitor dalam periode 24/7 atau harian (misalnya pengiriman yang terlambat/tidak lengkap kepada pelanggan utama yang dilakukan kemarin). *Ukuran masa depan* mencatat tindakan yang akan dilakukan di masa depan (misalnya tanggal pertemuan berikutnya dengan pelanggan utama, tanggal peluncuran produk berikutnya, tanggal interaksi sosial berikutnya dengan pelanggan utama). Dalam organisasi, Anda akan menemukan bahwa KPI adalah ukuran yang berorientasi baik pada masa kini maupun pada masa yang akan datang.

Dalam lokakarya, saya meminta para peserta untuk menulis sepasang tindakan utama yang akan mereka lakukan pada lembar kerja yang ditunjukkan pada Bagan 1.4 dan kemudian menyatakan kembali tindakan tersebut dalam

BAGAN 1.2 Perbedaan antara KRI dan KPI

KRI	KPI
Dapat bersifat finansial dan nonfinansial (misalnya pengembalian modal yang digunakan, dan persentase kepuasan pelanggan)	Merupakan ukuran nonfinansial (tidak dinyatakan dalam rupiah, yen, pound, euro, dll)
Periode pengukuran bulanan dan terkadang caturwulan	Periode pengukuran jangka pendek (misalnya 24/7, harian atau mingguan)
Sebagai informasi ringkas mengenai kemajuan keberhasilan utama (kritis) faktor keberhasilan organisasi, KRI sangat ideal untuk pelaporan kemajuan kepada dewan direksi	Dijalankan oleh CEO dan tim manajemen senior (TMS).
KRI tidak dapat membantu staf atau manajemen karena KRI tidak menjelaskan di mana yang harus diperbaiki	Semua staf dapat memahami ukuran tersebut dan tindakan perbaikan seperti apa yang perlu dilakukan
Umumnya, satu-satunya orang yang bertanggung jawab untuk KRI adalah CEO	Tanggung jawab dapat dibebankan kepada individu atau tim
KRI dirancang untuk memberi informasi ringkas aktivitas dalam satu CSF	Berdampak signifikan (misalnya memengaruhi lebih dari satu CSF teratas dan lebih dari satu perspektif BSC)
KRI merupakan hasil dari banyak aktivitas yang diatur melalui banyak ukuran kinerja	Berdampak positif (misalnya memengaruhi semua ukuran kinerja lainnya secara positif)
Normalnya dilaporkan dengan menampilkan grafik tren yang mencakup setidaknya 15 bulan aktivitas	Normalnya dilaporkan secara intranet yang mengindikasikan aktivitas, orang yang bertanggung jawab, sejarah masa lalu, sehingga dapat dilakukan panggilan telepon yang bermakna

BAGAN 1.3 Perbedaan antara RI dan PI

RI	PI
Dapat bersifat finansial maupun nonfinansial	Ukuran nonfinansial (tidak dinyatakan dalam rupiah, yen, pound, euro, dll)
Diukur harian, mingguan, dua mingguan, bulanan, atau terkadang caturwulanan	Sama
Tidak terikat pada aktivitas yang berbeda	Terikat pada aktivitas yang berbeda dan juga pada tim
Tidak menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan	Semua staf memahami tindakan apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki PI
Dirancang untuk meringkas aktivitas dalam CSF/SF	Aktivitas tertentu berdampak pada CSF/SF
Merupakan hasil lebih dari satu aktivitas	Memusatkan pada aktivitas tertentu
Normalnya dilaporkan dalam kartu nilai tim	Sama

BAGAN 1.4 Analisis Ukuran Kinerja Masa lalu/Masa Kini/Masa Depan

Ukuran Masa Lalu (minggu lalu/2 minggu lalu/bulan lalu/caturwulan lalu)	Ukuran Masa Kini (waktu sebenarnya/hari ini/kemarin)	Ukuran Masa Depan (minggu depan/bulan depan/caturwulan depan)
Misalnya jumlah pesawat yang terlambat minggu lalu/bulan lalu	Misalnya pesawat yang terlambat lebih dari 2 jam (dimutakhirkan terus menerus)	Misalnya jumlah inisiatif untuk dimulai pada bulan depan/2 bulan untuk menargetkan area yang dapat menyebabkan keterlambatan pesawat

bentuk kata-kata lainnya. Sekarang luangkan waktu dan nyatakan kembali tiga tindakan (lihat Bagan 1.4).

