

Bab 6

Perlengkapan Fasilitator

Jika Anda telah terpilih sebagai fasilitator untuk membantu mengembangkan ukuran kinerja, Anda harus memahami betul Bab 1 hingga 9 buku ini. Perlengkapan ini menyediakan tiga komponen tambahan untuk membantu Anda dalam melaksanakan peran Anda, yaitu:

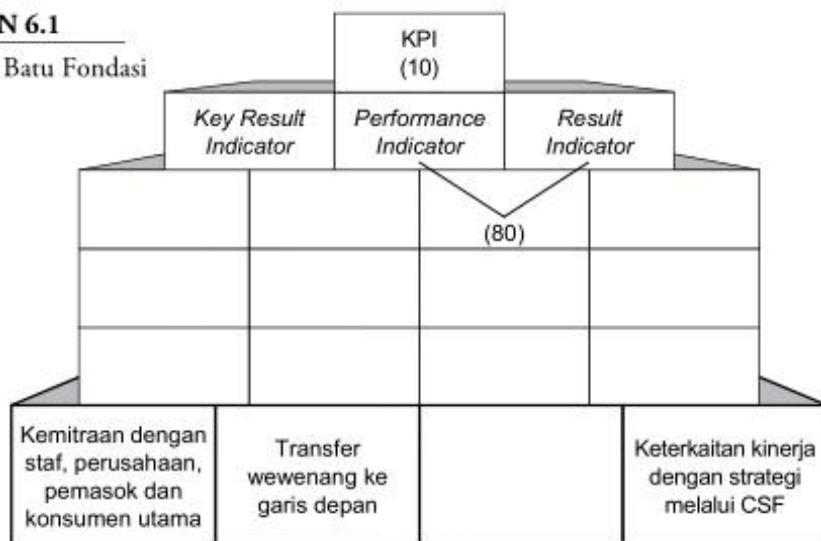
1. Presentasi dua pengantar *Key Performance Indicator* (KPI) pada www.bettermanagement.com. Cari di bawah Parmenter dan lihat serta dengar “Introduction to Winning KPIs” dan “Finding Your Organization Critical Success Factor”. Yang Anda butuhkan hanyalah koneksi internet yang cepat, kartu suara, dan pengeras suara, dan silakan mendaftar gratis. Situs ini merupakan sumber dari pemikiran manajemen terbaru.
2. Beberapa daftar periksa
3. Daftar pertanyaan umum (dan jawaban) yang mungkin akan Anda hadapi pada saat berperan sebagai fasilitator

Ingat Dasar-dasarnya

Para *coach* seringkali membahas bagaimana mengerjakan dasar atau hal-hal pokok dengan baik untuk memastikan keberhasilan. Saran tersebut bagus untuk para fasilitator dari pengembangan KPI, karena pada saatnya proses tersebut akan sangat menyibukkan dan kompleks.

BAGAN 6.1

Empat Batu Fondasi



Pada saat Anda menjalankan peran, selalu kaji ulang empat fondasi untuk memeriksa apakah upaya Anda dikonsentrasikan pada bidang yang tepat.

12 Langkah dan Keterlibatan Fasilitator Di Dalamnya

Harus diingat bahwa peran fasilitator adalah memfasilitasi dan membimbing, bukan memimpin proyek. Hal ini sangat penting untuk dipahami. Fasilitator harus meminimalkan keterlibatannya setelah langkah setup selesai. Pesan yang ingin disampaikan dalam buku KPI ini adalah bahwa anggota tim proyek, koordinator, dan semua tim harus menjalankan peran mereka masing-masing dengan baik. Peran utama fasilitator adalah untuk membimbing proses

secara keseluruhan, memberikan bantuan dan sumber daya sesuai dengan kebutuhan.

Masing-masing dari 12 langkah terdiri dari pertanyaan dan/atau lembar kerja untuk dilengkapi sesuai dengan kemajuan yang dibuat oleh tim dalam implementasi. Fasilitator harus memastikan bahwa pertanyaan-pertanyaan dan lembar kerja ini disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kemudian diikuti.

Cara kerja yang terburu-buru dan nonkolaboratif pada pengembangan dan implementasi ukuran kinerja, ditambah dengan pemahaman yang kurang mendalam atas perbedaan antara *Key Result Indicator* (KRI), *Result Indicator* (RI), *Performance Indicator* (PI), dan KPI akan mengakibatkan kegagalan.

