

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS KRITERIA PENILAIAN
KINERJA UNGGUL (KPKU) BUMN
(Studi Kasus: Perum Jasa Tirta 1 Malang)**

**PERFORMANCE MEASUREMENT BASED COMPANY SUPERIOR
PERFORMANCE CRITERIA (KPKU) BUMN
(Case study : Perum Jasa Tirta 1 Malang, East Java)**

Eka Rahayu Estuningsari¹⁾, Nasir Widha Setyanto²⁾, Remba Yanuar Efranto³⁾
Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya
E-mail : ekarahayuestuningsari@gmail.com¹⁾, nazzyr.lin@ub.ac.id²⁾, remba@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Kementrian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memutuskan untuk membangun dan mengimplementasikan suatu sistem pengelolaan dan pengendalian kinerja BUMN berbasis Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang bertujuan meningkatkan efektifitas dan kapabilitas BUMN secara menyeluruh. Sejauh ini, Perum Jasa Tirta 1 Malang melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara individu dan masih fokus pada satu kategori saja, yaitu kategori Fokus Tenaga Kerja di unit Sumber Daya Manusia. Penelitian dimulai dengan menyebarkan kuesioner berdasarkan enam kategori KPKU. Hasil pengukuran selanjutnya diolah menggunakan Traffic Light System untuk menentukan kategori mana yang perlu mendapatkan perbaikan. Hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan dengan metode KPKU BUMN, Perum Jasa Tirta 1 Malang mencapai persentase 70,18%. Hasil persentase Kategori Kepemimpinan sebesar 94,96%; Kategori Perencanaan Strategis sebesar 70,46%; Kategori Fokus pada Pelanggan sebesar 63,15%; Kategori Pengukuran Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan sebesar 70,46%; Kategori Fokus pada Tenaga Kerja sebesar 67,08%; Kategori Fokus pada Operasi sebesar 52,56%. Berdasarkan pengukuran kinerja menggunakan KPKU BUMN, Kategori Fokus pada Operasi yang memiliki nilai paling rendah sehingga pihak perusahaan harus segera melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

***Kata kunci:** Pengukuran Kinerja, Kriteria Penilaian Kinerja Unggul, Badan Usaha Milik Negara, Traffic Light System*

1. Pendahuluan

Dunia usaha pada era globalisasi saat ini menunjukkan persaingan yang semakin kuat. Berkembangnya program unggulan guna meningkat kinerja perusahaan menjadi suatu hal serius yang harus dilakukan setiap perusahaan agar mempunyai performansi kinerja yang baik. Oleh karena itu tiap perusahaan akan berupaya untuk meningkatkan kemampuan bersaingnya untuk menjadi perusahaan yang mempunyai daya saing unggul di kelas dunia. Pengukuran kinerja perusahaan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selama ini masih menekankan faktor hasil finansialnya saja, sedangkan persaingan pada era globalisasi saat ini menggunakan alat ukur/metode pengukuran kinerja yang tidak hanya berdasarkan hasil tetapi juga proses sehingga menjadikan pengukuran kinerja perusahaan lebih komprehensif.

Jika dikaitkan dengan rencana strategis perusahaan, pengukuran kinerja di Kementerian BUMN dinilai masih belum menunjukkan posisi strategis perusahaan. Maka Kementerian BUMN melakukan beberapa perubahan terkait

sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran yang awalnya dilakukan dengan berdasarkan analisis laporan keuangan berubah menjadi sistem pengukuran berbasis KPKU. Keputusan perubahan ini berdasarkan Surat Sekretaris Kementerian BUMN NO. S-153/S.MBU/2012 tanggal 19 Juli 2012 perihal Pelaporan Kinerja mengenai Kriteria Penilaian Kinerja Unggulan (KPKU) BUMN yang bertujuan meningkatkan persaingan global. Kementerian BUMN memutuskan untuk membangun dan mengimplementasikan suatu sistem pengelolaan dan pengendalian kinerja BUMN berbasis Kriteria Kinerja Unggul yang diadopsi dari *Malcolm Balgride Criteria for Performance Excellence*, yang kemudian dinamakan dengan istilah KPKU.

KPKU bertujuan menjadi metode terpadu dalam pengelolaan kinerja BUMN yang diperuntukkan menghasilkan nilai yang meningkat kepada pelanggan dan kepada pemangku kepentingan lainnya sehingga berdampak pada keberlangsungan perusahaan dan meningkatkan efektifitas dan kapabilitas BUMN secara menyeluruh. Menurut Hertz

(2012), Kriteria Baldgride (KPKU-BUMN) berbicara mengenai kesuksesan perusahaan dari hari ke hari di tengah pasar melalui terbangunnya organisasi yang berkinerja tinggi sesuai dengan integritas yang tinggi.

Perum Jasa Tirta 1 Malang adalah perusahaan BUMN berbentuk Perum, didirikan berdasarkan PP No.5/1990 tentang Perusahaan Umum (PERUM) Jasa Tirta dengan perubahan PP No.93/1999 kemudian dirubah kembali dengan PP No.46 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (PERUM) Jasa Tirta 1 (www.jasatirta1.co.id : 11 Juli 2013). Perum Jasa Tirta 1 Malang, bertugas turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dari program Pemerintah di bidang Pengusahaan Sumber Daya Air dan Pengelolaan Sumber Daya Air, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang didasarkan prinsip pengelolaan Perusahaan yang sehat.