Pemilahan arah/hasil tidak cukup fokus pada ukuran yang berorientasi masa kini atau masa depan. Kebanyakan organisasi yang ingin menciptakan keselarasan dan perubahan perilaku harus memonitor tindakan yang harus dilakukan di masa depan. Misalnya ukuran masa depan meliputi:

- Untuk menjadikan sebuah organisasi yang inovatif, kita perlu mengukur jumlah inisiatif yang datang *online* pada minggu depan, dua minggu ke depan, dan bulan depan.
- Untuk meningkatkan penjualan, kita perlu mengetahui jumlah pertemuan penjualan yang telah dijadwalkan dengan pelanggan kita untuk minggu depan, dua minggu ke depan, dan bulan depan.
- Untuk menjaga hubungan yang dekat dengan pelanggan utama kita, harus disiapkan sebuah daftar kesepakatan interaksi sosial berikutnya yang disepakati (misalnya tanggal yang disetujui untuk menghadiri sebuah acara olahraga, jamuan makan, opera, dll).
- Untuk menjaga profil CEO, kita perlu memonitor acara hubungan masyarakat yang telah diatur untuk 1-3, 4-6, 7-9 bulan-bulan berikutnya.
- Untuk menjaga keterkenalan staf, CEO perlu untuk memonitor pengenalan formal yang telah direncanakan untuk minggu depan/dua minggu ke depan oleh CEO dan Tim Manajemen Senior (TMS).

Semua ukuran masa depan ini harus dilaporkan setiap minggunya kepada CEO. Meskipun para CEO mungkin saja melewati kesenjangan (perbedaan dari seharusnya dengan senyatanya) dari laporan tersebut, mereka akan mempertanyakannya pada suatu saat di minggu-minggu berikutnya. Manajemen harus melakukan tindakan, sebelum pertemuan berikutnya, untuk menutup kesenjangan tersebut sehingga tidak akan mendapat pertanyaan yang kurang menyenangkan dari atasannya.

Peraturan 10/80/10

Kaplan dan Norton merekomendasikan tidak lebih dari 20 KPI. Hope dan Fraser menyarankan lebih sedikit dari 10 KPI. Pedoman yang baik adalah peraturan 10/80/10. Yaitu, dalam sebuah organisasi sebaiknya terdapat sekitar 10 KRI, hingga 80 RI dan PI, dan 10 KPI (lihat Bagan 1.5). Sangat jarang organisasi membutuhkan ukuran yang jumlahnya melebihi peraturan 10/80/10 tersebut. Bahkan, dalam beberapa kasus organisasi membutuhkan lebih sedikit lagi jumlah ukuran.

Untuk sebagian besar organisasi, 80 RI dan PI pada awalnya akan tidak memadai. Namun setelah diteliti, Anda akan menemukan bahwa tim yang terpisah sebenarnya bekerja dengan variasi dari indikator yang sama, sehingga akan lebih baik untuk menstandarkan ukuran tersebut (misalnya ukuran kinerja “jumlah hari pelatihan pada bulan sebelumnya” harus diterapkan secara konsisten pada semua tim).

Bagi banyak tim KPI pada awalnya memiliki hanya 10 KPI terasa terlalu membatasi, dan berharap untuk menambah jumlah KPI hingga 30. Dengan analisis yang hati-hati, jumlah tersebut akan segera berkurang hingga 10 seperti yang disarankan kecuali organisasi tersebut terdiri atas banyak bisnis dari berbagai sektor. Pada kasus tersebut, peraturan 10/80/10 dapat diterapkan pada masing-masing usaha yang berbeda, sepanjang itu cukup besar untuk memiliki KPI sendiri-sendiri.

Key Result Indicator (10)

menjelaskan bagaimana Anda telah menyelesaikan pekerjaan dalam satu perspektif atau CSF

**Result Indicator
Performance Indicator } (80)**

menjelaskan apa yang telah dilakukan
menjelaskan apa yang harus dilakukan

Key Performance Indicator (10)

menjelaskan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis

BAGAN 1.5

Peraturan 10/80/10

Pentingnya Pengukuran Tepat Waktu

Sebelum dilanjutkan, kita akan melihat pada pentingnya pengukuran. Penggunaan pengukuran sangat bervariasi di seluruh dunia. Di Amerika Serikat, banyak bisnis menggunakan BSC untuk menciptakan keselarasan perilaku secara berimbang.

