

Bab 5

Template Pelaporan Ukuran Kinerja

Kerangka pelaporan harus mengakomodasi kebutuhan pada masing-masing level dalam organisasi. Selain itu, frekuensi pelaporan harus mendukung pengambilan keputusan secara tepat waktu. Bab ini menyajikan beberapa format praktik lebih baik yang akan membantu mempercepat langkah yang penting ini.

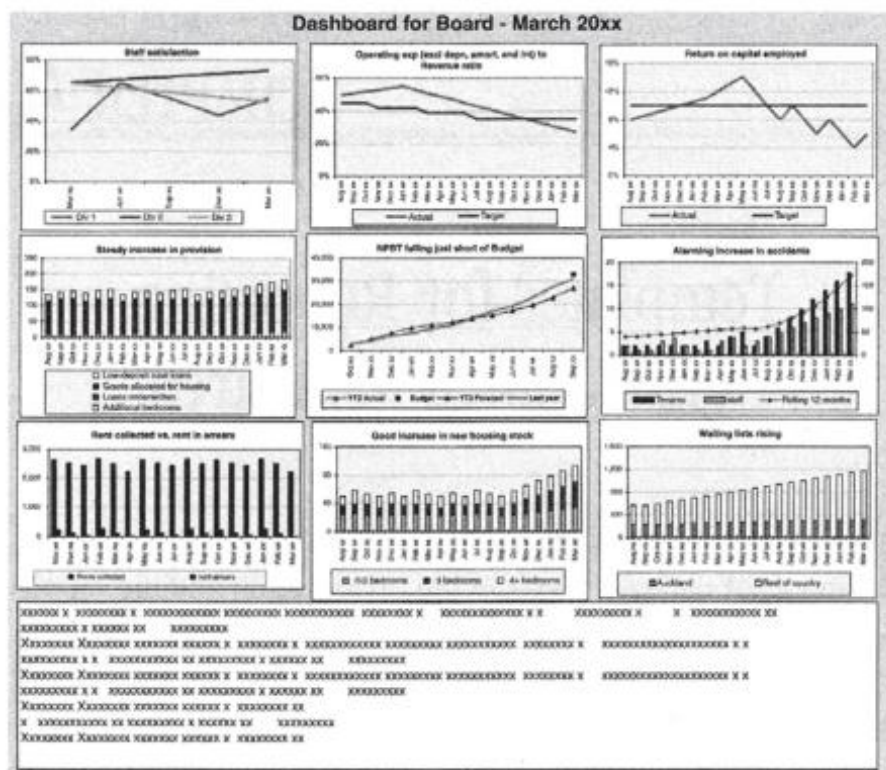
Bab ini harus dibaca bersama dengan laporan faktual dan buku-buku yang ditulis oleh Stephen Few, lihat www.perpetualedge.com.

Pelaporan *Key Result Indicator* dalam *Dashboard* untuk Dewan Direksi

Sebuah *dashboard* harus ditampilkan dalam satu halaman saja, seperti contoh dalam Bagan 5.1 dan 5.2. Ulasan mengenai halaman tersebut harus dicantumkan di halaman itu juga.

BAGAN 5.1

Contoh Dashboard Sembilan Grafik



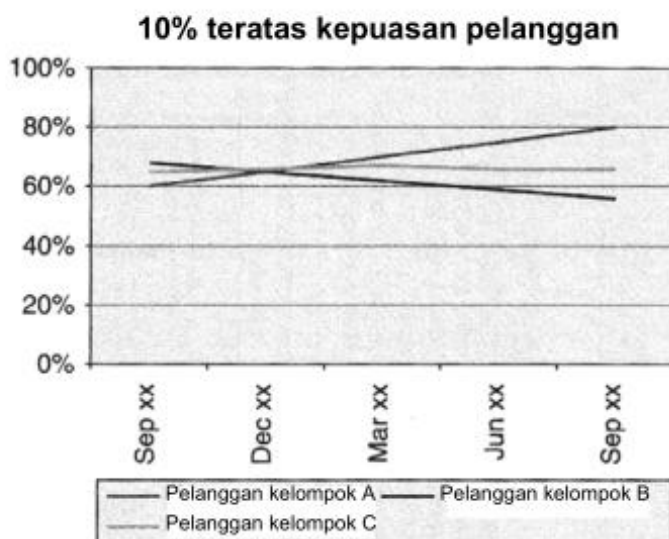
Sebuah *dashboard* yang baik dengan arah *Key Result Indicator* (KRI) yang tepat akan membuat dewan direksi yakin bahwa manajemen mengetahui apa yang harus dilakukan dan mereka menuju ke arah yang benar. Dengan keyakinan tersebut dewan direksi dapat berkonsentrasi pada tugas utamanya: fokus pada horizon mewaspadaai gunung es di kamar santai kelas satu daripada berada di anjungan kapal dan menghalangi kapten, yang sedang mencoba melaksanakan tugas sehari-harinya yang penting. Bagan 5.3 menyajikan sepuluh *dashboard* KRI dewan direksi.

Kepuasan Pelanggan

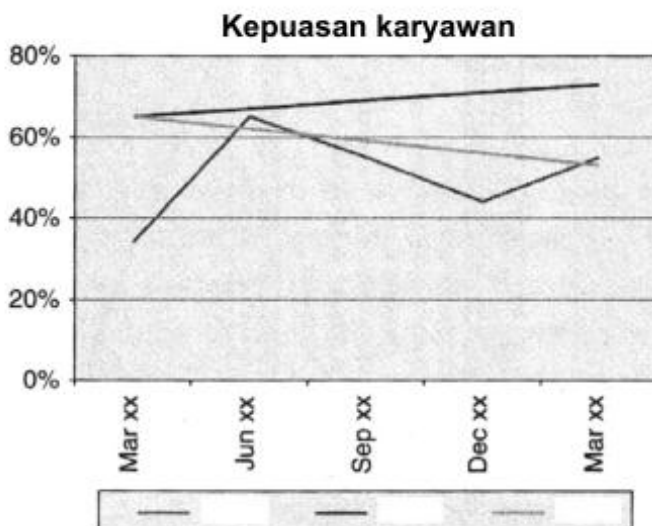
Kepuasan pelanggan harus diukur setidaknya setiap tiga bulan dengan menggunakan sampel statistik dan fokus pada 10% hingga 20% pelanggan

BAGAN 5.3

KRI untuk
Dashboard Dewan
Direksi



teratas (mereka yang menghasilkan sebagian besar atau semua laba organisasi Anda). Proses ini tidak harus mahal. Jika Anda memikirkan kepuasan pelanggan hanya satu kali dalam setahun, posisi Anda tidak aman, baik Anda berada di sektor swasta maupun di sektor publik.