Sehubungan dengan program Kementerian BUMN, Perum Jasa Tirta 1 Malang harus mengikuti standart BUMN dengan mengukur kinerja menggunakan KPKU. Menindak lanjuti surat keputusan Kementerian BUMN, maka Perum Jasa Tirta 1 Malang harus mengikuti standart pengukuran kinerja organisasi berdasarkan kategori KPKU. Saat ini, Perum Jasa Tirta 1 Malang masih melakukan pengukuran kinerja pada satu perspektif saja yaitu fokus pada tenaga kerja di unit Sumber Daya Manusia (SDM). Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh sesuai dengan pedoman pengukuran kinerja KPKU BUMN. KPKU mengukur kinerja secara keseluruhan/dalam lingkup perusahaan secara menyeluruh, kondisi ini menunjukkan ketidak selarasan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dengan KPKU BUMN. Tujuan pengukuran kinerja berbasis KPKU ini bisa menjawab pengukuran dengan berdasarkan tujuh kriteria yaitu diantaranya Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus pada Pelanggan, Pengukuran Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan, Fokus pada Tenaga Kerja, Fokus pada Operasi dan Hasil-hasil usaha (KPKU-BUMN 2012). Dari tujuh kategori KPKU, pada penelitian ini hanya menggunakan enam kategori saja, yaitu Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus pada Pelanggan, Pengukuran Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan, Fokus pada Tenaga Kerja, Fokus pada Operasi. Keenam kategori tersebut bisa mewakili pengukuran kinerja

internal perusahaan. Sedangkan pada kategori tujuh yaitu Hasil-hasil Usaha merupakan pengukuran kinerja eksternal perusahaan.

Penelitian ini juga menggunakan *Traffic Light System* yaitu sebagai tanda/symbol untuk mengetahui kategori mana saja yang menjadi perhatian khusus untuk perbaikan dan mengetahui proses pengolahan data. *Traffic Light System* menggunakan tanda/symbol warna antara lain hijau untuk target sudah tercapai, kuning untuk target belum tercapai tetapi sudah mendekati nilai target dan memerlukan evaluasi perbaikan, dan merah untuk indikator kinerja tidak mencapai target.

Berdasarkan permasalahan diatas dan dengan adanya kebijakan baru dari Kementerian BUMN mengenai KPKU dan belum dilakukannya pengukuran oleh Perum Jasa Tirta 1 Malang secara menyeluruh maka perlu dilakukan penelitian pengukuran kinerja berbasis KPKU BUMN di Perum Jasa Tirta 1 Malang. Dengan harapan perusahaan bisa menyampaikan kebijakan pengukuran kinerja secara menyeluruh yang nantinya akan mengetahui pengukuran kinerja perusahaan sehingga dapat meningkatkan performansi perusahaan secara keseluruhan.

2. Metode Penelitian

Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui *performance* perusahaan merupakan penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang memberikan penjelasan objektif, komparasi dan evaluasi sebagai bahan pengambilan keputusan bagi yang berwenang.

Berikut merupakan penjelasan tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini:

1. Studi Lapangan

Pengamatan awal di Perum Jasa Tirta 1 untuk mendapatkan fakta kondisi dari obyek penelitian. Penggambaran obyek penelitian dengan kondisi sebenarnya memberikan manfaat untuk berlangsungnya pada penelitian ini. Studi lapangan ini terdiri atas pengamatan, wawancara dan kuesioner.

2. Studi Literatur

Studi literatur digunakan untuk mengkaji teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Sumber literatur ini diperoleh dari buku, jurnal yang terkait dengan topik dalam penelitian.

3. **Identifikasi Masalah**
Identifikasi masalah adalah mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dan solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Masalah yang teridentifikasi di perusahaan Jasa Tirta 1 Malang ini adalah belum diterapkannya pengukuran kinerja yang distandarkan oleh KPKU BUMN.
4. **Rumusan Masalah**
Setelah mengidentifikasi masalah, tahap selanjutnya adalah merumuskan masalah. Rumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan yang akan dilakukan penelitian yang menunjukkan tujuan dari permasalahan yang ada.
5. **Penentuan Tujuan Penelitian**
Tujuan penelitian didasarkan dengan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya yang menunjukkan batasan-batasan yang nantinya diperlukan dalam pengolahan dan analisis data selanjutnya.
6. **Pengumpulan Data**
Pengumpulan data dilakukan melalui diskusi kuisisioner dan brainstorming dengan pihak perusahaan untuk melengkapi kuisisioner pada tiap kategori. Data lain yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain profil perusahaan, visi, misi, struktur organisasi, dan kriteria penilaian kinerja KPKU BUMN.
7. **Pengolahan Data**
Setelah mendapatkan data yang sesuai dengan kuisisioner, langkah selanjutnya adalah pengolahan data. Dalam pengolahan data hal pertama yang dilakukan yaitu:
 - a. Menghitung nilai rata-rata A, D, L, I dari setiap kategori yang dilakukan.
 - b. Menentukan pencapaian kinerja berdasarkan pedoman penilaian kinerja KPKU.
 - c. Menentukan kriteria pengukuran dengan menggunakan Traffic Light System.
8. **Analisis Pembahasan**
Tahapan ini akan membahas analisis seluruh kategori KPKU. Yaitu dengan membahas dan mengetahui hasil penilaian yang memiliki kinerja buruk dari pengukuran kinerja yang dilakukan.
9. **Rekomendasi Perbaikan**
Rekomendasi perbaikan pada penelitian ini adalah dengan adanya permasalahan yang ada, setelah mengetahui indikator-indikator yang sesuai dengan standar KPKU BUMN kemudian dilakukan perencanaan tindakan perbaikan terhadap per indikator setiap

kategori KPKU yang mempunyai kinerja buruk sesuai dengan *Traffic Light System*.

10. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran berisi kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, analisa data, dan rekomendasi perbaikan yang menjawab tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian baik data sekunder yang dimiliki Perum Jasa Tirta 1 Malang maupun data primer berdasarkan pengamatan langsung dan wawancara dengan karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui diskusi kuisisioner dan brainstorming dengan pihak perusahaan untuk melengkapi kuisisioner pada tiap kategori. Pengukuran Kinerja berbasis KPKU ada tujuh kategori, antara lain: Kepemimpinan; Perencanaan Strategi; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi, dan Hasil-hasil Usaha. Menyebarkan kuisisioner setiap kategori dilakukan pada 5 unit bagian yang dapat mewakili dan memahami kondisi perusahaan, yaitu Unit Penelitian dan Pengembangan, Biro Sistem dan Manajemen Mutu, Divisi Jasa air dan Sumber Air, Biro Data dan Informasi, dan Biro Sumber Daya Umum. Berikut ini adalah Tabel 1 Petunjuk Penilaian Pilihan Jawaban pada kuisisioner dan contoh kuisisioner seluruh kategori yang tersaji pada Lampiran 1.

Tabel 1. Klasifikasi Untuk Pilihan Jawaban Kuisioner

Klasifikasi	A APPROACH (SISTEM/METODE)	Klasifikasi	D DEPLOYMENT (PENERAPAN)	Klasifikasi	L LEARNING (PEMBELAJARAN)	Klasifikasi	I INTEGRATION (INTEGRASI)
1	Belum punya approach	1	Sistem/metode belum diterapkan atau penerapannya baru dilakukan oleh sebagian kecil unit kerja terkait (sesuai desain sistemnya) dan pelaksanaannya masih kurang dari 1 tahun.	1	Sistem/metode yang digunakan belum pernah direview efektifitasnya untuk ditingkatkan.	1	Sistem/metode telah diterapkan namun belum pernah dievaluasi keterkaitan satu proses dengan proses lainnya, keterkaitan dengan rencana perusahaan dan keterkaitan dengan hasil yang telah dicapai (sistem/metode)
2	Punya sistem/metode yang sudah terdefinisi tahapan prosesnya namun belum secara jelas menunjukkan input dan outputnya, serta belum dilengkapi ukuran input, proses, output untuk mengetahui efektifitasnya	2	Sistem/metode baru diterapkan kurang dari 1 tahun terakhir dan sebagian besar belum konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses dan belum sepenuhnya diterapkan oleh unit-unit yang terkait.	2	Sistem/metode sudah pernah direview namun belum pernah ditindaklanjuti untuk dilakukan perbaikan proses.	2	Sistem/metode mulai selaras dengan sebagian sistem/metode lain yang ada diperusahaan, dan umumnya dicapai melalui proses pemecahan masalah bersama.
3	Metode/sistem yang dimiliki telah terdefinisi secara jelas : tahapan proses, input dan output proses, ukuran waktu, indikator keberhasilan proses, persyaratan proses.	3	Sistem/metode sudah diterapkan lebih dari 1 tahun dan sebagian besar unit kerja (sesuai desain sistemnya) telah konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses.	3	Sistem/metode dan penerapannya sudah dievaluasi dan ditindaklanjuti dengan proses perbaikan yang sistematis dengan menggunakan data dan analisa sesuai fakta meskipun sangat terbatas	3	Sistem/metode secara umum sudah selaras dengan sistem/metode lain yang ada diperusahaan, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi
4	Punya metode/sistem prosedur yang sudah terdefinisi tahapan prosesnya, serta jelas input dan outputnya, dan telah dilengkapi 1 dari 3 jenis ukuran (input, proses, output) untuk mengetahui efektifitasnya, dan terbukti efektif	4	Sistem/metode telah diterapkan 1 tahun atau lebih oleh seluruh unit kerja (sesuai desain sistemnya), namun penerapannya masih ada yang belum konsisten atau masih bervariasi.	4	Sistem/metode secara berkala direview dan ditingkatkan kualitasnya dengan didukung analisis berbasis fakta dan data. Ada bukti pembelajaran organisasi dan inovasi.	4	Sistem/metode telah diselaraskan dengan proses-proses terkait yang ada diperusahaan, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan yang diidentifikasi pada profil organisasi dan telah mengarah untuk fokus dipacainya kinerja yang eksekutif
5	Punya metode/sistem yang telah terdefinisi tahapan prosesnya, serta telah dilengkapi dengan 2 dari 3 jenis ukuran (input, proses, output) untuk mengetahui efektifitasnya, dan telah terbukti efektif	5	Sistem/metode sudah diberlakukan dan dilaksanakan secara konsisten walaupun penerapannya kurang dari 1 tahun.	5	Sistem/metode secara berkala direview dan ditingkatkan kualitasnya dengan menggunakan data dan analisa sesuai fakta. Ada bukti bahwa sistem pembelajaran organisasi dan inovasi sudah menjadi alat utama manajemen dalam kegiatan peningkatan. Peningkatan yang dilakukan didasarkan pada analisis yang komprehensif hingga di level company-wide.	5	Sistem/metode yang diterapkan telah mampu menjawab tantangan organisasi, meningkatkan kekuatan daya saing, meningkatkan core kompetensi yang dimiliki, saling terintegrasi dan mendukung proses-proses lainnya diperusahaan dan menunjukkan peningkatan kualitas proses dan kinerja, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi meskipun belum dicapai kinerja yang eksekutif
6	Punya metode/sistem prosedur yang telah terdefinisi tahapan prosesnya, serta input dan outputnya, dan telah dilengkapi dengan 3 jenis ukuran (input, proses, output) untuk mengetahui efektifitasnya, dan telah terbukti efektif.	6	Sistem/metode sudah diberlakukan dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh unit kerja terkait (sesuai desain sistemnya), 1 tahun atau lebih.	6	Sistem/metode termasuk implementasinya direview secara berkala dan ditingkatkan berdasarkan analisis fakta dan data. Ada bukti bahwa hasil review menjadi masukan bagi perencanaan, inovasi dan pembelajaran/pengetahuan organisasi serta menjadi alat utama manajemen untuk perbaikan kinerja pada seluruh lapisan organisasi.	6	Sistem/metode yang diterapkan telah mampu menjawab tantangan organisasi, meningkatkan kekuatan daya saing, meningkatkan core kompetensi yang dimiliki, saling terintegrasi dan mendukung proses-proses lainnya, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi perusahaan dan terbukti menghasilkan kinerja yang eksekutif