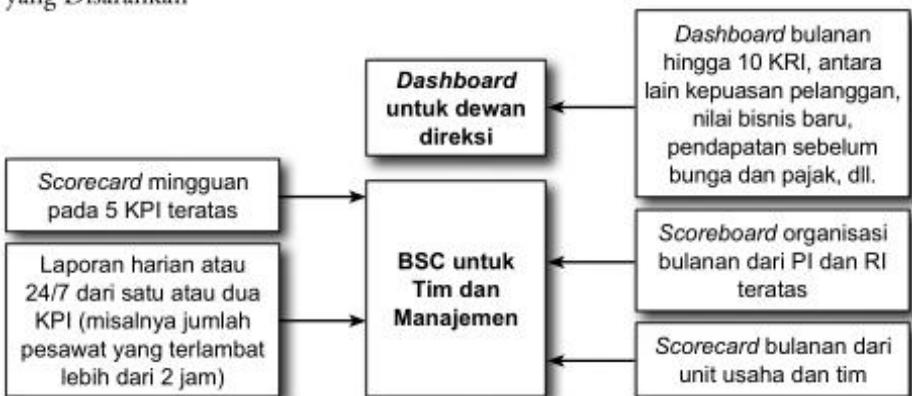
Sangatlah penting untuk melakukan pengukuran secara tepat waktu. Saat ini, KPI yang disampaikan kepada manajemen terlambat beberapa hari menjadi tidak bermanfaat. KPI harus disiapkan *real time*, bahkan KPI mingguan harus tersedia pada hari kerja berikutnya. Kerangka kerja pelaporan indikator kinerja yang disarankan diperlihatkan dalam Bagan 1.6.

Beberapa dari KPI akan dimutakhirkan secara harian atau bahkan 24/7 (sebagaimana pada kasus British Airways), dan selebihnya dilaporkan mingguan. Di sini, indikator kinerja yang dilaporkan harus mencakup KPI yang fokus pada penyelesaian. Dalam organisasi di mana tahap penyelesaian menjadi masalah, KPI mingguan umumnya adalah pelaporan proyek dan keterlambatan laporan untuk manajemen senior. Laporan seperti itu akan merevolusi proyek dan penyelesaian tugas dalam organisasi Anda.

RI dan PI akan dilaporkan dalam kerangka waktu yang beragam dari mulai harian, mingguan, dua minggu hingga bulanan. KRI, yang merupakan

BAGAN 1.6

Kerangka Kerja Pelaporan yang Disarankan



indikator terbaik untuk laporan kinerja kepada direksi, kerangka waktu pelaporannya harus disesuaikan dengan jadwal pertemuan dewan.

Hasil yang Berbeda dari Ukuran Kinerja

Seringkali inisiatif pengukuran dilaksanakan tanpa pengetahuan faktor keberhasilan kritis organisasi (*critical success factor*/CSF) dan tanpa konsultasi dengan staf. Sisi perilaku adalah sangat penting pada KPI apa pun. Anda harus menanyakan kepada staf apakah kita perlu mengukur tindakan yang akan diambil. Dalam banyak kasus, perlu ada uji coba ukuran kinerja. Bagaimana ukuran kinerja dapat menjadi salah akan diilustrasikan dalam dua contoh berikut ini.

Contoh: Pelayanan Kereta Kota

Sebuah contoh klasik adalah pelayanan kereta kota yang memiliki ukuran tepat waktu dengan hukuman keras yang ditargetkan pada masinis kereta. Masinis yang terlambat dari jadwal biasanya mengejar ketertinggalan dengan berhenti di satu titik ujung setiap stasiun, memicu nyala lampu hijau di ujung lain peron, dan kemudian melanjutkan perjalanan tanpa memberi waktu bagi penumpang naik atau turun. Setelah beberapa stasiun masinis itu kembali tepat waktu, walaupun para pelanggan, baik di kereta maupun di peron, tidak terlalu senang.

Manajemen perlu menyadari bahwa keterlambatan kereta bukan disebabkan oleh masinis, sama halnya dengan keterlambatan pesawat bukan disebabkan oleh pilot. Penyebab orang-orang dengan keahlian tersebut menimbulkan masalah adalah jika mereka datang terlambat ke tempat kerja atau mengambil waktu makan siang lebih lama pada saat mereka seharusnya bertugas. Manajemen harus berfokus pada pengontrolan peristiwa yang dapat menyebabkan kereta terlambat, misalnya alur waktu untuk menyelidiki kesalahan sinyal yang dilaporkan oleh masinis, pemeliharaan preventif terhadap peralatan yang bersifat kritis yang berjalan di belakang jadwal, dll.

Contoh: Departemen Kecelakaan dan Gawat Darurat

Para manajer di sebuah rumah sakit di Inggris prihatin terhadap waktu yang dibutuhkan untuk menangani pasien di bagian kecelakaan dan gawat darurat. Mereka memutuskan untuk mengukur waktu dari saat pasien mendaftarkan diri hingga diperiksa oleh dokter yang bertugas. Staf menyadari bahwa mereka tidak dapat menghentikan pasien yang mendaftarkan diri walaupun mereka hanya mengalami cedera ringan olah raga, tetapi mereka dapat menunda pendaftaran pasien yang dibawa dengan menggunakan ambulans karena telah mendapatkan penanganan yang baik oleh paramedis. Maka staf perawat dapat meminta paramedis untuk meninggalkan pasiennya di ambulans hingga dokter yang bertugas siap untuk menangani mereka. Hal ini memperbaiki "waktu rata-rata untuk penanganan pasien". Setiap hari pelataran parkir akan penuh dengan ambulans dan beberapa di antaranya memutar rumah sakit. Hal ini menimbulkan masalah besar bagi pelayanan ambulans, yang tidak dapat memberikan pelayanan darurat yang efisien.