Daftar Periksa Peran Fasilitator

Meskipun keterlibatan Anda sebagai fasilitator akan beragam dari satu tugas ke tugas lainnya, Bagan 6.2 menyediakan konsep daftar periksa tugas-tugas utama yang perlu Anda pertimbangkan. Sangat penting: peran seorang fasilitator adalah fasilitator, bukan sebagai manajer proyek.

Pertanyaan dan Jawaban KPI Pada Umumnya

Sangat jelas, bahwa proses pengembangan KPI akan memunculkan pemikiran dan pertanyaan yang mencerminkan situasi dan budaya suatu organisasi. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mencerminkan adanya masalah tertentu yang perlu Anda tanggapi sebagai seorang fasilitator. Pertanyaan-pertanyaan ini dibagi menjadi 3 kategori luas, mengenai:

1. Mengapa ukuran kinerja diperkenalkan
2. Bagaimana ukuran kinerja akan diperkenalkan
3. Bagaimana ukuran kinerja akan digunakan

Tanggapan yang disarankan untuk setiap pertanyaan tersebut berasal dari filosofi dan nilai-nilai yang mendasari empat fondasi pengembangan KPI dan penggunaannya.

BAGAN 6.2

Daftar Periksa Peran Fasilitator

Peran fasilitator adalah untuk:	Tugas yang sudah selesai
1. Membantu tim manajemen senior (TMS) memilih tim proyek Key Performance Indicator (KPI)	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Meyakinkan manajer bahwa anggota staf harus berkomitmen purnawaktu	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Membantu memilih personel penghubung untuk semua unit usaha/tim pelayanan	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Memastikan bahwa anggota TMS bukan termasuk tim proyek	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Membantu menyosialisasikan konsep kepada TMS	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Mengakses ukuran kinerja dan cetakan pelaporan yang telah digunakan di organisasi lain untuk menghindari langkah-langkah yang tidak perlu	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Memperkenalkan materi studi kasus	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Mendapatkan tingkat komitmen yang cukup dari TMS	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Menjual konsep kepada setiap anggota baru dari TMS	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Mengarahkan TMS untuk menerima perspektif <i>balanced scorecard</i> yang direkomendasikan dalam buku ini	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
11. Memastikan bahwa tim proyek KPI dan TMS menyaring ratusan ukuran kinerja hingga sesuai dengan hukum 10/80/10	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
12. Membantu tim membedakan antara KRI, RI, PI, dan KPI	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
13. Memastikan organisasi tidak mengkonsolidasi indikator kinerja unit bisnis dan pada akhirnya menyebutnya KPI.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
14. Memastikan, bersama-sama dengan TMS, bahwa anggota tim proyek didorong, diberikan umpan balik teratur, diberikan penghargaan pada saat telah mencapai banyak target, dan sebagainya.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
15. Memberdayakan dan mendidik anggota tim proyek KPI sehingga mereka tidak perlu mengandalkan para ahli untuk menjalankan proyek tersebut.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
16. Mempromosikan untuk memanfaatkan aplikasi yang sudah ada dalam organisasi untuk pangkalan data dan tujuan pelaporan selama 12 bulan pertama.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

BAGAN 6-2*(Lanjutan)*

17. Membantu tim proyek mempersiapkan pangkalan data untuk mencatat semua ukuran kinerja yang teridentifikasi dan mengomunikasikan hal melalui <i>homepage</i> intranet KPI.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
18. Memastikan bahwa menjalankan ukuran kinerja tidak mengalihkan tim proyek dari penegasan KPI organisasi.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
19. Memastikan bahwa tim KPI telah membuat manfaat yang baik dari hasil cetakan pelaporan pada Bab 5 sebelum mencoba untuk mengembangkannya sendiri.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
20. Memastikan bahwa organisasi menemukan nama yang sesuai untuk laporan Scorecard (misalnya, "navigator" dari pada "Balanced Scorecard").	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

Pertanyaan yang Berhubungan dengan Mengapa Ukuran Kinerja Diperkenalkan

Mengapa kami diminta untuk bekerja sama dalam pengenalan ukuran kinerja?

