

PERENCANAAN DAN PEMIKIRAN STRATEGIS

(Strategic Thinking and Planning)

SASARAN

1. Membangun pemahaman tentang perencanaan dan pemikiran strategi, mencakup model sistem kepemimpinan strategis dan sistem pemerintahan, dan bagaimana menerapkannya dalam organisasi anda
2. Memahami tipe data/informasi/pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengumpulkan pemahaman yang cukup tentang lingkungan kerja dan membangun gambaran masa depan negara yang diinginkan
3. Mendiskusikan bagaimana menjadi seorang dapat memimpin suatu organisasi dan Stakeholder melalui proses perencanaan strategis
4. Mengeksplorasi pentingnya pergerakan yang wajar melalui suatu proses dan bagaimana masing-masing komponen membangun/mengikutinya dan setiap tahapan sebelumnya

TIPE KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

(Situational Leadership Types)

Situasi	Definisi Masalah	Solusi dan Implementasi	Penanggung jawab Utama Pekerja	Jenis Pekerjaan
Tipe I	Jelas	Jelas	Pemimpin	Teknis
Tipe II	Jelas	Mebutuhkan Pembelajaran	Pimpinan dan Anggota Tim	Teknis dan Penyesuaian
Tipe III	Mebutuhkan Pembelajaran	Mebutuhkan Pembelajaran	Anggota Tim	Penyesuaian

Tahapan dalam Memfasilitasi Perubahan, Adaptasi yang Kompleks

1. Identifikasi kebutuhan untuk melakukan perubahan yang adaptif (vs. Solusi teknis)
2. Menciptakan lingkungan yang besar terhadap tim dalam berusaha
3. Fokus dalam mengatasi tantangan
4. Memperoleh akses ke informasi dan wawasan
5. Memastikan aliran informasi tersebut di antara anggota tim
6. Membuat isu permasalahan
7. Menyelaraskan gagasan, konflik, termasuk kesalahan mencegah kekacauan
8. Memfasilitasi proses pengambilan keputusan, dan memutuskan:
 - Konsultatif
 - Otokratif
 - Konsensus
9. Uji hasil/Solusi awal
10. Mengharapkan dan mampu mengatasi kritik, hambatan, kebutuhan, untuk menyelesaikan masalah dengan efektif

RINGKASAN — JATUH-BANGUNNYA PERENCANAAN STRATEGIS

(The Fall and Rise of Strategic Planning)

- HENRY MINTZBERG -

Berpikir Strategis		Menangkap semua proses pembelajaran dan berbagai sumber, mengambil pengalaman personil, memadukan data dan riset pasar dan kecenderungan lingkungan dalam menetapkan arah bisnis yang harus dicapai di masa mendatang (Sintesis, Intuitif, Kreatif)
Perencanaan Strategis		Artikulasi, elaborasi visi dan aksi strategis, pelibatan tim (analisis, komunikasi, penyusunan strategis)
Kesalahan Prediksi	Vs	Percaya diri/komitmen untuk membawa visi yang baru
Kesalahan Pemisahan	Vs	Memadukan pengetahuan pelanggan dengan pengetahuan pekerja di lini depan
Dengan Pertimbangan	Vs	Darurat
Kesalahan Formalisasi	Vs	Memadukan manajemen kinerja dengan proses pengukuran hasil yang diharapkan

RINGKASAN - STRATEGI SEBAGAI “STRETCH AND LEVERAGE”

- GARY HAMEL AND C K PRAHALAD -

Strategis		Keinginan memandang sesuatu dalam jangka panjang dan berketetapan memanfaatkan sumber daya untuk mendapatkan hasil kemudian
Leveraging Sumber daya		Untuk Konsistensi upaya dan tujuan dalam jangka panjang
Stretch Aspirasi Anda		Libatkan diri anda ke dalam, untuk menghindari adanya informasi yang sudah usang
1. Konsentrasikan Sumber daya	→	Memadukan pengetahuan pelanggan dengan pengetahuan pekerja di lini depan
2. Akumulasikan Sumber daya	→	Penarikan dan Peminjaman
3. Melengkapi Sumber daya	→	Bercampur dengan keseimbangan
4. Konservasi Sumber daya	→	Daur ulang, co-opting, Melindungi
5. Pemulihan Sumber daya	→	Mempercepat sukses



MODEL SISTEM KEPEMIMPINAN STRATEGIS

(Strategic Leaders/zip System Model)

VISI ADALAH MASA DEPAN ANDA

(A Vision is Your Future)

**Misi menggambarkan arah yang anda inginkan,
Misi mendorong anda bertanya kapan untuk mencapainya,
Misi memotivasi dan mengundang seluruh stakeholder
Melakukan aksi**

Pertimbangan:

1. Apakah pernyataan misi tersebut sangat kuat dan mudah diingat?
2. Apakah secara spesifik menjelaskan : kegiatan operasional, pengukuran, bagaimana anda akan menjelaskan ? mengubah dasar berkompetisi?
3. Apakah fokus pengembangan bisnis di masa depan?
4. Lingkup produk / pasar apa yang akan atau tidak akan dipertimbangkan?
5. Apa yang menjadi penekanan atau prioritas di masa datang dan apakah kombinasi produk dan pasar yang termasuk dalam ruang lingkup?
6. Kemampuan apa yang dibutuhkan untuk mencapai visi tersebut?
7. Apakah yang ditekankan visi untuk pertumbuhan dan perolehan harapan.

MISI ADALAH APA YANG AKAN ANDA KERJAKAN

(A Mission is what you do)

**Misi menggambarkan dengan jelas garis besar produk organisasi,
Filosofi bisnis dan hubungan
Kerja dengan kelompok stakeholder anda**

Pertimbangan:

1. Apakah misi mencerminkan nilai yang telah disepakati dalam bisnis?
2. Apakah menggambarkan dengan jelas apa yang akan anda lakukan?
3. Perilaku apa yang diharapkan dan manajer dan staff?
4. Apakah karyawan baru dapat membaca misi tersebut dan memahami kebenaran budaya organisasi yang diterapkan?
5. Jika pelanggan / pemasok anda membaca misi tersebut. Apakah mereka anda setuju?

CONTOH VISI

“Kapan harus sampai ke tempat tujuan”
“Kami akan mengirim paket pada pukul 10.30 besok pagi”

-Federal Express 1980 dan 1990

“Kami akan melipat gandakan keuntungan pada tahun 1990”
“Kami akan menjangkau 1 juta keluarga dengan dua atau lebih produk jasa keuangan kami”
“Kami akan menjadi, dan dilihat sebagai yang terbaik dalam layanan kepada pelanggan industri kami”

-Royal Trust 1986

Empat bisnis, satu visi memberikan layanan gas alam dan menjadi perusahaan petrokimia terbaik — terpadu, Menyebarkan ke seluruh dunia.

-NOVA 1994

Dynacare Inc. adalah perusahaan yang memberikan jasa asuransi kesehatan terpadu yang dikelola sangat agresif. Tujuan perusahaan adalah memainkan peran penting dalam industri asuransi kesehatan Amerika Utara. Tujuan tersebut akan dicapai dengan membangun hubungan yang strategis dan mengerjakan kemahirannya dengan hati-hati di pasar Amerika Utara serta menjanjikan pertumbuhan keuntungan yang menakjubkan.

-Dyanacare Inc. 1994

Kami memimpin jaringan terbesar di dunia dalam pengembangan industri obat-obatan.

- Kami telah memperpendek pengembangan obat-obatan dan pendaftaran secara rata-rata 6 bulan.
- Kami unggul dalam kualitas pemenuhan kewajiban melakukan pendaftaran.
- Kami telah memaksimalkan potensi keuntungan dan pengembangan portofolio.

Kami telah berkarya dalam menjalankan perusahaan, dengan organisasi penelitian dan pengembangan yang memiliki jaringan dunia dengan struktur dan sistem manajemen yang memungkinkan kami memobilisasi sumber daya secara terpadu, bertanggung jawab dan fleksibel.

-U.S. Pharmaceutical Co. Vision

CONTOH MISI

(Sample Missions)

“Untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia yang utama dan memperbaiki kondisi sosial dengan memobilisasi para relawan di masyarakat dan sumber daya finansial dengan pelayanan yang penuh perhatian”.

Untuk memenuhi misi ini, The United Way:

- Menggalang dana untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang utama melalui kampanye mendorong masyarakat bekerja keras meningkatkan pertumbuhan tahunan.
- Memastikan bahwa pinjaman di belanjakan dengan sangat efisien dan dalam jangka panjang dalam merespons perubahan kebutuhan pelayanan masyarakat.
- Memastikan bahwa United Way memasukkan beragam budaya masyarakat dalam mengoperasikan perusahaannya.

-United Way, 1993

Allelix adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengembangan dan penemuan obat-obatan yang menghasilkan terapi yang inovatif dengan penerapan teknologi molekuler dan kimia untuk mengidentifikasi penyakit melalui pengembangan teknik biologi mutakhir. Perusahaan mengembangkan produk untuk mengobati penyakit kerusakan tulang dan virus. Program penelitian Allelix difokuskan pada terapi anti virus, anti-inflammatory dan gangguan sistem saraf pusat.

-Allelix Biopharmaceuticals, 1994

Canstar Sports Inc. adalah penghasil produk perlengkapan hockey terbesar didunia. Canstar Sports Inc. mempunyai komitmen menghasilkan produk berkualitas dengan harga kompetitif. Canstar Sports Inc. bersungguh-sungguh untuk terus mengembangkan peran kepemimpinannya, posisi dominan dan memelihara kemutakhiran teknologi melalui riset yang terus menerus.

-Canstar Sports Inc. 1994

The Centre for the Arts adalah tempat para seniman, berdedikasi pada belajar sepanjang hidup dan tempat pengembangan karier profesional dalam bidang seni, sebagai katalisator kegiatan kreatif dan berpengalaman. Dalam pengembangan kebijakan, program, struktur organisasi dan pengambilan keputusan, selalu memerlukan nilai seni..

-The Banff Centre for the Arts.1994

BANFF EXECUTIVE LEADERSHIP INC. PEDOMAN STRATEGI 2002 - 2005

(Strategic Guidelines 2002 — 2005)

Visi (Vision) Banff Executive Leadership akan dikenal sebagai salah satu utama di Kanada untuk solusi praktis pengembangan eksekutif dan pemerintahan, pelatihan, fasilitasi strategi dan pembicara utama

Misi (Mission) Kami memberikan kesempatan dan dukungan transformasi fundamental terhadap individu, organisasi dan masyarakat melalui pengembangan pelatihan eksekutif dan pemerintahan.

