

BAB I PENDAHULUAN

Dalam melaksanakan penelitian ini diperlukan hal-hal penting yang digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaannya. Bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang mengapa permasalahan ini diangkat, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, asumsi dan manfaat penelitian yang dilakukan.

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia industri yang semakin cepat mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya agar tetap bertahan dan berkembang. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Pengendalian kinerja dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur sistem yang ada, menganalisis, dan memutuskan apakah sistem tersebut perlu diperbaiki atau tidak. Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat penting bagi setiap perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk membuat perencanaan organisasi dalam upaya mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan di masa yang akan datang dan sebagai alat untuk menilai keberhasilan perusahaan atau organisasi tersebut.

PT. PLN (Persero) Area Malang adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang kelistrikan dan merupakan salah satu pemasok listrik di seluruh wilayah Indonesia, namun di dalam perkembangannya perusahaan ini belum mampu memberikan kinerja yang maksimal, hal ini dapat dilihat dari masih seringnya terjadi pemadaman listrik dan tingginya biaya operasional perusahaan, seperti dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Deskripsi Kinerja PT. PLN Area Malang

Indikator	2011	2012
Rugi (Milyar)	395.731.251	439.653.989
Lama Padam (Jam/Pelanggan)	424,56	635,3
Frekuensi Padam (Kali/Pelanggan)	144,56	125,23

Kondisi PT. PLN Area Malang ini belum sepenuhnya mendukung kondisi perekonomian Indonesia yang terus tumbuh, dimana pertumbuhan ekonomi tersebut juga diikuti pertumbuhan permintaan energi listrik. Oleh karena itu PT. PLN Area Malang harus berusaha memperbaiki kinerja dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan melakukan peninjauan terhadap sistem pengukuran kinerja yang dijalankan saat ini, pengukuran kinerja sangat penting bagi perusahaan, dengan mengukur kinerja perusahaan dapat melakukan analisis apakah perusahaan berjalan pada arah yang benar dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja tersebut belum mempertimbangkan seluruh *stakeholder* sebagai pemangku kepentingan perusahaan. PT. PLN (Persero) Area Malang hanya melakukan pengukuran kinerja sesuai dengan tugas yang diemban setiap karyawan, baik itu tingkat pelaksana sampai asisten manager. Jadi tidak ada keterlibatan kepentingan *stakeholder* dalam penentuan aktivitas yang dibuat perusahaan.

Tabel 1.1 *Stakeholder* PT. PLN (Persero) Area Malang

No.	<i>Stakeholder</i> PT. PLN (Persero) Area Malang	
1	<i>Investor</i>	Pemerintah
2	<i>Customer</i>	Pelanggan
3	<i>Employee</i>	Karyawan
4	<i>Supplier</i>	Pemasok materia distribusi utama, material pendukung utama, alat transportasi, dan keperluan kantor.
5	<i>Regulator</i>	Unit Pengawasan Luar

Sumber: PT. PLN (Persero) Area Malang

Dalam Sistem Pengukuran Kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*, tidak dipertimbangkan kepuasan *stakeholder* secara keseluruhan, hanya menyinggung tentang kepuasan pelanggan dan masyarakat. *Stakeholder satisfaction* dan *contribution* juga tidak menjadi pertimbangan dalam penentuan aktivitas yang ada di perusahaan. PT. PLN (Persero) Area Malang juga tidak mengidentifikasi apa saja strategi, proses dan kemampuan perusahaan untuk dapat memenuhi kepuasan *stakeholder*.

Beberapa kekurangan dari metode *Balanced Scorecard* sendiri telah teridentifikasi, dimana metode ini terdiri dari empat perspektif yang hanya fokus pada pemilik modal dan konsumen, namun mengabaikan *stakeholder* perusahaan yang lain seperti pemasok, pegawai, pemerintah (*regulator*) dan masyarakat (*community*). Pada

masa ini dan di masa depan cara terbaik bagi perusahaan untuk bertahan dan berkembang dalam waktu yang lama adalah dengan memperhatikan seluruh *stakeholder* perusahaan. Pengukuran kinerja seharusnya dimulai dari apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder*, dan strategi dibuat berdasarkan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder* perusahaan.

Di dalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja secara keseluruhan dari organisasi. Sistem pengukuran kinerja model *Performance Prism* tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas perusahaan (Nelly dan Adam, 2000 b, c). Memahami atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pemilik dan *investor*, pemasok, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) puas adalah langkah penting dalam model *Performance Prism*. Untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen perusahaan perlu juga mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses-proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

Oleh karena itu metode pengukuran kinerja dengan *Performance Prism* digunakan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja yang telah ada sebelumnya pada PT. PLN Area Malang. Penggunaan *Performance Prism* ini didukung dengan *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, *Scoring System* dengan metode OMAX, dan *Traffic Light System*. Pengukuran kinerja ini merekomendasikan proses perbaikan yang dapat digunakan sesuai dengan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan. Dengan adanya rekomendasi perbaikan ini, perusahaan dapat mengetahui permasalahan yang terjadi dan mempertimbangkan untuk melakukan langkah korektif.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi.

Masalah-masalah tersebut antara lain:

1. Pengukuran kinerja yang sudah dilakukan oleh PT. PLN Area Malang selama ini belum mempertimbangkan seluruh *stakeholder* perusahaan dalam penentuan KPI.

2. PT. PLN (Persero) Area Malang belum mempertimbangkan seluruh kepuasan *stakeholder*, kontribusi *stakeholder*, strategi, proses dan kemampuan yang dimiliki perusahaan, hanya menyinggung tentang kepuasan pelanggan, karyawan dan masyarakat.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja di PT. PLN Area Malang pada tingkat korporasi dengan pendekatan *Performance Prism*.
2. Usulan perbaikan kinerja apa saja yang dapat diterapkan pada PT. PLN Area Malang berdasarkan metode *Performance Prism*?

1.4 Batasan Masalah

Untuk memperoleh analisis permasalahan yang spesifik dan terarah, maka dibuat batasan-batasan masalah sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja dilakukan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Kota Malang.
2. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan data-data selama dua tahun terakhir yaitu tahun 2011-2012.

1.5 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah visi, misi dan strategi yang ditetapkan perusahaan dianggap sudah memadai dan baik serta tidak berubah selama penelitian berlangsung.

1.6 Tujuan Penelitian

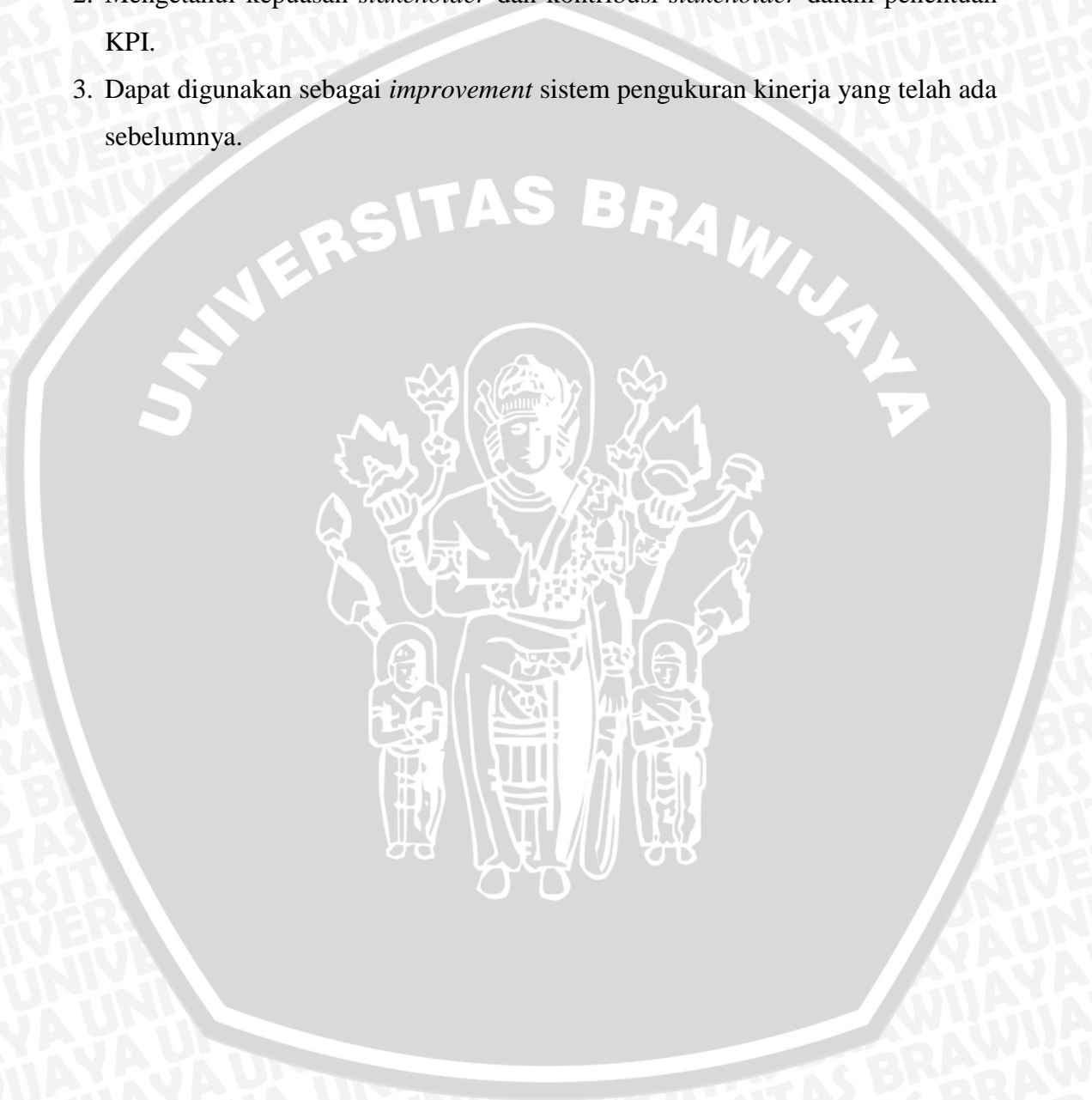
Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Merancang kinerja PT. PLN (Persero) Area Malang menggunakan metode *Performance Prism* sehingga dapat diperoleh gambaran mengenai kinerja perusahaan secara menyeluruh.
2. Menentukan rekomendasi perbaikan kinerja pada PT. PLN (Persero) Area Malang berdasarkan analisis metode *Performance Prism*.