Manajemen harus memusatkan perhatian pada alur waktu pasien yang kritis dan maka mereka hanya perlu mengukur waktu dari saat pendaftaran hingga saat konsultasi bagi para pasien kritis tersebut. Para perawat akan memprioritaskan para pasien yang demikian, yang merupakan hal utama yang harus mereka lakukan hingga saat diberikan tindakan.

Perilaku disfungsional yang demikian menyarankan bahwa pendekatan praktik yang lebih baik untuk pengukuran kinerja tidak diikuti. Di sana dibutuhkan pendekatan baru untuk pengukuran—pendekatan yang bersifat konsultatif, meningkatkan hubungan kemitraan, dan menghasilkan penjejajaran perilaku, memberdayakan mereka yang bekerja di organisasi.

Model Manajemen yang Berdampak Kuat pada KPI

Balanced scorecard (BSC)

Terobosan Kaplan dan Norton³ mengarahkan perhatian manajemen kepada fakta bahwa kinerja perlu diukur secara lebih menyeluruh. Kaplan dan Norton muncul dengan empat perspektif: Finansial, Pelanggan, Proses Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan. Saya merekomendasikan agar keempat perspektif ini ditingkatkan dengan penyertaan dua perspektif lagi (lihat Bagan 1.7).

Kepuasan pelanggan terlalu penting untuk dilimpahkan ke satu subseksi dalam proses internal. Para direktur yang berwawasan mengetahui bahwa staf yang bahagia dapat membuat pelanggan bahagia yang juga akan membahagiakan para pemegang saham. Pengukuran kepuasan pegawai perlu dilakukan secara lebih rinci daripada sekedar kepuasan pelanggan yang sangat jarang. Dengan perspektif yang baru, pihak manajemen untuk mengukur



BAGAN 1.7

Enam perspektif *balanced scorecard*

kepuasan staf tiga hingga empat kali dalam setahun dengan menggunakan sampel statistik kecil. Selain itu, pengakuan (penghargaan) staf mendapat prioritas tinggi. Pengakuan (penghargaan) ini harus diatur secara proaktif setiap minggunya oleh tim manajemen senior.

Perspektif Lingkungan dan Masyarakat telah diatur dengan brilian oleh beberapa CEO terkemuka. Pengukuran dalam bidang ini muncul seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat tentang karyawan pilihan pertama, staf mempelajari keterampilan-keterampilan baru dengan melaksanakan kegiatan sukarela di masyarakat, mengurangi biaya dengan meminimalkan jumlah sampah, menciptakan liputan pers positif, dan meningkatkan semangat bagi para staf dengan menerapkan inisiatif berwawasan lingkungan hidup. CEO terkemuka akan bekerja secara intuitif pada bidang ini. Mereka menyadari bahwa masyarakat merupakan sumber karyawan dan pelanggan saat ini maupun masa yang akan datang.

Karya Kaplan dan Norton berikutnya mengenai pemetaan strategis⁴ juga menyinggung pentingnya kepuasan pelanggan dan perspektif lingkungan/masyarakat. Modifikasi ini penting karena berarti BSC sekarang ini memasukkan isu *triple bottomline*.

Banyak *balanced scorecard* yang gagal dilaksanakan. Saya yakin penyebab utamanya adalah implementasinya bukan karena cacat pada model. Meskipun saya yakin bahwa *balanced scorecard* merupakan model manajemen yang akan terus diterapkan, saya melihat sejumlah kelemahan yang perlu dikoreksi meliputi:

- Kurangnya definisi mengenai apa itu KPI dan apa yang bukan merupakan KPI.
 - Penggunaan istilah *lead indicator* (indikator pengarah) dan *lag indicator* (indikator hasil).
 - Saran-saran yang menyatakan bahwa faktor keberhasilan benar-benar dengan perspektif BSC.
 - Kerumitan yang tidak perlu yang diperkenalkan oleh banyak penulis mengenai pentingnya konsultan (misalnya BSC generasi ketiga, generasi keempat).
-

Contoh: Berhasil dengan Masyarakat: Calon Pelanggan Anda

Saya senang bertemu dengan orang yang pernah bekerja di Virgin Atlantic. Dia memberitahu saya bahwa kapan pun sebuah rute baru dibuka, Richard Branson, Komisaris Utama Virgin Group, akan terbang dengan jalur baru tersebut, mendapat liputan dan foto mencolok di pers lokal, serta mengadakan pesta. Semua staf dipersilakan hadir dengan mengajak pasangan dan teman baik mereka.