Kami membantu mengembangkan perbaikan proses, memahami pekerjaan penting dan penyelenggaraan Pemerintahan (dibandingkan dengan pekerjaan operasional). Kami memfasilitasi permintaan pelatihan, dan memberikan pedoman pelatihan untuk Direktur Utama dan jajaran Direksi

Untuk eksekutif senior dan tim eksekutif, kami mengembangkan praktek-praktek strategik, personalia dan memobilisasi masyarakat. Kami melatih anggota tim eksekutif untuk mengembangkan dirinya sendiri dalam waktu singkat, tetapi mempunyai komitmen untuk meningkatkan kompetensi. Kami juga memfasilitasi proses strategik dan pengambilan keputusan di tempat (*on site*).

Oleh karena itu, kami bekerja dengan tiga hal:

Kepemimpinan (Leadership) — Pelatihan yang bersifat holistik, strategik, kolaboratif, etis dan terapan untuk mengantarkan penduduk, organisasi, masyarakat menuju bangsa yang baru dan mempunyai masa depan yang berkelanjutan.

Inovasi (Inovation) — Membangun lingkungan yang mendorong ide-ide, produk dan jasa baru yang memecahkan paradoks, membantu memecahkan tantangan yang kompleks, menawarkan imajinasi, dan menciptakan nilai-nilai baru yang benar.

Stewardship — Menghimbau para penyantun dan pemimpin senior untuk aktif mempertimbangkan, memelihara dan mengamankan dalam jangka panjang keberadaan organisasi, masyarakat dan keragaman makhluk hidup dengan segala manfaat dan dampak yang ditimbulkannya.

FAKTOR-FAKTOR UTAMA DALAM MENCAPAI KESUKSESAN:

(Critical Success Factors)

1. Kemampuan untuk mempengaruhi atau mengubah organisasi, komunitas dan masyarakat, melalui pengembangan kompetensi kepemimpinan individu, dan fasilitasi proses untuk mendukung transformasi.
2. Organisasi profit yang dapat mempertahankan laba selama 6 bulan beroperasi, dan melakukan investasi kembali profit di dalam pengembangan program yang baru dan riset mengenai kompetensi/ kepemimpinan.
3. BEL (*Banff Executive Leadership*) dan Banff Centre, sebagai satu dari pengembangan kepemimpinan pemerintahan yang dapat dipercaya berkualitas inovatif dan subyektif memiliki kualitas baik, inovatif dan eksplorasi.
4. ENTOVATION International, jaringan pelatihan dan staff pengajar BEL, dan jaringan ilmu pengetahuan yang lain dikembangkan untuk memberikan masukan atau stimulasi bagi peningkatan pelatihan profesional BEL, dan arah bisnis serta permintaan pelanggan.
5. Riset dan publikasi mengenai kepemimpinan terapan untuk memberikan perbaikan yang terus menerus dan posisi BEL sebagai pemimpin pasar.

RINGKASAN - KEPEMIMPINAN STRATEGIK

(Strategic Leadership)

Sekilas Pandang (Overview)

Debat seputar nilai perencanaan strategik dengan beragam teknik dan komponen telah menjadi kebiasaan para eksekutif dan pemimpin pemerintah. Bahkan hal ini telah menjadi pembicaraan yang hangat dalam beberapa dekade. Akan tetapi baru-baru ini debat telah tumbuh kuat di dunia dengan cepat dan telah menjadi lebih rumit. Beberapa orang mengatakan membuat perencanaan membuang-buang waktu, dan seorang pemimpin seharusnya fokus pada hasil yang akan dicapai dalam jangka pendek. Di lain pihak mengatakan bahwa tanpa membuat perencanaan jangka panjang, taktik dalam jangka pendek tidak bermakna. Dalam kenyataannya, kita membuat perencanaan untuk melangkah ke depan.

Dalam debat ini, kami akan menambahkan antara berpikir strategik (*strategic thinking*) dan perencanaan strategik. Kami beranggapan bahwa keduanya penting untuk keberlanjutan organisasi, dan karena rumit dan sulit, semuanya menjadi penting bagi pemimpin senior dan pejabat pemerintah untuk melakukannya. Akhirnya, kami akan mengusulkan bahwa berpikir strategik dan perencanaan strategik mengalami perubahan

Pendekatan yang digunakan pada masa lampau tentang berpikir strategik dan perencanaan strategik saat ini harus mengalami perubahan; untuk menggabungkan pemahaman jaringan dan *system thinking*, memberikan adaptasi dalam arah jangka lebih panjang, dan memberikan jalan untuk mengetahui siapa yang akan menjadi bagian atau dipengaruhi oleh perubahan yang pasti terjadi.

Lebih dari 25 tahun yang lalu kami telah memiliki banyak teori manajemen yang mutakhir dan telah diterapkan dalam kehidupan yang nyata. Kami melihat konsep datang dan pergi, dan kami juga telah menyaksikan konsep manajemen tanpa akhir. Beberapa konsep seperti : *Balanced Scorecard*, *Performance Management*, *Total Quality Management*, *Business Process Re-engineering*, merupakan contoh teori manajemen mutakhir yang abadi, akan tetapi masing-masing teori hanya berhubungan dengan sebuah komponen dan keseluruhan sistem pemerintahan dan kepemimpinan strategik. Karena itu unsur ini tidak dapat dilihat sebagai "Peluru Perak" dan digunakan dalam memisahkan proses dan pertimbangan.

Dalam pengalaman kepemimpinan dalam kehidupan nyata di berbagai perusahaan di Kanada dan Internasional, di Banff Centre for Management, dan sekarang di Banff Executive Leadership, kami telah menyaksikan ratusan pendekatan proses strategik. Untuk organisasi kami sendiri dan untuk para pelanggan kami, kami telah bekerja dengan prinsip-prinsip dan pendekatan/model kami untuk kepemimpinan strategik dan hasilnya sukses —

ribuan alumni BEL masih menggunakan proses tersebut dan terbukti hasilnya. Beberapa titik kritis dalam kepemimpinan strategik sebagai berikut :

- Kepemimpinan strategik adalah suatu Proses yang memberikan muatan pada segala sesuatu yang dikerjakan
- Berpikir strategik dan perencanaan strategik harus mengambil pendekatan berpikir jaringan (*network thinking approach*)
- Berpikir strategik dan perencanaan strategik mengharuskan kepala pemerintahan, manajemen senior, pelanggan, pekerja garis depan, dan mitra kerja yang lain bersama-sama mengadakan dialog

PENDEKATAN SISTEM KEPEMIMPINAN STRATEGIK DAN PEMERINTAHAN

Berpikir Strategik

Mulai dengan meneliti jaringan

- I. Hasil yang diharapkan dan dampak — Apa yang akan kita capai

Perencanaan Strategik

- II. Pengukuran dan akuntabilitas — bagaimana kita tahu kapan kita mencapai tujuan?
- III. Penilaian dan alokasi kapital — menggabungkan sumber daya untuk mengimplementasikan rencana.
- IV. Proses dan pelaksanaan — aksi taktis dan rencana bisnis.

Mulai dengan berpikir strategik — mulai dengan meneliti jaringan (*start with strategic thinking — start with a network scan*).

Memprakarsai pemikiran dan pembicaraan yang solid, kepemimpinan strategik harus memahami dan mendapatkan informasi, pengetahuan dan kebijaksanaan mengenal hal di mana mereka bekerja.

Pejabat pemerintahan dan eksekutif senior minimal harus mengerjakan ini bersama sama, dan dapat menggunakan bantuan para peneliti, konsultan dan sumber daya internal untuk menarik bersama-sama beragam pengetahuan yang dimilikinya untuk berbagi dengan yang lainnya. Perlu juga membagi wawasan ini kepada semua peserta dalam proses berpikir strategik.

1. **Pastikan bahwa semua peserta dapat melihat dan memahami jaringan** di tempat mereka bekerja, dan betul-betul menghargai sistem di tempat bekerja.
2. Dalam memahami sistem di tempat anda bekerja, juga **harus dipahami hubungan yang ada, saling ketergantungan, dan dinamika di dalam dan di antara sub sistem dan jaringan**. Lihatlah semua komponen yang terlibat dengan organisasi anda: pelanggan, pemilik, produk, program, jasa layanan, dan hubungan dengan unsur industri/pasar lain.
3. Identifikasi dan pahami kecenderungan- kecenderungan utama dalam jaringan, dan bagaimana mereka mempengaruhi organisasi anda (politik,

ekonomi, sosial, teknologi dan yang lainnya seperti lingkungan, agama, kompetisi).

4. **Mencari tahu dan cobalah beberapa skenario perubahan nilai yang terjadi di masyarakat,** dan cari ketidakharmonisannya/paradoks. Identifikasi paradoks ini merupakan hal yang sangat pokok karena dapat menandai peluang dan potensi kehancuran organisasi. Di dalam dan di sisi lain paradoks terdapat solusi yang kreatif, gagasan membuat produk/jasa yang baru, dan penemuan kembali “nilai” untuk pasar atau masyarakat.
5. Akhirnya, luangkan waktu untuk **menjelaskan prinsip-prinsip “stewardship”** organisasi:
 - Kepada siapa kami bertanggung jawab?
 - Untuk apa kami bertanggung jawab?

Sesudah percakapan yang berkualitas dan berbagai pengetahuan maka kita sudah menciptakan konteks untuk pengambilan keputusan dan mengarahkan pemerintahan serta manajemen secara bersama-sama. Harus ada dinamika kreatif yang sehat antara pemerintah dan tim manajemen eksekutif. Agar semuanya berjalan dengan baik dan saling menghargai, maka memerlukan hal-hal sebagai berikut:

I - Fokus pada hasil yang diharapkan dan dampak - Apa yang akan kita capai?

Dalam keadaan yang biasa ini, Tim manajemen dan pemerintah sekarang mulai memisahkan pemikiran dan cara kerja dengan kepemimpinan strategis dalam mengelola perusahaan atau masyarakat. Keduanya harus fokus pada hasil yang diharapkan organisasi dan dampak yang ingin tercapai pada masyarakat yang dilayaninya. ini adalah pendekatan berpikir sistem yang klasik, mulailah dan ujung

Pemimpin eksekutif harus fokus pada:

- Nilai-nilai yang akan menopang organisasi dalam periode perencanaan yang akan datang (nilai ini dapat dan masa lalu maupun nilai baru pada masa datang). Memosisikan bagaimana menetapkan nilai pada masyarakat yang dilayani, hal ini yang membedakan organisasi anda dengan organisasi yang lain.
- Pengetahuan yang unik, model berpikir dan kebijaksanaan, akan mengantarkan nilai baru di masa mendatang.
- Memiliki visi dan dorongan yang jelas jauh ke depan (5,10,15,20 tahun ke depan) Rasa memiliki misi — apa yang anda sebenarnya akan lakukan dan bagaimana anda melaksanakannya.