1.7 Manfaat Penelitian

Dari penulisan skripsi ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Kinerja pada PT. PLN (Persero) Area Malang dapat lebih efisien dan kinerja lebih meningkat.
2. Mengetahui kepuasan *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder* dalam penentuan KPI.
3. Dapat digunakan sebagai *improvement* sistem pengukuran kinerja yang telah ada sebelumnya.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dicantumkan mengenai teori-teori penunjang yang digunakan pada penelitian ini, baik berupa penelitian terdahulu, buku teks, jurnal yang digunakan untuk mendukung pemecahan masalah yang akan dibahas.

2.1 Penelitian - Penelitian Terdahulu

Felly Indah Pratiwi (Pratiwi, F I. 2009) dalam penelitiannya yang berjudul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* (Studi kasus pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan)” menyebutkan bahwa berdasarkan hasil perancangan sistem pengukuran kinerja dihasilkan indikator kinerja untuk setiap perspektif yaitu, 2 KPI perspektif internal business process dan 7 KPI perspektif Learning and Growth. Hasil pengukuran kinerja sistem Sumber Daya Manusi PLN Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan memiliki indeks total sebesar 111,96% (katagori hijau) sehingga dapat dinyatakan telah memenuhi performa yang diharapkan.

Emy wijayanti (Wijayati, E. 2011) dalam penelitiannya yang berjudul “Rancangan Pengukuran Kinerja Pelayanan Dengan Pendekatan *Service Excellent Scorecard* (Studi Kasus PT. PLN (Persero) Wilayah Lampung)” menyebutkan bahwa rancangan pengukuran kinerja diawali dengan penentuan sasaran strategis pada masing-masing perspektif. Sasaran perspektif keuangan terdiri dari peningkatan penjualan energi listrik dan berkurangnya nilai tunggakan rekening listrik. Sasaran perspektif pelanggan terdiri atas peningkatan kepuasan pelanggan dan kecepatan terhadap pelayanan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal memiliki sasaran strategis pertumbuhan yaitu loyalitas karyawan, produktivitas dan kualitas output karyawan, kualitas kepuasan karyawan, kemampuan karyawan serta kepuasan karyawannya. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi produktivitas dan kualitas karyawan, kualitas pelayanan, kemampuan karyawan serta kepuasan karyawan. Ukuran hasil pencapaian sasaran strategis pada perspektif keuangan yang terdiri dari pendapatan bersih yang melebihi dari yang ditargetkan dan nilai tunggakan yang lebih kecil dari tahun sebelumnya. Sedangkan pada perspektif pelanggan ukuran hasil ditunjukkan oleh tingkat kepuasan pelanggan dan *customer retention*. Ukuran hasil perspektif proses bisnis internal ditunjukkan oleh pelanggan yang melakukan pemasangan baru khususnya

dengan kWh Prabayar dan melakukan penambahan daya serta berkurangnya keluhan pelanggan akibat kesalahan baca meter kWh.

Perbandingan posisi penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian pada Skripsi ini

Penulis	Judul	Metode			Hasil
		HRS	PP	SES	
Felly Indah Pratiwi (2009)	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan Metode HR Scorecard (PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan)	√			Indikator kinerja untuk setiap perspektif yaitu, 2 KPI perspektif internal business process, dan 7 KPI perspektif Learning and Growth. Hasil pengukuran kinerja memiliki skor 111,96% (kategori hijau).
Emi Wijayanti (2011)	Rancangan Pengukuran Kinerja Pelayanan Dengan Pendekatan <i>Service Excellent Scorecard</i> (PT. PLN (Persero) Wilayah Lampung)			√	Ukuran hasil pencapaian: tingkat kepuasan pelanggan, pemasangan baru dengan kWh Prabayar, kurangnya keluhan
Penelitian ini	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Performance Prism</i> (PT. PLN (Persero) Area Malang Kota)		√		Diharapkan dapat mengintegrasikan seluruh <i>stakeholder</i> perusahaan kedalam penentuan KPI dan dapat memberikan rekomendasi perbaikan

Pada Tabel 2.1 di atas dapat diketahui bahwa yang menjadi perbedaan antar penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah metode yang digunakan, sehingga akan ada perbedaan dalam kontribusi dan keinginan masing-masing *stakeholder* yang berpengaruh pada KPI.

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Definisi Istilah Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja (*performance measurement*) adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Hronec, 2004). Sistem pengukuran kinerja merupakan metode sistematis yang mengevaluasi *input, output, transformasi*, dan produktivitasnya dalam operasi manufaktur. Selain itu, sistem pengukuran kinerja merupakan alat yang digunakan untuk menyeimbangkan macam-macam ukuran (biaya, kualitas, waktu) dalam level yang berbeda (organisasi, proses, individu) (Hronec, 1993).

Pengukuran kinerja akan bermanfaat bagi banyak organisasi. Salah satu manfaatnya adalah menyediakan suatu pendekatan yang terstruktur yang terfokus pada

rencana strategis, tujuan dan performansi. Selain itu terdapat pula suatu pelaporan kinerja pada *top management*.

2.2.2 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Berdasarkan metode-metode pengukuran kinerja yang telah ada sebelumnya, maka Neely, Adams, dan Kennerly pada tahun 2002 menjabarkan beberapa karakteristik dari metode pengukuran kinerja yang dapat membantu organisasi untuk mendefinisikan hal-hal yang sesuai untuk diukur agar dapat diketahui kinerja organisasinya. Karakteristik tersebut adalah:

1. Mampu menyediakan gambaran yang seimbang dari organisasi. Gambaran tersebut dapat merefleksikan kondisi finansial dan non-finansial (internal dan eksternal), serta efisiensi dan efektivitas organisasi yang diukur.
2. Mampu menggambarkan kondisi kinerja organisasi dengan ringkas.
3. Mampu menggambarkan kebutuhan organisasi.
4. Mampu mengukur kinerja organisasi secara luas, sehingga dapat diketahui hal-hal apa saja yang sebaiknya dihilangkan serta kebutuhan-kebutuhan apa saja yang perlu ditambahkan.
5. Mampu mengintegrasikan organisasi baik secara fungsi-fungsinya maupun sesuai hirarki.

2.3 Pengukuran Kinerja menggunakan Metode Performance Prism

Setelah mengetahui penjelasan mengenai pengukuran kinerja, kemudian digunakan metode *Performance Prism* dalam menganalisis pengukuran kinerja suatu perusahaan.

2.3.1 Definisi *Performance Prism*

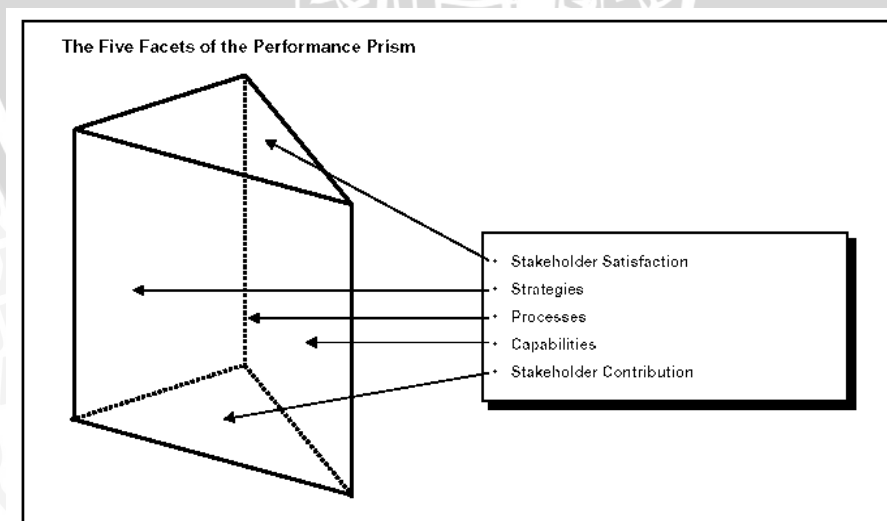
Sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitik beratkan pada sisi finansial dalam mengukur kinerja organisasi tidak lagi relevan dengan kondisi bisnis saat ini. Oleh sebab itu, mulai banyak model pengukuran kinerja baru yang bermunculan, yang bersifat lebih *integrative*, yaitu dengan mempertimbangkan sisi non finansial. Setelah melakukan penelitian selama lebih dari dua tahun Andy Nelly, Chris Adams, dan Mike Kennerly pada tahun 2000 memperkenalkan suatu metode pengukuran kinerja baru yang dikenal dengan nama *Performance Prism*, pada saat itu Neely, Adams, dan Kennerly melihat ada kelemahan yang ada dalam pengukuran

kinerja bisnis perusahaan dengan metode-metode sebelumnya dimana pengukuran diawali dari startegi dan tidak berasal dari keinginan *stakeholder* secara keseluruhan. Oleh sebab itu mereka akhirnya mengembangkan metode pengukuran kinerja untuk menyempurnakan metode pengukuran sebelumnya.