Sepanjang malam Richard Branson akan berpose untuk foto. Setiap orang akan mendapatkan foto yang bertandatangan pada akhir acara tersebut. Di mana menurutmu foto-foto ini akan berakhir? Di kotak di bawah tempat tidur? Saya rasa tidak. Mereka akan menyimpannya di tempat kebanggaan, pusat perapian; foto pernikahan pun digeser ke kanan! Setiap kali teman Anda melihat foto tersebut, apa yang akan mereka pikirkan? Sungguh suatu malam yang luar biasa, dan seberapa besar mereka akan menghargai pertemanan kalian.

Dengan demikian dalam satu malam Richard Branson meningkatkan semangat dan kepuasan stafnya, menciptakan ekspos gratis bagi pers, dan menghubungkan grup Virgin kepada para pelanggan baru. Penerbangan apa yang akan Anda gunakan jika Anda mempunyai foto Anda bersama Richard Branson di atas pusat perapian Anda?

- Penerapan BSC yang telah dirancang oleh lulusan pascasarjana yang baru, dengan mata insinyur memeriksa rinciannya, tapi tidak pernah menempati posisi manajemen operasional. Pastinya hal ini merupakan alasan kerapian, model manajemen matriks di mana segala sesuatunya sesuai dengan tempatnya dan ukuran kinerja mengalir ke bawah hingga sebuah organisasi pada akhirnya mengukur segalanya.

Metodologi Bisnis *Hoshin Kanri*

Balanced scorecard berasal dari *Hoshin Kanri*, sehingga tepat untuk meneliti metodologi bisnis ini. Menurut pemahaman saya, setelah diterjemahkan, *Hoshin Kanri* berarti sebuah metodologi bisnis untuk *arah dan penyelarasan*.

Pendekatan ini dikembangkan dalam sebuah perusahaan multinasional Jepang yang kompleks, yang sangat mementingkan kerja sama menyeluruh dalam organisasi pada bidang-bidang utama.

Satu prinsip *Hoshin Kanri* adalah bahwa semua karyawan harus memasukan kontribusi penting pencapaian sasaran perusahaan ke dalam aktivitas rutin sehari-hari mereka. Dengan kata lain, setiap staf harus peduli terhadap faktor keberhasilan kritis dan memprioritaskan mereka terhadap aktivitas harian untuk memaksimalkan kontribusi positif mereka pada area-area ini.

Dalam bentuk tradisional *Hoshin Kanri*, ada pengelompokan dalam empat perspektif. Tidaklah mengejutkan bahwa perspektif *balanced scorecard* merupakan cerminan dari *Hoshin Kanri* (lihat Bagan 1.8). Seperti *balanced scorecard*, *Hoshin Kanri* dapat dikembangkan dengan pengenalan kepuasan karyawan serta lingkungan dan masyarakat.

Inisiatif pengukuran dan kepuasan karyawan pastinya akan menghentikan perilaku para bawahan Jepang yang tetap bekerja hingga atasan mereka pulang; yang menimbulkan praktik menggelikan: manajer kembali ke kantor setelah makan malam dengan klien supaya para staf bisa pulang.

BAGAN 1.8

Persamaan antara *Hoshin Kanri* dengan Perpekstif *Balanced scorecard*

Hoshin Kanri

Sasaran dan ukuran kualitas
Sasaran dan ukuran biaya
Sasaran dan ukuran pengiriman
Sasaran dan ukuran edukasi

Balanced scorecard

Fokus pada pelanggan
Finansial
Proses internal
Pembelajaran dan pertumbuhan

Kedua pendekatan ini harus dilengkapi dengan:

Kepuasan pelanggan
Lingkungan dan masyarakat

Kepuasan pelanggan
Lingkungan dan masyarakat

Informasi tentang perbandingan antara *Hoshin Kanri* dengan *balanced scorecard* telah ditulis oleh Witcher dan Chau⁵, dan merupakan bacaan yang sangat layak untuk disimak.

Model Manajemen *Beyond Budgeting*

Sangat mudah bagi BSC, dengan ukuran finansial dan nonfinansialnya, berubah menjadi kontrak kinerja yang justru menghasilkan perilaku dis-fungsional, seperti pada proses perencanaan tahunan.