Sementara itu lembaga pemerintah meninjau relevansi lebih lanjut dengan organisasi dan komunitas:

- Mengikutsertakan masyarakat yang dilayani dan dilibatkan untuk memahami kebutuhan, minat, reputasi, wawasan mengenai keberlanjutan organisasi masyarakat di masa depan
- Menjelaskan tentang nilai dan mengenali perbedaan antara nilai yang organisasinya sediakan dengan nilai yang diharapkan

- Memegang tanggung jawab (*accountable*) pemimpin eksekutif untuk menjelaskan tentang *positioning*, nilai, visi dan misi yang relevan dengan kelangsungan lembaga pemerintah di masa depan.

Elemen-elemen tersebut yang di atas ditangani bersamaan dan harus disetujui oleh semua yang terlibat, akan merupakan dasar untuk melakukan aksi, memobilisasi sumber daya, termasuk penyesuaian proses dan prosedur menuju keberhasilan pada suatu kondisi di masa depan. Hal ini mengantarkan kita ke dalam transisi antara berpikir strategis dan perencanaan strategis

II - Pengukuran dan Akuntabilitas — Bagaimana kita tahu kapan kita mencapai tujuan?

Sekali kita mengetahui ke mana kita diarahkan dan adaptasi yang perlu dilakukan meraih masa depan. Kita perlu mengidentifikasi 4-6 hal kritis yang harus dikerjakan untuk mencapai visi. Empat, lima atau enam Faktor Sukses Kritis (*Critical Success Factor*) diharapkan berjalan seimbang dan diterapkan dalam bisnis. Di sini, pendekatan *Balance Scorecard* (*Kaplan and Norton*) dapat membantu manajemen Eksekutif mengidentifikasi usulan kritis (*Critical Initiative*) seperti:

- Jasa / Produk / Pelayanan pelanggan
- Sasaran Finansial
- Proses internal dan inovasi sistem atau perbaikan
- Pengembangan SDM (pekerja, mitra dan pemasok)

Faktor Sukses kritis lain (1 atau 2 saja) yang bersifat khas untuk kesuksesan organisasi atau masyarakat anda, yaitu:

- Relasi pemerintah/masyarakat atau advokasi
- Perlindungan hak cipta atau keputusan
- Riset
- Promosi/Periklanan

Masing-masing setiap Faktor Sukses Kritis membutuhkan penjelasan tentang apa yang akan diukur dan hasil pengukuran bagaimana yang akan menandai pencapaian keberhasilan. Kita dapat mengukur banyak hal, tetapi jika kita akan pergi ke suatu tempat yang baru pada masa yang akan datang, dan kita sedang memfokuskan pada daerah kritis 4-6 atas usulan tidak seperti dahulu sangat mungkin kami akan mengukur sesuatu yang baru dengan cara yang baru.

- Mengukur hasil yang diharapkan
- Mengukur dampak
- Mengukur Output

Hal terpenting untuk mengukur adalah hasil yang diharapkan (*outcome*) atau dampak (*impact*) organisasi bagi masyarakat. Hal ini adalah hasil jangka panjang atau yang dan keinginan/organisasi memberikan aspirasi.

Dan juga penting, tetapi lebih mudah dan lebih akrab dengan kita adalah mengukur *Output* seperti jumlah barang yang dikirimkan, penduduk yang dilayani dan uang yang diterima.

Untuk setiap faktor sukses kritical, dan sejalan dengan pengukuran kita perlu mengembangkan perencanaan strategi dan rencana aksi yang jelas untuk menggerakkan kita menuju pengukuran sukses.

Dalam mengerjakan tahapan-tahapan ini kita fokus keseluruhan posisi untuk penciptaan nilai di masa mendatang, seperti pada unsur kritis 4-6 yang memperjelas bagaimana kita akan mengukur kesuksesan. Unsur ini memiliki uraian yang panjang dalam istilah perencanaan. Dengan istilah lain, perencanaan strategi dan perencanaan aksi (*Action Plan*) dapat lebih fleksibel dan sering disesuaikan untuk mencapai nilai kedudukan (*Value Positioning*) dan pengukuran kesuksesan (*Measures of Success*)

Untuk lembaga pemerintah, tahap ini juga menjadi dasar untuk prioritas prakarsa dan pengembangan/implementasi skala luas pengukuran Kinerja Sistem Manajemen ke dalam organisasi serta menghubungkan pihak pemasok dengan mitra gabungan.

III - Perkiraan dan Pengalokasian Aset

Di sini perencanaan yang nyata mulai terjadi. Bagi lembaga pemerintah, mereka membutuhkan kepastian bahwa mereka mengerti risiko mengimplementasikan rencana yang telah dibuat dan apakah organisasi memiliki sumber daya yang dibutuhkan. Jika tidak, pemimpin daerah (gubernur) harus bertanggung jawab membantu mendapatkan tambahan sumber daya atau memprioritaskan bagian-bagian tertentu dalam perencanaan. Dan perspektif manajemen eksekutif, keduanya baik kapabilitas maupun kapasitas untuk mengimplementasikan rencana harus hati-hati dinilai. Dalam beberapa kasus, sumber daya yang dibutuhkan tidak pernah mencukupi, sehingga kita harus mengembangkan sumber daya baru, berpikir ulang tentang keberadaan proses dan sistem agar menggunakan sumber daya yang ada lebih efisien dan efektif.

Dalam perencanaan strategis dan rencana aksi, kita harus memahami kekuatan dan kelemahan aset yang dimiliki untuk mengimplementasikan rencana yang ada. Di samping itu, kita perlu mempertimbangkan peluang dan tantangan yang ada.

Aset Modal Utama mencakup:

- Aset Finansial
- Modal Intelektual/Manusia
- Aset Struktural
- Modal Sosial
- Modal Relasi
- Kecerdasan

Analisis yang digunakan:

SWOT
Kompetensi Inti
Kapasitas Organisasi

Berdasarkan pikiran ini, manajemen eksekutif dan lembaga pemerintahan dapat menyetujui dokumen perencanaan 3 tahunan dengan melakukan prioritas dan pengalokasian sumber daya lebih besar ke dalam sistem.

VI - Proses dan Implementasi

Sekarang kita sudah sampai pada pelaksanaan. Lembaga pemerintahan memiliki banyak pekerjaan penting yang harus diselesaikan dan nilai yang diberikan melalui hubungan/kerja sama dengan anggota masyarakat, pemerintah, lembaga keuangan dan investor. Tim manajemen eksekutif harus melaksanakannya dengan perbaikan/inventarisasi ulang proses dan sistem yang dibutuhkan untuk mencapai *Critical Success Factor* dan pengukuran (*measures*) dengan sumber daya mendekati visi dan memelihara nilai kedudukan dalam masyarakat.

- Proses Internal Eksisting → Perbaikan kualitas terus-menerus
- Manajemen Pengetahuan → Berbagi pengetahuan dan pengalaman
- Inovasi — Memelihara lingkungan tradisi menciptakan gagasan-gagasan baru yang dapat menghantarkan kepada kesuksesan dalam bidang ekonomi
- Menciptakan Aliansi, kemitraan dan hubungan pemasok — mencapai distribusi, efisiensi dan kehebatan dengan biaya yang sangat efektif

Berpikir Strategik/Perencanaan Strategik — References and Resources:

Strategy As Stretch & Leverage — Gary Hamel & C.K. Prahalad
The Fall and Rise of Strategic Planning — Henry Mintzberg
Leadership without Easy Answers — Ron Heifetz
The Hidden Connections (System & Network Thinking), Fritjof Capra
Who Moved My Cheese? (Change Leadership), Spencer Johnson
The Guru Guide (Summary of Key Strategic Leadership & Mgt. Concepts), Boyett & Boyett
Stewardship: Choosing Service over Self-Interest — Peter Block
The Discipline of Market Leaders — Treacy and Wiersema
Turning Vision Into Reality — Tregoe
The Balanced Scorecard — Kaplan and Norton
Accountability — Getting a grip on Result — Klatt et al
Corporate Longitude, What you Need to Know to Navigate the Knowledge Economy — Edvinson
Natural Capital — Hawkan, Lovins and Lovins
Business Process Re-Engineering — Hammer and Champy
The Team Handbook (Quality Management Approaches) — Scholtes et al
Demming Management Method — Walton, Demming
Implementing Six Sigma — Breyfogle
Innovation Strategies for the Knowledge Economy: The KEN Awakening — Debra Amidon

PERENCANAAN ASOSIASI DIABETES KANADA

(Canadian Diabetes Association Compass)

20 JUNI 1998

Istilah	Definisi	CDA
Misi	Tujuan Asosiasi adalah menjalani sepanjang waktu dan menjawab Apa, Bagaimana, dan Untuk siapa	Mempromosikan kesehatan masyarakat Kanada melalui riset, pendidikan, jasa dan advokasi
Tujuan Akhir	Perbedaan hasil apa yang asosiasi ingin perbuat	<ul style="list-style-type: none"> • Menghilangkan penyakit diabetes • Mencapai kualitas hidup yang lebih baik bagi penderita diabetes • Merealisasikan bagi seluruh warga Kanada bahwa diabetes adalah isu kesehatan yang utama
Nilai	Cita-cita Asosiasi, yang dipegang selama-lamanya dan mendorong orang mempertanggungjawabkan kegiatannya	CDA adalah organisasi independen yang memfokuskan pada kebutuhan penduduk penderita diabetes, komitmen terhadap yang terbaik, respek terhadap individu dan percaya bahwa masyarakat adalah aset terbesar
Visi Tahun 2005	Pernyataan yang merupakan tantangan, dapat diulur seperti menjelaskan apa seperti asosiasi di masa datang.	<ul style="list-style-type: none"> • Pada tahun 2005, Asosiasi Diabetes Kanada dipusatkan pada pencegahan serangan dan pengurangan diabetes di Kanada dan akan dikenal perannya secara luas. • Jaringan keanggotaan, sukarelawan, asuransi kesehatan profesional, mitra dan staff CDA akan berinteraksi dengan setiap komunitas untuk mencapai hubungan yang berkualitas untuk menjaga 2 juta penduduk Kanada penderita diabetes
Faktor Kritis untuk mencapai kesuksesan	Apa yang harus Asosiasi lakukan untuk mencapai Visi tersebut. Faktor tersebut mengarahkan perencanaan strategik dan dapat diukur	<p>1. Hubungan dengan pelanggan : CDA memiliki komitmen menyumbangkan sumber untuk membantu, mengembangkan, dan mempertahankan hubungan tingkat komunitas yang berkualitas dengan 2 juta penduduk penderita diabetes dan melibatkan tenaga profesional kesehatan (ahli diabetes)</p> <p>2. Produk dan jasa : CDA menjamin persyaratan produk inti, program dan jasa yang ada di Kanada, termasuk usulan riset dan pendidikan yang ditujukan untuk mencegah serangan dan mengurangi ledakan diabetes</p> <p>3. Keuangan : CDA mengoperasikan kegiatannya menggunakan dana hasil swadaya masyarakat dan dapat dipertanggungjawabkan, mengembangkan sumber daya finansial untuk mencapai tujuan akhir, visi dan misi.</p> <p>4. Sumber daya Manusia : Pelatihan dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan melibatkan staf dan sukarelawan untuk memecahkan masalah, mendemonstrasikan kepemimpinan dalam mengembangkan hubungan yang harmonis.</p> <p>5. Inovasi : CDA mengimplementasikan jaringan sumber daya dan model kepedulian secara komprehensif untuk penduduk penderita diabetes dan para ahli asuransi kesehatan.</p> <p>6. Sistem dan Proses Internal : CDA memiliki struktur organisasi, sistem dan proses bisnis untuk mendukung pencapaian visi melalui faktor-faktor kritis untuk mencapai kesuksesan.</p>