Tanggapan Anda harus terfokus pada dua isu utama:

1. Jelaskanlah bahwa cara ukuran kinerja diperkenalkan dan digunakan berbeda dari aplikasi ukuran kinerja sebelumnya di tempat kerja. Oleh karena itu, ukuran kinerja telah secara khusus dikumpulkan, dianalisis, dan digunakan oleh manajer dan pengawas. Secara kontras, pendekatan praktik-terbaik pada pengembangan dan penggunaan KPI dipertimbangkan dengan melibatkan para karyawan dalam hal apa yang akan diukur, bagaimana hal-hal diukur, dan apa yang telah dilakukan sebagai hasil dari informasi. Pendeknya, pendekatan praktik-terbaik untuk ukuran kinerja tidak akan berhasil tanpa kerja sama, keterlibatan, dan pemberdayaan para karyawan organisasi.
2. Bersiaplah untuk menjelaskan keterkaitan dan kesesuaian ukuran kinerja dengan strategi lainnya untuk peningkatan organisasi. Hubungan ini bisa terkait dengan program berfokus pada pelanggan, program perbaikan

kualitas, penawaran usaha, dan sebagainya. Membuat hubungan tersebut menjadi jelas akan menghilangkan kekhawatiran tentang waktu pengenalan KPI – yaitu pertanyaan “Mengapa sekarang?”

Mengapa manajemen memerlukan ukuran kinerja yang baru?

Tanggapan Anda harus fokus pada tiga isu utama:

1. Ukuran kinerja yang baru untuk digunakan semua orang dalam organisasi (misalnya, bukan hanya untuk manajemen)
2. Tujuan dari ukuran kinerja adalah memudahkan semua orang memfokuskan pada aspek-aspek utama kinerja organisasi yang menentukan kesehatan dan keberhasilan. Dengan pendekatan praktik-terbaik untuk pengembangan KPI, setiap orang akan memahami apa makna aspek-aspek ini bagi organisasi Anda.
3. Ukuran kinerja yang baru diperlukan guna memastikan bahwa perusahaan mempunyai cara pandang yang luas terhadap apa yang menentukan kesehatan dan kesuksesan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan ukuran kinerja yang dapat membantu memperbaiki hal-hal yang terkait dengan:
 - Fokus pelanggan
 - Kinerja finansial
 - Pembelajaran dan pertumbuhan
 - Proses internal
 - Kepuasan karyawan
 - Lingkungan dan masyarakat

Apakah ukuran kinerja ini akan digunakan untuk melawan kami?

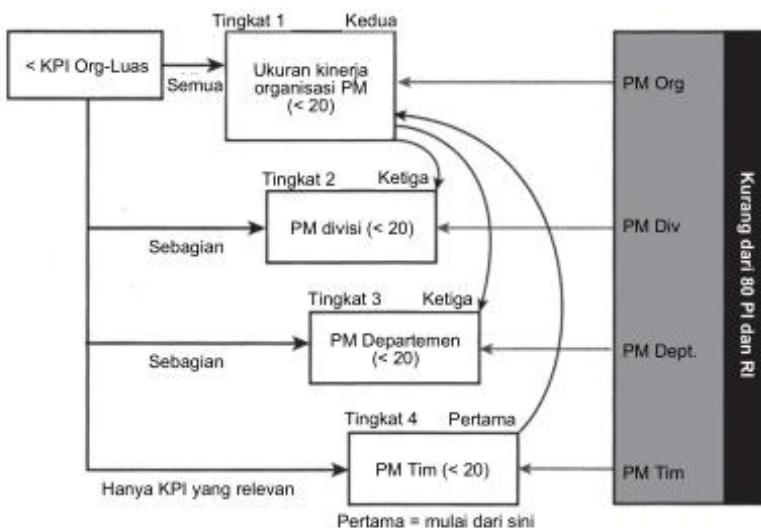
Tujuan dari KPI, PI, KRI dalam pendekatan praktik-terbaik adalah memberdayakan karyawan untuk menggunakan informasi yang dapat membantu mereka memperbaiki kinerja. Pelaporan ukuran kinerja tidak menciptakan kartu laporan. Hasilnya akan lebih merupakan *scorecard* kemajuan yang memungkinkan semua tim menilai posisi terkini dan merencanakan tanggapan yang ingin mereka ambil.

Pertanyaan mengenai Pengenalan Ukuran Kinerja

Siapa yang akan memutuskan apa yang akan diukur?