Performance Prism merupakan model yang berupaya meakukan penyempurnaan terhadap metode sebelumnya seperti metode *Balanced Scorecard*. Metode *Performance Prism* merupakan suatu pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang faset, yaitu dari faset kepuasan *stakejolder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder* (Neely dan Adams, 2000a).

Performance Prism merupakan salah satu pengukuran kinerja yang mempunyai lima faset yang membentuk *framework* tiga dimensi berupa prisma segitiga. Faset atas dan bawah merupakan *stakeholder satisfaction* dan *srakeholder contribution*. Sedangkan tiga faset yang lain adalah *strategies*, *processes*, dan *capabilities*.(Neely dan Adams, 2000b).

Performance Prism memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentu kesuksesan bisnis. Selain iyu, Performance Prism tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. Dengan demikian, pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran yang jelas dan nyata tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya. (Neely dan Adams, 2000c).



Gambar 2.1 Lima Sudut pandang Performance Prism
Sumber : Neely dan Adams, (2000a, b, c)

Lima faset seperti pada Gambar 2.1, diidentifikasi bersama dalam lima penjelasan yang saling berhubungan dari perspektif yang ada pada Performance Prism, dapat diidentifikasi dengan lima kunci pertanyaan untuk mengukur strategi (Neely dan Adams, 2000a, b, c):

1. **Stakeholder Satisfaction** : Siapa saja stakeholder organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka?
2. **Strategies** : strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan mereka?
3. **Processes** : proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan?
4. **Capabilities** : kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada?
5. **Stakeholder Contribution** : kontribusi apa saja yang kita butuhkan dan kita inginkan dari para stakeholder untuk mengembangkan kemampuan yang kita miliki?

Menurut Adam dan Neely titik awal pemikiran *Performance Prism* adalah dari *stakeholder*, bukan strategi. Selama ini, pengukuran kinerja mendefinisikan *measures* berdasarkan strategi. Hal ini mengakibatkan kesalahpahaman mengenai tujuan dari pengukuran, karena ukuran kinerja (*performance measures*) pada dasarnya digunakan untuk membantu organisasi memberi jalan bagaimana harus menjalankan direksi sesuai dengan yang diinginkan sehingga mencapai tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan strategi bukan merupakan tujuan organisasi, melainkan cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tidak boleh mendefinisikan *measures* berdasarkan strategi.

Dikatakan bahwa jika perusahaan ingin sukses jangka panjang dengan lingkungan bisnis yang ada sekarang ini, maka perusahaan tersebut harus memiliki gambaran yang jelas atas apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholdernya*. Selain itu, perusahaan juga harus mendapatkan kontribusi dari *stakeholdernya*, seperti modal dan kredit dari investor, loyalitas dan profit dari pelanggan, ide dan skill dari karyawan, material dan pelayanan dari supplier dan sebagainya.

Perusahaan juga harus mendefinisikan strategi apa yang harus dibuat untuk menjamin keinginan dan kebutuhan *stakeholder* terpenuhi. Untuk mengimplementasi strategi yang dibuat, perusahaan harus mengerti proses apa yang dibutuhkan dan dilakukan secara efektif dan efisien. Sedangkan proses dapat dilakukan jika perusahaan

memiliki kapabilitas, yang merupakan antara orang, pengalaman, teknologi, dan infrastruktur.

2.3.2 Pengukuran Kinerja pada Lima Perspektif Performance Prism

Pengukuran kinerja menggunakan Performance Prism mencakup lima perspektif yang perlu diperhatikan.

2.3.2.1 Perspektif *Stakeholder Satisfaction*

Perspektif kepuasan *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*) merupakan perspektif pertama dalam performance prism. Hal yang harus ditentukan pertama kali adalah *stakeholder* mana yang paling berpengaruh dan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh *stakeholder* tersebut. *Stakeholder* kunci suatu organisasi/perusahaan dapat berupa kombinasi dari beberapa pihak sebagai berikut (Nelly dan Adams, 2000b):

1. *Investor* (terutama pemegang saham, tetapi bisa juga penyedia modal lainnya)
2. *Customer* dan *Intermediaries*
3. Karyawan (*employees*) dan persatuan buruh (*labour unions*)
4. *Suppliers* dan *partners*
5. Regulator dan komunitas yang ada pada organisasi

Suatu organisasi / perusahaan dapat memilih untuk memberikan fokus yang lebih pada satu atau beberapa *stakeholder*, bukan karena *stakeholder* tersebut tidak atau belum menerima perhatian yang seharusnya dilakukan sebelumnya.

2.3.2.2 Perspektif Strategi (*Strategies*)

Pertanyaan kunci untuk perspektif ini adalah strategi apa yang harus dijalankan oleh organisasi untuk menjamin bahwa keinginan dan kebutuhan *stakeholder* terpenuhi? Dalam konteks ini, peranan pengukuran adalah sangat penting yaitu (Neely dan Adams, 2000):

1. Pengukuran dibutuhkan agar manajer dapat menelusuri apakah strategi yang telah dipilih benar-benar diimplementasikan.
2. Pengukuran dapat digunakan untuk mengkomunikasikan strategi dalam organisasi.
3. Pengukuran dapat dilaksanakan untuk mendorong implementasi strategi.

4. Pengukuran data dapat dianalisa dan digunakan untuk melihat apakah strategi berjalan sesuai rencana (jika tidak, mengapa)

Seringkali perusahaan gagal untuk mengimplementasikan strateginya. Terdapat banyak alasan, tetapi intinya adalah strategi juga berisi asumsi yang saling terkait tentang peningkatan kinerja bisnis. Alasan selanjutnya adalah bahwa proses organisasi tidak sejalan dengan strateginya. Dan walaupun sejalan, kapabilitas tetap diperlukan untuk menjalankan proses.

2.3.2.3 Perspektif Proses (*Processes*)

Proses bisnis memainkan peranan penting secara fungsional. Proses bisnis sebagai mesin yang meningkatkan value. Mendukung perolehan pendapatan perusahaan karena didapat dari pemenuhan permintaan, usaha mereduksi biaya produksi dan fasilitas dengan mengoptimalkan usaha logistik

Banyak organisasi / perusahaan yang mempertimbangkan proses bisnisnya dalam empat kategori terpisah sebagai berikut (Neely dan Adams, 2000a, b, c):

1. Mengembangkan produk dan jasa (*Develop product and services*).
2. Menghasilkan permintaan (*Generate Demand*)
3. Memenuhi permintaan (*Fulfil Demand*)
4. Merencanakan dan mengelola perusahaan (*Plan and manage the enterprise*)

Proses adalah sesuatu yang dapat membuat organisasi berjalan. Proses adalah cetak biru (blueprint) untuk pekerjaan apa yang dilakukan, dimana dan kapan, serta bagaimana melaksanakannya.

2.3.2.4 Perspektif Kapabilitas (*Capabilities*)

Performance Prism tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh seluruh *stakeholder*, tetapi juga timbal balik atas apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh perusahaan dari *stakeholder*. Hal-hal yang diperlukan untuk merealisasikan dan mengetahui kontribusi *stakeholder* dilakukan dengan melakukan komunikasi yang sering dengan pihak *stakeholder*. Perusahaan yang sukses menyatakan bahwa hampir tidak mungkin melakukan banyak komunikasi dengan pihak *stakeholder* (investor, konsumen, supplier, dan tenaga kerja). Oleh karena itu kreasi dari merencanakan dan memonitor pelaksanaan komunikasi merupakan hal yang esensial.

Kapabilitas dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari manusia, praktek, teknologi dan infrastruktur yang bersama-sama menunjukkan kemampuan organisasi

untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder* melalui bagian-bagian yang berbeda. Selain bagian yang berbeda pada proses bisnis, dapat juga merek, prosuk atau jasa, ataupun sebuah elemen organisasi yang berbeda. Pengukuran dibutuhkan untuk focus kepada elemen kritis tersebut.

2.3.2.5 Perspektif Kontribusi *Stakeholder* (*Stakeholder Contribution*)

Organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja yang diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholdernya*, karena hal ini menentukan apa-apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja *Performance Prism*. *Performance Prism* tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh *stakeholder*, tetapi juga timbal balik atas apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh organisasi dari *stakeholder*. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*, serta menyampaikan apa yang diinginkan dari para *stakeholder* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi mereka. Pemenuhan keinginan organisasi terhadap *stakeholder* haruslah sebaik pemenuhan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* dari organisasi itu sendiri (Neely dan Adams, 2000a, b, c).