FOKUS PADA HASIL YANG DIHARAPKAN

(Outcomes Focus)

SASARAN

1. Dapat mengidentifikasi langkah kritis 4-6 yang harus dipahami untuk mencapai visi
2. Dapat memperkirakan pekerjaan apa yang akan dihentikan
3. Mempunyai kemampuan untuk mengembangkan pengukuran hasil yang diharapkan, juga mekanisme tahapan perkembangan mencapai tujuan, serta memahami perbedaan antara mengukur dampak, hasil yang diharapkan dan keluaran
4. Memahami elemen-elemen ini sebagai dasar proses Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja

“If you don’t keep score, you’re only practicing”

Tom Malone, President, Miliken Company

MENGUKUR KINERJA

(Measuring Performance)

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang dikelola berdasarkan fakta. Mereka tidak bekerja berdasarkan rumor, dan tamu yang galak dalam pengambilan keputusan. Manajemen berbasis kinerja sebagai alat untuk membuat keputusan berdasarkan fakta dan alokasi sumber daya. Organisasi yang sukses menghindari “di atas Kursi yang megah” dan “mengelola krisis”

Pada bab ini mengulas secara singkat sistem pengukuran kinerja yang dapat mencerminkan keberadaan lembaga sebagai pelaku utama. Pada bagian ini diharapkan anda mengerti keseluruhan proses pengukuran kinerja dan mengidentifikasi acuan kerja dengan cepat dengan memperkaya tingkat pemahaman yang rinci.

Bagian pertama dan bab ini mengulas kerangka pengembangan pengukuran kinerja. Pengalaman telah menunjukkan bahwa kerangka kerja dibutuhkan untuk mengorganisir pikiran anda, mengidentifikasi perbendaharaan kata, dan memastikan meliputi sistem pengukuran kinerja anda. Hal ini penting ketika anda mengembangkan sistem pengukuran untuk tahap pertama. Jika anda hanya mengembangkan sistem pengukuran kinerja anda, seleksi satu kerangka kerja dan gunakan. Ketika memperbaharui pengukuran kinerja, hal ini sangat berguna untuk mengkaji ulang kerangka kerja yang lain untuk mengidentifikasi pendekatan dan gagasan baru guna memperbaiki sistem.

Bagian kedua dan bab ini memberikan saran-saran penahapan menuju kerangka kerja yang besar.

Kerangka Kerja Pengembangan Pengukuran Kinerja

(Frameworks for Developing Performance Measures)

Ketika anda mengembangkan atau memperbaharui pengukuran kinerja, anda harus mempertimbangkan kerangka konseptual untuk merangsang berpikir apa yang harus diukur. Beberapa organisasi telah menggunakan *Malcom Baidridge National Quality Award Criteria* atau *U.S. President’s Quality Award Criteria* untuk mengembangkan neraca pengukuran. Organisasi yang lain menggunakan kerangka kerja seperti : *Kaplan and Norton Balanced Scorecard* (1992), *The Sink and Tuttle Model* (1989) dan *C. Thor’s family of Measures* (1994). Tambahan kerangka kerja ini dikenal sebagai *Program Logic Model*

Kerangka Kerja (Quality Award)

Quality Award dan *President’s Quality Award* didasarkan pada kriteria *Malcorn Baidridge National Quality Award*. Penghargaan dikenal dalam dunia bisnis yang

diberikan kepada mereka yang berkinerja baik dan penghargaan dapat memperbaiki persaingan. Penerima penghargaan perlu mempertunjukkan hasilnya dalam beberapa indikator Hubungan dengan pelanggan, Operasional dan Finansial. Hasilnya perlu dilaporkan ke semua Stakeholder yaitu : Pelanggan, pekerja, pemilik, pemasok dan masyarakat. Kriteria tersebut menggambarkan semua aspek kinerja kompetitif yang terpadu dan seimbang.

Hal ini mencakup pengukuran : Kepemimpinan, Informasi dan Analisis, Perencanaan Strategik, Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengukuran manajemen Proses, Hasil Bisnis, Fokus dan Kepuasan pelanggan.

Pengukuran Kinerja merupakan bagian integral dan kriteria dan evaluasi pengharapan.

Kerangka Kerja (*Balanced Scorecard*)

Kaplan dan Norton (1997) menggambarkan konsep "*Balanced Scorecard*" mencakup 4 kategori pengukuran organisasi yaitu : Finansial, Pelanggan, Proses Bisnis internal dan pengembangan sumber daya manusia (termasuk inovasi dan pembelajaran). Kerangka kerja ini dimaksudkan untuk eksekutif puncak organisasi sebagai cara untuk menganalisis organisasi dengan cepat dan komprehensif dalam laporan tunggal. Penggunaan *Balanced Scorecard* mengharuskan eksekutif membatasi jumlah pengukuran vital dan membolehkannya untuk melakukan perbaikan pada suatu daerah yang akan dicapai dengan biaya dan daerah yang lain.

Kerangka Kerja (*Strategic Organizational*)

Sink dan Tuttle (1989) berhubungan dengan kaji ulang pemikiran literatur dan tujuh kriteria pengukuran organisasi yang telah diidentifikasi. Kerangka kerja ini didasarkan pada pemasok — input — proses — output — pelanggan — *outcomes* — model. Ketujuh kriteria tersebut adalah efisiensi (*input*), efektivitas (*outcomes*), produktifitas (*outcomes/inputs*), kemampuan anggaran/profitabilitas (*outcomes/inputs*), kualitas (di mana saja dalam model proses), inovasi dan kualitas kerja — sink dan Tuttle memberikan fokus yang kuat pada hubungan pengukuran kinerja organisasi terhadap proses perencanaan strategik.

Kerangka Kerja ISO 9000 dan ISO 14000

International Standard Organization (ISO) telah menciptakan banyak pedoman dan pendekatan untuk memastikan bahwa perbedaan alat-alat, bagian-bagian industri, dll dapat saling melengkapi satu sama lain.

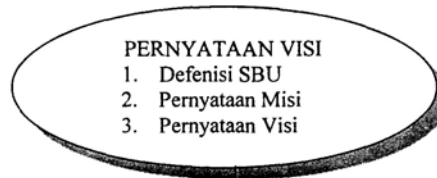
Pada dekade yang lalu, sertifikat ISO 9000-9003 dianggap telah mewakili organisasi/pemerintah yang telah terorganisasi secara baik dan telah melaksanakan proses untuk kepastian dan kualitas suatu produk /jasa.

Standar dan Sertifikasi ISO 14000 memberikan kredibilitas bahwa organisasi telah mengadopsi sistem manajemen lingkungan dan praktek yang berkelanjutan.

MULAI DENGAN MENGIKUR MATA RANTAI STRATEGI

(Begin By Linking Measurements to Strategy)

Apa visi saya untuk masa yang akan datang ?



Jika visi saya sukses, bagaimana saya akan membedakannya ?

Untuk Stakeholder	Untuk Pelanggan	Dengan proses Manajemen Internal	Dengan kemampuan berkembang dan inovasi
Perspektif Finansial	Perspektif Pelanggan	Perspektif Internal	Inovasi dan Pembelajaran

Apa yang menjadi faktor sukses kritical ?

.....
.....
.....
.....

Kritical apa yang harus diukur ?

.....
.....
.....
.....

THE BALANCED SCORECARD

Kerangka Kerja *Family of Measures*

Carl Thor (1994) menggambarkan 5 kategori pengukuran : Profitabilitas, produktivitas, kualitas eksternal (kinerja lapangan), kualitas internal (efisiensi, boros), dan kualitas lain (inovasi, keamanan, budaya organisasi). Thor menekankan konsep “*Family of Measures*” dan penajajaran pengukuran tingkat organisasi. Tiap bagian/program/unit bisnis organisasi harus memiliki banyak pengukuran yang khas dan pengukuran yang lain untuk dihubungkan dengan pengukuran pada tingkat berikutnya. Thor juga menggambarkan bagaimana sistem pembobotan untuk menjumlahkan pengukuran menjadi tunggal, mengukur secara keseluruhan bagaimana perusahaan dibentuk.

Program Logic Model

Program *Logic Model* telah diterapkan di negara federal Kanada. Program Logic merupakan alat yang digunakan oleh para manajer untuk dapat menggunakan program kerja. Dengan menggunakan Program Logic, manajer menciptakan kinerja penempatan tahapan logika untuk memperlihatkan bagaimana hasil yang diinginkan atau hasil yang diharapkan akan tercapai. Bagaimana ini menggambarkan cara input (Fiskal, sumber daya manusia, dll) beraktivitas untuk mencapai hasil yang diharapkan (*outcomes*) dan dampak (*impacts*) yang telah diprogramkan. Dengan cara ini, dapat dibuktikan hipotesis manajer. Jika kita menggunakan sumber daya ini dalam menjalankan aktivitas, kita akan mencapai hasil yang diinginkan.

Performance Improvement Measurement Methodology (PIMM)

Morgantown Energy Technical Centre (METC) telah mengembangkan *Performance Improvement Measurement Methodology (PIMM)* dengan maksud memberikan metode pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan secara luas dalam rancangan penelitian dan pengembangan lingkungan. PIMM merupakan alat yang dirancang untuk mengukur kemajuan (*Progress*) terstruktur terhadap tujuan jangka pendek maupun jangka panjang yang telah ditetapkan, dan menggunakan input pelanggan dalam merumuskan tujuan tersebut. Ada 3 fase pengukuran yang digunakan dalam PIMM yaitu : Pengukuran pencapaian sasaran (*Objective achievement*), Kinerja pengeluaran (*Cost performance*) dan resiko teknologi (*Technology risk*). Semua kegiatan lini produk dapat dicakup oleh proses PIMM, juga kegiatan kelembagaan, yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan program, misalnya memperbaharui kembali fasilitas secara nyata.