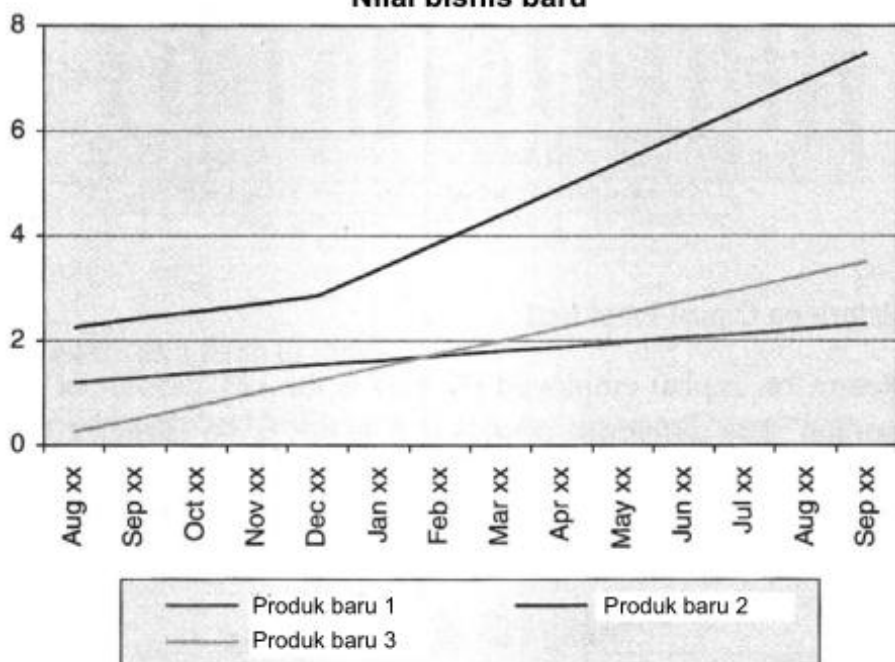
Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan sama pentingnya dengan kepuasan pelanggan, karena “Karyawan bahagia menciptakan pelanggan yang bahagia, dan membuat pemilik bahagia”. Jika Anda yakin pada hubungan ini, lakukan survei sekarang juga! Survei kepuasan staf tidak harus mahal dan tidak harus mencakup semua karyawan; bahkan, survei dapat dilakukan dengan survei 360 derajat¹.

Nilai Bisnis Baru

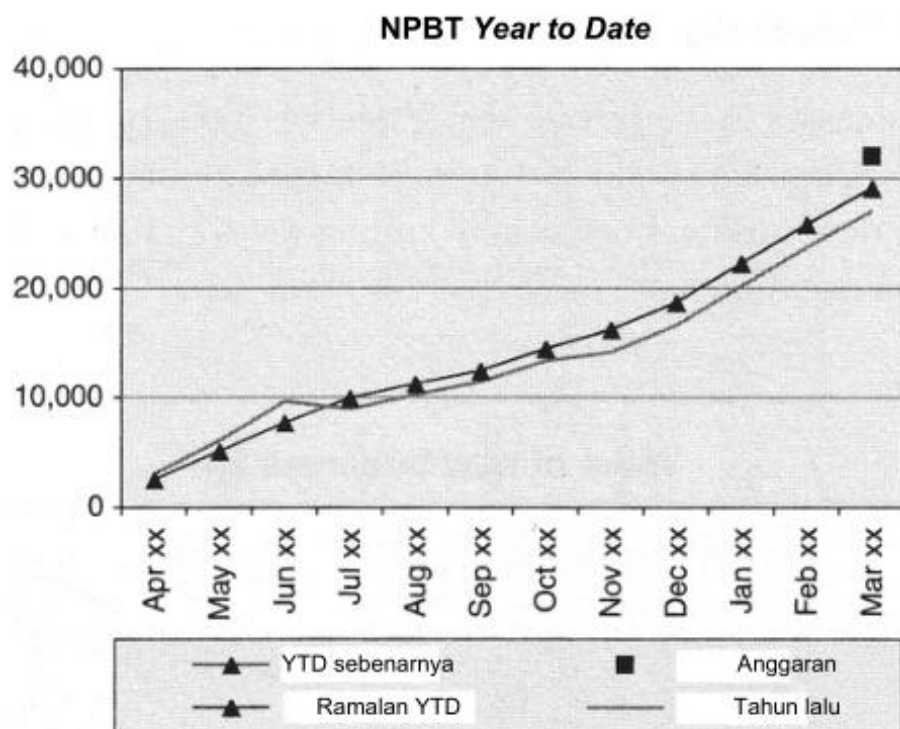
Semua bisnis di sektor swasta harus fokus pada pertumbuhan dari produk Andalan mereka. Sangat penting untuk memonitor bisnis baru ini, terutama di antara 10% hingga 20% pelanggan teratas, yang menciptakan sebagian besar laba organisasi Anda.

Nilai bisnis baru



Keuntungan Bersih sebelum Pajak

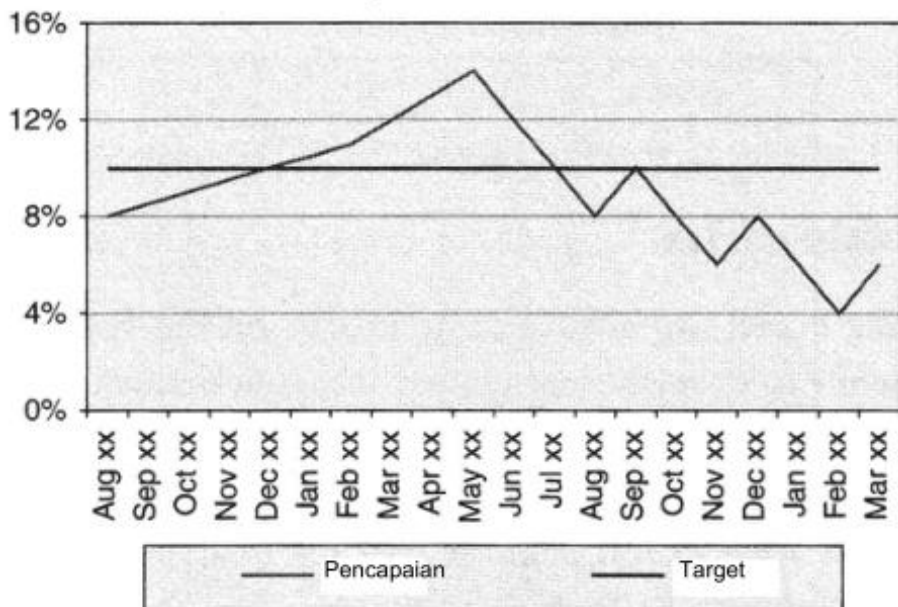
Karena dewan direksi harus selalu fokus pada posisi akhir tahun, sangat bermanfaat apabila *dashboard* menunjukkan keuntungan bersih sebelum pajak kumulatif (*Net Profit Before Tax / NPBT*). Grafik laba bersih kumulatif sebelum pajak juga harus mencakup prakiraan terkini. Prakiraan ini harus diperbarui dalam setiap kuartal. Ini merupakan satu-satunya grafik KRI yang dimulai di awal tahun. Grafik KRI lainnya harus menunjukkan tren dalam jangka waktu 15 hingga 18 bulan.



Pengembalian Atas Modal

Pengembalian atas modal (*Return on Capital Employed / ROCE*) merupakan soko guru utama pelaporan sejak dahulu kala. Perbedaannya sekarang adalah bahwa ROCE tidak lagi menjadi *Key Performance Indicator (KPI)* tetapi *Key Result Indicator (KRI)*. Grafik ini harus menunjukkan tren 15 hingga 20 bulan.