4.2 Penentuan Traffic Light System

Sebelum melakukan penilaian berdasarkan Traffic Light System, harus diketahui Scoring System terlebih dahulu untuk dijadikan level nilai masing-masing kategori sehingga dapat diketahui pencapaian kinerja berada pada level berapa yang akan dikategorikan sesuai dengan Traffic Light System. Penentuan Scoring System sudah menjadi ketetapan KPKU BUMN berupa Pedoman Penilaian untuk skor mana yang mempunyai nilai tertinggi, tengah, dan terendah.

Penentuan scoring system, untuk persentase skor 70%-100% disimbolkan dengan indikator hijau artinya target sudah tercapai. Persentase skor 50%-70% disimbolkan dengan indikator kuning artinya indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target sehingga pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan. Persentase skor 0 atau 5%-50% disimbolkan dengan indikator merah artinya indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

4.3. Nilai Total Pencapaian Pengukuran Kinerja Perusahaan

Setelah diketahui nilai Traffic Light System kemudian diketahui total nilai pencapaian pengukuran kinerja secara keseluruhan. Untuk menghitung total nilai secara keseluruhan, pertama adalah mencari nilai rata-rata ADLI pada sub-kategori kemudian dari rata-rata nilai tersebut dicari nilai total untuk satu kategori yang utuh. Sebagai contoh kategori Kepemimpinan, diketahui nilai rata-rata dari sub-kategori (1.a Kepemimpinan Senior) dan sub-kategori (1.b Tata Kelola dan Tanggung Jawab Masyarakat) pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Nilai rata-rata ADLI Kategori Kepemimpinan

Komponen	Nilai				
	A	D	L	I	Total
Kepemimpinan Senior	3,9	3,866667	5,822222	5,033333	5,65
Tata Kelola dan Tanggung Jawab	5,904348	5,869565	5,852174	5,078261	5,67
Total Nilai Kategori Kepemimpinan					5,66

Tabel 3. Interpolasi Persentase Nilai ADLI Kategori Kepemimpinan

Komponen	Persentase				
	A	D	L	I	Total
Kepemimpinan Senior	59%	58%	95%	85%	94,25%
Tata Kelola dan Tanggung Jawab	99%	98%	98%	86%	95,25%
Total Persentase Kategori Kepemimpinan					94,75%

$$a = b + c$$

$$a = \frac{70}{120} \times 5,9 + \frac{50}{120} \times 5,904348 = 5,90181$$

Keterangan:

$$a = N_{\text{Kepemimpinan (Approach)}}$$

$$b = \left(\frac{N_{\text{maks sub kategori-1}}}{N_{\text{total kategori}}} \times \right)$$

$$c = \left(\frac{N_{\text{maks sub kategori-2}}}{N_{\text{total kategori}}} \times N_{\text{sub-kategori2}} \right)$$

Nilai Kategori Kepemimpinan secara keseluruhan diperoleh dari rata-rata nilai sub-kategori Kepemimpinan Senior dan sub-kategori Tata Kelola dan Tanggung Jawab. Untuk mengetahui rata-rata tiap sub-kategori diperoleh dari rata-rata nilai aspek Approach, Deployment, Learning, dan Integration (ADLI). Setelah diketahui rata-rata ADLI tiap kategori kemudian sub-kategori Kepemimpinan Senior dan sub-kategori Tata Kelola dan Tanggung Jawab dijumlahkan sehingga diperoleh total nilai Kategori Kepemimpinan. Dari total nilai Kategori Kepemimpinan kemudian diinterpolasikan menjadi persentase nilai kategori Kepemimpinan secara utuh. Cara perhitungan ini juga sama diterapkan pada kelima kategori yang lainnya (Perencanaan Strategi; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi). Berikut ini merupakan Total Nilai Pencapaian pengukuran kinerja secara keseluruhantersaji pada Tabel 4.

Tabel 4. Total Pencapaian Pengukuran

Kategori	Nilai ADLI	Nilai Maximal Tiap Item	Nilai Penetapan	Total Nilai Pencapaian Tiap Kategori	Traffic Light System
1. Kepemimpinan					
1.a Kepemimpinan Senior	5,66	70,120	3,3		
1.b Tata Kelola dan Tanggung jawab Masyarakat	5,68	50,120	2,37	5,67	94,98%
2. Perencanaan Strategi					
2.a Pengembangan Strategi	4,39	40,85	2,67		
2.b Penerapan Strategi	4,18	43,85	2,21	4,28	70,46%
3. Fokus pada Pelanggan					
3.a Sifat Pelanggan	3,81	45,85	2,03		
3.b Keterkaitan dengan Pelanggan	4,03	40,85	1,90	3,93	63,15%
4. Pengukuran, Analisa, dan Pengelolaan Pengetahuan					
4.a Pengukuran, Analisa dan Pengukuran kinerja perusahaan	3,99	45,90	2,00		
4.b Pengelolaan Informasi, pengetahuan dan Teknologi Informasi	4,60	45,90	2,30	4,30	70,46%
5. Fokus Tenaga Kerja					
5.a Lingkungan Tenaga Kerja	4,17	40,85	1,96		
5.b Keterkaitan Tenaga Kerja	4,06	43,85	2,13	4,11	67,08%
6. Fokus pada Operasi					
6.a Sistem Kerja	3,34	45,83	1,77		
6.b Proses Kerja	3,37	40,85	1,59	3,36	61,38%
TOTAL Rata-rata Enam Kategori				70,18%	70,18%