Kerangka Kerja yang lain

Dalam buku “*How to Measure Performance A handbook of Techniques and Tools*” yang ditulis oleh kelompok Pemerhati Masalah Pengukuran Berbasis Kinerja pada organisasi *Training Resources and Data Exchange (TRADE)*, terdapat 3 contoh gambaran kinerja yang lain untuk mengembangkan pengukuran kinerja. ini juga memiliki bab yang lebih rinci mengenai pengumpulan informasi, pengembangan indikator dan presentasi hasil.

Kerangka Kerja Meja Bundar Output/Outcomes

Kerangka ini dikembangkan oleh Amerika Serikat yang melibatkan perwakilan-perwakilan yang berhubungan dengan riset dan pengembangan di 14 negara bagian. ini merupakan hasil usaha kolaborasi untuk mengembangkan cara merangkul karakteristik Output/Outputcomes. Dari analisa hingga pelaksanaan riset. Kelompok penelitian meja bundar mengusulkan metode evaluasi yang melibat pada 3 dimensi kinerja yaitu: relevansi, produktivitas, dan kualitas.

Mereka menggunakan definisi sebagai berikut:

Relevansi (*Relevance*): yaitu tingkat di mana program atau nilai tambah proyek dapat dipertanggung jawabkan, tepat waktu dan berhubungan dengan kebutuhan pelanggan.

Produktivitas (*Productivity*): yaitu tingkat basil produksi yang dapat digunakan (kita akan membandingkan antara sumber daya yang dikonsumsi yang dibuat dalam definisi ini dengan definisi produktivitas standar)

Kualitas (*Quality*) : yaitu tingkat pekerjaan yang mempertimbangkan hasil yang baik sekali secara teknis

Masing-masing tersebut di atas dapat diperkirakan dengan tiga kemungkinan metode pengukuran:

- Kaji ulang perbandingan (*Peer review*)
- Analisis numerikal (*Numerical Assessments*)
- Evaluasi pelanggan (*Costumer evaluation*)

Untuk menggunakan kerangka kerja ini, tim pengukuran akan mempertimbangkan matriks 3 x 3 yang berisi dimensi kinerja versus metode pengukuran. Mereka akan memutuskan bagaimana menggunakan masing-masing metode pengukuran yang akan diberikan informasi untuk mempertimbangkan program/proyek. Dengan cara ini tim dapat sampai pada kinerja pengukuran dengan cara yang seimbang, seperti menggunakan metode analisis berganda.

IDENTIFIKASI FAKTOR SUKSES KRITIKAL

(Identifying Critical Success Factors)

Apa yang menjadi kata kunci yang menentukan inisiatif yang harus diambil untuk mencapai visi anda?

Aspek kinerja apa yang banyak faktor kritisnya pada saat sekarang dan yang akan datang bagi organisasi anda dan bagaimana anda?

Banyak hal yang harus disimpan dalam pikiran anda!

Balanced Key Measures

1. Finansial
2. Masyarakat
3. Proses 'Operasi/Bisnis' Internal
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan
5. Sumbangan terhadap masyarakat

1. Perspektif Finansial

- A. Pertumbuhan Penerimaan dan Gabungan
- B. Pengurangan Biaya/Perbaikan Produktivitas
- C. Pengguna Aset/Strategim Investasi

A. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan

- Daerah sasaran
- Wilayah sasaran
- Stakeholder sasaran
- Klien/Mitra Pelanggan sasaran
- Siklus hidup produk/jasa

B. Pengurangan Biaya

- Meningkatkan Produktivitas Penerimaan
- Mengurangi Biaya Satuan

- Memperbaiki Hubungan
- Mengurangi Biaya Operasi
- Menganekaragamkan Sumber daya Penerimaan

C. Penggunaan Aset/Strategi Investasi

- Siklus kas ke kas
- Perbaikan penggunaan aset
- Mengelola risiko

PENGUKURAN KUNCI KESEIMBANGAN

(Balanced Key Measure)

2. Perspektif Masyarakat/Pelanggan/Mitra

- Kepuasan
- Loyalitas
- Hambatan
- Akuisisi
- Profitabilitas

A. Memilih Usulan Nilai Pelanggan/Masyarakat

- Fokus pada keeratn hubungan
- Fokus pada atribut jasa atau produk
- Fokus pada citra dan reputasi

B. Mengendalikan Kinerja Kepuasan Masyarakat/Klien/Pelanggan

- Waktu → waktu pengiriman, waktu memberikan tanggapan
- Kualitas → kerusakan, terlambat tiba, kembali
- Harga → biaya rendah, harga rendah, harga diferensiasi
- Syarat solusi → kemampuan menyelesaikan atas permintaan yang berbeda, sukses solusi
- Penemuan produk baru → siklus riset dan pengembangan, siklus hidup produk
- Inisiatif Pemilik, komitmen → tingkat mencapai tujuan

3. Perspektif Operasi/Bisnis Internal

- Pembayaran gaji
- Transfer
- Laporan Keuangan
- Procurement
- Kompensasi
- Seleksi dan Rekrutmen
- Proses Pinjaman
- Manajemen Pengetahuan

Contoh Perspektif Proses Bisnis Internal:

Proses Operasi → pesanan klien dan proses penerimaan, penjualan, proses produksi dan pengiriman

Proses pasca layanan jasa → waktu siklus, biaya metrik, *Firs pass yields* Proses Inovasi → mencari informasi tentang pasar dan pelanggan, dan mengembangkan jasa dan produk yang baru

4. Perspektif Operasi Bisnis Internal

- A. Kapabilitas Pekerjaan dan Pengetahuan
- B. Riset Penemuan Baru
- C. Kinerja Tim
- D. Kapabilitas Sistem Informasi
- E. Motivasi/Pemberdayaan dan Kesenjangan

A. Kapabilitas Pekerja

Kepuasan pekerja → pelibatan, pengenalan, akses ke informasi, dorongan agar kreatif, tingkat dukungan, kepuasan menyeluruh.
Mempertahankan pekerjaan → persentase pekerja yang keluar dan masuk
Produktivitas pekerja → nilai tambahan per pekerja

B. Riset Penemuan Baru

Kemampuan membangun jaringan di dalam dan di luar organisasi secara efektif
Menjual gagasan dan persentase yang dapat dilaksanakan secara efektif dan dapat dijual di pasar.

C. Kinerja Tim

Tingkat pembagian keuntungan → tingkat hubungan antar tim
Jumlah perjanjian yang dapat diintegrasikan
Persentase tim dengan pembagian intensif
Survei pekerja → jumlah unit yang mendukung dan menciptakan kesempatan untuk yang lain

D. Kapabilitas Sistem Informasi

Persentase pekerja yang memiliki akses on-line untuk mendapatkan informasi mengenai pelanggan
Persentase proses waktu siklus, keberadaan umpan balik biaya dan kualitas

E. Motivasi, pemberdayaan dan Kesenjangan

Jumlah saran per pekerjaan
Lamanya waktu untuk proses perbaikan → pengiriman terlambat, jumlah yang rusak, mangkir
Kesenjangan antara rencana dan strategi
Adaptasi terhadap kebutuhan lokal

5. Sumbangan terhadap masyarakat

Terdapat banyak ukuran yang harus dibangun ! wilayah hasil yang diharapkan oleh masyarakat dapat mencakup:

- Meningkatkan kesehatan masyarakat
- Lebih banyak penduduk dewasa yang mendapatkan pekerjaan
- Mengangkat masyarakat yang tidak beruntung
- Memelihara lingkungan
- Pertumbuhan masyarakat
- Pembangunan ekonomi, pembangunan sosial menuju masyarakat yang lebih mandiri
- Tingkat kejahatan menurun
- Apresiasi masyarakat terhadap isu permasalahan yang terjadi di masyarakatnya sendiri
- Memimpin riset untuk memperbaiki kesehatan, standar hidup, efisiensi

PRIMER - PENGUKURAN PENAMPILAN **(Primer — Performance Measurement)**

“Primer ini” mendefinisikan beberapa istilah mengenai pengukuran kinerja, wilayah atau fungsi di mana pengukuran penampilan yang sulit dan menyediakan contoh mengenai jenis dan pengukuran penampilan.

1. Definisi

Pengukuran Outcome

Definisi : Penilaian terhadap hasil sebuah program dibandingkan dengan tujuan ingin dicapai.

Karakteristik:

Pengukuran outcome tidak dapat terjadi sampai hasil-hasil yang diharapkan dan sebuah program atau aktivitas telah didefinisikan. Demikian sehingga, sebuah outcome merupakan sebuah pernyataan harapan yang mendasar, sering tercantum di dalam status, arahan atau dokumen lainnya. (Rencana strategis yang dibutuhkan akan menjadi alat mendefinisikan atau mengidentifikasi outcome yang diharapkan).

Pengukuran outcome juga tidak dapat terjadi sampai program selesai. Atau sampai sebuah program telah matang atau siap dioperasikan.

Sementara pengukuran dilakukan, outcome sering tidak mudah diukur dalam waktu tahunan. Manajer-manajer juga lebih suka mengatur output dan pada outcome.

Pengukuran kemajuan pencapaian tujuan outcome yang spesifik kadang-kadang menjadi sebuah outcome antara.

Pengukuran Output

Definisi : sebuah tabulasi, kalkulasi atau pencatatan kegiatan atau usaha-usaha yang dapat di ekspresikan secara kuantitatif atau kualitatif.

Karakteristik:

Definisi mengenai pengukuran output sangat luas, meliputi seluruh pengukuran kinerja kecuali, pengukuran input, outcome atau dampak. Mencakup output, per sen, dan pengukuran lainnya. Output didefinisikan sebagai barang-barang dan jasa yang di produksi/dihasilkan oleh sebuah program atau organisasi.

Pengukuran lainnya meliputi:

Pengukuran Proses (contoh : *Paper Flow*, Konsultasi)

Pengukuran Atribut (contoh : *Timeliness*, Ketepatan, kepuasan konsumen), dan pengukuran efisiensi atau efektivitas.

Output dapat diukur baik sebagai kuantitas total sebuah barang atau jasa yang dihasilkan, atau dapat dibatasi pada barang-barang tersebut atau jasa dengan atribut tertentu. (contoh : jumlah pembayaran keuntungan yang akurat dan tepat waktu)

Beberapa pengukuran output dikembangkan dan digunakan terlepas dan pengukuran outcome apapun.

Seluruh output dapat diukur secara tahunan atau lebih sering. Jumlah pengukuran output mungkin akan secara umum melebihi jumlah pengukuran outcome.

Baik pengukuran outcome maupun pengukuran output ditetapkan sebagai tujuan kinerja atau indikator kinerja.

Definisi sebuah tujuan kinerja adalah tingkat sasaran kinerja yang diekspresikan sebagai objek *tangible*, dapat diukur yang dapat di bandingkan dengan kinerja sesungguhnya, termasuk tujuan yang dinyatakan sebagai standar kuantitatif, nilai atau tingkat.