Mengadopsi dari model manajemen *beyond budgeting* akan menambah kekuatan BSC. Perusahaan-perusahaan di seluruh dunia mulai menyadari bahwa proses anggaran yang ada tidaklah memuaskan. Metode penganggaran semacam ini telah digunakan sejak bangsa Romawi merencanakan dan meng-anggarkan invansi mereka ke Eropa Utara! Proses penganggaran seringkali dilihat lebih sebagai halangan daripada sebagai bantuan bagi manajemen. Survei internasional terhadap para direktur keuangan (CFO) pada tahun 1998 oleh firma konsultan AS Hackett Benchmarking & Research menemukan, bahwa hampir 90 persen direktur keuangan merasa tidak puas dengan proses

Contoh: Perusahaan Konstruksi Jalan

Seorang direktur utama perusahaan besar kontraktor pembangunan jalan raya menyampaikan kepada saya bahwa grupnya tidak pernah memiliki proses perencanaan tahunan. Menurut dia, jika grupnya dapat memperkirakan kapan hari akan cerah atau hujan, maka perencanaan tahunan akan berguna.

Bisnisnya mencakup beton, transportasi (lokal dan pedesaan), distribusi bahan bakar, dan pembangunan jalan. Grup tersebut memiliki sekitar 1.000 staf dengan pertumbuhan keuntungan yang konstan, yang menimbulkan kecemburuan bagi organisasi lainnya.

Perusahaan tersebut memonitor rasio kunci dan memiliki tabel-tabel yang berbeda tergantung pada ukuran operasi sehingga perusahaan-perusahaan grup dapat membandingkan kinerja satu sama lain. Rasio yang mereka monitor termasuk:

Pengembalian per kilometer (km): penghasilan dan biaya per km

Selisih per liter

Biaya pengiriman per liter

Biaya beton per meter kubik

Meter kubik yang terkirim berdasarkan saat membayar

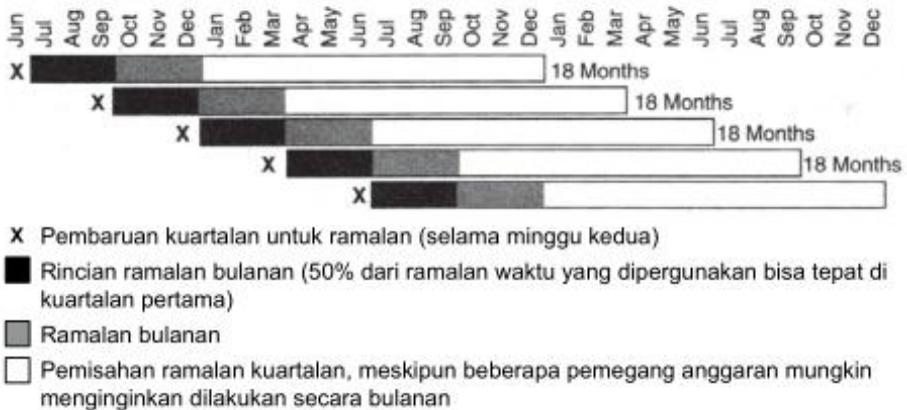
Asalkan operasi bekerja dalam rentang teratur, manajer operasional memiliki otonomi yang besar. Jika, misalnya, sebuah unit memiliki masalah dalam membangun jalan, kantor pusat akan segera diinformasikan melalui laporan harian dan akan menyelidiki bagaimana manajer diharapkan akan menyelesaikan masalah tersebut.

Pada bulan dengan cuaca yang baik, manajemen akan berharap semua perusahaan akan bekerja dengan baik, rasio di zona dan hasil berjalan baik dibandingkan aktivitas bulanan sebelumnya. Segala bentuk pengecualian akan ditandai dalam rasio dan ukuran kinerja harian dan mingguan serta akan diselidiki.

penganggaran mereka dan bahwa anggaran tahunan tidak terhubung dengan strategi organisasi. Ukuran kinerja merupakan alat utama bagi organisasi yang tidak lagi menggunakan proses perencanaan tahunan.

Pembentukan *rolling plan* caturwulanan, di mana manajemen mengatur baik persyaratan pendapatan maupun pengeluaran untuk 18 bulan ke depan dan mengusahakan persetujuan pengeluaran yang direncanakan untuk 3 bulan ke depan, merupakan persyaratan utama manajemen *beyond budgeting*.