Jadi tujuan utama dari *Performance Prism* adalah memenuhi *stakeholder satisfaction*, yang kemudian dalam jangka panjang dapat berdampak pada terpenuhinya *stakeholder contribution* yang diharapkan oleh organisasi. Hal lain yang juga perlu diperhatikan adalah strategis, proses, dan kapabilitas yang baik harus dapat memberikan kepuasan kepada *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*). Sedangkan sebaliknya, *stakeholder satisfaction* harus dapat diterjemahkan ke dalam strategis, proses, dan kapabilitas.

2.4 Perbedaan *Performance Prism* dengan *Balanced Scorecard*

Pada tahun 2000, Neely dan Adams melihat ada kelemahan yang ada dalam pengukuran kinerja bisnis perusahaan dengan metode-metode pengukuran kinerja yang lainnya dimana pengukuran diawali dari strategi dan tidak berasal dari keinginan *stakeholder* secara keseluruhan. Sistem pengukuran kinerja pada *performance prism* tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses, dan kapabilitas perusahaan. Hal ini dikarenakan bahwa *starting point* haruslah terletak pada keinginan dan kebutuhan *stakeholder*. *Performance Prism* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi

sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*. Chris Adam dan Andy Neely memperkenalkan suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (*stakeholder*) secara keseluruhan dalam suatu *framework* pengukuran yang strategis. Konsep pengukuran kinerja tersebut dikenal dengan istilah “*Performance Prism*”.

Berbeda dengan konsep *Performance Prism*, *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menterjemahkan strategi ke dalam tindakan (Gaspersz, 2003). *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif financial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Neely dan Adams (2000 a,b) kelebihan dari metode *Performance Prism* bila dibandingkan dengan metode *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Perbedaan *Performance Prism* dengan *Balanced Scorecard*

<i>Performance Prism</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> dari banyak hal yang berkepentingan seperti <i>customer</i> , <i>supplai</i> er, <i>employee</i> , <i>regulator</i> serta <i>community</i> .	Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> hanya dari sisi <i>customer</i> dan investor saja.
Kelebihan -Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> dari banyak hal yang berkepentingan seperti <i>customer</i> , <i>supplier</i> , <i>employee</i> , <i>regulator</i> , serta <i>community</i> . -Pada prinsipnya metode ini dikerjakan dalam dua arah yaitu dengan mempertimbangkan apa kebutuhan dan keinginan (<i>needs and wants</i>) dari semua <i>stakeholder</i> . -Metode ini juga mengidentifikasi kontribusi dari <i>stakeholder</i> terhadap organisasi tersebut, sehingga menjadi hubungan timbal balik dengan masing-masing <i>stakeholder</i> .	Kelebihan -Mencakup perspektif yang komprehensif keuangan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran/pertumbuhan -Membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis -Sasaran strategis ditentukan ukurannya baik untuk sasaran strategis perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan.
Kelemahan -Model <i>Performance Prism</i> tidak dapat memberikan panduan secara spesifik indikator apa yang harus dilaporkan.	Kelemahan - Dalam penentuan <i>improvement</i> tidak berdasarkan <i>stakeholder requirement</i> dan <i>process capabilities</i> . -faktor <i>independent</i> pada <i>Scorecard</i> tidak didefinisikan secara benar khususnya perspektif non keuangan.
Ruang Lingkup -Meliputi interaksi antara <i>stakeholder satisfaction</i> dan <i>stakeholder contribution</i> yang kemudian diproyeksikan kedalam <i>strategy</i> , <i>process</i> , dan <i>capability</i> .	Ruang Lingkup -Ruang lingkup parameter pengukurannya dikategorikan menjadi 4, yaitu: <i>financial</i> , <i>customer</i> , <i>internal business proces</i> , dan <i>learning and growth</i> .

2.5 Alat-alat Analisa dalam Metode *Performance Prism*

Alat-alat yang dibutuhkan untuk membantu metode *Performance Prism* ini ada empat alat, antara lain:

2.5.1 Key Performance Indicator (KPI)

KPI pada dasarnya adalah bagian dari *Performance Indicator* atau indikator kinerja organisasi. Keunggulan KPI dibandingkan dengan indikator-indikator kinerja lainnya, adalah bahwa KPI merupakan indikator kunci yang benar-benar mampu mempresentasikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Jumlah indikator kinerja yang dipilih sebagai KPI ini biasanya tidak banyak, namun demikian hasil pengukuran melalui indikator tersebut dapat digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. *Key Performance Indicator* (KPI) adalah salah satu alat pengukuran kinerja perusahaan. KPI adalah matriks fincial ataupun nonfinancial yang digunakan untuk membantu suatu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran perusahaan.

Key Performance Indicator (KPI) sebagai unsur yang sangat terpenting dalam sistem manajemen kinerja. Seorang karyawan akan konsentrasi dalam bekerja bila mengetahui dengan jelas KPI dari perusahaan tempat dia bekerja. Dengan KPI pula seseorang dapat mengetahui area dimana ia harus bekerja dan menghasilkan output sesuai dengan target yang telah disepakati. KPI juga merupakan alat komunikasi atasan dengan bawahan berlangsung serta alat komunikasi keinginan perusahaan ke semua lini oragnisasi (Asropi, 2007). Adapun kriteria-kriteria yang harus diperhatikan dalam pembuatan KPI adalah sebagai berikut:

1. *Clear*: KPI terdefiniskan secara jelas dan tidak memiliki makna ganda.
2. *Relevant*: mencukupi untuk pencapaian tujuan, atau menangani aspek-aspek obyektif yang relevan.
3. *Economic*: data/informasi yang diperlukan akan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.
4. *Adequate*: oleh dirinya sendiri atau melalui kombinasi dengan yang lain, pengukuran harus menyediakan dasar yang mencukupi untuk menaksir kinerja, dan
5. *Monitorable*: dalam rangka kejelasan dan ketersediaan informasi, indikator harus dapat diterima bagi penilai atau evaluator kinerja yang *independent*.

2.5.2 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah salah satu metode dari *Multi Criteria Decision Making* (MCDM) yang dikembangkan oleh Prof. Thomas Lorie Saaty dari Wharton Business School di awal tahun 1970. AHP merupakan suatu metode analisis yang digunakan untuk membuat suatu model permasalahan yang tidak mempunyai struktur, serta dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang bersifat kuantitatif dan masalah yang memerlukan pendapat (judgement). Selain itu, AHP dapat juga digunakan untuk memecahkan masalah pada situasi yang kompleks. Masalah yang kompleks dapat diartikan bahwa kriteria dari suatu masalah yang banyak (multikriteria), struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastiaan pendapat dari pengambil keputusan, pengambil keputusan lebih dari satu orang, serta ketidakakuratan data yang tersedia.

Metode AHP adalah suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif serta menggunakan persepsi manusia yang dianggap expert sebagai input utamanya. Model AHP digunakan dalam membantu kinerja untuk penilaian tingkat kepentingan atau prioritas dari tiap kriteria dan penentuan bobot/kontribusi terhadap performansi unit kerja yang diukur.

Keuntungan dari metode AHP adalah sebagai berikut:

1. Pernyataan secara hirarki dari suatu sistem dapat digunakan untuk menerapkan bagaimana perubahan bobot prioritas pada level atas akan mempengaruhi elemen pada level-level dibawahnya.
2. Pengambilan keputusan dapat memfokuskan perhatiannya pada sekelompok kecil kriteria karena adanya level-level. Hal ini membuat keputusan yang diambil dapat lebih realistis terutama untuk sistem yang kompleks.
3. Pengisian kuisisioner oleh lebih dari satu pakar (orang yang benar-benar mengerti akan sistem keputusan yang dibahas) akan menghasilkan keputusan yang objektif.

2.5.2.1 Langkah-langkah proses penghitungan metode AHP

Dalam pengambilan keputusan dengan AHP terdapat beberapa langkah-langkah yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria, sub kriteria dan alternatif-alternatif pilihan yang ingin di rangking.

3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau judgement dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh penilaian seluruhnya sebanyak $n \times n [(n-1)/2]$ buah, dengan nilai n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Membuat nilai eigen vector dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data perlu diulang.
6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
7. Membuat nilai *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot dari setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis pilihan dan penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Menguji konsistensi hirarki. Jika nilainya lebih dari 10% maka penilaian harus diperbaiki.

Pada AHP, ditetapkan skala kuantitatif 1 sampai 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Keentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama beserta tahap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sediki menyokong saru elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong saty elemen dibandingkan elemen lainnya
7	Elemen yang satu jelas lebih mutlak	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek

Intensitas Keentingan	Keterangan	Penjelasan
9	Elemen yang satu lebih mutlak penting	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lainnya memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara dua pilihan
Kebalikan (1/3, 1/5,..)	Jika untuk aktivitas I mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikan I.	