Pengukuran Dampak

Definisi : pengukuran efek langsung maupun tidak langsung atau *Consequence* hasil dan pencapaian tujuan program. Sebagai contoh dan pengukuran dampak adalah perbandingan outcome program aktual dengan perkiraan outcome yang mungkin muncul jika tidak ada program.

Karakteristik:

Pengukuran dampak program sering dilakukan dengan membandingkan outcome program dan perkiraan outcome. Yang terjadi tanpa kehadiran program tersebut.

Salah satu contoh pengukuran dampak langsung adalah membandingkan outcome untuk *Assign* sebuah kelompok yang menerima pelayanan dengan outcome untuk kelompok yang tidak menerima pelayanan. Jika dampak merupakan pusat bagi tujuan program, efek-efek ini dapat dinyatakan atau termasuk dalam pengukuran outcome itu sendiri.

Dampak dapat menjadi tidak langsung dan beberapa dampak sering menjadi faktor dalam Analisa Manfaat - Biaya. Tujuan outcome konstruksi dam yang besar, dampaknya mengurangi kerusakan banjir, areal tambahan untuk pertanian dan penampungan umumnya dilakukan air bersih, dll.

Pengukuran dampak melalui studi perbandingan, dan tidak hanya penggunaan data yang secara Reguler dikumpulkan melalui sistem informasi program

Pengukuran Input

Definisi : Pengukuran mengenai apa yang dimiliki agensi atau manajer yang menghasilkan program atau aktivitas yakni mencapai outcome atau support. Hal ini meliputi: Karyawan, pendanaan, perlengkapan atau fasilitas, *supply*, barang-barang atau pelayanan yang diterima, proses atau peraturan kerja. Ketika menghitung efisiensi, input didefinisikan sebagai sumber yang digunakan.

Karakteristik:

Input digunakan untuk menghasilkan output yang diidentifikasi melalui penghitungan biaya. Di dalam korelasi yang kurang terinci, biaya input dapat diasosiasikan dengan output dengan cara mempertanggungjawabkan keduanya pada anggaran program yang layak penghitungan biaya program. Sumber daya manusia

Perubahan-perubahan basis sumber digolongkan sebagai output atau outcome.

Contoh Outcome, Output, Dampak dan Input

Pengukuran untuk program *Eradication* penyakit Hypotetical

Outcome: Eradicate Tropical Spastic paresis (yang merupakan penyakit yang ditularkan oleh hubungan/kontak manusia dengan manusia) pada tahun 2005

Output:

1. Indikasi pembatasan pada tahun 1996 hanya pada 3 negara di Amerika Selatan, dan tidak lebih dari 5000 kasus dilaporkan.
2. Vaksinasi lengkap melawan Retrovirus dalam 84 % populasi hemispheric bagian barat pada bulan Desember 1995.

Input:

1. 17 juta dosis vaksin
2. 150 Profesional kesehatan
3. \$30 juta dalam FY 1996 *appropriation*

Dampak : Menghilangkan penyakit yang mempengaruhi satu dalam setiap 1000 orang yang tinggal di wilayah terinfeksi, dengan biaya perawatan tahunan \$1.600 per kasus.

Contoh Outcome, Output, Dampak dan Input

Pengukuran untuk program training kerja

Outcome : 40 persen Penerima kesejahteraan yang menerima training kerja diperkerjakan 3 bulan setelah menerima training kerja.

Output : secara tahunan menyediakan training kerja dan asistensi pencarian pekerjaan untuk 1 juta Penerima kesejahteraan dalam waktu 2 bulan pada penerimaan pertama bantuan kesejahteraan.

Input \$300 juta dalam *appropriation*

Dampak : Training kerja menambah kesempatan kerja pada Penerima kesejahteraan dan 30 % menjadi 40 %

Contoh Outcome, Output, Dampak dan Input

Pengukuran untuk program teknologi

Outcome : Orbit pesawat luar angkasa mengelilingi planet Mars selama 30 hari pada tahun 2010 dan pengembalian Crew dan permukaan Mars ke permukaan Bumi dengan selamat

Output: (untuk FY 2007) tes penerbangan selama 900 hari pada Modul Misi Mars dalam orbit bulan pada tiga perempat CY 2007

Input : Pengiriman 36 EU — *Funded Mars Surface Sample Return Probes* dan

Institut Max Planck di negara Jerman

Dampak: Pemahaman tentang properti Biokimia, Fisika dan Geologi pada *Martian Surface* dan *Subsurface* pada kedalaman 35 m. Deteksi bentuk kehidupan *aerobic* atau *anaerobic* (termasuk bentuk dependen non — oksigen, berdasarkan non — karbon) di dalam *Crust* permukaan *Martian*.

Contoh Outcome, Output, Dampak dan Input untuk Pengukuran Program Sumber Daya Lingkungan

Outcome : Memulihkan cadangan Biome Paleortik Kolbyduke sebanyak 653.0002 hektar untuk wilayah pre — Mesoithic dan melindunginya di wilayah tersebut

Output : (Dalam FY 2002) Eradication pada seluruh tanaman nonnative dan 51.0002 hektar untuk eradication kumulatif pada tanaman nonnative dan 38 persen cadangan.

Input: (Dalam FY 2002) Donation 22.000 sukarelawan dan 4 organisasi Wildlife

Dampak: Perlindungan Biome ini sebagai satu dan tiga Biome Paleortik yang dirancang secara internasional dan diperuntukkan sebagai tempat penelitian untuk mempelajari equilibrium ekologi pra-sejarah

2. Kompleksitas Pengukuran

Wilayah Fungsional

Beberapa jenis program atau aktivitas yang sulit diukur.

Penelitian Dasar, Karena sering:

- Outcome tidak terhitung (tidak dapat dikuantitaskan) dalam *advance*.
- Pengetahuan yang menguntungkan tidak selalu merupakan nilai atau aplikasi
- Hasil-hasil segera lebih merupakan kebetulan dan pada prediksi
- Ada persentase tinggi pada penentuan atau penemuan negatif
- Sesuatu yang tidak diketahui tidak dapat diukur
- (Penelitian yang digunakan, teknologi yang digunakan, atau “D” pada R&D lebih terukur lebih cepat karena hal tersebut biasanya langsung diarahkan pada tujuan atau akhir yang spesifik)

Foreign Affair, Khususnya untuk outcome:

- Para pemimpin dan pada pemilik di luar negeri bertindak untuk kepentingan nasional mereka yang berbeda;
- Sasaran di Kanada dinyatakan sebagai prinsip kebijakan, pengakuan ketidakpraktisan pencapaian secara universal
- Pencapaian tujuan akhir terlebih pada tindakan negara lain

Saran kebijakan, karena

- Sangat sulit untuk menghitung kualitas atau nilai sebuah saran
- Saran sering terdiri dan kehadiran penilaian pihak partai yang berbeda dengan perspektif yang berbeda;
- Saran kebijakan mungkin penuh dengan ketidakpraktisan saran politik. *Block Grant* terhadap Pengembangan
- Dana yang tidak ditargetkan pada program atau tujuan khusus
- Penerima mempunyai pilihan dalam hal penggunaan uang
- Ada sedikit laporan tentang dana apa yang digunakan untuk apa yang harus dilengkapi

Dengan Tipe Pengukuran

Menurut pengukuran lebih sulit dan pengukuran yang lain. Beberapa kesulitan meliputi

Untuk Pengukuran Hasil, Keluaran dan Dampak.

- Akuntabilitas tingkat nasional berkurang karena partai non — Federal (selain dan yang ada di bawah pengadaan kontrak) bertanggung jawab untuk administrasi atau operasi pada program tersebut
- Penting/besar dan/atau mengganggu pencapaian beban laporan
- Sifat dan luas validasi penampilan atau verifikasi yang memerlukan suatu usaha substantial
- Pertanggungjawaban individu

Untuk Pengukuran Hasil

- Jadwal atau tanggal untuk berprestasi mungkin sporadis
- Prestasi sering ketinggalan pada beberapa tahun atau lebih setelah dana digunakan.
- Hasil-hasil sering tidak muncul, dan dapat ditentukan hanya melalui evaluasi program formal
- *Accomplishment is interrupted* karena of faktor, antara perubahan dalam prioritas, dli
- Perubahan poin dasar dapat menghalangi pencapaian
- Prestasi tergantung pada perubahan lintas sektoral dalam tingkah laku publik
- Hasil adalah untuk suatu program atau kebijakan, dan menugaskan tanggung jawab atau kontribusi relatif ke para agen individu adalah suatu karya yang kompleks

Untuk Pengukuran Output

- Output yang tampak setara tidak selalu setara
- Sulit untuk mengukur output yang membolehkan output yang berbeda digabung ke dalam kelompok yang lebih besar
- Banyak efisiensi dan efektivitas pengukuran tergantung pada agensi yang memiliki sistem perhitungan biaya dan kemampuan mengalokasikan dan mengakumulasikan biaya-biaya pada unit basis.

Untuk Pengukuran Dampak

- Dampak sering sulit untuk diukur
- Sejumlah variabel lain atau faktor yang menyumbangkan kepada atau mempengaruhi dampak dan menjadi sulit untuk dipisahkan ketika memutuskan hubungan sebab akibat
- Usaha-usaha pendanaan federal atau program federal merupakan kepentingan sekunder atau bahkan lebih marginal untuk outcome yang dicapai
- Menentukan dampak dapat menjadi sangat mahal dan tidak setaraf dengan nilai yang diterima dan sebuah kebijakan atau sudut pandang politik
- Seorang manajer bertanggung jawab untuk dampak-dampak yang dapat menjadi sebuah tantangan.

Untuk Pengukuran Input

- Pengukuran itu sendiri tidak harus rumit tetapi penggabungan input dan output mungkin sulit

3. Ukuran-ukuran yang ditekankan

- A. Kita menekankan penggunaan dan laporan pengukuran kinerja di mana para manajer terbiasa mengatur. Ada beberapa alasan atas penekanan mi:

- Meningkatkan pertanggung jawaban manajer untuk memproduksi hasil
 - Menggarisbawahi bahwa pengukuran-pengukuran ini merupakan pusat dan kapasitas dan pendekatan departemen untuk pengadministrasian program dan pelaksanaan operasi
 - Karena itu, jumlah sumber tambahan untuk mengembangkan dan memperbaiki pengukuran kinerja dan sistem laporan harus agak dibatasi
 - Teka-teki adalah unit bisnis/agensi yang meminta jumlah sumber tambahan yang lebih besar dapat dianggap tidak dikelola atau dikelola dengan menggunakan set pengukuran kinerja yang tidak layak
- B. Karena pengukuran output dikembangkan lebih mudah dan lebih siap dan pada pengaturan outcome, agensi/unit harus yang bergerak menuju peningkatan jumlah dan kualitas pengukuran output.