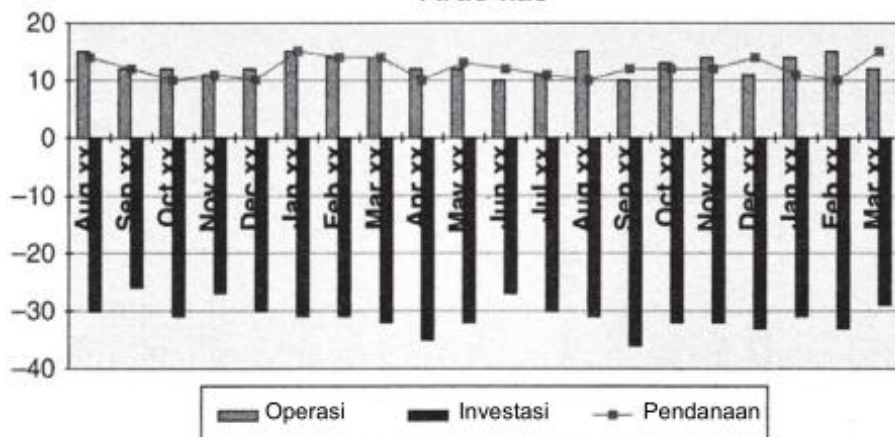
Pengembalian Atas Modal



Arus Kas

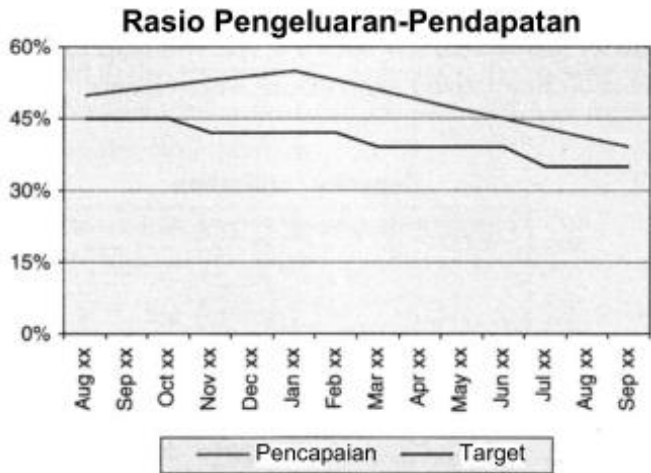
Grafik arus kas harus menampilkan setidaknya 12 bulan ke belakang dan memproyeksikan setidaknya 6 bulan ke depan.

Arus kas



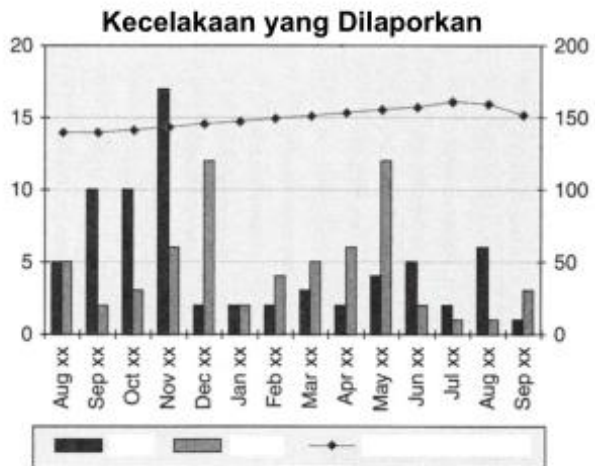
Rasio Pengeluaran-Pendapatan

Dewan direksi pasti akan tertarik dengan bagaimana organisasi memanfaatkan teknologi dan peningkatan berkelanjutan, untuk memastikan bahwa biaya operasional sesuai dengan pendapatan.



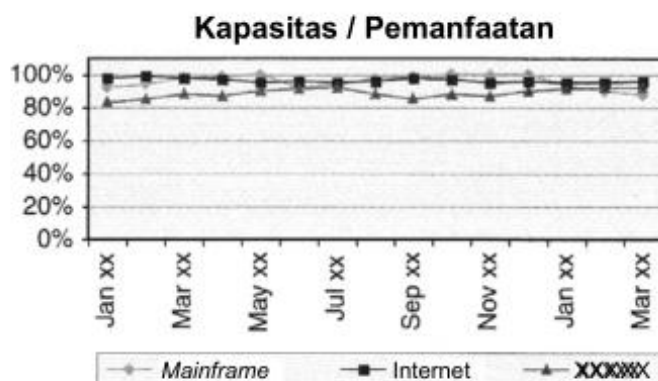
Kesehatan dan Keselamatan

Semua dewan direksi tertarik dengan isu kesehatan dan keselamatan; saat ini kesejahteraan staf merupakan prioritas yang lebih tinggi dibandingkan pada masa-masa sebelumnya.



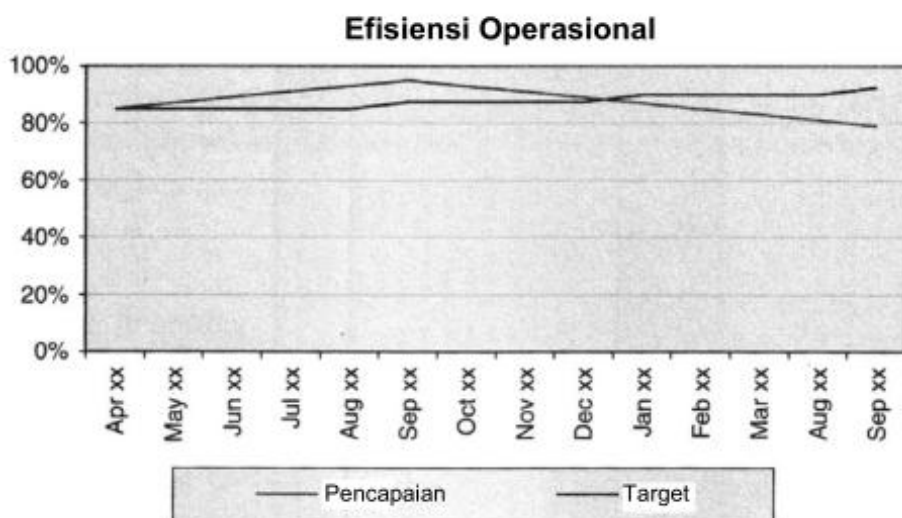
Kapasitas

Memonitor kapasitas mesin dan pabrik utama harus dilakukan setidaknya 5 hingga 12 bulan ke depan. Dewan direksi harus waspada terhadap batas kapasitas, dan sebuah grafik khusus dapat membantu anggota dewan direksi untuk fokus pada kebutuhan pembelanjaan modal baru.



Efisiensi Operasional

Efisiensi operasi adalah indeks gabungan berdasarkan keragaman statistik, seperti pengiriman tepat waktu, porsi waktu mesin tidak dijalankan (hanya mengukur mesin utama), dan sebagainya.



Pelaporan Ukuran Kinerja untuk Manajemen

Ukuran harus dilaporkan kepada manajemen secara tepat waktu. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, *Key Performance Indicator* (KPI) harus dilaporkan setiap saat, harian, atau mingguan; ukuran kinerja lainnya bisa dilaporkan lebih jarang, misalnya bulanan atau kuartalan.

Pelaporan Harian

KPI utama dilaporkan setiap saat atau harian. Bagan 5.4 menunjukkan bagaimana KPI harus dilaporkan melalui intranet—beberapa bentuk dari tabel memberikan rincian kontak, permasalahannya, dan beberapa latar belakang sehingga dapat dilakukan panggilan telepon dan manajer tidak dapat menyembunyikan kinerja yang buruk.