Sumber: Mulyono, 1996

2.5.2.2 Pengukuran Konsistensi AHP

Pengukuran konsistensi AHP dilakukan dalam dua tahap, yaitu :

1. Tahap pengukuran konsistensi setiap matriks perbandingan.

Pengukuran ini didasarkan ini didasarkan pada *eigen value* maksimum, dengan rumus :

$$\text{Consistency Index (CI)} = (\text{LAMDA MAKSIMAL} - n) / (n - 1) \quad (2-1)$$

Keterangan :

n = ukuran matriks, makin dekat nilai egen dengan besarnya matriks maka konsistensi matriks tersebut.

$$\text{Consistency Ratio (CR)} = \text{CI/RI} \quad (2-2)$$

Keterangan, RI = *Random Index*

Tabel 2.4 Orde Matriks

Orde Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,58	1,56	1,57	1,59

Batasan diterima tidaknya konsistensi suatu matriks sebenarnya tidak ada yang baku, hanya menurut beberapa eksperimen dan pengalaman inkonsistensi sebesar 10% ke bawah adalah tingkat inkonsistensi yang bisa diterima.

2. Tahap mengukur seluruh hierarki

$$\text{CRH} = \text{CIH/RIH} \quad (2-3)$$

Keterangan :

CRH = *Consistency Ratio Hierachy*

CIH = *Consistency Index Hierarchy*

RIH = *Random Index Hierarchy*

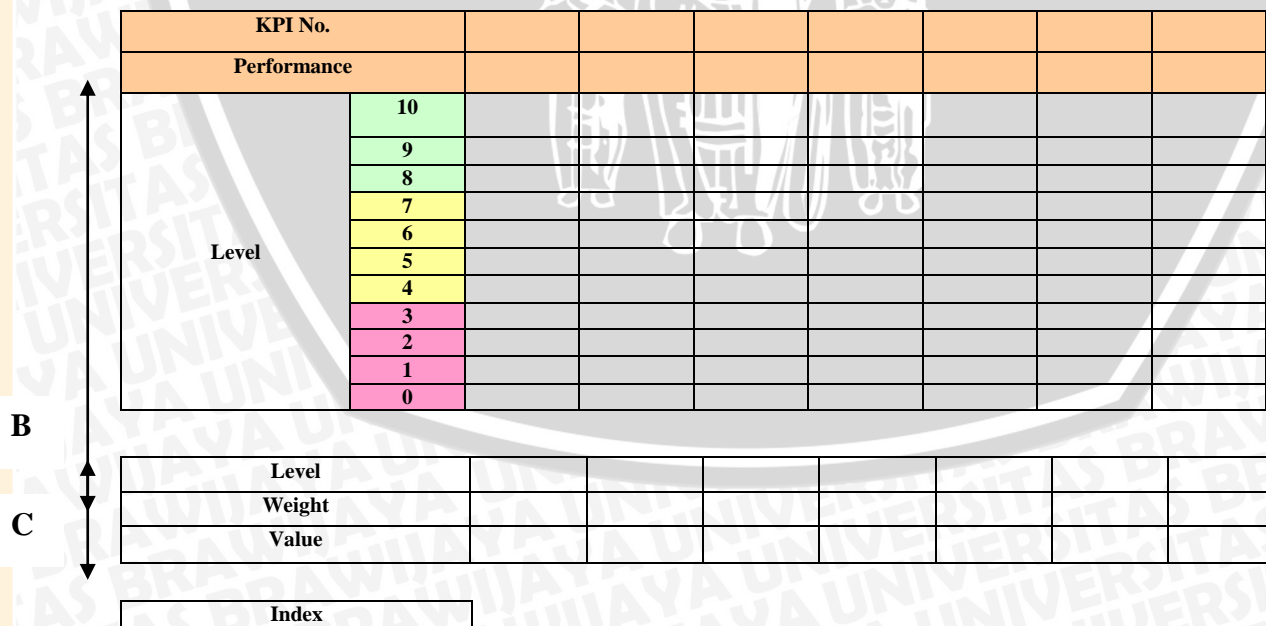
Sama halnya dengan konsistensi matriks, inkonsistensi sebesar 10 % kebawah masih bisa diterima.

2.5.3 Metode *Objective Matriks (OMAX)*

Objective Matrix adalah suatu metode penilaian terhadap kinerja suatu perusahaan dimana penilaian dilakukan terhadap kriteria-kriteria kuantitatif yang berhubungan dengan kinerja perusahaan tersebut. Metode ini dikembangkan oleh James L. Riggs di Oregon State University. Sebagaimana dikemukakan oleh Parsons (2001), OMAX memiliki keunggulan karena memiliki 4 hal sebagai berikut :

1. Kemampuan untuk menormalisasi satuan-satuan dari spesifikasi pengukuran yang berdeda.
2. Fleksibilitas dalam mengakomodasi kualitas pengukuran, waktu, keamanan, perilaku pegawai, produktivitas dan hasil.
3. Orientasi keluaran dibandingkan secara sederhana dengan aktifitas pengukuran.
4. Kemampuan untuk melakukan pengukuran kontra prestasi dan menggabungkannya dalam suatu produk menyeluruh.

Adapun skema penilaian berdasarkan model OMAX dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 2.2 Skema Penilaian Berdasarkan Model OMAX
Sumber : Riggs (1987)

Skema OMAX diatas dibagi menjadi 3 bagian yaitu A, B, dan C yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut (Parsons, 2001) :

1. **Bagian A**, merupakan bagian *defining* atau menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Baris kedua (*performance*) merupakan hasil pencapaian kinerja perusahaan pada masing-masing KPI tersebut.
2. **Bagian B**, merupakan bagian *quantifying*, di bagian ini ditentukan pembagian level pencapaian kinerja dari level 10 (tertinggi) hingga level terendah atau nol. Level 10 adalah pencapaian tertinggi atau merupakan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tingkat pencapaian awal matriks dioperasikan (pencapaian kinerja perusahaan sebelumnya) diletakkan pada level 3, dan dibawah level 3 adalah pencapaian yang lebih buruk selama perusahaan beroperasi (level nol). Besaran matriks dapat diperoleh dengan membagi interval antara level 10 sampai dengan level 3 dan antara level 3 sampai level nol.
3. **Bagian C**, merupakan bagian *monitoring*, sebagai analisa terhadap level, *weight* dan *value* untuk masing-masing KPI. Baris level atau *score* diisikan sesuai dengan posisi level pencapaian KPI yang telah ditentukan pada bagian B, baris *weight* diisi sesuai dengan bobot masing-masing KPI yang diisi oleh pihak perusahaan. Sedangkan baris *value* merupakan hasil penilaian atau pengalian antara baris level dengan bobot masing-masing KPI.

Index merupakan hasil penjumlahan seluruh nilai (*value*) dari setiap kriteria yang menyatakan indikator pencapaian kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja dapat ditentukan dari besarnya kenaikan indikator pencapaian bila dibandingkan dengan pengukuran periode sebelumnya.

Secara lebih jelas, Riggs dan Felix sebagaimana yang dikutip oleh Ghebrit (2004) menyusun 10 urutan untuk menyusun model OMAX sebagai berikut :

1. Identifikasi kriteria-kriteria mayor dan model atau rumusan pengukuran yang sesuai untuk setiap kriteria tersebut.
2. Tingkatan kinerja sebelum dilakukan penilaian baru diletakkan pada level 3, dan level 10 merupakan target yang hendak dicapai perusahaan.
3. Kinerja tujuan untuk setiap kriteria ditentukan berdasarkan target perusahaan itu sendiri. Kinerja tujuan merupakan kesepakatan antar top manajemen pada perusahaan sesuai dengan mekanisme penetapan target yang ada di perusahaan.

- Menggunakan skala linier, jenjang pencapaian tujuan akan ditentukan dan diisikan dalam tingkatan antara tiga sampai dengan sepuluh.

Rumus skala linear :

$$\Delta X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L} \quad (2-4)$$

Keterangan : ΔX_{L-H} : Interval antara level *high* dan *low*

X_H : Level *high*

X_L : Level *low*

Y_H : Angka pada level *high*

Y_L : Angka pada level *low*

- Pada saat yang bersamaan, fleksibilitas kontra prestasi turut diidentifikasi dan diisikan di bawah level 3, tingkat minimum dikorespondensikan dengan tingkat/level nol.
- Dikarenakan beberapa kriteria lebih penting dibandingkan dengan kriteria yang lainnya, pembobotan dilakukan untuk tiap parameter kinerja, yang jumlah seluruhnya adalah 100.
- Pada setiap penutupan periode pengukuran, hasil aktual untuk setiap kriteria atau parameter kinerja dihitung dan ditempatkan pada baris "*performance*".
- Isi daripada baris "*performance*" diasosiasikan dengan tingkat/level dari 0 hingga 10 secara vertikal sebagaimana telah dirumuskan sebelumnya. Hasil penilaian ini diisikan pada baris "*level*".
- Setiap "*level*" dikalikan dengan bobot untuk setiap kriteria untuk mendapat nilai "*value*".
- Penjumlahan dari seluruh "*value*" adalah indeks kinerja. Pergerakan dari indeks tersebut merupakan total pergerakan pencapaian kinerja unit bisnis perusahaan.

2.5.4 Traffic Light System

Traffic Light System berhubungan erat dengan scoring system. *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah score dari suatu indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak (Kardi, 1999).

