

A. PENDEKATAN PEMBUATAN KPI 2013

Dalam menjalankan usaha sehari-hari, kebanyakan kita menerapkan pengukuran keberhasilannya hanya ditinjau dalam bentuk ukuran keuangan semata. Kedepan kita akan menekankan bahwa ukuran finansial dan non-finansial harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan pada semua tingkatan. Tujuan yang akan dicapai dan pengukurannya didapat dari proses atas-bawah (top-down) yang dipicu dari visi, misi dan strategi perusahaan.

Untuk dapat mencapai visi dan misi perusahaan, diperlukan adanya penjabaran dari strategi yang diterapkan ke dalam berbagai tindakan lengkap dengan ukuran-ukuran keberhasilannya.

Kita akan tetap menggunakan ukuran-ukuran keuangan tradisional, tetapi akan dikombinasikan ukuran-ukuran non keuangan yang dapat digunakan sebagai indikator dalam pengembangan kemampuan bersaing dalam jangka panjang (lihat gambar Empat Perspektif).

Pendekatan yang akan digunakan dalam Pembuatan KPI 2013 akan mencoba menggunakan empat perspektif yaitu : **Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Proses Belajar & Pertumbuhan** dari **Balance Score Card**

1. Perspektif Keuangan (Finansial).

Pengukuran keuangan bertujuan melihat kontribusi penetapan pada laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya dinyatakan dalam profitabilitas, misalnya laba operasi, pertumbuhan penjualan atau arus kas yang dihasilkan.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, kita akan mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar di mana perusahaan akan beroperasi, dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target segmen tersebut. Pengukuran yang umumnya digunakan adalah kepuasan konsumen, jumlah penambahan pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar pada target segmen tersebut. Selain itu, pengukuran juga didasarkan pada nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan. Misalnya waktu proses pelayanan yang singkat, pengiriman yang tepat waktu menunjang, inovasi produk baru dan sebagainya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting di mana perusahaan harus melakukan dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Sering kitaapati ketidaksinkronan output dan input di proses selanjutnya. Sering pula kita temui masing-masing unit dan cabang berjalan sendiri-sendiri dan tidak melakukan synergy. Perbaikan bisnis internal diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan baik karena peningkatan perbaikan unit kerja maupun karena synergy antar unit usaha.

4. Perspektif Proses Belajar dan Pertumbuhan

Dalam perspektif Proses Belajar dan Pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama yaitu : orang, sistem dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Hasil pengukuran ketiga perspektif biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan investasi dalam ketiga faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan.

Perspektif	Ukuran Umum	Contoh
Keuangan	Return on Investment Economic Value Added	ROCE
Pelanggan	Tingkat Kepuasan Layanan Retensi Pelanggan Penguasaan pasar	Customer Loyalty On Time Delivery
Proses Bisnis Internal	Kualitas Layanan Kecepatan tanggap/respon Cost New Product Introductions	Process Quality Process Cycle Time
Learning & Growth	Tingkat kepuasan karyawan Ketersediaan System Informasi	Employee Skill

Pengertian Key Performance Indicator (KPI)

KPI atau **key performance indicators** dapat diartikan sebagai ukuran atau Indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan. Dalam menyusun KPI kita harus sebaiknya menetapkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (measurable).

KPI juga sebaiknya harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur. Pada sisi lain, biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor KPI sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Hindari pengukuran yang berlebihan yang tidak banyak memberi nilai tambah.

Selanjutnya, setelah kita merumuskan KPI untuk setiap sasaran strategis yang ada, maka tahapan berikutnya adalah menentukan angka target untuk setiap KPI.

Misalkan untuk KPI laba bersih maka angka target yang dipasang misalnya adalah Rp 10 milyar. Sementara untuk market share misalkan angka targetnya adalah 20%, dst.

Penetapan angka target ini sebaiknya mengikuti metode SMART atau singkatan dari :

Specific : Target harus bersifat spesifik, detail dan terfokus

Contoh: “Meningkatkan laba operasi menjadi Rp 100 milyar per tahun...”

Measurable: Dapat diukur

Contoh: “...menurunkan jumlah defect rate dari 0,7 % menjadi 0,2 %

Achievable : Target yang telah ditetapkan merupakan hal yang realistis dan dapat dicapai (achievable) ada nilai atau hasil peningkatan

Relevant : target yang dipilih merupakan aspek-aspek yang relevan dan berkaitan dengan tugas pokok.