4.4. Interpretasi KPKU BUMN di Perum Jasa Tirta 1 Malang

Berdasarkan perhitungan KPKU BUMN di Perum Jasa Tirta 1 Malang didapatkan hasil

persentase pencapaian sebesar 70.18%. Kategori yang termasuk warna hijau/target sudah tercapai adalah Kategori Kepemimpinan persentase pencapaian sebesar 94.96%, Kategori Perencanaan Strategi persentase pencapaian sebesar 70.46%, dan Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengelolaan Pengetahuan persentase pencapaian sebesar 70.46%. Kategori yang termasuk warna kuning/target belum tercapai tetapi sudah mendekati target adalah Kategori Fokus pada Pelanggan persentase pencapaian sebesar 63.15%, Kategori Fokus pada Tenaga Kerja persentase pencapaian sebesar 67.24%, dan Kategori Fokus pada Operasi persentase pencapaian sebesar 52.56%. Interpretasi pada Perum Jasa Tirta 1 menunjukkan bahwa sistem/metode yang diterapkan sudah cukup baik karena total pencapaian 70.18% termasuk pada batas warna hijau/target sudah tercapai meskipun persentase dengan nilai masih minimal, namun perlunya pemahaman yang mendetail, bisa mengintegrasikan secara menyeluruh ke unit perusahaan akan meningkatkan nilai performance perusahaan.

4.5. Pembahasan Hasil Kategori KPKU Perum Jasa Tirta 1 Malang

Setelah dilakukan pengumpulan data berdasarkan enam kategori KPKU, telah didapatkan hasil dari setiap kategori di Perum Jasa Tirta 1 Malang yang akan diidentifikasi berdasarkan kuisioner pada setiap kategori yang ada.

1. Kepemimpinan

Kategori kepemimpinan digunakan untuk menguji tindakan pimpinan senior di perusahaan dalam mengarahkan dan menjamin keberlangsungan perusahaan, dan menguji sistem tata kelola yang diterapkan di perusahaan dan menjalankan tanggung jawab sosial serta mendukung komunitas yang berpengaruh kuat bagi perusahaan. Pada kategori kepemimpinan di Perum Jasa Tirta 1 Malang dilihat dari pencapaian diketahui kinerja dari kategori kepemimpinan dari masing-masing sub-kategori ini bisa dikatakan sangat baik. Terbukti dari hasil persentase dari kategori ini mencapai 94,96% termasuk pada indikator *Traffic Light System* warna hijau dan seluruh klasifikasi kategori Kepemimpinan memiliki pencapaian target yang baik.

2. Perencanaan Strategi

Kategori perencanaan strategis menguji perusahaan dalam mengembangkan sasaran strategis dan program kerja serta mengimplementasikan sasaran strategis dan rencana kerja dan direvisi sesuai kebutuhan perusahaan yang bisa diukur pencapaiannya dari waktu ke waktu. Pada kategori ini, Perum Jasa Tirta 1 Malang persentase pencapaian sebesar 70.46%. Nilai ini sudah menunjukkan kategori di perusahaan termasuk indikator warna hijau. Secara keseluruhan hasil pencapaian Kategori sudah mencapai target (sudah baik) namun ada beberapa klasifikasi yang masih kurang optimal.

3. Fokus pada Pelanggan

Kategori Fokus pada Pelanggan menguji bagaimana perusahaan meng-engage (membuat pelanggan menjadi terikat secara emosional maupun rasional terhadap perusahaan) pelanggannya dan melakukan inovasi produk untuk keberhasilan pasar jangka panjang dengan mendengarkan suara pelanggannya, membangun hubungan pelanggan, dan menggunakan informasi pelanggan untuk melakukan perbaikan dan mengidentifikasi peluang inovasi serta menindaklanjutinya. Diketahui pencapaian kategori Fokus pada Pelanggan pada Perum Jasa Tirta 1 Malang mencapai persentase 63.15% dan termasuk indikator warna kuning. Pada kategori Fokus pada Pelanggan bisa dikatakan sedang atau cukup.

4. Pengukuran, Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan

Kategori Pengukuran, analisis dan pengelolaan pengetahuan menguji perusahaan dalam menyeleksi, mengumpulkan, menganalisis, mengelola dan meningkatkan kualitas data, informasi dan aset pengetahuan dan keterkaitannya dalam mengelola teknologi informasi. Kategori ini juga menguji perusahaan dalam memanfaatkan dan menindaklanjuti hasil review untuk meningkatkan kinerja. Pada kategori ini di Perum Jasa Tirta 1 Malang mencapai persentase sebesar 70.46% dan termasuk indikator warna hijau meskipun dengan nilai minim dan perlu adanya *improvement* secara berkala.

5. Fokus pada Tenaga Kerja

Kategori Fokus pada Tenaga Kerja menguji kemampuan perusahaan dalam menilai

Perusahaan mengelola rantai pasokan, 6.b.2.2.2 Perusahaan memastikan bahwa pemasok yang dipilih memenuhi persyaratan dan diberdayakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta kepuasan pelanggan, 6.b.2.2.3 Perusahaan mengevaluasi kinerja pemasok, dan atribut yang keempat adalah 6.b.2.2.4 Perusahaan mengelola pemasok yang berkinerja buruk. Atribut inilah yang menjadi penyebab terjadinya Kategori Fokus pada Operasi yang kinerja perusahaan kurang maksimal sehingga akan dilakukan rekomendasi untuk perbaikan yang nantinya akan menjadi masukan bagi perusahaan.