Keuntungan lain dari tersedianya informasi harian/mingguan untuk area ukuran kinerja bagi manajemen senior adalah akhir bulan menjadi tidak terlalu penting. Dalam sebuah perusahaan di mana terdapat laporan pukul 09.00 setiap paginya, manajemen dapat memperkirakan hasil di akhir bulan di setiap pagi. Manajemen bisa mengadakan pertemuan setiap minggu pertama dengan stafnya untuk mendiskusikan hasil akhir bulan. Dengan kata lain, jika organisasi melaporkan KPI setiap saat atau harian, secara intuitif manajemen mengetahui apakah organisasinya mengalami bulan yang baik atau buruk.

Pelaporan Mingguan

Beberapa KPI hanya perlu dilaporkan mingguan. Bagan 5.5 merupakan contoh penyajian KPI bulanan di Intranet. Harap diperhatikan Bagan 5.5, meskipun semua KPI perlu disajikan dalam bentuk grafik untuk periode waktu tertentu—setidaknya 15 bulan—hanya tiga KPI yang menunjukkan adanya penurunan kinerja yang akan disajikan dalam grafik di Intranet, atau dilaporkan. Dua KPI yang lainnya akan dijaga perkembangannya dan digunakan jika diperlukan.

Lima KPI teratas
Laporan Mingguan xx xxxx 20xx

Lima KPI Mingguan teratas	Target	Hasil	Peringkat
Xxxxx xxxxx xxxxx (lihat grafik di bawah)			☹
Xxxxx xxxxx xxxxx (lihat grafik di bawah)			☹
Xxxxx xxxxx xxxxx			☺
Xxxxx xxxxx xxxxx (lihat grafik di bawah)			☹
Xxxxx xxxxx xxxxx			☹
			Isu-isu Tindakan yang harus dilakukan:
			Isu-isu Tindakan yang harus dilakukan:
			Isu-isu Tindakan yang harus dilakukan:

BAGAN 5.5

Laporan Mingguan Lima KPI teratas xx xxxx 20xx

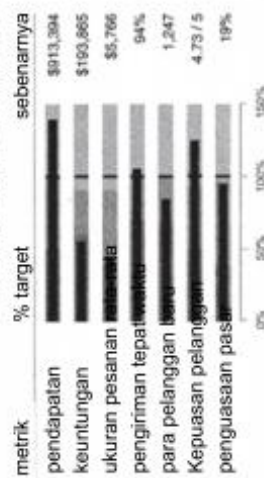
Dashboard penjualan

berdasarkan data per 19 Desember 2004

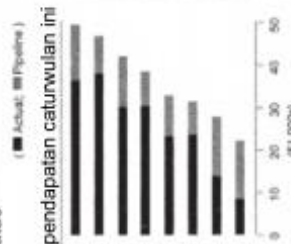
Help

Metrik kundi YTD

12 bulan yang lalu

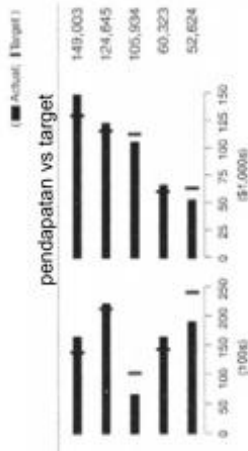


8 Delapan pelanggan teratas

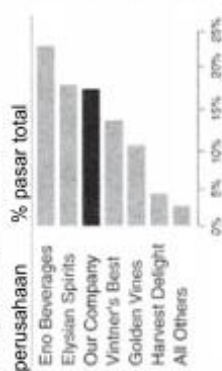


penjualan produk YTD

12 bulan yang lalu produk

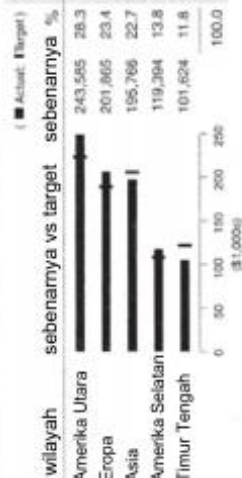


Pangsa pasar perusahaan

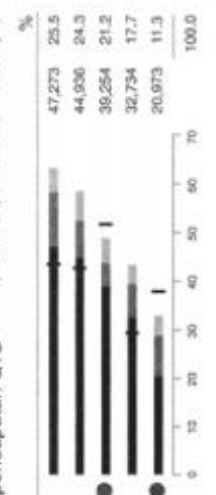


pendapatan YTD

12 bulan yang lalu



pendapatan QTD



BAGAN 5.6

Dashboard Penjualan

Pelaporan Bulanan

Ukuran kinerja dalam laporan, ukuran kinerja dapat ditampilkan dengan banyak cara, baik dalam perspektif *balanced scorecard* maupun tidak. Ukuran kinerja dapat ditampilkan melalui ikon, pengukur, lampu lalu lintas, dan sebagainya. Bagan 5.6 adalah sebuah contoh dari *dashboard* Stephen Few.

Seringkali tampilan laporan kepada manajemen tidak dipikirkan secara serius. Salah satu situs web yang harus dikunjungi oleh para perancang laporan adalah situs web Stephen Few www.perceptualedge.com, di mana Anda dapat mengakses, bebas biaya, banyak laporan faktual berkualitas tinggi dalam bentuk tampilan grafis.

Bukunya mengenai *dashboard* juga termasuk buku laris.

Kontribusi Stephen Few sangat besar dalam rancangan laporan. Lokakarya, buku-buku, laporan faktual dan artikel-artikelnya harus dihadiri/dibaca oleh semua yang terlibat dalam pelaporan kinerja kepada dewan direksi, manajemen senior, staf dan masyarakat umum. Anda dapat meningkatkan kualitas pelaporan KPI dan ukuran kinerja lainnya dengan mengadopsi teknik rancangan Stephen Few.

Few telah membuat daftar mengenai 10 jebakan umum dalam merancang *dashboard*.

1. Melebihi satu layar (yang menyebabkan manajer dihadapkan pada banyak untuk dilihat—dengan kata lain, perancang tidak menyajikan yang penting).
 2. Menyajikan konteks data yang tidak memadai. (Grafik tidak secara jelas menunjukkan seperti apa kinerja yang baik dan seperti apa kinerja yang buruk).
 3. Menampilkan rincian atau ketelitian yang berlebihan (kurang ringkas dan kurang memberi gambaran utuh).
 4. Mengungkapkan ukuran secara tidak langsung (Few cenderung memilih, untuk menampilkan serangkaian data dan menampilkan hal lainnya dengan persentase deviasi).
-

5. Memilih media yang kurang tepat untuk memeragakan (memilih grafik yang salah, terutama grafik lingkaran; menggunakan grafik padahal menggunakan tabel sebenarnya akan lebih baik; dll).
6. Menampilkan keragaman yang tidak bermakna (menggunakan grafik yang berbeda-beda terlalu banyak dalam satu halaman, hanya karena pamer kebiasaan).
7. Menggunakan media tampilan yang dirancang dengan buruk (kurangnya pemikiran sehubungan dengan isu yang sebenarnya).
8. Membuat kode data kuantitatif yang tidak akurat (dengan mengatur skala awal jauh dari angka nol).
9. Menyusun data secara buruk (dengan tidak menghubungkan isu-isu bersama dan tidak menempatkan grafik pada poin yang sama secara bersama-sama).
10. Tidak menggarisbawahi aspek yang penting (semua data bersaing untuk diperhatikan)
11. Mengacaukan layar dengan dekorasi yang tidak perlu (terlalu banyak mainan ilmuwan roket)

Masing-masing jebakan ini dijelaskan secara rinci dalam laporan faktualnya pada topik³.