Indikator *Traffic Light System* ini direpresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut (Kardi, 1999) :

1. Warna hijau

Achivement dari suatu indikator kinerja sudah tercapai. Pada penelitian ini skala OMAX mulai dari 8 sampai 10 yang diambil untuk kinerja dengan warna hijau.

2. Warna kuning

Achivement dari suatu indikator kinerja belum tercapai, meskipun nilai sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan berbagai macam kemungkinan. Pada penelitian ini skala OMAX mulai dari nilai 4 sampai 7 yang diambil untuk kinerja dengan warna kuning.

3. Warna merah

Achivement dari suatu indikatoir kineja benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan segera perbaikan. Pada penelitian ini sakala OMAX mulai dari nilai 0 sampai 3 yang diambil untuk kinerja dengan warna merah.



BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan pada tahapan-tahapan yang akan dilakukan pada penelitian, agar proses penelitian dapat berjalan dengan baik, terarah dan sistematis. Metodologi penelitian menggambarkan prosedur dalam mengumpulkan data dan mengolah data termasuk diantaranya adalah jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, serta diagram alir penelitian.

3.1 Jenis Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*). Penelitian ini menekankan pada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data. Pada dasarnya penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data. Jadi, ia juga menyajikan data, menganalisis, dan menginterpretasikannya (Narbuko, 2004: 44). Dengan menggunakan metode *descriptive research* ini, maka akan dapat diperoleh hasil sesuai (tepat) dengan tujuan dilakukannya penelitian ini, karena pendekatan metode yang digunakan relevan dengan kondisi dan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan mengambil data secara langsung di PT. PLN (Persero) Area Malang Kota. Pengambilan data dilakukan mulai bulan Februari sampai April 2013.

3.3. Metode Pengambilan Data

Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, digunakan metode penelitian data langsung ke lapangan, atau disebut *field research*. Adapun data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi :

1. Visi dan Misi Perusahaan
2. Struktur Organisasi Perusahaan
3. Data sistem pengukuran kinerja perusahaan yang dipakai
4. Data kekurangan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang dipakai
5. Data *stakeholder* perusahaan

6. Data kepuasan dan kontribusi *stakeholder* Perusahaan
7. Data strategi, proses dan kapabilitas perusahaan

3.4 Langkah-langkah Penelitian

Langkah-langkah penelitian merupakan suatu gambaran sistematis tahapan yang akan dijadikan acuan dalam melakukan penelitian ini. Berikut merupakan langkah-langkah penelitian yang dilakukan.

3.4.1 Tahap Pendahuluan

1. Studi lapangan

Dalam tahap ini dicari dan ditentukan perusahaan yang akan dijadikan obyek penelitian. Langkah-langkah yang dilakukan dalam studi lapangan ini yaitu:

- a. Melakukan observasi kondisi yang terjadi di perusahaan saat ini.
- b. Melakukan wawancara kepada pihak perusahaan tentang permasalahan yang ada pada perusahaan.

2. Studi Pustaka (*Literature Research*)

Studi pustaka dapat diartikan sebagai segala sesuatu usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, ketetapan-ketetapan, buku tahunan, ensiklopedia, dan sumber-sumber yang tercetak maupun secara elektronik. Studi pustaka yang berhubungan dengan penelitian ini adalah mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *performance prism*.

3. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada tahap ini, mengidentifikasi masalah-masalah apa saja yang terjadi pada perusahaan yang sedang diamati sehingga memudahkan langkah penelitian dalam melakukan perumusan masalah yang akan diteliti.

4. Penetapan Tujuan Penelitian

Langkah selanjutnya adalah penetapan tujuan dari penelitian ini. Penetapan tujuan dilakukan agar peneliti agar peneliti dapat fokus terhadap masalah yang akan diselesaikan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

3.4.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

3.4.2.1 Tahap Pengumpulan Data

1. Visi, Misi, dan Struktur Organisasi

Pada tahap ini untuk mengetahui visi, misi, dan struktur organisasi pada PT. PLN (Persero) Area Malang Kota.

2. Identifikasi Lima Perspektif *Performance Prism* Perusahaan

Pada tahap ini, identifikasi variable kinerja berdasarkan lima faset perspektif masing-masing *stakeholder* perusahaan. Lima perspektif itu antara lain: *Stakeholder Satisfaction, Stakeholder Contribution, Strategi, Proses, dan Capability*.

3. Identifikasi Kuisisioner Perusahaan

Pada tahap ini, terdapat tiga hasil kuisisioner yaitu kuisisioner *stakeholder*, kuisisioner perspektif *Performance Prism* tiap *stakeholder*, dan kuisisioner aktivitas dalam setiap perspektif *stakeholder Performance Prism*. Kuisisioner diisi oleh 5 asisten manager yang ada pada perusahaan, yaitu Asisten Manager Perencanaan dan Evaluasi, Asisten Manager Kontruksi, Asisten Manager Jaringan, Asisten Manager Transaksi Energi, dan Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi.

3.4.2.2 Tahap Pengolahan Data

1. Penyusunan dan Verifikasi *Key Performance Indicators* (KPI).

Setelah dibuat identifikasi lima perspektif performance prism, kemudian dibuat penyusunan dan verifikasi KPI dengan cara *braintorming* kepada semua manager perusahaan tentang parameter pengukuran kinerja apa saja yang selama ini dijalankan di PT. PLN Area Malang setelah didapatkan KPI terpilih, kemudian KPI tersebut akan diberi penomoran urut masing-masing *stakeholder* agar memudahkan dalam penyusunan.

2. Pembobotan masing-masing parameter dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Menentukan bobot dari tiap KPI didasarkan pada data kuisisioner perusahaan. Selanjutnya perhitungan untuk mengetahui bobot masing-masing KPI dilakukan dengan menggunakan AHP.

4. Identifikasi Target dan Pencapaian Kinerja

repository.ub.ac.id

Pada tahap ini, dilakukan dengan melakukan *interview* dengan pihak manger diperusahaan sesuai dengan KPI *Performance Prism* yang terpilih untuk menentukan apa saja target dan pencapaian kinerja perusahaan selama dua tahun terakhir.

5. *Scoring System* dengan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System*

Pada tahap ini, penentuan *score* dilakukan dengan membandingkan hasil pencapaian (*achivement*) terhadap target dengan menggunakan metode *scoring system* dengan metode OMAX. Dari metode ini dapat diketahui skor untuk setiap kriteria. Dari perhitungan *scoring system* yang diketahui level dari setiap kriteria.

3.4.3 Analisa dan Kesimpulan

1. Analisa Hasil Pengukuran dan pembahasan

Pada tahap ini, dilakukan analisis mengenai pengukuran kinerja yang telah dilakukan terhadap perusahaan. Analisis tersebut mencakup perbandingan pengukuran kinerja sebelumnya dan pengukuran kinerja menggunakan *Performance Prism*, mempresesntasikan suatu indikator kinerja dengan beberapa warna pada *Traffic Light System* dan dari analisis tersebut, indikator-indikator kinerja yang masih memerlukan perbaikan akan dievaluasi untuk segera diperbaiki.

2. Rekomendasi Perbaikan

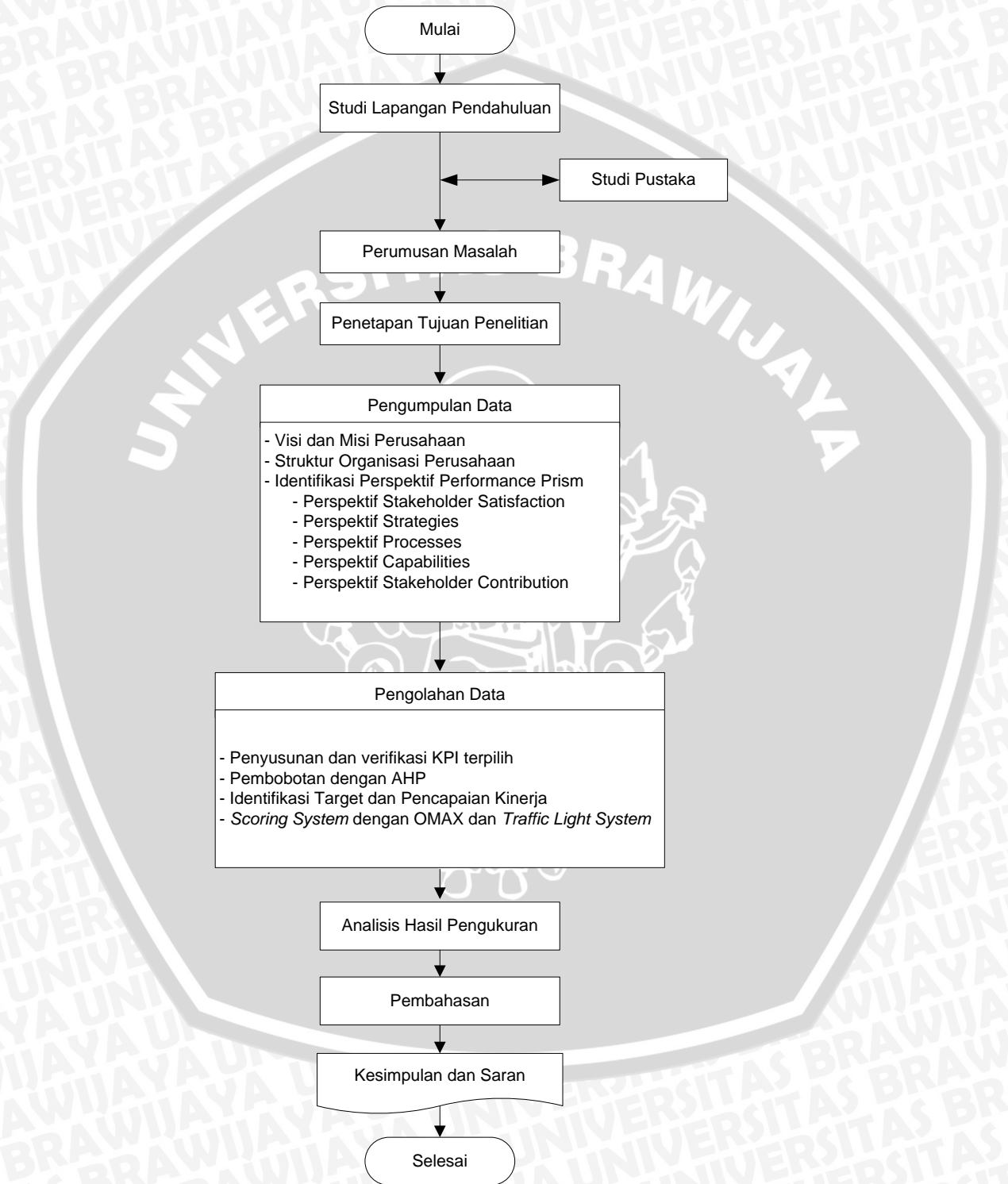
Pada tahap ini, diberikan rekomendasi perbaikan terhadap KPI perusahaan yang belum memenuhi target sehingga perlu diadakan perbaikan.