Setelah mengetahui atribut-atribut Pengelolaan Rantai Pasok kemudian atribut tersebut disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang sebenarnya. Berikut ini merupakan penjelasan atribut Pengelolaan Rantai pasok yang ada pada Perum Jasa Tirta 1 Malang.

1. Perusahaan mengelola rantai pasokan

Berkaitan dengan pengelolaan rantai pasok, Perum Jasa Tirta memiliki unit usaha bisnis AMDK (Air Minum Dalam Kemasan). Proses bisnis ini bertempat di Sungguruh, Karangates. Pengelolaan rantai pasok untuk produksi AMDK kurang memenuhi target tercapai, karena unit bisnis ini belum memiliki sistem yang baik dalam mengelola rantai pasok. Dalam pemilihan supplier, belum di petakan secara mendetail jenis supplier yang mendukung usaha bisnis AMDK sehingga pengontrolan supplier minim.

2. Perusahaan memastikan bahwa pemasok yang dipilih, memenuhi persyaratan dan diberdayakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta kepuasan pelanggan.

Perusahaan tidak memiliki persyaratan khusus dalam pemilihan supplier, karena selama ini dalam pemilihan supplier masih belum di petakan secara mendetail yang mendukung usaha bisnis AMDK sehingga perusahaan tidak memiliki supplier tetap.

3. Perusahaan mengevaluasi kinerja pemasok.

Evaluasi kinerja pemasok didasarkan pada target unit bisnis AMDK yang sudah disetujui perusahaan. Pencapaian target disesuaikan dengan target penjualan, selama ini evaluasi kinerja pemasok AMDK tidak berjalan optimal karena tidak adanya sistem dalam mengevaluasi kinerja pemasok yang mengakibatkan pendapatan perusahaan menurun.

4. Perusahaan mengelola pemasok yang berkinerja buruk.

Perusahaan kesulitan dalam mengelola pemasok yang berkinerja buruk karena tidak adanya acuan dasar perusahaan untuk menetapkan bahwa supplier ini berkinerja buruk atau tidak karena bisnis unit AMDK ini masih bergantung terhadap supplier.

4.7 Rekomendasi Perbaikan tiap A D L I Merah

Berikut ini merupakan beberapa saran atau rekomendasi perbaikan yang akan diberikan kepada pihak Perum Jasa Tirta 1 Malang yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang memiliki penilaian atribut kinerja yang buruk. Rekomendasi perbaikan. Rekomendasi perbaikan diberikan kepada atribut-atribut yang memiliki nilai paling rendah dan termasuk berada pada indikator *Traffic Light System* warna merah. Rekomendasi perbaikan dari sub part Pengelolaan Rantai Pasok untuk masing-masing atribut berdasarkan ADLI dan *Traffic Light System*.

a. Rekomendasi perbaikan yang diberikan untuk atribut 1, perusahaan dalam mengelola rantai pasokan dengan indikator merah ADLI di *Traffic Light System* adalah aspek *Approach* (metode/sistem). Sebaiknya perusahaan membuat sistem untuk menyeleksi supplier dalam bentuk syarat dokumen yang jelas. Sehingga dapat memaksimalkan kegiatan pengelolaan rantai pasok dengan sistem yang mampu menyeleksi, mengevaluasi, dan mengontrol kinerja supplier agar dapat bekerja secara optimal.

b. Rekomendasi perbaikan yang diberikan untuk atribut 2, perusahaan dalam pemilihan pemasok dengan indikator merah ADLI di *Traffic Light System* adalah aspek *Approach* (metode/sistem) yaitu membuat sistem untuk persyaratan pemilihan supplier agar dalam kerja sama dengan supplier bisa diketahui mana supplier yang memenuhi persyaratan dan tidak memenuhi persyaratan sehingga perusahaan tidak sulit dan bisa dengan mudah dalam mencari supplier pengganti yang berkualitas mengingat keterbatasan jumlah supplier. Akibat tidak adanya sistem pengelolaan rantai pasok maka perusahaan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja pemasok yang terpilih. Untuk meminimalkan hal ini maka setelah

terbentuk suatu sistem yang baik diharapkan kinerja pemasok dapat ditingkatkan melalui kegiatan evaluasi kinerja pemasok yang diatur dalam SOP khusus.