Pelaporan Ukuran Kinerja kepada Staf

***Balanced Scorecard* Tim**

Bagan 5.7 menampilkan contoh *scorecard* tim yang menggunakan program Excel. Program Excel merupakan perangkat yang sangat berguna untuk merancang dan menguji *template*, sebelum ada solusi yang lebih kuat dan terintegrasi.

Beberapa *provider* menyediakan grafik, membantu Anda untuk mengembangkannya, dan kemudian mengenakan biaya penggunaan. Salah satu *provider* tersebut adalah Ergometrics (www.ergometrics.com).

Bagan 5.8 menyajikan laporan alat pengukur kecepatan lainnya. Bagan 5.9 menjelaskan bagaimana grafik dalam Bagan 5.8 diterjemahkan.

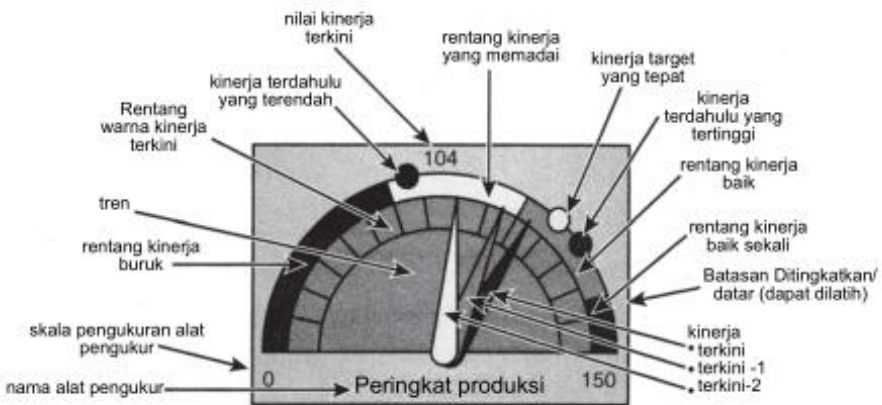
Pelaporan Kemajuan Organisasi kepada Staf

Merupakan ide yang baik untuk memiliki beberapa bentuk laporan ikon bulanan untuk staf. Laporan semacam ini tidak akan membuat organisasi hancur meskipun dibaca oleh pesaing. Laporan ikon adalah laporan yang ideal, karena laporan ini menjelaskan apa yang baik, apa yang memadai, dan apa yang harus diperbaiki tanpa mengungkapkan data inti. Bagan 5.10 menampilkan contoh laporan ikon staf yang mencakup CSF dan mengingatkan staf mengenai strategi.



BAGAN 5.8

Laporan Pengukur Kecepatan Tim



BAGAN 5.9

Membuat Speedometer Menjadi Lebih Informatif

Misi kami	Menyediakan energi dengan harga yang tepat pada waktu yang tepat
Visi kami untuk lima tahun ke depan	Menjadi penyedia energi pilihan pada xxx
Strategi kami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperoleh pelanggan yang menguntungkan 2. Meningkatkan efisiensi biaya 3. Inovasi melalui orang-orang kami 4. Menggunakan praktik-praktik bisnis terbaik

Perspektif dan Kemajuan Kami

FINANSIAL Pemanfaatan aset Pengoptimalan capital yang bekerja, EBIT, pertumbuhan, dll.	FOKUS PELANGGAN Meningkatkan kepuasan pelanggan Memperoleh pelanggan yang menguntungkan, dll.	LINGKUNGAN/ MASYARAKAT Mendukung bisnis lokal Terhubung dengan calon karyawan Kepemimpinan masyarakat, dll.
PROSES INTERNAL Proses pengiriman penuh tepat waktu Mengoptimalkan teknologi Kecelakaan kerja, dll	KEPUASAN KARYAWAN Budaya perusahaan positif. Mempertahankan staf utama Meningkatkan penghargaan terhadap staf, dll.	PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN Meningkatkan pemberdayaan Meningkatkan kemampuan adaptasi staf Pembinaan peningkatan, dll.

BAGAN 5.10

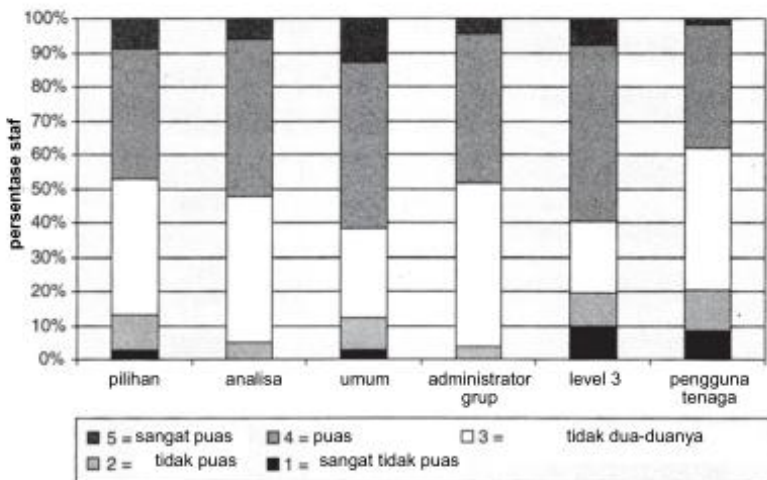
Contoh Laporan Ikon untuk Staf

Contoh-contoh Format Grafik

Bagan 5.11 melalui 5.22 menyediakan grafik hanya untuk tujuan demonstrasi. Tim KPI harus ahli dalam tampilan grafis, memastikan, pada setiap kasus, bahwa grafik yang dipilih menyampaikan pesan yang tepat.

Fitur-fitur baik pada Bagan 5.11

- Penggunaan skala lima poin
- Baris grid untuk menyoroti “hampir 40% dari semua peserta puas dengan ...”



BAGAN 5.11

Respon Survei Kepuasan

Apabila grafik ini ditampilkan berwarna, Anda dapat menggunakan warna merah untuk menunjukkan “sangat tidak puas”, sebagai peringatan.

Fitur-fitur yang baik pada Bagan 5.12

- Ringkasan yang jelas mengenai sejumlah aktivitas
- Grafik yang menggabungkan nilai secara “keseluruhan”

Grafik ini akan ditunjukkan dengan latar warna kuning.