3. Penarikan Keimpulan dan Saran

Penarikan kesimpulan dilakukan untuk menyampaikan hal-hal yang telah dilakukan dan hasil yang didapat selama penelitian. Hal ini dapat dikatakan sebagai gambaran tingkatan keberhasilan atas penelitian yang dilakukan ataupun merupakan jawaban dari rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian. Selain itu, juga terdapat saran yang dapat disampaikan dalam penelitian yang telah dilakukan serta perbaikan untuk penelitian selanjutnya.

3.5 Diagram Alir Penelitian

Aliran kegiatan yang dilakukan dalam penelitian digambarkan dalam sebuah diagram alir pada Gambar 3.1



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai tinjauan umum PT. PLN (Persero) Area Malang, identifikasi *stakeholder*, dan identifikasi *Performance Prism* yang berhubungan dengan PT. PLN (Persero) Area Malang. Setelah didapat KPI yang sudah terpilih berdasarkan identifikasi perspektif *performance prism*, kemudian dilakukan pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Selanjutnya dilakukan scoring dengan menggunakan OMAX dan analisis *Traffic Light System* untuk masing-masing KPI yang sudah terpilih agar diketahui KPI mana saja yang memerlukan perbaikan. Setelah diketahui KPI mana saja yang memerlukan perbaikan, selanjutnya dianalisis dan diberi rekomendasi perbaikan pada KPI yang berada di bawah target perusahaan. Berikut ini dijelaskan mengenai masing-masing pokok bahasan tersebut.

4.1 Tinjauan Umum PT. PLN (Persero) Area Malang

Dalam tinjauan umum PT. PLN (Persero) Area Malang dibahas mengenai sejarah singkat, visi dan misi, struktur organisasi, serta layanan-layanan yang dimiliki oleh perusahaan.

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. PLN (Persero) Area Malang terletak di Jalan Basuki Rahmat No.100 Kota Malang. Pada awal berdirinya, PT. PLN (Persero) Area Malang bernama PLN cabang Malang. Bentuk badan hukum PLN Cabang Malang adalah BUMN dan berdasarkan PP RI No.17/1990 ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara. Selanjutnya berdasarkan PP No.23/1994 dan Keputusan Direksi No.001.K/030/DIR 1994 terhitung mulai tanggal 1 Agustus 1994, PLN Cabang Malang berubah menjadi PT. PLN (Persero), dan pada tahun 2001 berubah menjadi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

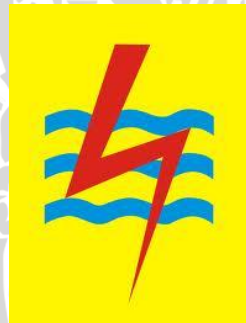
Sesuai dengan Keputusan Direksi No.010.K/DIR/2010 terhitung sejak tanggal 18 Januari 2010, PT. PLN (Persero) Area Malang membawahi 14 unit kerja yang disebut Unit Pelayanan dan Jaringan (UPJ), yaitu:

1. UPJ Batu
2. UPJ Blimbing
3. UPJ Bululawang
4. UPJ Kediri
5. UPJ Klaten
6. UPJ Madiun
7. UPJ Mojokerto
8. UPJ Kapanjen
9. UPJ Lawang
10. UPJ Malang Kota

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 4. UPJ Dampit | 11. UPJ Ngantang |
| 5. UPJ Dinoyo | 12. UPJ Singosari |
| 6. UPJ Gondanglegi | 13. UPJ Sumberpucung |
| 7. UPJ Kebonagung | 14. UPJ Tumpang |

Peran dan tujuan yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) yaitu terhadap ketenagalistrikan nasional, yaitu:

1. Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dan sekaligus akumulasi profit berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
2. Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan:
 - a. Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi.
 - b. Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan.
3. Merintis kegiatan-kegiatan usaha menyediakan tenaga listrik.
4. Menyelenggarakan usaha-usaha lain yang menunjang penyediaan tenaga listrik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.



Gambar 4.1 Logo PLN
Sumber: PT. PLN (Persero) Area Malang

4.1.2 Visi, Misi, Motto, dan Tujuan Perusahaan

Sebuah perusahaan dibentuk berdasarkan visi dan misi. PT. PLN (Persero) mempunyai visi dan misi sebagai berikut:

4.1.2.1 Visi PT. PLN (Persero)

Visi dari PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh-kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani.

4.1.2.2 Misi PT. PLN (Persero)

Misi dari PT. PLN (Persero) adalah:

1. Menjalankan bisnis keistrikan, dan bidang lain yang terkait berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

4.1.2.3 Motto PT. PLN (Persero)

Motto PT. PLN (Persero) adalah “*listrik untuk kehidupan yang lebih baik*”.

4.1.2.4 Tujuan PT. PLN (Persero)

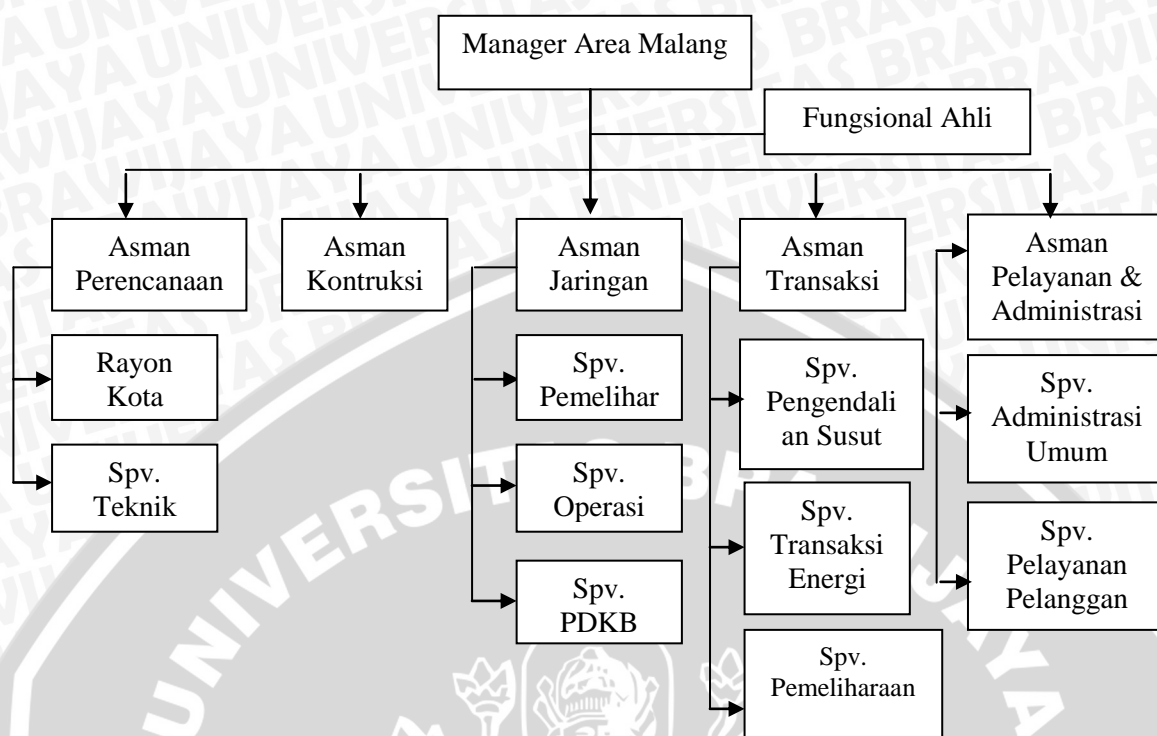
Tujuan dari PT. PLN (Persero) adalah:

1. Korporatisasi (kelayakan keuangan) sebagai perusahaan yang mandiri.
2. Transparansi/akuntabilitas peran, tugas, tanggungjawab, dan wewenang.
3. Peningkatan efisiensi dan pengembangan usaha.