Setiap tim akan memilih ukuran kinerja yang berhubungan dengan upaya dan tindakan mereka sendiri. Terdapat tiga kriteria utama untuk tim pada saat memilih ukuran.

1. Masing-masing tim harus menilai bagaimana tim dapat mempengaruhi *critical success factor* (CSF) organisasi.
2. Kenyamanan dari penggunaan ukuran, dan kemampuan tim untuk mengambil tindakan berdasarkan pada informasi yang perlu untuk dinilai sebelum suatu keputusan dibuat.
3. Sebuah ukuran kinerja harus diperiksa dengan hati-hati oleh tim KPI dan tim manajemen senior (TMS) sebelum dapat disebut sebagai KPI.



BAGAN 6.3

Tingkatan yang Saling Berhubungan pada Ukuran Kinerja Organisasi

Apakah kami semua membutuhkan ukuran kinerja yang sama?

Tidak. Setiap orang harus fokus pada CSF keseluruhan organisasi, tetapi apa yang diukur akan beragam sesuai dengan fungsi dari tim dan bagaimana tim meyakini dampak-dampak yang ditimbulkan terhadap CSF.

Seiring berjalanya waktu, sebagaimana Anda membangun sistem yang terintegrasi dari KPI, RI, PI, dan KRI, tim Anda dapat melihat hierarki ukuran kinerja sebagaimana ditunjukkan pada Bagan 6.3.

Dapatkah kami dipaksa untuk mengukur sebuah aspek tertentu dari kinerja?

Memaksa tim untuk mengukur sesuatu adalah berlawanan dengan prinsip hubungan kemitraan dan pemberdayaan. Pendeknya, tim harus didorong untuk memilih ukuran kinerja yang berhubungan dengan CSF organisasi. Jika tim KPI atau TMS yakin bahwa tim tertentu tidak mengukur kinerja pada area utama, tim KPI dapat menyarankan agar tim meninjau kembali ukuran kerjanya.

Berapa banyak ukuran kinerja yang kami butuhkan?

Tidak ada jumlah yang sempurna untuk ukuran kinerja. Yang harus Anda pikirkan adalah:

- Sudahkah Anda memperkenalkan ukuran kinerja yang mencakup semua CSF?
- Dapatkah Anda mengelola secara mudah jumlah ukuran kinerja yang Anda usulkan untuk digunakan?
- Apakah masing-masing ukuran kinerja benar-benar memberikan informasi bermanfaat yang dapat digunakan oleh tim untuk menganalisis dan memperbaiki proses-proses utama yang menjadi tanggung jawab tim?

Seringkali kriteria ini menghasilkan hingga 25 ukuran kinerja untuk tim. Yang perlu diingat adalah bahwa dapat memodifikasi ukuran kinerja mereka

Key Result Indicator (10)	menjelaskan bagaimana Anda telah menyelesaikan pekerjaan pada satu perspektif
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 6.4

Hukum 10/80/10 Ukuran Kinerja

kan pun mereka yakin bahwa mereka belum memenuhi kebutuhan mereka. Hukum 10/80/10 merupakan arahan yang baik (lihat Bagan 6.4)

Apakah kami harus memulai dari awal dan mengembangkan sebuah ukuran kinerja yang seutuhnya baru?

Mungkin tidak. Tujuan Anda adalah untuk mengembangkan seperangkat ukuran kinerja terkait dengan CSF organisasi. Anda juga dapat menggunakan beberapa ukuran yang telah ada. Pada beberapa kasus lainnya mungkin diperlukan ukuran kinerja baru.

Apa yang Anda lakukan jika sulit untuk mengukur sesuatu?

Dalam istilah sederhana, lakukan yang terbaik yang Anda bisa. Terkadang penting untuk mengembangkan ukuran kinerja yang dapat mewakili apa yang Anda cari untuk ditelusuri. Misalnya, sebuah tim boleh saja ingin mengukur semangat kerja. Hal ini dapat dicapai dengan menggunakan sebuah pendekatan survei. Namun, survei biasanya dilakukan berdasarkan sampel dan tidak setiap kuartal. Tim tersebut bisa memutuskan untuk fokus pada ukuran yang mewakili semangat kerja, misalnya kehadiran, indeks kesehatan dan keselamatan pekerjaan, atau jumlah kesalahan.