Pada setiap kuartal, sebelum menyetujui perkiraan ini, manajemen melihat gambaran besar dari enam kuartal. Sambil memastikan angka jangka pendek untuk tiga bulan ke depan, semua ramalan berikutnya juga memperbarui ramalan tahunan. Pemegang anggaran didorong untuk menghabiskan separuh waktunya untuk memperoleh detail dari tiga bulan ke depan, karena hal ini akan menjadi target, sesuai perjanjian, dan sisa waktunya untuk lima kuartal berikutnya. Masing-masing prakiraan kuartalan tidak pernah menjadi permulaan yang dingin karena para pemegang anggaran telah mengkaji ulang kuartal yang



BAGAN 1.9

Cara Kerja Rolling Planning Kuartalan Sebuah Organisasi dengan Akhir Tahun yang Jatuh Bertepatan dengan Akhir Kuartalan Kalender Tradisional

akan datang beberapa kali. Asalkan perangkat lunak yang menyediakan ramalan tepat telah tersedia, manajemen dapat melakukan prakiraan kuartalannya secara cepat; satu maskapai penerbangan hanya membutuhkan tiga hari! Waktu yang dihabiskan secara keseluruhan dalam pembaruan empat prakiraan kuartalan tersebut tidak boleh lebih dari lima minggu.

Kebanyakan organisasi dapat menggunakan siklus yang diperlihatkan dalam Bagan 1.9 jika akhir tahun mereka jatuh pada kalender akhir caturwulan. Beberapa organisasi berharap dapat menggeser siklus tersebut, katakanlan pada bulan Mei, Agustus, November, dan Februari.

Anda dapat mengakses secara gratis, sebuah webcast dan berkas perihal perencanaan perputaran caturwulan dari www.bettermanagement.com. Carilah “parmenter”, pilih materi, dan kemudian mendaftar, jika Anda belum pernah melakukannya.

Mengkonversikan Pelaporan dari Memorandum Informasi ke Laporan Berdasarkan Keputusan

Banyak laporan manajemen bukan merupakan perangkat manajemen, tetapi sekedar memorandum informasi. Sebagai perangkat manajemen, laporan manajemen harus mendorong tindakan secara tepat waktu pada arah yang

benar. Organisasi perlu mengukur dan melaporkan aktivitas-aktivitas yang perlu diperhatikan oleh dewan direksi, staf, dan manajemen. Pepatah lama yang mengatakan, “Apa yang dapat diukur dapat dikerjakan”, masih berlaku.

Supaya pelaporan manajemen dapat menjadi perangkat manajemen, pelaporan bulanan harus digabungkan dengan pelaporan harian dan mingguan. Hal ini merupakan bantuan kecil untuk menjelaskan kepada tim manajemen senior bahwa masalah telah ada setengah jalan hingga bulan depan. Jika manajemen segera diberi tahu bahwa ada awal mula masalah, sebagian manajemen akan melakukan tindakan untuk mencegahnya.

Saya telah menyampaikan sebuah webcast dan berkas pelaporan berdasarkan keputusan di www.bettermanagement.com. Anda dapat mengaksesnya secara gratis. Silahkan cari “parmenter”, pilih materi, dan kemudian daftarkan diri Anda, jika Anda belum pernah mendaftar sebelumnya.

Pelaporan berdasarkan keputusan memberikan dampak mendalam bagi pelaporan KPI, yang harus tepat waktu, singkat, dan informatif.

Praktik

Pusat dari semua organisasi adalah praktik oleh orang dalam organisasi. Praktik oleh orang-orang inilah yang merupakan bagian integral dari semua elemen praktik terbaik. Penting bagi tim KPI untuk memahami praktik orang-orang, karena banyak KPI, PI, dan RI akan memengaruhi mereka.

Menempatkan praktik orang di pusat dari semua organisasi harus dilakukan dengan tenang dan berhati-hati. Kemampuan dari organisasi apa pun dalam mengejar jalur praktik terbaik untuk perbaikan kinerja ditentukan oleh keefektifan dari praktik orang-orang tersebut.

Contoh praktik orang-orang yang diadopsi oleh perusahaan-perusahaan terkemuka adalah:

- Komunikasi ke atas dan ke bawah yang terintegrasi dan efektif.
 - Fokus pada kepuasan karyawan dan melakukan pengukuran kepuasan
 - Proses pelatihan dan pengembangan yang dapat mempromosikan jalur karier (termasuk program mentoring, program pemberdayaan, pelatihan kepemimpinan, pusat pengembangan di dalam perusahaan)
-

- Praktik kesehatan dan keselamatan pekerjaan yang baik
- Fokus pada pelanggan internal (dan eksternal)
- Sistem penghargaan staf yang inovatif
- Fokus pada inovasi sehari-hari kerja (misalnya kerjakan yang harus kita lakukan setiap harinya dengan lebih baik)
- Remunerasi berdasarkan kinerja yang mengandalkan pada ukuran relatif daripada target tetap tahunan
- Meninggalkan siklus evaluasi kinerja staf cara lama, yang tidak praktis, mahal, dan terlambat untuk digunakan untuk keperluan apa pun

Definisi

Definisi berikut diurutkan berdasarkan tingkat kepentingan:

Pentingnya Ukuran Kinerja. Dalam buku ini, istilah *ukuran kinerja* mengacu pada indikator yang digunakan oleh manajemen untuk mengukur, melaporkan, dan memperbaiki kinerja. Ukuran kinerja dikelompokkan dalam *Key Result Indicator*, *Result Indicator*, *Performance Indicator*, atau *Key Performance Indicator*.