Time : waktu untuk mencapai target tersebut / deadline

Contoh: “ ... pada akhir semester satu”

Beberapa contoh KPI yang telah sering digunakan antara lain adalah sbb:

Financial :

- Laba bersih
- Return on Asset
- Return on Investment
- % pertumbuhan Revenue
- ROI of marketing programs
- % Biaya pegawai di banding total cost
- Profit per employee
- Operating Cost Ratio
- Rata-rata cost of fund
- Rata-rata Cash flow setiap bulan
- % piutang yang diproses tepat waktu
- EVA (economic value added).
- Persentase pembayaran ke supplier yang dilakukan sesuai skedul
- Jumlah biaya pegawai sebagai persentase dari total biaya operasi
- Sales Growth
- Cash flow
- Net Profit
- Gross Profit
- Operating Cost

Customer :

- Customer satisfaction index
- Customer Complaints
- Sales growth
- % pertumbuhan Market share
- Jumlah pengembangan market /market penetration level
- Customer Retention
- Number of strategic/key customer
- New account opened per year

Internal Process :

- Persentase pergantian karyawan
- Rata-rata skor kompetensi karyawan
- Tingkat produktivitas karyawan
- % Uptime sistim jaringan computer
- % laporan keuangan yang disajikan tepat waktu
- % laporan keuangan yang disajikan secara akurat
- Jumlah pengembangan aplikasi baru
- % Off Hire
- Docking Duration
- tingkat kecepatan dalam proses pelayanan
- jumlah jasa yang di-delivery dengan tepat waktu
- jumlah pelanggaran SOP
- Rata-rata waktu (misalnya dalam jam) antara terjadinya insiden dan penyelesaiannya
- Persentase akurasi data stock sparepart
- Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi order permintaan sparepart
- Persentase permintaan sparepart yang dipenuhi dalam hitungan waktu yang telah ditentukan
- Rata-rata total nilai rupiah inventori sparepart dalam kurun waktu tertentu (*semakin tinggi nilai rupiahnya, maka ini indikasi bahwa pengelolaan inventori-nya tidak efisien*).
- Tingkat absensi karyawan

Pertumbuhan dan Pengembangan :

- Rata-rata jam pelatihan karyawan
- Rata-rata skor kepuasan karyawan
- Emergency Drill
- Coordination Meeting
- Safety Talk
- level kompetensi rata-rata karyawan
- Jumlah modul pelatihan yang diselesaikan
- Jumlah *on the job training* yang diselenggarakan dalam kurun waktu tertentu
- % Turn over
- % Incident occurrence rate

Tatacara Pengisian Form Evaluasi Kinerja (KPI)

Form -01 : PERFORMANCE PLANNING

Tujuan :

- Digunakan pada saat awal tahun sebagai perjanjian pencapaian target untuk jangka waktu 1 tahun kedepan
- Priode yang diisikan adalah KPI untuk 1 tahun kedepan
- Dapat digunakan dalam lingkup Divisi ataupun individual

Pengisian Form :

- Function : diisikan Nama Divisi atau Non Divisi atau Cabang atau Anak Perusahaan
- Period KPI : priode waktu pencapaian KPI (tahunan)
- KPI : diisikan suatu kalimat yang berisikan tujuan dan sasaran kerja yang akan dicapai selama 1 tahun ke depan dan harus bersifat S.M.A.R.T
- Weight (%) : bobot dari KPI yang di buat sesuai dengan tingkat kesulitan/kepentingan dari KPI tersebut (maks : 40% dan min 10%)
 - Target tunggal : maksimum 40 %
 - Target bersama : maksimum 20 %
- Target : sasaran yang akan di capai dan bersifat kuantitatif (dapat terukur) dapat berdasarkan historical data yang sudah ada (2010, 2011, dan 2012) atau berdasarkan hasil ketetapan Manajemen.
- Form ini ditanda tangani oleh :
 - Penanggung jawab KPI : Kepala Divisi/Non Divisi/ Kepala Cabang
 - Atasan langsung dari penanggung jawab KPI : COO (jika struktur di bawah COO)
 - Atasan tidak langsung penanggung jawab : CEO

Note: Form 01 harus disertai dengan Form 2 pada saat penanda tangan.

Form -02 : ACTION PLAN

Tujuan :

- Digunakan untuk menjelaskan tentang aktifitas yang akan di lakukan untuk mencapai KPI , Target, biaya beserta batas waktu dan penanggung jawab pelaksana aktifitas tersebut.
- Harus diinformasikan kepada penanggung jawab pelaksananya
- Wajib dilampirkan sebagai pelengkap Form 01
- Dapat juga di gunakan pada saat Performance Review pertiga bulanan.