4. Contoh-contoh terpilih dan berbagai jenis Pengukuran Penampilan Catat: Untuk tujuan dan contoh-contoh ini:

- Beberapa pengukuran outcome/hasil didefinisikan lebih rendah dan yang diharapkan
- Beberapa pengukuran outcome tidak terukur dan membutuhkan penggunaan indikator-indikator kinerja tambahan untuk menetapkan kinerja yang spesifik dan menentukan
- Beberapa pengukuran termasuk beberapa aspek kinerja. Huruf miring digunakan untuk menggambarkan karakteristik khusus pada contoh-contoh tersebut
- Beberapa contoh pengukuran output merupakan pengukuran proses atau atribut

Jenis Pengukuran produksi 'Tradisional'

Produksi

Output: menghasilkan dan mengirim 3 5.000 120 mm pada tahun FY 1997.

Outcome : menghasilkan peluru 120 mm 60 hari pertempuran pada tahun 1999 untuk seluruh batalion tank Army dan Marine.

Proses Transaksi

Output: Proses pendapatan pembayaran 3.75 juta pada tahun FY 1995

Outcome : Memastikan bahwa voucher pembayaran 99.5 persen telah terbayar dalam waktu 30 hari sejak penerimaan

Record

Output: catatan pendapatan terbaru untuk kontributor pegawai 45 juta untuk Dana Sosial Security Trust

Outcome memastikan bahwa catatan pendapatan telah dikirim dan terbaru selama 60 hari.

Volume Pelayanan

Output : Menyediakan makanan dan tempat sementara selama 18 bulan untuk 35.000 orang pengangguran dan 18 bulan untuk korban badai tsunami

Outcome mempertahankan kemampuan menyediakan makanan dan tempat sementara untuk 100.000 orang pengangguran karena korban badai/bencana alam

Workload

Output: Pemeriksaan tahunan 3200 gudang gandum

Outcome Melalui pemeriksaan gudang gandum secara berkala, mengurangi ledakan debu hasil dan kehilangan karena malapetaka atau fatalities nol

Rata-rata Frekuensi

Output : Pokok pembahasan 90 hari temperatur dan meramalkan datangnya hujan setiap 6 minggu

Outcome : Peramalan meteorologi dengan informasi terbaru yang berguna untuk rencana pertanian, dan kegunaan transportasi

Inventory Fill

Output: *Store stock*/persediaan minimum 3.5 juta barel minyak mentah

Outcome : Persediaan minyak mentah akan dipertahankan pada tingkat yang cukup untuk menyediakan supply 60 hari

Pengukuran Tipe/jenis operasi

Pemanfaatan Rata-rata

Output: Mengoperasikan seluruh fasilitas pelatihan simulator *aircraft fighter* tidak lebih dan 85 % kapasitas rata-rata.

Outcome memastikan operasi optimal pada seluruh fasilitas simulator untuk menyediakan seluruh pilot *aircraft fighter* yang bertugas dengan jumlah training simulator minimum 80 jam setiap 12 bulan

Kondisi out – of – Service

Output : Seluruh *corps of Engineer lock* pada menunjukkan padaku lembah sungai yang akan beroperasi selama sedikitnya 22 jam setiap 24 jam

Outcome : Memastikan tidak ada penundaan pada pemindahan lalu lintas komersial melalui sistem *Show me River basin*

Interval Pemeliharaan dan Perbaikan

Output : Seluruh aircraft out of service membutuhkan perbaikan tidak terjadwal yang akan diperbaiki selama 72 jam

Outcome : *Forest Service* akan memelihara 90 % dan 135 *aircraft fire fighting* dalam status *deployable* selama musim kebakaran hutan

Pengukuran jenis kualitas

Defect Rate

Output: Tidak lebih dan 1.25 % dan peluru 120 mm yang ditolak

Outcome : Tidak ada amunisi yang terbakar dalam pertempuran yang gagal meledak karena dampaknya

Tingkat Rata-rata Kegagalan

Output : Matinya mesin pesawat tidak boleh terjadi lebih dan satu kali setiap 200 kali penerbangan

Outcome: Pesawat luar angkasa akan dipelihara dan dioperasikan sehingga 99.95% dan seluruh penerbangan dapat mencapai orbit dengan selamat

Accuracy

Output: Perkiraan pada setiap bulan terhadap nilai ekspor bulan sebelumnya akan berada 1 % dan nilai akhir revisi

Outcome : Seluruh perkiraan periodik aktivitas ekonomi akan menjadi 3 % dan nilai akhir

Frequency Rates

Output: Pokok pembahasan 90 hari temperatur dan ramalan setiap 6 minggu

Outcome : Menyediakan pengguna meteorologi dengan informasi terbaru yang berguna untuk rencana pertanian, fasilitas umum dan transportasi

Error Rates

Output : Tidak lebih dan 4 % penentuan pertama dan jumlah keuntungan bulanan yang dihitung secara tidak benar

Outcome: (tidak layak diukur sebagai outcome)

Pengukuran yang Berhubungan dengan Konsumen

Komplain

Output : Tidak lebih dan 2.5 % individu yang mencari informasi yang akan meminta informasi yang sama karena respons pertama tidak lengkap

Outcome : (tidak layak diukur sebagai outcome)

Tingkat Kepuasan Konsumen

(Pengukuran output dan outcome sering *Indistinguishable*)

Output : Pada tahun 1998, kurang dan 75 % individu yang menerima pelayanan akan menganggap pengiriman pelayanan sebagai suatu yang baik sangat baik

Outcome: Kurang dan 90 % *Recipient* akan menganggap pengiriman pelayanan sebagai sesuatu yang baik hingga sangat baik

Timeliness

Waktu merespon/tanggapan

Output: Keputusan pada seluruh *disallowance* klaim akan direspons dalam 120 han

Outcome : Menyediakan setiap orang yang meng-klaim dengan keputusan *dispositive* pada klaim-klaim yang telah tercatat

Adherence to Schedule

Output : Mengoperasikan 95 % seluruh kereta api penumpang dalam waktu 10 menit dan jadwal keberangkatan

Outcome : Menyediakan penumpang dengan pelayanan kereta api yang nyaman

Tanggapan

Output : 98 % pengumuman tentang Departemen Transportasi pada *navigational hazard* akan menghasilkan keduanya dalam inspeksi di tempat pada *hazard* dan *notice* untuk *Mariner* dalam waktu 48 jam

Outcome: Memastikan tanggapan terhadap keselamatan publik terhadap navigasi perairan *coastal* dan *off-share*

Pengukuran Efisiensi dan Efektivitas

Efisiensi

Output : Biaya transaksi/biaya produksi/biaya pengiriman pelayanan diproyekkan pada per unit basis. Menghasilkan 3 5.000 *round of* amunisi *armor-piercing* pada pembiayaan \$17.75 *per-round*

Outcome : Pertahunan, perawatan pertama akan berhasil diterapi untuk 85 % seluruh *admission* rumah sakit

Tipe/Jenis lain Pengukuran

Jadwal Milestone dan Jadwal Kegiatan

Output : Melengkapi 85 % test jadwal penerbangan untuk Z — 2000 pada tanggal 30 Juli

Outcome : Z — 2000 bomber akan dioperasikan dan mendapat sertifikasi terbang pada tanggal 1 Desember 2000

Spesifikasi Perancangan/Design

Output: Imaging kamera pada generasi X satelit observasi yang akan mempunyai resolusi 0,1 arc detik

Outcome Generasi X satelit observasi akan memetakan 100% *terrain* pada 6 Jovian bulan untuk resolusi 100 meter

Status Kondisi

Output : Pada tahun 1995, memperbaiki dan memelihara 1.400 *pavement miles* pada *highway rating* "Good"

Outcome : Pada tahun 2000, 35 % pada seluruh *highway pavement miles* yang di rated sebagai kondisi yang baik

Percentage Coverage

Output : Menyediakan dosis vaksin pada 27.000 anak-anak pra-sekolah yang tinggal di Reservasi Tribal

Outcome : 100% anak-anak yang tinggal di Reservasi Tribal akan di Imunisasi sebelum mulai masuk sekolah

Langkah-langkah untuk Mengembangkan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah menyediakan wawasan ke dalam operasi dan mengendalikan perbaikan (untuk membuat penyesuaian dalam tujuan akhir organisasi, strategi dan program yang menerjemahkan ke dalam pelayanan yang telah diperbaiki untuk konsumen dan stakeholder). Pendekatan menyatakan bahwa organisasi anda telah memiliki rencana strategis. Pengembangan pengukuran kinerja terletak pada rencana strategis.

Langkah-langkah berikut ini tidak berurutan karena pengembangan pengukuran kinerja merupakan sebuah proses. Ketika mempertimbangkan langkah 1 dan 2 di bawah anda harus mempertimbangkan kerangka kerja dan diskusi di atas untuk adaptasi dan penggunaan oleh organisasi anda.

Langkah 1: Gunakan Proses Kolaborasi

Mengembangkan pengukuran yang menggunakan proses kolaborasi dan meliputi orang-orang yang memiliki pekerjaan yang akan “diukur” dan orang-orang yang akan mengimplementasikan bagian penting proses pengukuran (jika mereka berbeda). Maksimalkan “Buy-in” oleh *implementator* pengukuran. Anda ingin memperluas proses kolaborasi yang meliputi sponsor, konsumen internal, pemilik proses dan konsumen eksternal.

Langkah 2 : Mendefinisikan Organisasi Anda

Mengembangkan kerangka, seperti model proses arus atau *chart* input/output yang mendefinisikan aktivitas utama organisasi anda. Proses bisnis utama anda apa ? Input apa untuk proses (contoh: sumber yang digunakan) dan output apa (produk dan layanan) ? Siapa konsumennya (pengguna produk dan pelayanan) ? Outcome yang diinginkan apa dan masing-masing proses bisnis ? pekerjaan ini mungkin telah dikerjakan selama usaha-usaha perencanaan strategis organisasi anda.

Langkah 3 Merancang Pengukuran

Merancang pengukuran penampilan untuk mendemonstrasikan progres menuju

pengabdian tujuan strategis dan taktis dalam rencana strategis organisasi anda

Hal ini akan mengidentifikasi kebutuhan informasi anda. Pastikan anda telah mengidentifikasi informasi untuk mengukur input, output dan outcome dan masing-masing proses bisnis.

Mempertimbangkan lokasi organisasi anda dalam hierarki pengukuran perlu dilakukan untuk melaporkan peningkatan kinerja, dan pengukuran didefinisikan oleh departemen/unit bisnis/program yang serupa. Juga mempertimbangkan pengukuran yang digunakan oleh organisasi. Mencari pengukuran yang digunakan organisasi-organisasi ini, dan jika mereka memenuhi satu dan kebutuhan anda, gunakanlah. Beberapa pengukuran perlu dikombinasikan dengan pengukuran dan bagian-bagian lain organisasi untuk menghasilkan pengukuran pada tingkat yang lebih tinggi.