Critical Success Factor (CSF). CSF adalah daftar dari isu atau aspek-aspek kinerja organisasi yang menentukan kelanjutan kesehatan, vitalitas, dan kesejahteraan organisasi. Biasanya terdapat antara lima hingga delapan CSF dalam organisasi apa pun.

Success Factors (SF). *Success Factors* atau kunci keberhasilan merupakan sebuah daftar berisi 30 atau lebih isu atau aspek-aspek dari kinerja organisasi yang menurut manajemen sangat penting untuk dapat berkinerja dengan baik dalam segala sektor/industri. Beberapa dari faktor keberhasilan ini lebih penting dari lainnya; yang dikenal sebagai Faktor Keberhasilan Kritis.

Balanced scorecard (BSC). Sebuah istilah yang pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton yang menjelaskan pentingnya pengukuran kinerja secara holistik. Anda perlu melihat kinerja organisasi melalui

beberapa perspektif. Dalam buku ini, terdapat enam perspektif dari *balanced scorecard* (lihat Bagan 1.7).

Si Peramal dan Si Talenta Muda. Dalam sebuah organisasi, peramal adalah individu yang dapat melihat segala sesuatunya sebelum terjadi. Mereka seringkali oleh manajemen baru dianggap lamban, menyusahkan, dan terus terang, membosankan. Seringkali mereka mengajukan pensiun dini atau secara berlebihan ingin dipekerjakan kembali berdasarkan kontrak dengan gaji dua kali lipat dari upah mereka sebelumnya ketika manajemen menyadari bahwa mereka telah kehilangan terlalu banyak pengetahuan institusional.

Si talenta muda adalah para calon pemimpin yang pemberani dan lekas dewasa yang tidak takut untuk melangkah ke mana pun. Anggota staf seperti ini belum mencapai posisi manajemen.

Paduan antara peramal dan talenta muda selama proyek KPI menguntungkan kedua belah pihak dan organisasi. Si talenta muda belajar lebih banyak dan si peramal menemukan kembali energi mereka dengan berada di sekitar orang-orang yang penuh semangat tersebut.

Pemberdayaan. Untuk buku ini, pemberdayaan adalah hasil dari proses yang sesuai dengan kompetensi, keahlian, dan motivasi dengan tingkat otonomi dan tanggung jawab di tempat kerja yang diperlukan

Tim manajemen senior (TMS). Tim manajemen senior meliputi CEO dan semua eselon pertama di bawahnya.

Praktik yang lebih baik. Cara efektif dan efisien yang diambil oleh manajemen dan staf untuk melakukan kegiatan bisnis dalam semua proses utama: kepemimpinan, perencanaan, pelanggan, pemasok, hubungan masyarakat, produksi dan suplai produk serta pelayanan, kesejahteraan karyawan, dan sebagainya.

Praktik terbaik. Sebuah istilah yang umumnya salah digunakan, khususnya karena praktik terbaik bagi suatu organisasi belum tentu merupakan praktik terbaik bagi organisasi lainnya, meskipun mereka bergerak di sektor yang sama.

Praktik terbaik adalah kumpulan praktik yang lebih baik, secara efektif dihubungkan satu sama lain, menghasilkan kualitas kelas dunia yang berkelanjutan dalam pelayanan pelanggan, fleksibilitas, alur waktu, inovasi, biaya, dan daya saing.

Bagan 1.10 memperlihatkan isi dari perangkat yang digunakan oleh organisasi praktik terbaik untuk mencapai kinerja kelas dunia.

Benchmarking. *Benchmarking* adalah proses sistematis yang sedang berlangsung untuk mencari praktik-praktik internasional yang lebih baik, membandingkannya, dan kemudian memperkenalkannya, memodifikasi jika perlu, kepada organisasi Anda. *Benchmarking* dapat difokuskan pada produk, pelayanan, praktik bisnis, dan proses organisasi terkemuka yang diakui.

BAGAN 1.10

Perangkat Praktik
Terbaik



Catatan

1. Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
 2. Jeremy Hope dan Robin Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from The Annual Performance Trap* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
 3. Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
 4. Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
 5. Barry J. Witcher dan Vin Sum Chau, "Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit", University of East Anglia UK, *Management Decision*, Vol. 45, no. 3 (2007): 518-538.
-