Pengisian Form :

- Function : diisikan Nama Divisi atau Non Divisi atau Cabang atau Anak Perusahaan
- Period KPI : priode waktu pencapaian KPI (tahunan)
- KPI & Target : diisikan sesuai dengan yang sudah di tulis pada Form 01
- Activity : aktifitas yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran KPI dalam periode tertentu.
- Due-date : batas waktu target harus dicapai
- Cost/Facility : jumlah biaya/fasilitas yang di gunakan untuk mencapai target yang sudah ditentukan (jika ada)
- PIC : petugas yang bertanggung jawab untuk melaksanakan aktifitas dan mencapai target yang di tentukan.

- Form ini ditanda tangani oleh :
 - Penanggung jawab KPI : Kepala Divisi/Non Divisi/ Kepala Cabang
 - Atasan langsung dari penanggung jawab KPI : COO (jika struktur di bawah COO)
 - Atasan tidak langsung penanggung jawab : CEO

Form -03 : PERFORMANCE REVIEW

Tujuan :

- Digunakan untuk evaluasi terhadap hasil yang sudah dicapai dan di bandingkan dengan rencana yang sudah di buat sebelumnya.
- Digunakan pada saat Performance Review pertiga bulan atau semester

Pengisian Form :

- Function : diisi Nama Divisi atau Non Divisi atau Cabang atau Anak Perusahaan
- Period KPI : periode waktu pencapaian KPI (tahunan)
- KPI & Weight : diisi sesuai dengan yang sudah di tulis pada Form 01
- Target : Nilai target yang sudah direncanakan dalam periode tertentu (pertiga bulanan/ pertahun)
- Result : hasil yang dicapai dalam periode waktu yang telah ditentukan
- Rating Accomplishment : persentase pencapaian target dapat di hitung dengan cara :

- Pencapaian KPI lebih BESAR lebih BAIK (Maksimalisasi)

$$(\text{HASIL} / \text{TARGET}) \times 100\%$$

- Pencapaian KPI lebih KECIL lebih BAIK (Minimalisasi)

$$1 + ((\text{TARGET} - \text{RESULT}) / \text{TARGET}) \times 100\%$$

- Pencapaian Target harus sesuai dengan Nilai yang sudah di tetapkan. (Stabilisasi)

- Nilai Pencapaian : Contoh Nilai Pencapaian KPI lihat table dibawah ini (Detail table Tatacara dalam Penilaian Pencapaian Target KPI akan dibuatkan guideline tersendiri)

Tatacara dalam Penilaian Pencapaian Target KPI	Nilai Pencapaian
Pencapaian melebihi target KPI : $\geq 100\%$	4
Pencapaian memenuhi target KPI : 85% - 99%	3
Pencapaian tidak memenuhi target KPI : 70% - 84%	2
Pencapaian ini jauh dari target KPI : $\leq 69\%$	1

- Score KPI : Bobot KPI X Nilai Pencapaian
- Superior Comments: tanggapan/ masukan dari atasan langsung dari penanggung jawab KPI terhadap pencapaian KPI yang sudah didapat.
- Form ini ditanda tangani oleh :
 - Penanggung jawab KPI : Kepala Divisi/Non Divisi/ Kepala Cabang

- Atasan langsung dari penanggung jawab KPI : COO (jika struktur di bawah COO)
- Atasan tidak langsung penanggung jawab : CEO

Form -04 : PERFORMANCE COACHING

Tujuan :

- Digunakan jika ada perubahan KPI atau Target dikarenakan adanya perubahan-perubahan Kebijakan, situasi Market atau hal-hal lain yang ditetapkan oleh Manajemen.
- Usulan jumlah KPI yang di rubah hanya boleh maksimum 2 KPI dan/atau 1 kali dalam periode waktu 1 tahun.
- KPI dapat di ganti jika ada perubahan pada KPI Corporate atau harus di lengkapi dengan penjelasan detail tentang alasan perubahan dan disetujui oleh CEO

Pengisian Form :

- Function : diisi Nama Divisi atau Non Divisi atau Cabang atau Anak Perusahaan
- Period KPI : periode waktu pencapaian KPI (tahunan)
- Modification to KPI and Target : isikan KPI atau Target yang akan di ganti
- Self-Appraisal : Penilaian dari pemilik KPI terhadap hasil yang telah di capai dan juga menjelaskan kesulitan-kesulitan yang dihadapi selama proses pengerjaan / pencapaian

Form -05 : PERFORMANCE MANAGEMENT OVERALL RATING

Tujuan :

- Digunakan untuk penilaian total selama periode 1 tahunan atau per 3 bulanan
- Merupakan penilaian terhadap performance dari suatu fungsi kerja.
- Akan diberikan GRADE terhadap performance dalam satu tahunan.