Pertanyaan yang berhubungan dengan Penggunaan Ukuran Kinerja

Siapa yang memutuskan cara penggunaan ukuran kinerja?

Berdasarkan prinsip hubungan kemitraan, penggunaan dan penerapan ukuran kinerja harus disetujui oleh panitia konsultatif (atau yang seajar) dan masing-masing tim individu.

Penggunaan ukuran kinerja dapat berkembang seiring berjalannya waktu; namun, arah dari perkembangan ini ditentukan oleh untuk konsultasi dan persetujuan.

Apakah ukuran kinerja mengevaluasi kinerja individu?

Tidak. Fokus dari ukuran kinerja adalah pada proses utama dan hasil utama yang menentukan kesehatan dan keberhasilan organisasi. Pada tingkatan tim, ukuran kinerja harus menargetkan pada kinerja tim, bukan kinerja individu.

Apakah ukuran kinerja akan digunakan untuk tujuan pendisiplinan?

Tidak. Ukuran kinerja akan digunakan untuk membantu tim menganalisis dan memperbaiki proses. Pada kasus permasalahan kinerja yang dalam hubungannya dengan tim atau individu, proses standar untuk mengatasi hal tersebut harus diusahakan.

Apa yang akan terjadi jika target atau tujuan KPI tidak tercapai?

Jika tim telah menentukan beberapa tujuan yang terkait dengan ukuran kinerja, tentu saja, tujuan atau target ini bisa tidak tercapai.

Tidak tercapainya target/tujuan bukanlah krisis. Fokusnya harus pada menganalisis mengapa tujuan tersebut tidak tercapai. Melalui fokus penyelesaian masalah ini, tim dapat secara progresif mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan dalam mencapai tujuan.

Menjalankan Lokakarya

Menjalankan lokakarya yang baik merupakan keahlian yang dapat dipelajari, dan tim KPI harus menerima pelatihan khusus pada bidang ini. Pada saat melaksanakan lokakarya, saya mengikuti beberapa peraturan dasar. Saya menyiapkan lokakarya tersebut lebih sebagai arahan daripada perintah.

Fasilitator yang berpengalaman sudah pasti memiliki cara sendiri untuk mencapai keberhasilan.

- Cobalah untuk membatasi presentasi apa pun selama 40 hingga 60 menit; setelah itu adakan lokakarya.
- Setelah isu-isu kompleks dimunculkan, mintalah para peserta untuk mendiskusikannya dalam kelompok selama dua atau tiga menit mengenai apa yang mereka setuju, apa yang mereka tidak setuju, dan apa yang mereka tidak pahami. Diskusi ini akan memberikan kesempatan kepada para peserta untuk belajar satu sama lain, sebagaimana sebagian dari mereka telah memahami poin-poin yang membingungkan peserta lainnya.
- Selalu miliki instruksi lokakarya terperinci pada lembar kerja yang dibagikan dan bacalah dua kali, dan berilah contoh kepada para peserta. Anda akan terheran-heran bagaimana instruksi dapat disalahpahami.
- Hindari berbicara tiga hari berturut-turut. Anda akan berbicara seharian, oleh karena itu Anda memerlukan istirahat. Anda mungkin saja berpikir tetap dapat melakukannya tanpa mempengaruhi kualitas, tetapi saya jamin, rasa antusiasme Anda semakin hari semakin turun.
- Pastikan undangan lokakarya telah dikirimkan oleh CEO, dan pastikan penerimaan undangan tersebut dimonitor baik oleh asisten pribadi CEO atau dilaporkan secara langsung kepada CEO. Anda membutuhkan sebuah lokakarya penuh.
- Yang terbaik adalah untuk melakukan lokakarya di luar kantor. Jika lokakarya tersebut diselenggarakan di kantor, Anda akan menghadapi risiko bahwa para peserta menghilang ke meja mereka pada saat istirahat dan tidak akan kembali ke lokakarya lagi.
- Jika Anda mengirimkan materi bacaan yang harus dibaca sebelumnya, jangan berharap materi tersebut akan diserap. Kebanyakan akan membaca materi tersebut dengan cepat, dalam perjalanan menuju lokakarya.