Fitur-fitur yang baik pada Bagan 5.13

- Terutama bermanfaat untuk respon survei

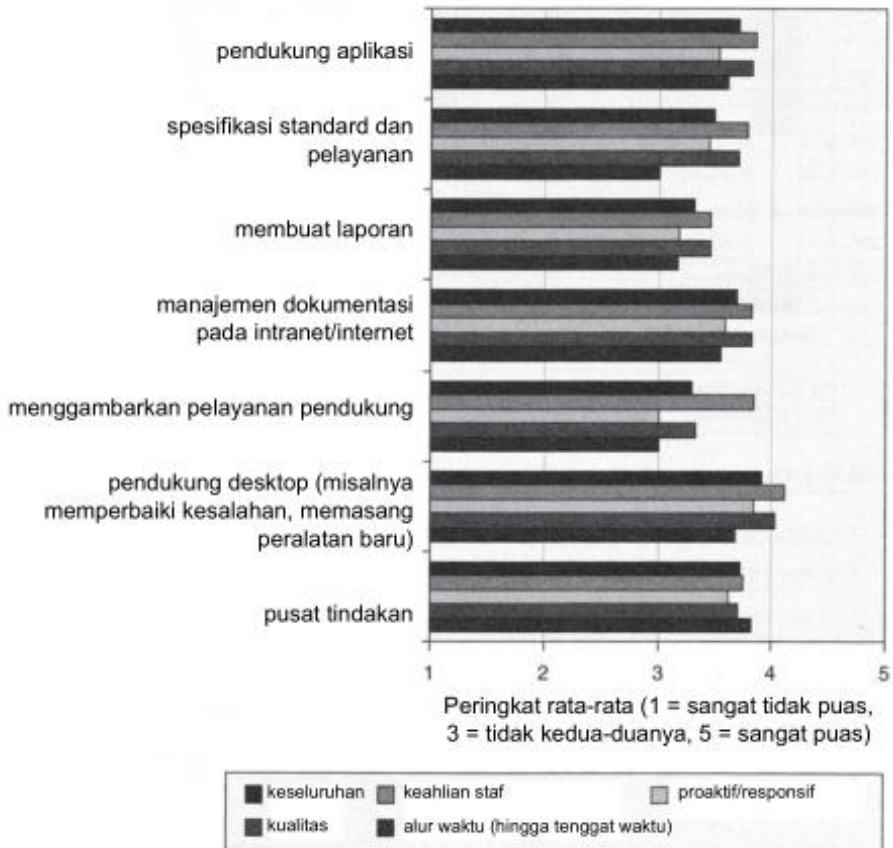
Baris grid vertikal diarsir dengan warna terang.

Fitur-fitur yang baik pada Bagan 5.14

- Memudahkan perbandingan sektor
- Tren-tren keseluruhan ditampilkan secara jelas
- Kelompok-kelompok dengan mudah didiferensiasi

Paling sesuai untuk perbandingan multi perusahaan/unit.

kepuasan terhadap aktivitas pengiriman

**BAGAN 5.12**

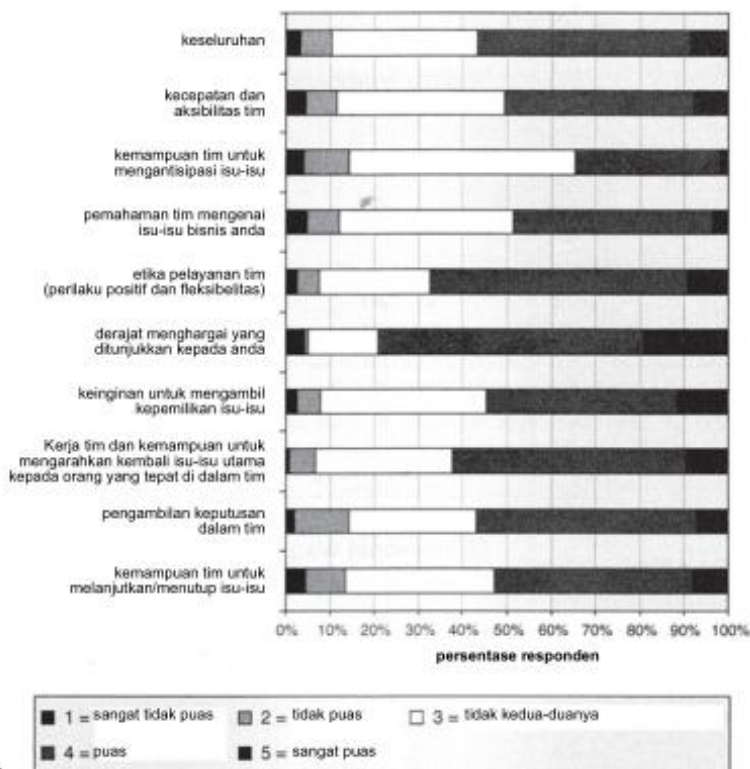
Contoh 1 Grafik Kepuasan

Fitur-fitur yang baik pada Bagan 5.15

- Grafik kombinasi dua baris membandingkan informasi finansial dan nonfinansial
- Baris yang diarsir sesuai dengan skala

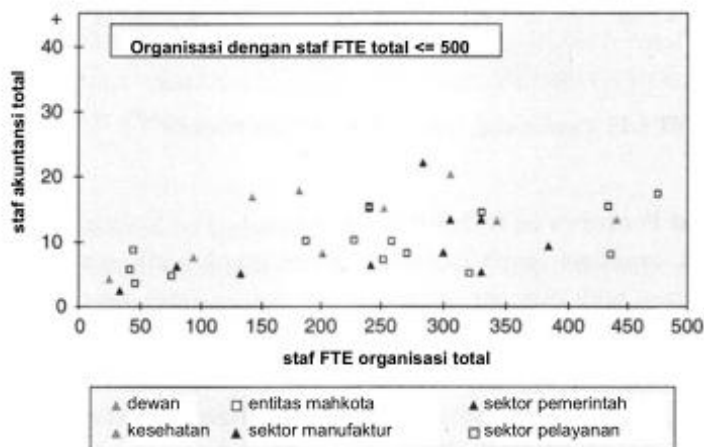
Perhatikan bahwa skala vertikal tidak seimbang—terdapat empat divisi di sebelah kiri dan enam divisi di sebelah kanan skala. Yang paling baik adalah menyesuaikan dengan skala.