Coba untuk mengenali beberapa pengukuran *multiyear* dan jangka panjang, untuk tujuan-tujuan memonitor kinerja jangka panjang

Selektif dalam mendefinisikan pengukuran yang akan dihasilkan. Agak mudah “mengukur” terlalu banyak. Proses pengukuran harus di definisikan pada waktu yang sama dengan “Pendefinisian pengukuran”. Pengembangan beberapa pengukuran yang relevan merupakan tujuan konseptual yang baik.

Sebagai bagian dan pengembangan pertimbangkanlah bagaimana memastikan kualitas pengukuran mereka sendiri. Keseimbangan menjamin bahwa tidak ada aspek pada organisasi yang akan diabaikan ketika bagian lain diperbaiki

Menghindari pengukuran kinerja “Yes/No”, jika mungkin. Tidak ada Kalibrasi yang valid pada tingkat penampilan untuk tipe pengukuran ini, dan juga tidak memotivasi perbaikan.

Langkah 4 : Pengumpulan Data

Pertimbangkan informasi yang diperlukan dan data yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan : Bagaimana data dikumpulkan, bagaimana data dikembangkan dan kualitas data dikembangkan, contoh, bagaimana data disampaikan dalam pernyataan relatif seperti rata-rata atau presentasi agar laporan menjadi lebih bermakna dan menyertakan perbandingan hasil dan sumber-sumber lain. Seberapa sering data dikumpulkan dan informasi dilaporkan.

Langkah 5 Penggunaan data

Ada perbedaan antara pengumpulan data dan penerjemahan data menjadi informasi yang berguna. Data terkumpul harus diproses, disesuaikan dan di presentasikan dengan cara yang baik.

Analisis, penggambaran dan publikasikan pengukuran kepemimpinan anda dalam organisasi sehingga seluruh pegawai dapat mengerti apa yang sedang diukur dan kenapa, dan yang paling penting, bagaimana organisasi dijalankan. Sebagai tambahan, para pegawai akan ingin mengetahui bagaimana caranya ikut serta dalam kegiatan pengukuran. Gunakan informasi untuk mengembangkan kerja organisasi anda, amati kemajuan agar sesuai tujuan, alokasi ulang sumber, identifikasi di mana penggunaan yang tepat untuk teknik pengembangan proses kualitas, dsb.

Langkah 6 Kembangkan Proses Pengukuran Secara Terus Menerus

Waspada akan kemungkinan bahwa pengukuran kadang-kadang akan mengungkapkan kinerja di bawah level yang diinginkan. Ketika hal ini terjadi, jangan salahkan pengukuran, jangan mencari pengukuran pengganti yang dapat menghasilkan hasil yang membantu. Sebagai gantinya, lakukan tindakan untuk menentukan dan memperbaiki proses yang mengembangkan penampilan. mi adalah pertumbuhan kemajuan atas objek yang memunculkan hasil dan memberikan kepercayaan diri.

Hindari “mengunci” pengukuran secara permanen, atau lebih buruk, menggunakan sebuah alasan untuk menunda memulai pengukuran penampilan sampai sistem pengukuran sempurna. Bagaimanapun, jangan dilakukan perubahan pengukuran tanpa pertimbangan cermat. Perubahan mungkin menjadi trend analisa tidak mungkin.

Bandingkan penampilan anda dengan organisasi terbaik di kelasnya, jika mungkin. Tentukan level penampilan saat ini, tentukan organisasi anda dengan organisasi yang mewujudkan kualitas yang coba anda capai dan menentukan penampilan di masa depan.

IDENTIFIKASI FAKTOR SUKSES KRITIKAL

(Identifying Critical Success Factors)

Faktor kesuksesan #1 — Kenali kemampuan untuk mempengaruhi/transformasi organisasi, komunitas dan masyarakat melalui pengembangan kompetensi kepemimpinan pribadi dan fasilitas proses yang mendukung transformasi.

Hasil Pengukuran:

- Pastikan sebuah filosofi program dan elemen-elemen modul program yang mengarah pada kompetensi inti dan dewan dan executif yang memperlihatkan untuk tantangan baru yang mendunia.
- Gunakan proses percobaan dan level rendah sampai level tinggi dan dukungan dalam praktek pengembangan kepemimpinan profesional sebanyak 4 dan 5 area tujuan dalam 9-12 bulan untuk menyelesaikannya.
- Kepuasan pelanggan, relevansi program dan evaluasi kualitas kemampuan setiap rata-rata 4 dan 5 atau lebih
- Teknologi pendukung mempertinggi nilai pengalaman BEL dan mendukung penghubung kami dan komunitas anggota yang lain.

Strategi - 2001/2002:

- Program-program tepat yang ada, pengajar dan kader eksekutif untuk menyediakan penawaran yang lebih berkualitas dan berkelas internasional
- Pastikan bahwa brosur berisi penawaran dan proposisi nilai yang membedakan kita dan pasar-pasar lain secara efektif
- Pengembangan profil kompetensi untuk praktek pemerintahan
- Bekerja bersama penasihat belajar pribadi untuk memastikan program dan pelaksanaan program selanjutnya diterima oleh peserta
- Memperbarui profil kompetensi kepemimpinan
- Amankan kunci 4-5 kerja sama jangka panjang

Strategi - 2002/2003:

- Pemeriksaan seluruh materi program
- Nilailah keefektifan program umum secara teratur, perbaiki desain/publisitas seperti diperlukan
- Tambahkan lebih banyak pelanggan jangka panjang untuk mencapai daftar nama kerja sama selama tujuh tahun atau lebih

Faktor kesuksesan #2 — BEL beroperasi sebagai organisasi profit, menghasilkan pendapatan untuk operasi selama 6 bulan dan menginvestasi ulang keuntungan pada program pengembangan baru dan kompetensi kepemimpinan/masalah penelitian.

Hasil Pengukuran:

- Jalankan 9 program umum dan lebih dan 10 perjanjian
- Simpan modal pengeluaran tahun pertama, dan jalankan kondisi finansial yang ketat
- Susun ulang pendapatan selama 4 bulan untuk biaya operasi
- Identifikasi topik simposium level senior 2003

Strategi - Tahun Pertama:

- Budget penawaran dan *Enhancing Exec performance* dan *Board Governance*, satu penawaran dan tiga dan tidak sama sekali dan penawaran lainnya untuk membuat potensial penyangga pemasukan
- Budget kurang dan 50% dan kontrak/kemungkinan besar peranan

Strategi - Tahun kedua dan ketiga:

- Cari “pengaruh” dalam bisnis melalui partner junior baru, berperan lebih dalam program umum
- Meningkatkan penawaran sehingga lebih terpercaya, konsisten dan menguntungkan.

Faktor kesuksesan #3 — Hapus merek-merek yang diakui di Kanada dan negara-negara berkembang yang terpilih

Hasil Pengukuran:

- Pelanggan dan perpindahan pasar bisnis menjadi identitas bani, mengenali keunggulan berkesinambungan dalam perusahaan dan kemampuan mereka untuk mempercayai kita
- Gunakan pemasaran dan pendekatan penjualan non-tradisional; internet, radio/tampilan media gambar begitu juga dan mulut ke mulut, referensi Banff Centre, dsb
- Rapat untuk pemrograman secara teratur.

Strategi - Tahun Pertama:

- Buat web site di Internet jalankan selama musim panas 2001 dengan merk, artikel-artikel DM, dsb. Pastikan jaringan web dan penjelajah web menemukan kita
- Kembangkan satu atau lebih strategi gabungan dengan Buffalo Mountain Lodge, Banff Springs Hotel, Banff Park Lodg, Rocky Mountaineer, CMH, dsb. Sebagai tambahan Banff Center
- Bekerja melalui Banff Tourish Bureau untuk meningkatkan reputasi

- Bangun “Terowongan” pelanggan melalui referensi dan pemasaran
- Buat surat pemasaran secara teratur dengan data yang bagus PLA selanjutnya dan penciptaan program kerja sama.

Strategi - Tahun kedua dan ketiga:

- Perbaiki penampilan pemasaran web site media artikel-artikel yang berhubungan dengan penelitian
- Teruskan untuk menciptakan strategi kerja sama dengan partner kerja sama

Faktor kesuksesan #4 — Pengembangan jaringan kerja dan partnership global untuk inovasi pemimpin/fasilitator

Hasil Pengukuran:

- Klien, Fakulty, ENTOVATION Internasional dan partner lainnya menyumbangkan 20% kontrak baru/yang dibutuhkan
- Fakulty dan partner jaringan kerja menyumbangkan wawasan, pemikiran strategis dan sumber klien, memastikan *viability* dan relevansi yang di pertahankan

Strategi - Tahun Pertama:

- Leverage posisi saya sebagai satu dan sepuluh ENTOVATION partner global Internasional (partner untuk kepemimpinan dan Leverage) ke dalam:
 - a/. *Referal* bisnis/Referensi bisnis
 - b/. *Involvement* fakulty dalam program kami
 - c/. Kesempatan Exposure/pembicaraan Doug
- “*Lock in*” *exist* fakulty dan jaringan kerja di *align* dengan *enterprise* baru dan untuk mendukungnya dan menjualnya
- Jaringan kerja *Lever National Advisory Committee* dan *National Voluntary Organization*

Strategi - Tahun kedua dan ketiga:

- Top dalam jaringan kerja tambahan melalui klien internasional : Perusahaan Petrokimia Iran, Pemerintahan Indonesia, jaringan kerja kepemimpinan Hongkong, Kanagawa Foundation untuk Academic and Cultural Exchange
- Melihat jaringan kerja tambahan seperti Speakers Bureaus, Assosiasi besar

Faktor kesuksesan #5 — Penelitian dan *Publishing* seputar kepemimpinan

Hasil Pengukuran:

- Kegiatan penelitian dan publishing dalam wilayah Kompetensi kepemimpinan, pengembangan kepemimpinan/board, latihan kreativitas dan inovasi
- Lanjutan Fokus pemrograman bergerak menuju latihan kepemimpinan strategis untuk ekonomi baru dan komunitas global.



Strategi - Tahun Pertama:

- Memulai buku pada Board Governance atau pengembangan Executive
- Melanjutkan untuk menulis artikel untuk: Reporter HR Kanada, Majalah depan dan pusat, Assosiasi majalah, Globe and Mail ROB, Christian Science Monitor, dli

Strategi - Tahun kedua dan ketiga:

- Lanjutan kerja dan tahun pertama → Implement bulanan web newsletter untuk Banff Executive