

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE PERFORMANCE PRISM (STUDI KASUS PADA PDAM TIRTA MOEDAL CABANG SEMARANG TENGAH)

Nia Budi Puspitasari, Heru Prastawa, dan Aimathin Diana

Program Studi Teknik Industri UNDIP

Jl. Prof. Sudarto, Tembalang, Semarang. Telp.024-7460052

nia_niyo@yahoo.com; heru.prastawa@gmail.com; cemploeqndut@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menguraikan hasil penelitian perancangan sistem pengukuran kinerja pada PDAM Tirta Moedal Semarang dengan model Performance Prism. Selama ini PDAM Tirta Moedal belum memiliki sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja. Dari kondisi PDAM Tirta Moedal Semarang, model yang tepat digunakan adalah model performance prism dibanding model lain. Sistem pengukuran kinerja ini memiliki 44 KPI yang meliputi 12 KPI pelanggan, 9 KPI karyawan, 11 KPI pemilik modal, 6 KPI supplier, 6 KPI pemerintah dan masyarakat di sekitar lingkungan. Dari hasil implementasi sistem pengukuran kinerja dengan proses scoring system menggunakan metode OMAX menunjukkan nilai current performance indicator yang telah dicapai oleh PDAM Tirta Moedal Semarang adalah sebesar 75,1 %. Hasil pengukuran menjadi landasan pihak manajemen mengevaluasi dan menentukan rencana kerja perbaikan sehingga harapan dari semua stakeholder dapat terpenuhi

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, Performance Prism, PDAM Tirta Moedal Semarang

Abstract

This study describes the results of research on the performance measurement system design PDAM Tirta Moedal Semarang with model Performance Prism. During this PDAM Tirta Moedal not have a performance measurement system. Therefore, it is necessary to design performance measurement systems. From the condition of PDAM Tirta Moedal Semarang, the exact model used is a prism model performance compared to other models. This performance measurement system has 44 KPIs which include 12 customer KPI, KPI 9 employees, 11 KPI owners of capital, supplier KPI 6, KPI 6 governments and communities around the neighborhood. From the results of performance measurement system implementation with the scoring system using the OMAX shows the current performance indicator has been achieved by PDAM Tirta Moedal Semarang amounted to 75.1%. The basis of measurement results to evaluate and determine the management improvement plan so that expectations of all stakeholders are met

Keywords: Performance Measurement, Performance Prism, PDAM Tirta Moedal Semarang

PENDAHULUAN

PDAM tersebar diseluruh daerah dan kota di Indonesia termasuk kota Semarang yang merupakan satu-satunya perusahaan milik pemerintah kota Semarang dengan mengemban tugas sebagai pengelola air bersih dan mendistribusikan air bagi masyarakat kota Semarang serta perusahaan-perusahaan daerah yang diharapkan mampu memberikan tambahan pendapatan anggaran daerah. Sebagai perusahaan daerah, PDAM Tirta Moedal Semarang harus menjaga kelangsungan

hidupnya agar tetap dapat memberikan kontribusi bagi pendapatan daerah. Kemampuan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan sangat tergantung dari kinerja perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan ketua bagian penelitian dan pengembangan (LitBang), PDAM Tirta Moedal belum memiliki suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Padahal pada kenyataannya, metode pengukuran kinerja semakin banyak dan semakin diperbaiki. Penilaian kinerja pada

PDAM Tirta Moedal Semarang hanya didasarkan pada bisa atau tidaknya target yang ditetapkan perusahaan dan pemerintah dapat tercapai. Saat perusahaan dapat memenuhi target dengan baik, maka perusahaan dikatakan telah memiliki kinerja yang baik, sedangkan saat perusahaan tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan, maka perusahaan memiliki kinerja yang buruk.

Target dari PDAM Tirta Moedal Semarang adalah menekan kebocoran (tingkat kebocoran airnya pada tahun 2008 mencapai 57% dan ditargetkan pada tahun 2009 kebocoran itu bisa menurun 10%), menambah jumlah pelanggan 10.000 tiap tahun (kondisi pada tahun 2008, jumlah pelanggannya adalah 125.182 orang). Pelayanan tersebut masih jauh dari pemenuhan target *Millenium Development Goals* (MDG's) yang mengharuskan 80 persen pelayanan untuk masyarakat perkotaan, kemampuan menjual air (tahun 2008 PDAM Tirta Moedal hanya dapat menjual air sebanyak 3.000.000 meter kubik dan ditargetkan mencapai 3.250.000 meter kubik air pada tahun 2009), kenaikan pendapatan (PDAM Tirta Moedal menargetkan untuk mengurangi kerugian menjadi Rp 5,12 miliar pada tahun 2013, dari posisi tahun 2008 yang tercatat merugi Rp 11,67 miliar). Target perusahaan hanya berfokus pada keuangan saja. Kondisi ini memperlihatkan bahwa PDAM Tirta Moedal melakukan pengukuran terhadap kinerjanya hanya dari sisi aspek finansial saja, padahal faktor non financial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi stakeholder di masa yang akan datang.