Kepuasan menyeluruh untuk gaya bekerja



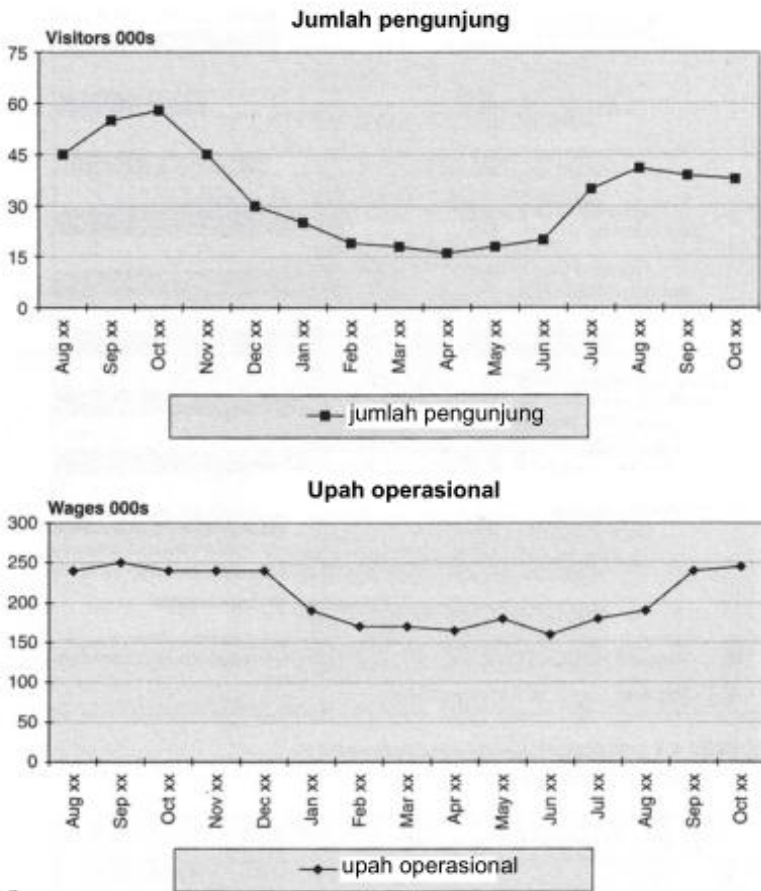
BAGAN 5.13

Contoh 2 Grafik Kepuasan



BAGAN 5.14

Contoh Diagram Penyebaran



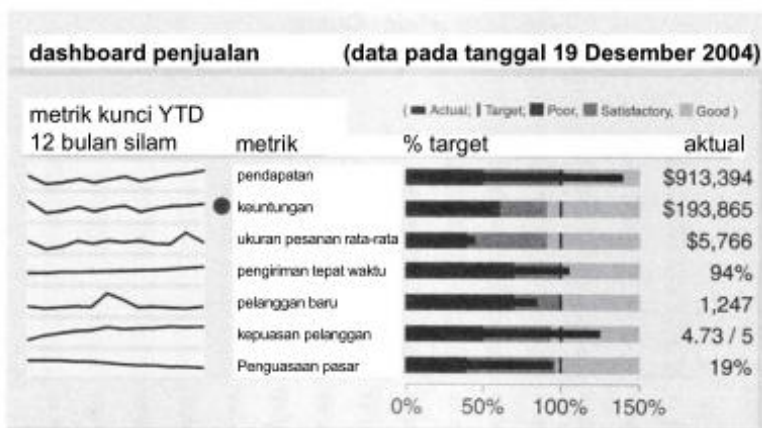
BAGAN 5.15

Mengkontraskan arus dua data relevan

Fitur-fitur baik pada Bagan 5.16

- Grafik *sparkline* terlihat seperti sebuah grafik garis tanpa sumbu. Bahkan dengan diagram yang disingkatkan ini Anda tetap dapat melihat tren. Grafik *sparkline* ini tampil dengan grafik *bullet* yang menunjukkan rincian kinerja terkini. Arsiran menunjukkan kinerja dari yang baik hingga yang buruk dan garis vertikal gelap menunjukkan target. Poin bulat besar mengindikasikan tindakan yang harus dilakukan.

Penyesuaian warna ini membantu untuk mengidentifikasi hasil dan pemahaman. Perhatikan bahwa baris grid sesuai. Kedua skala vertikal memiliki jumlah divisi yang sama.



BAGAN 5.16

Kombinasi antara Grafik *sparkline* dan grafik *bullet*

Sumber: Stephen Few di www.perpetualedge.com

Fitur-fitur yang baik pada Bagan 5.17

- Grafik tumpukan batang untuk memudahkan tampilan baik untuk biaya total maupun biaya individual dan tidak terlalu banyak komponen (maksimum empat hingga lima *item*).

Fitur-fitur yang baik pada Bagan 5.18

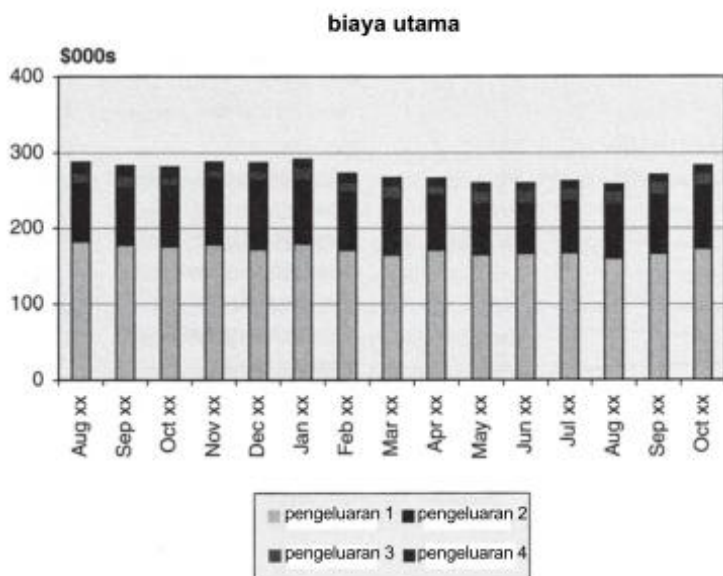
- Grafik multibatang horizontal memudahkan pemahaman dan perbandingan

Fitur-fitur yang baik pada Bagan 5.19

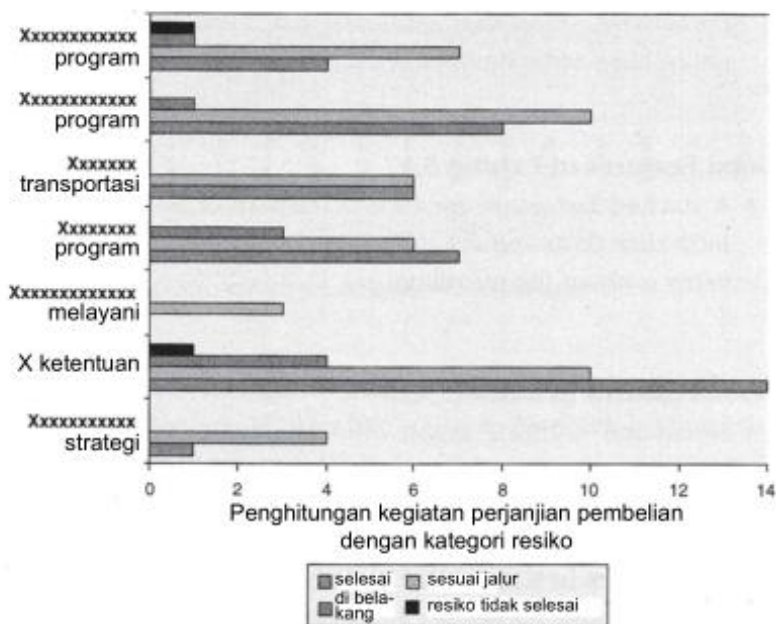
- Grafik multigaris menampilkan rentang waktu 15 bulan dengan tiga arus pendapatan yang sangat jelas dapat diidentifikasi.