- Tempatkan catatan-catatan rahasia pada slide untuk memancing cerita, dan tempatkan (Q) pada saat Anda ingin memancing pertanyaan kepada para peserta.
 - Yang terbaik adalah menunjukkan *slide* daripada menyampaikan materi poin demi poin—para peserta dapat membaca tiga kali lebih cepat daripada Anda berbicara, jadi manfaatkanlah keuntungan ini.
 - Jangan pernah membaca poin pada *slide*, para peserta telah membacanya terlebih dahulu. Tugas Anda adalah memperjelas setiap poin. Maka Anda tidak perlu menampilkan kalimat-kalimat panjang pada *slide*; frase-frase rahasia adalah yang paling baik. Biarkan kalimat-kalimat hanya terdapat pada lembar kerja yang dibagikan.
 - Saya selalu mempunyai kertas diskusi yang terdiri dari semua *slide* yang kompleks dalam versi lebih besar. Jika saya menunjukkan kalimat finansial, saya akan memperlihatkannya dalam *slide* dan kemudian mengarahkan para peserta ke halaman yang tepat dalam kertas ini.
 - Ikuti peraturan dasar *slide* Powerpoint:
 - Maksimum terdapat lima hingga enam poin dalam satu *slide*
 - Setiap poin maksimum terdiri dari dua baris
 - Tulisan pada *slide* tidak boleh kurang dari 24 poin (Saya cenderung menggunakan Times New Roman 28 poin untuk poin bulat).
 - *Print handout slide*, 3 *slide* pada satu halaman, dan *slide* yang lebih rinci dilampirkan.
 - Pada saat kelompok sedang mengikuti lokakarya, tinggalkan ruangan dan lakukan refleksi bagaimana lokakarya tersebut berjalan, apa yang harus dihilangkan, apa yang perlu diubah, dan lain-lain.
 - Selama istirahat, lakukan obrolan singkat dengan para peserta untuk menanyakan bagaimana lokakarya itu menurut mereka, apakah terlalu cepat, sudah tepat, atau terlalu lambat? – dan apa yang telah didapatkan oleh para peserta dari lokakarya tersebut.
 - Aturilah lokakarya tersebut dalam gaya ruang kelas (misalnya, menggunakan susunan melingkar untuk meja). Gaya ini akan lebih
-

BAGAN 6.5

Daftar Periksa Persiapan

	Tempat 1	Tempat 2
Tugas-tugas yang harus dilakukan sebelum mengirimkan materi		
<i>Footer</i> dan nomor halaman pada <i>slide</i>		
Instruksi loka karya yang telah disiapkan		
Lembar latihan loka karya yang telah disiapkan		
Proyektor data yang telah dikonfirmasi di tempat		
Papan tulis yang telah dikonfirmasi di tempat		
Rencana penempatan kursi yang telah dikirim		
Seminggu sebelum loka karya		
Lembar kerja telah dikirimkan dan telah diterima		
Semua bahan presentasi pada <i>laptop</i>		
Persiapan yang telah diuji dimuat pada <i>laptop</i>		
Presentasi dan salinan lembar kerja pada USB		
Situs web yang telah diunggah sebagai materi referensi, jika perlu		
Sehari sebelum perjalanan, siapkan		
Rincian pemesanan hotel		
Pakaian dan peralatan mandi		
<i>Mouse</i> nirkabel (dengan penunjuk <i>laser</i>)		
Kabel listrik untuk <i>laptop</i>		
Pengisi daya telepon dalam tas kantor		
Kabel proyektor data cadangan		
<i>Handout</i> asli loka karya		
<i>Laptop</i>		
Tiket penerbangan elektronik dalam <i>folder</i> catatan		
<i>Folder</i> catatan dalam tas kantor		
Materi latar belakang dalam tas kantor (baca di pesawat)		
Kartu bisnis		

baik daripada gaya konferensi di mana biasanya para peserta duduk dengan canggung selama presentasi.

- Untuk kelompok-kelompok yang lebih besar, sediakan papan catatan kecil dan mintalah para peserta untuk menuliskan pertanyaan-pertanyaan mereka pada papan tersebut. Saya kemudian mengadakan sesi tanya jawab setelah istirahat. Keuntungan dari papan catatan ini adalah memberi kesempatan kepada mereka yang pendiam untuk ikut bertanya yang seringkali merupakan pertanyaan hebat.

Jika fasilitator diperlukan untuk menyelenggarakan loka karya, Bagan 6.5 menyediakan daftar periksa persiapan.