Perumusan masalah ini untuk lebih memperjelas masalah yang akan di bahas dan diselesaikan pada penelitian ini. PDAM ini juga harus menjaga kelangsungan hidupnya agar tetap dapat memberikan kontribusi bagi pendapatan daerah. Performance prism memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, performance prism juga tidak hanya mengukur hasil akhir tetapi juga aktifitas- aktifitas penentu hasil akhir. Hal ini melatar belakangi perancangan untuk mengukur kinerja PDAM Tirta

Moedal yang tidak hanya didasari oleh strategi, proses dan kapabilitas tetapi juga memperhatikan keinginan dan kontribusi stakeholder dengan tujuan :

- a. Mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indicator*) yang didapat dari identifikasi kepuasan dan kontribusi para stakeholder.
- b. Mengukur kinerja PDAM Tirta Moedal Semarang berdasarkan KPI yang telah diidentifikasi.
- c. Membuat rekomendasi pada KPI yang masih memiliki kinerja kurang baik

Menurut Wibowo (2008) dalam Pratiwi (2009), kinerja berasal dari pengertian performance. Adapun pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Pratiwi (2009), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan beberapa kelemahan pengukuran kinerja tradisional yaitu:

- a. Ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (*sumber daya manusia*) perusahaan, karena itu kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.
- b. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.
- c. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur asset perusahaan.

Menurut Neely dan Adams tahun 2001, Performance Prism merupakan model yang berupaya melakukan penyempurnaan terhadap metode sebelumnya seperti *Balanced Scorecard* dan *IPMS*. Performance Prism merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai

bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi stakeholder. Masing-masing bidang sisi prisma memiliki hubungan satu sama lain dalam merepresentasikan kunci sukses atau tidaknya kinerja suatu organisasi. Sisi prisma kepuasan stakeholder berupaya menjawab pertanyaan fundamental yaitu siapa saja stakeholder organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka? Stakeholder yang dipertimbangkan di sini adalah meliputi konsumen, tenaga kerja, supplier, pemilik/investor, serta pemerintah dan masyarakat sekitar. Penting bagi perusahaan berupaya memberikan kepuasan terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan dan melakukan komunikasi yang baik kepada stakeholder-nya. Strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para stakeholder merupakan pertanyaan yang perlu dijawab pada sisi prisma strategi.

Untuk menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja dengan metoda Performance Prism ini, maka organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja diinginkan dan dibutuhkan dari para stakeholdernya. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkan dari para stakeholder yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi mereka (Neely, Adams, Kennerly 2003).

Ruang lingkup performance prism meliputi interaksi antara Stakeholder contribution dan Stakeholder satisfaction yang kemudian diproyeksikan kedalam strategy, process dan Capability.

Ada enam kunci pada hubungan stakeholder yaitu:

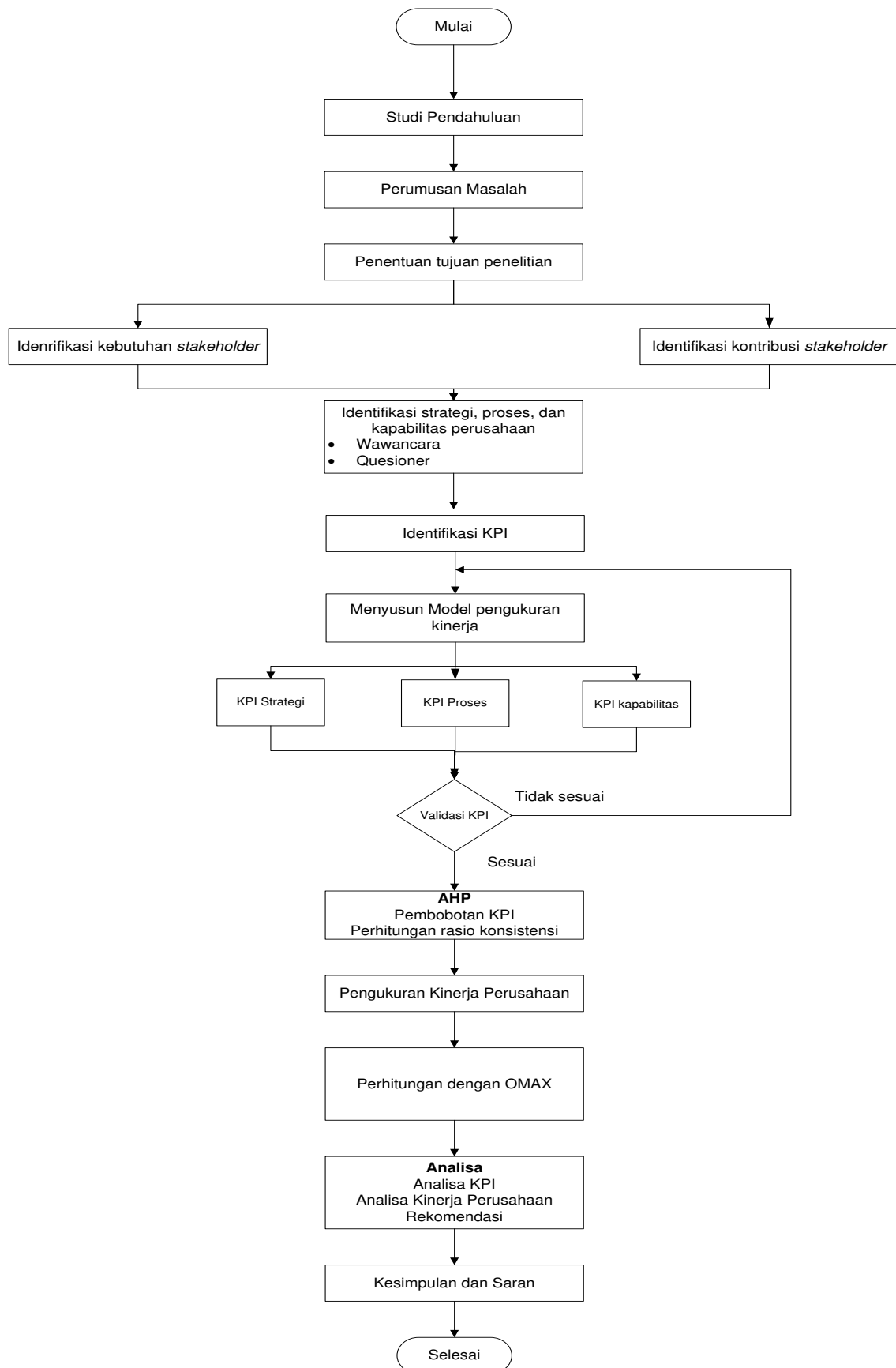
a. Investor (Shareholder)

Suatu perusahaan umum harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa pada harapan para investornya.

- b. Pelanggan (Customer)
Perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial.
- c. Karyawan (Employees)
Perusahaan harus mempertahankan karyawan, karena hal ini berarti suatu nilai tambah bagi investor dan pelanggan (menunjukkan performance perusahaan baik), tetapi penghematan biaya harus tetap dilakukan.
- d. Penyalur (Supplier)
Banyaknya supplier yang memenuhi kebutuhan perusahaan akan cenderung dapat mengakibatkan pembengkakan biaya, karena mempunyai efek pada biaya administratif (misal untuk membayar faktur/invoices dll). Pengurangan biaya untuk hal ini perlu untuk secara hati-hati ditargetkan, beberapa kontrak persediaan perlu untuk dirundingkan kembali dengan para supplier. Sistem Pengukuran Kinerja Supplier difokuskan dalam rangka memonitor prestasi dan kemajuan pada penghematan biaya, hal ini tentunya perlu data-data yang akurat untuk melakukan pengukuran .
- e. Pemerintah dan Masyarakat
Peraturan Pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu conformity (bukan hanya isu).

METODOLOGI PENELITIAN

Diagram alir metodologi penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Diagram Alir Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja dengan menggunakan metode *performance prism* maka diperlukan langkah- langkah sebagai berikut :

1. Tahap identifikasi *stakeholder* beserta kebutuhan dan kontribusinya.
2. Tahap identifikasi strategi, proses dan kapabilitas
3. Tahap identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI)

Tahap ini dilakukan dengan cara *brainstorming* tentang strategi, proses dan kapabilitas yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dari hasil identifikasi KPI diperoleh 44 KPI yang terdiri dari :

- *Stakeholder* pelanggan terdapat 12 KPI yang terdiri dari 4 KPI strategi, 4 KPI Proses, dan 4 KPI Kapabilitas
- *Stakeholder* karyawan terdapat 9 KPI yang terdiri dari 3 KPI strategi, 3 KPI Proses, dan 3 KPI Kapabilitas
- *Stakeholder* pemilik modal terdapat 11 KPI yang terdiri dari 3 KPI strategi, 4 KPI Proses, dan 4 KPI Kapabilitas
- *Stakeholder* *supplier* terdapat 6 KPI yang terdiri dari 2 KPI strategi, 2 KPI Proses, dan 2 KPI Kapabilitas
- *Stakeholder* pemerintah dan masyarakat terdapat 6 KPI yang terdiri dari 2 KPI strategi, 2 KPI Proses, dan 2 KPI Kapabilitas.