Fitur-fitur yang baik pada Bagan 5.20

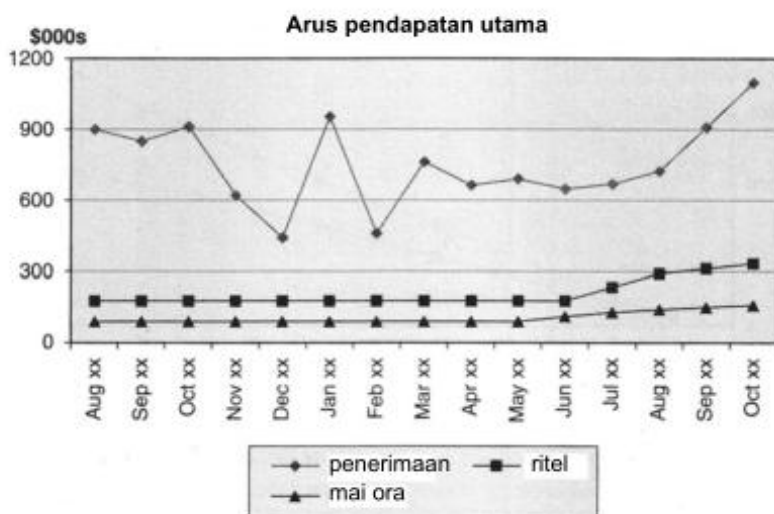
- Menunjukkan *range* kinerja yang dapat diterima sebagaimana mengindikasikan bahwa perbaikan dicari seiring waktu (target aliran ke bawah)

**BAGAN 5.17**

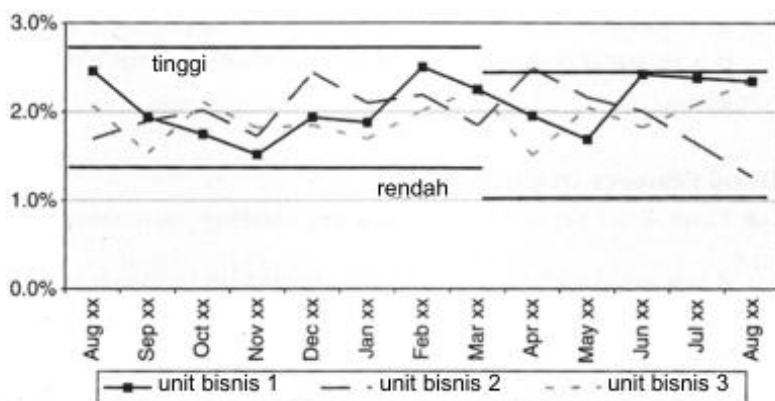
Contoh Grafik Batang Bertumpuk

**BAGAN 5.18**

Contoh Grafik Multibatang Horizontal

**BAGAN 5.19**

Contoh Grafik Multigaris

**BAGAN 5.20**

Contoh Grafik Range yang Dapat Diterima



BAGAN 5.21

Contoh YTD Kumulatif

Fitur-fitur yang baik pada Bagan 5.21

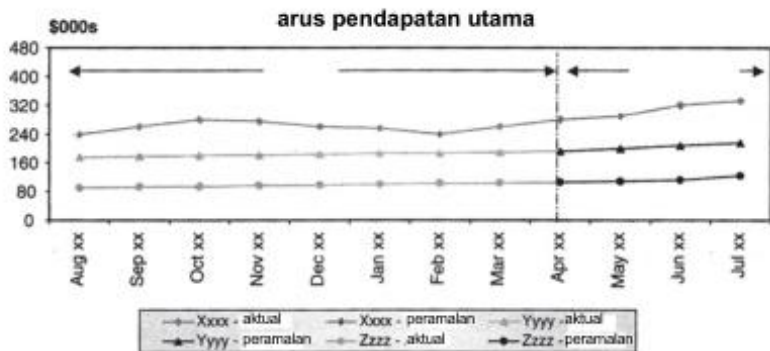
- Perbandingan antara aktual/prakiraan dan anggaran untuk dua *item* penting pengeluaran dalam tahun yang menjadi fokus.

Perhatikan bahwa dalam kebanyakan kasus tren anggaran *year-to-date* tidak tergambarkan, karena biasanya merupakan garis lurus. Apabila terdapat tren musiman maka garisnya akan hanya merupakan terkaan yang memiliki kemungkinan salah.

Fitur-fitur yang baik pada Bagan 5.22

- Tiga garis mengawali aktual dan bergerak ke peramalan. Penting untuk menunjukkan perbedaan yang jelas antara jumlah aktual dan peramalan dengan mengubah warna garis (dari biru tua ke biru muda).

Daftar periksa pada Bagan 5.23 akan membantu untuk memastikan bahwa grafik Anda membantu proses pengambilan keputusan.



BAGAN 5.22

Contoh Perbandingan Aktual dan Prakiraan

BAGAN 5.23

Daftar Prakiraan Grafik Praktik yang Lebih Baik

	Beri tanda jika tepat
1. Masukkan grafik ke dalam tabel pada dokumen Word untuk memungkinkan teks yang diformat bisa ditempatkan di bawah atau di samping tanpa perlu penyusunan tab yang kompleks	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
2. Jika mungkin, tunjukkan setidaknya analisis tren 15 bulan	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
3. Hindari adanya lebih dari tiga garis setiap grafik, karena ada kemungkinan garis-garis tersebut sering saling tumpang tindih dan menyebabkan kebingungan.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
4. Pada grafik garis, tebalkan garis standar agar warnanya terlihat.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
5. Gunakan latar warna kuning pucat untuk memaksimalkan pengaruh warna.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
6. Hindari adanya lebih dari lima divisi pada tumbukan batang.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
7. Jika mungkin, cetak berwarna.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
8. Gunakan kertas glossy berkualitas tinggi untuk salinan terakhir.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
9. Letakkan judul grafik pada tabel bukan pada grafik tersebut, untuk memungkinkan perubahan di saat-saat terakhir, tanpa harus kembali ke sumber grafik.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
10. Buatlah judul grafik bermakna sesuatu (misalnya daripada ROCE, lebih baik "ROCE meningkat"; daripada EBIT, lebih baik "EBIT menurun tapi diharapkan akan pulih")	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

	Beri tanda jika tepat
11. Atur buku kerja sehingga nama lembar kerja akan jelas menunjukkan grafik mana yang terdapat di setiap lembar kerja.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
12. Batasi grafik hingga empat lembar kerja sehingga grafik tersebut dapat ditampilkan dalam satu layar. Hal ini juga menghindari pencarian grafik enam bulan kemudian ketika anda sudah lupa pada lembar kerja yang mana grafik-grafik tersebut berada.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
13. Buatlah dengan sederhana; terdapat banyak pilihan grafis yang tidak segera menyampaikan pesan (misalnya radar, gelembung, dan permukaan 3D sangat sulit untuk dibaca sehingga dua orang dapat membaca grafik yang sama dan punya kesimpulan yang berbeda).	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
14. Ketika menempelkan tautan grafik dengan dokumen, pilihlah pilihan tautan manual, bukan yang otomatis. Word mencoba untuk memperbarui semua tautan otomatis ketika membuka dokumen, dan hal ini dapat merusak grafik atau mengunci komputer jika lembar lembar kerja sumber belum terbuka terlebih dahulu.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
15. Integrasikan grafik dengan teks. Jangan tempatkan grafik di dalam sebuah lampiran.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
16. Bacalah hasil kerja Stephen Few dalam rancangan <i>dashboard</i> dan grafik.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak
17. Jika membuat grafik dengan menggunakan program Excel, ubahlah jenis huruf agar pengubahan ukuran otomatis tidak dapat dilakukan atau teks akan selalu mendominasi grafik pada saat diperbesar.	<input type="checkbox"/> Ya <input type="checkbox"/> Tidak

Catatan

1. "How to Seek Staff Opinion and Not Blow Your Budget", *Human Resources* (Juni 2002), tersedia di www.waymark.co.nz.
 2. Stephen Few, *Information Dashboard Design; The Effective Communication of Data*, (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2006).
 3. Stephen Few, "Common Pitfalls in Dashboard Design,", www.perceptualedge.com/article/Whitepapers/Common_Pitfalls.pdf.
-