- c. Rekomendasi perbaikan yang diberikan untuk atribut 3, dengan indikator warna merah adalah *Approach* (metode/sistem), *Deployment* (Penerapan), dan *Integration* (Integrasi) yaitu dengan membuat sistem sebagai dasar acuan evaluasi pemilihan supplier berdasarkan profil perusahaan (dengan melihat berbagai aspek). Dilakukan penerapan kebijakan yang mewajibkan kegiatan evaluasi kinerja rekanan di setiap supplier yang menjadi mitra kerja Perum Jasa Tirta 1 Malang tidak terkecuali semua mitra kerja di seluruh Unit Bisnis yang berada di bawah naungan Perum Jasa Tirta 1 Malang. Bentuk evaluasi kinerja tersebut dapat berupa penalty atas setiap bentuk ketidakmampuan supplier dalam memenuhi kriteria pekerjaan yang disyaratkan oleh Unit Bisnis atau Perum Jasa Tirta 1 Malang.
 - d. Rekomendasi perbaikan yang diberikan untuk atribut 4 termasuk indikator warna merah adalah *Approach* (metode/sistem), *Deployment* (Penerapan), dan *Integration* (Integrasi). Pengelolaan pemasok yang berkinerja buruk belum bisa bekerja dengan optimal akibat tingkat ketergantungan ke supplier yang masih tinggi. Pengelolaan supplier yang berkinerja buruk dapat dilakukan dengan pengumpulan dana hasil penalty dari supplier yang berkinerja buruk untuk digunakan sebagai dana knowledge sharing peningkatan kualitas supplier yang berkinerja buruk. *Knowledge sharing* bisa berupa Pelatihan Dokumen Kontrak guna meningkatkan pengetahuan supplier mengenai dokumen kontrak yang menjadi acuan kerja supplier dalam melaksanakan pasokan barang/jasa bagi kegiatan Perum Jasa Tirta 1 Malang.
- b. Hasil persentase nilai Kategori Perencanaan Strategis sebesar 70,46%.
 - c. Hasil persentase nilai Kategori Fokus pada Pelanggan sebesar 63.15%.
 - d. Hasil persentase nilai Kategori Pengukuran Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan sebesar 70.46%.
 - e. Hasil persentase nilai Kategori Fokus pada Tenaga Kerja sebesar 67.08%.
 - f. Hasil persentase nilai Kategori Fokus pada Operasi sebesar 52.56%.
3. Rekomendasi perbaikan diberikan untuk kategori Fokus pada Operasi yang memiliki nilai dengan indikator *Traffic Light System* warna merah diantaranya:
 - a. Sebaiknya perusahaan membuat sistem untuk menyeleksi supplier dalam bentuk syarat dokumen yang jelas, sehingga dapat memaksimalkan kegiatan pengelolaan rantai pasok dengan sistem yang mampu menyeleksi, mengevaluasi, dan mengontrol kinerja supplier agar dapat bekerja secara optimal.
 - b. Membuat sistem untuk persyaratan pemilihan supplier agar dalam kerja sama dengan supplier bisa diketahui mana supplier yang memenuhi persyaratan dan tidak memenuhi persyaratan sehingga perusahaan tidak sulit dan bisa dengan mudah dalam mencari supplier pengganti yang berkualitas mengingat keterbatasan jumlah supplier.
 - c. Perusahaan sebaiknya membuat sistem sebagai dasar acuan evaluasi pemilihan supplier berdasarkan profil perusahaan (dengan melihat berbagai aspek). Dilakukan penerapan kebijakan yang mewajibkan kegiatan evaluasi kinerja rekanan di setiap supplier yang menjadi mitra kerja Perum Jasa Tirta 1 Malang tidak terkecuali semua mitra kerja di seluruh Unit Bisnis yang berada di bawah naungan Perum Jasa Tirta 1 Malang.
 - d. Perusahaan sebaiknya dalam pengelolaan supplier yang berkinerja buruk dapat dilakukan dengan pengelolaan atau pengumpulan dana hasil *penalty* dari supplier yang berkinerja buruk untuk digunakan sebagai dana *knowledge sharing* peningkatan kualitas supplier yang berkinerja buruk. *Knowledge sharing* bisa berupa Pelatihan Dokumen Kontrak guna meningkatkan pengetahuan

5. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Hasil pengukuran kinerja menggunakan metode pada Perum Jasa Tirta 1 Malang dengan persentase pencapaian secara keseluruhan sebesar 70,18%.
2. Hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan KPKU 6 kategori antara lain:
 - a. Hasil persentase nilai Kategori Kepemimpinan sebesar 94,96%.

supplier mengenai dokumen kontrak yang menjadi acuan kerja supplier dalam melaksanakan pasokan barang/jasa bagi kegiatan Perum Jasa Tirta I.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Dharma. 2001. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- BUMN, KPKU. 2012. *Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN*. Buku tidak dipublikasikan. Jakarta: Kementrian BUMN
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hertz, S. 2012. *Talk about your Business*. Buku tidak dipublikasikan. Amerika Serikat: Malcolm Balgridge
- Jasatirta1, <http://jasatirta1.co.id.html> (diakses 11 Mei 2013)
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Miftahul, Emy. 2013. *Penentuan Strategi Bersaing Perusahaan Berdasarkan Pengukuran Kinerja Dengan Kriteria Malcolm Balridge National Quality Award (Mbnqa)*. Skripsi tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahayu, Hoka. 2012. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Malcolm Balridge Criteria for Performance Excellence*. Skripsi tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya
- Saaty, T. Lorie. 1993. *Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks: Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Santoso, Singgih. 2010. *Statistik nonparametrik: Konsep dan aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Kompetindo
- Suryadi, K. & Ramdhani, M. Ali. 1998. *Sistem Pendukung Keputusan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Werther, William B. & Davis, Keith. 1996. *Human Resources and Personal Management*. USA: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Yuwono, Sony, dkk. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia.

Lampiran 1

Kuesioner Kategori 1 Kepemimpinan

Persyaratan Bidang/Sub Bidang	A	D	L	I
1.a Kepemimpinan Senior				
1.a.1 Visi, Tata nilai dan Misi				
1.a.1.1 Kapabilitas dan Kapasitas				
1.a.1.2 Mendorong Perilaku Taat Hukum dan Beretika				
1.a.1.3 Membangun Perusahaan yang Keberlanjutan				
1.a.2 Kinerja Komunikasi dan Perusahaan				
1.a.2.1 Komunikasi				
1.a.2.2 Fokus pada Tindakan				
1.b Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan				
1.b.1 Tata Kelola Perusahaan				
1.b.1.1 Sistem Tata Kelola				
1.b.1.2 Evaluasi Kerja				
1.b.2 Perilaku Taat Hukum dan Beretika				
1.b.2.1 Ketaatan pada Hukum dan Peraturan				
1.b.2.2 Perilaku Etis				
1.b.3 Tanggung Jawab Sosial dan Dukungan terhadap Komunitas Utama				
1.b.3.1 Kesejahteraan Masyarakat				
1.b.3.2 Dukungan terhadap Komunitas				