Analisis Pembobotan KPI dengan *software expert choice 11.5*

Pembobotan KPI dilakukan dengan metode AHP yang diawali dengan menggunakan perbandingan berpasangan.

a. Analisis Pembobotan antar Kriteria Strategi, Proses, dan Kapabilitas.

KPI strategi memiliki bobot tertinggi, hal ini mengindikasikan bahwa PDAM Tirta Moedal Semarang lebih mengutamakan strategi yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dari para *stakeholder* nya dari pada kapabilitas dan proses. Karena perencanaan strategi adalah langkah awal yang dilakukan perusahaan untuk kemudian melakukan

proses dan kapabilitas. Jadi perusahaan tidak mengalami kendala. Sedangkan untuk pelaksanaan proses dan kapabilitas terkendala dengan anggaran dan waktu.

b. Analisis Pembobotan antar *Stakeholder*

Hasil yang diperoleh adalah pelanggan sebagai prioritas pertama PDAM Tirta Modal Semarang karena memiliki bobot yang paling tinggi dibandingkan dengan *stakeholder* yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Tirta Moedal Semarang sangat mengutamakan kepuasan pelanggan dibandingkan dengan *stakeholder* yang lain, sesuai dengan motto dari PDAM Tirta Moedal yaitu “Selalu Mengalir untuk Kepuasan Pelanggan”.

Analisis Pembobotan KPI dengan Perhitungan Manual

a. Analisis Pembobotan antar Kriteria Strategi, Proses, dan Kapabilitas.

KPI strategi memiliki bobot tertinggi, hal ini mengindikasikan bahwa PDAM Tirta Moedal Semarang lebih mengutamakan strategi yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dari para *stakeholder* nya dari pada kapabilitas dan proses. Karena perencanaan strategi adalah langkah awal yang dilakukan perusahaan untuk kemudian melakukan proses dan kapabilitas. Jadi perusahaan tidak mengalami kendala. Sedangkan untuk pelaksanaan proses dan kapabilitas terkendala dengan anggaran dan waktu.

b. Analisis Pembobotan antar *Stakeholder*

Hasil yang diperoleh adalah pelanggan sebagai prioritas pertama PDAM Tirta Modal Semarang karena memiliki bobot yang paling tinggi dibandingkan dengan *stakeholder* yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Tirta Moedal Semarang sangat mengutamakan kepuasan pelanggan dibandingkan dengan *stakeholder* yang lain, sesuai dengan motto dari PDAM Tirta Moedal yaitu “Selalu Mengalir untuk Kepuasan Pelanggan”.

KESIMPULAN

Setelah dilakukan identifikasi kebutuhan dan kontribusi masing-masing *stakeholder*, terdapat 44 elemen KPI, dapat dilihat lebih lengkap pada tabel 1.

Tabel 1 Macam- macam elemen KPI

Stakeholder	KPI Strategi	KPI Proses	KPI Kapabilitas
Pelanggan	4	4	4
Karyawan	3	3	3
Pemilik Modal	3	4	4
Supplier	2	2	2
Pemerintah dan masyarakat	2	2	2

Perolehan nilai PDAM Tita Moedal Semarang yang diukur dengan metode *performance prism* menunjukkan skala 7.51 atau 75.1% dari skala keseluruhan 10.

Beberapa usulan yang diperlukan untuk meningkatkan elemen kinerja yang masih berada pada level sedang dengan memperbaiki jaringan saluran pipa terutama pipa saluran air yang berada di bawah permukaan tanah karena tidak dapat dipantau langsung dengan mata. Program penurunan kebocoran yang ditempuh dengan mengecek Status Tutup Air Mengalir (STAM) kepada seluruh pelanggan, mengecek ulang pelanggan yang menggunakan air di bawah 10 meter kubik per bulan, serta memeriksa adanya kemungkinan sambungan gelap.

Dengan memperbaiki pipa jaringan air yang sudah aus, dengan pipa baru yang berkualitas bagus, perusahaan juga perlu meningkatkan pelaksanaan kegiatan kemasyarakatan, pemberian bantuan perbaikan lingkungan sekitar dan meningkatkan pembangunan kolam retensi di daerah-daerah yang pasokan airnya belum stabil. Selain itu perusahaan seharusnya sesegera mungkin untuk menetapkan SPM, agar pelanggan merasa puas dan memperbanyak pemasangan DMA sepanjang saluran pipa air, bukan hanya di tempat produksi namun juga di saluran pipa yang berada di bawah permukaan air.

DAFTAR PUSTAKA

1. Neely, A.D., Adams, C.A, and M. Kennerly., (2003), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
2. Neely, A.D., Adams, C.A, and Crowe. P, (2001), *Prism in Practice*
3. Pratiwi, R. P.,(2009), Penerapan *Smart System* sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada UKM Hentoro Leather)