Pengisian Form :

- Weight (%) : bobot dari setiap periode perkuartal yang akan di capai dan sudah ditetapkan pada awal periode pembuatan KPI. Total harus 100%.
 - o Minimum weight 15%
 - o Maksimum weight 40%
 - o **Atau dapat diambi; rata-rata 25% perkuartal.**
- KPI Score : Nilai rata-rata KPI Score yang di capai disetiap periode kuartal (Form 03)
- Final Score : hasil perkalian antara Weight (%) dan KPI Score
- Total Final Score : Jumlah dari Final Score selama 1 tahun (Q1+Q2+Q3+Q4)
- Areas of strengths : hal-hal yang sudah baik dalam melaksanakan aktifitas pencapaian KPI menurut penanggung jawab KPI
- Areas of Improvement : hal-hal yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan dari aktifitas kerja dalam pencapaian KPI menurut penanggungjawab KPI
- Grade dari Performance Kerja dapat di lihat pada table berikut :

Guidance in Rating Accomplishment of KPI (total Performance)	Rating
Accomplishment exceeds Performance Target : 3.50 ~4.00	A
Accomplishment meets Performance Target : 2.00 ~3.49	B
Accomplishment does not meet Performance Target : 1.50~1.99	C
Accomplishment is far from Performance Target ≤ 1.49	D

- Form ini ditanda tangani oleh :

- Penanggung jawab KPI : Kepala Divisi/Non Divisi/ Kepala Cabang
- Atasan langsung dari penanggung jawab KPI : COO (jika struktur di bawah COO)
- Atasan tidak langsung penanggung jawab : CEO

Form -06 : CORRECTIVE ACTION ACTIVITY PLAN

Tujuan :

- Digunakan untuk menjelaskan rencana tindakan perbaikan terhadap Target KPI yang tidak tercapai.
- Merupakan lanjutan aktifitas dalam mencapai target yang sudah di buat.
- Dibuat saat melakukan review KPI.

Pengisian Form :

- KPI : Isikan KPI yang tidak tercapai dari KPI yang sudah di setuju sebelumnya (Form 01)
- Problem : Jelaskan Masalah yang menjadi penyebab tidak tercapainya Target KPI
- Corrective Action Plan : Jelaskan tindakan perbaikan yang telah/ akan dilakukan agar Target tersebut dapat tercapai lagi sesuai dengan target yang dibuat sebelumnya. Tindakan Perbaikan harus di dasarkan pada analisa penyebab masalah (akar permasalahan)
- PIC : personel yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Corrective Action untuk mencapai Target yang sudah dibuat.
- Due Date : Batas waktu Corrective action akan di selesaikan / mulainya Corrective Action akan dilakukan.
- Form ini ditanda tangani oleh :
 - Penanggung jawab KPI : Kepala Divisi/Non Divisi/ Kepala Cabang
 - Atasan langsung dari penanggung jawab KPI : COO (jika struktur di bawah COO)
 - Atasan tidak langsung penanggung jawab : CEO

---ooOoo---

PETUNJUK PERSIAPAN PEMBUATAN KPI 2013
(Kebutuhan Workshop November 2012)

1. Setiap Kepala Divisi / Non Divisi/ Cabang/Anak Perusahaan harus mengisi Target KPI 2013 pada **Form.01 PERFORMANCE PLANNING** yang dikirimkan.
2. Nilai Target yang diisikan harus berdasarkan hasil perhitungan dan analisa yang bisa dibuat dalam **Form HISTORIKAL DATA**. Data tersebut di ambil dari laporan yang telah dibuat sebelumnya yaitu data tahun 2010, 2011 dan Semester 1- 2012.
Data Nilai Benchmark di isi dengan nilai yang di dapat dari pencapaian pesaing bisnis di industry yang sejenis.
Nilai Target 2013 harus lebih baik dari nilai tahun 2012 (minimal 20%)
3. **Form.02 ACTION PLAN**, harus diisikan tindakan yang akan dilakukan sehubungan dengan pencapaian target KPI yang sudah di tentukan.
Isikan dengan Tugas-Tugas Utama saja yang akan dilakukan, lengkapi semua kolom sesuai dengan subjek yang diminta. Dokumen ini akan digunakan sebagai kontrol dan bahan peninjauan nantinya. Form Action Plan ini bisa di buat lebih dari satu lembar jika dibutuhkan.
4. Untuk penentuan nilai Target sebaiknya di diskusikan dengan Anggota Tim nya masing-masing, sehingga pada saat Workshop angka tersebut sudah FIX dilevel Divisi/Cabang dan akan di review oleh Manajemen pada saat presentasi.
5. Ketiga FORM diatas akan di presentasikan pada saat Workshop November 2012 nanti. Untuk keperluan Presentasi pada saat Workshop gunakan Format Powerpoint terlampir.
6. Guideline penentuan Penilaian KPI untuk Review Quarterly akan diberikan dan disosialisasikan pada bulan February 2012.

---ooOoo---