Kuesioner Kategori 2 Perencanaan Strategi

Persyaratan Bidang/Sub Bidang	A	D	L	I
2.a Pengembangan Strategi				
2.a.1 Proses Pengembangan Strategi				
2.a.1.1 Proses Perencanaan Strategis				
2.a.1.2 Pertimbangan dalam menyusun Strategi				
2.a.2 Sasaran Strategis				
2.a.2.1 Sasaran Strategis Utama				
2.a.2.2 Pertimbangan Sasaran Strategis				
2.b Implementasi Strategi				
2.b.1 Pengembangan dan Implementasi Program Kerja				
2.b.1.1 Pengembangan Program Kerja				
2.b.1.2 Implementasi Program Kerja				
2.b.1.3 Pengalokasian Sumber Daya				
2.b.1.4 Program Tenaga Kerja				

Persyaratan Bidang/Sub Bidang	A	D	L	I
2.b.1.5 Ukuran Kinerja				
2.b.1.6 Revisi Program Kerja				
2.b.2 Proyeksi Kinerja				

Kuesioner Kategori 3 Fokus pada Pelanggan

Persyaratan Bidang/Sub Bidang	A	D	L	I
3.a Suara Pelanggan				
3.a.1 Mendengarkan Pelanggan				
3.a.1.1 Mendengarkan Pelanggan Perusahaan Saat Ini				
3.a.1.2 Mendengarkan calon pelanggan				
3.a.2 Menentukan Kepuasan dan Enggagement Pelanggan				
3.a.2.1 Kepuasan dan Enggagement				
3.a.2.2 Ketidakpuasan				
3.b Engagement / Keterikatan Pelanggan				
3.b.1 Produk yang Ditawarkan dan Dukungan Pelanggan				
3.b.1.1 Produk yang Ditawarkan				
3.b.1.2 Dukungan pada Pelanggan				
3.b.1.3 Segmentasi Pelanggan				
3.b.1.4 Penggunaan Data Pelanggan				
3.b.2 Membangun Hubungan Pelanggan				
3.b.2.1 Pengelolaan Hubungan				
3.b.2.2 Manajemen Kompleks Pelanggan				

Kuesioner Kategori 4 Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan

Persyaratan Bidang/Sub Bidang	A	D	L	I
4.a Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan				
4.a.1 Pengukuran Kinerja				
4.a.1.1 Pengukuran Kinerja				
4.a.1.2 Data Pemandangan				
4.a.1.3 Data Pelanggan				
4.a.1.4 Kecekatan Pengukuran Kinerja				
4.a.2 Analisis dan Review Kinerja				
4.a.3 Peningkatan Kinerja				
4.a.3.1 Berbagi Praktek Terbaik (<i>Best Practices Sharing</i>)				
4.a.3.2 Kinerja Yang Akan Datang				
4.a.3.3 Peningkatan yang berkelanjutan dan Inovasi				
4.b Pengelolaan Informasi, Pengetahuan, dan Teknologi Informasi				
4.b.1 Pengelolaan Data, Informasi, dan Pengetahuan				

Persyaratan Bidang/Sub Bidang	A	D	L	I
4.b.1.1 Properti				
4.b.1.2 Ketersediaan Data dan Informasi				
4.b.1.3 Pengelolaan Pengetahuan				
4.b.2 Pengelolaan sumberdaya dan teknologi informasi				
4.b.2.1 Karakteristik <i>Hardware</i> dan <i>Software</i>				
4.b.2.2 Ketersediaan dalam menghadapi Kondisi Darurat				

Kuesioner Kategori 5 Fokus pada Tenaga Kerja

Persyaratan Bidang/Sub Bidang	A	D	L	I
5.a Lingkungan Tenaga Kerja				
5.a.1 Kapabilitas dan Kapasitas Tenaga Kerja				
5.a.1.1 Kapabilitas dan Kapasitas				
5.a.1.2 Tenaga Kerja Baru				
5.a.1.3 Penyelesaian Pekerjaan				
5.a.1.4 Manajemen Perubahan Tenaga kerja				
5.a.2 Iklim tenaga kerja				
5.a.2.1 Lingkungan tempat kerja				
5.a.2.2 Kebijakan dan Manfaat Bagi Tenaga Kerja				
5.b Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja				
5.b.1 Kinerja Tenaga Kerja				
5.b.1.1 Elemen-elemen keterikatan				
5.b.1.2 Budaya Perusahaan				
5.b.1.3 Manajemen Kinerja				
5.b.2 Penilaian keterikatan Tenaga Kerja				
5.b.2.1 Penilaian Keterikatan				
5.b.2.2 Korelasi dengan Hasil Bisnis				
5.b.3 Pengembangan Tenaga Kerja dan Pimpinan				
5.b.3.1 Sistem Pengembangan dan pembelajaran				
5.b.3.2 Efektifitas Pembelajaran dan Pengembangan				
5.b.3.3 Kemajuan Karir				

Kuesioner Kategori 6 Fokus pada Operasi

Persyaratan Bidang/Sub Bidang	A	D	L	I
6.a Sistem Kerja				
6.a.1 Desain Sistem Kerja				
6.a.1.1 Konsep Desain				
6.a.1.2 Persyaratan Sistem Kerja				
6.a.2 Pengelolaan Sistem Kerja				

Persyaratan Bidang/Sub Bidang	A	D	L	I
6.a.2.1 Implementasi Sistem Kerja				
6.a.2.2 Pengendalian Biaya				
6.a.3 Kesiapan Menghadapi Keadaan Darurat				
6.b Proses Kerja				
6.b.1 Desain Proses Kerja				
6.b.1.1 Konsep Desain				
6.b.1.2 Persyaratan Proses Kerja				
6.b.2 Pengelolaan Proses Kerja				
6.b.2.1 Implementasi Proses Kerja Utama				
6.b.2.2 Pengelolaan Rantai Pasokan				
6.b.2.3 Peningkatan Proses				