4.1.3 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Malang

Struktur organisasi merupakan suatu hal yang penting dalam perusahaan, karena dengan adanya struktur dapat terlihat dengan jelas tanggung jawab seorang pemangku jabatan dalam perusahaan, sehingga dengan adanya tanggung jawab yang jelas diharapkan dapat tercipta kelancaran kerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Struktur organisasi dibuat sebagai landasan berdirinya suatu perusahaan agar masing-masing elemen di dalam sebuah perusahaan dapat berperan sesuai dengan fungsi dan posisinya masing-masing. Struktur organisasi juga mencerminkan adanya keteraturan kinerja pegawai dimana satu sama lain saling berhubungan, dengan tujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang terencana, terarah, dan teratur. Adapun struktur organisasi yang terdapat pada PT. PLN (Persero) Area Malang dapat ditunjukkan pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Malang
 Sumber: PT. PLN (Persero) Area Malang

4.1.4 Kepegawaian

Ada 2 (dua) status pegawai yang dimiliki oleh PT. PLN (Persero) Area Malang, yaitu:

1. Pegawai Tetap

Pegawai yang berstatus pegawai tetap adalah pegawai yang sudah mendapat status pengangkatan dari pusat. Mereka mendapatkan pelatihan selama satu tahun (*on the job traing*) agar memiliki bekal dan kompetensi. Selama masa pelatihan tersebut perusahaan akan menilai prestasi kerja secara periodik. Prestasi kerja calon pegawai dinilai berdasarkan kompetensi dan kontribusinya untuk perusahaan. Jika memiliki prestasi kerja yang bagus maka calon pegawai tersebut akan direkomendasikan untuk menjadi pegawai tetap.

2. Pegawai Kontrak (*Outsourcing*)

Perusahaan juga merekrut tenaga kerja yaitu pegawai kontrak yang berasal dari luar instansi yang direkrut dari perusahaan rekanan. Pegawai kontrak tersebut

bertugas membantu kelancaran pekerjaan di dalam perusahaan yang tersebar di setiap fungsi antara lain pegawai kebersihan dan sarpam.

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang Tahun 2012

Keterangan	Jumlah
APJ Malang	10
Departemen Perencanaan	28
Departemen Kontraksi	7
Departemen Jaringan	14
Departemen Transaksi	6
Departemen Pelayanan dan Administrasi	22
UPJ Kota	13
UPJ Dinoyo	13
UPJ Blimbing	14
UPJ Kebonagung	11
UPJ Lawang	12
UPJ Bululawang	11
UPJ Batu	13
UPJ Singosari	11
UPJ Kepanjen	14
UPJ Tumpang	13
UPJ Gondanglegi	13
UPJ Ngantang	7
UPJ Sumberpucung	5
UPJ Dampit	5
Jumlah	242

Sumber: PT. PLN (Persero) Area Malang

4.2 Sistem Pengukuran Kinerja Sebelumnya di PT. PLN (Persero) Area Malang

Sebagai instansi pemerintah, penilaian kinerja yang ada di PT. PLN (Persero) Area Malang mengacu pada sistem penilaian yang telah ditetapkan pusat. Penilaian kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Area Malang dinamakan Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai (SMUK), yang bertujuan untuk menciptakan pemahaman bersama antara perusahaan dan pegawai mengenai tujuan yang harus dicapai, cara, serta optimalisasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Pelaksanaan SMUK dijadwalkan sebanyak dua kali dalam satu periode (1 tahun). Prinsip penilaian kinerja berdasarkan SMUK adalah penilaian dilakukan secara obyektif, adil, dan tulus, penilaian dibuat secara teratur dan mengikuti panduan, menggunakan skala penilaian yang ditetapkan. Sasaran SMUK disusun sesuai dengan lingkup bidang tanggung jawab yang ada pada uraian jabatan

4.3 Identifikasi Pengukuran Kinerja di PT. PLN (Persero) Area Malang

Dengan memperhatikan beberapa kekurangan yang terjadi dalam pengukuran kinerja yang telah dilaksanakan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang, maka disarankan untuk dilakukan perbaikan (*improvement*) dengan membangun sistem pengukuran kinerja PT. PLN (Persero) Area Malang yang menggunakan metode *performance prism*. Hal ini dilakukan untuk dapat melihat kinerja perusahaan secara keseluruhan.

4.3.1 Identifikasi *Stakeholder* Kunci PT. PLN (Persero) Area Malang

Hal pertama yang harus dilakukan dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi siapa saja yang menjadi *stakeholder* kunci dari PT. PLN (Persero) Area Malang. Dari hasil *interview* dengan semua manager PT. PLN (Persero) Area Malang, diketahui bahwa yang merupakan *stakeholder* kunci dari PT. PLN (Persero) Area Malang adalah sebagai berikut :

1. Pemerintah (*Investor*)

Pemerintah merupakan *stakeholder* yang sangat penting karena pemerintah merupakan satu-satunya *investor* yang dimiliki oleh PT. PLN (Persero) Area Malang. Dalam hal ini PT. PLN (Persero) Area Malang tidak memiliki pemegang saham selain pemerintah karena perusahaan ini merupakan BUMN.

2. Pelanggan (*Customer*)

Pelanggan PT. PLN (Persero) Area Malang adalah orang-orang yang memerlukan jasa kelistrikan, lebih fokus masyarakat area kota Malang yang memerlukan jasa listrik dari PT. PLN (Persero) Area Malang.

3. Karyawan (*Employees*)

PT. PLN (Persero) Area Malang memandang Sumber Daya Manusia sebagai aset yang sangat berharga bagi perusahaan sehingga harus dikelola sebaik-baiknya. Karyawan termasuk salah satu *stakeholder* kunci yang harus terpuaskan untuk menjamin tercapainya visi dan misi perusahaan, sejalan dengan kebutuhan perusahaan untuk tetap *survive* dan berkembang. Karyawan juga merupakan aset yang berharga bagi perusahaan yang ikut menentukan kapabilitas perusahaan dalam menjalankan proses internal perusahaan.

4. Pemasok (*Suppliers*)

Pemasok pada PT. PLN (Persero) Area Malang dalam hal ini merupakan pemasok yang memenuhi kebutuhan PT. PLN (Persero) Area Malang antara lain

pemasok material distribusi utama, material pendukung material utama, alat transportasi, dan keperluan kantor.

5. Unit Pengawasan Luar (*Regulators*)

Yang didefinisikan menjadi regulator pada PT. PLN (Persero) Area Malang adalah Unit Pengawasan Luar milik pemerintah. Unit Pengawasan Luar merupakan *stakeholder* yang penting bagi PT. PLN (Persero) Area Malang karena setiap tahun PT. PLN (Persero) Area Malang melakukan interaksi yang berhubungan dengan mereka dan hal ini akan sangat memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

4.3.2 Identifikasi Lima Faset *Performance Prism* di PT. PLN (Persero) Area Malang

Tahapan selanjutnya yang harus dilakukan dalam penelitian ini adalah identifikasi 5 (lima) faset atau perspektif *Performance Prism* dengan lima pertanyaan kuncinya untuk masing-masing kelompok *stakeholder* pada PT. PLN (Persero) Area Malang. Hasil identifikasi tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2 hingga 4.6.

Tabel 4.2 Identifikasi Faset *Performance Prism* untuk kelompok *Investor*

No.	Uraian	Kelompok <i>Stakeholder</i> Pemerintah (<i>Investor</i>)
1.	Stakeholder Satisfaction Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh <i>investor</i> dari PT. PLN (Persero) Area Malang?	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan keuangan yang detail - Perputaran aktiva yang lancar - Pelayanan yang cepat dan selalu tersedia
2.	Stakeholder Contribution Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang dari para <i>Investor</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> - Pemeberian dana oleh pemerintah sebagai investasi - Ide atau saran dari pemerintah
3.	Strategies Strategi apa yang dapat digunakan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut?	<ul style="list-style-type: none"> - Pengeluaran yang selalu terperinci - Kontrol pengeluaran sesuai target yang dibuat - Kontrol harga penjualan
4.	Processes Proses apa yang dilakukan untuk dapat menjalankan strategi?	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrol nilai aktiva perusahaan - Penyusunan laporan keuangan yang terjadwal - Pengeluaran anggaran yang sesuai jadwal
5.	Capabilities Kapabilitas apa yang harus dimiliki oleh PT. PLN (Persero) Area Malang agar proses tersebut dapat terlaksana?	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya pantauan laporan keuangan dari semua departemen - Adanya pantauan yang terjadwal dari atasan.

Tabel 4.3 Identifikasi Faset *Performance Prism* untuk kelompok *Customers*

No.	Uraian	Kelompok <i>Stakeholder</i> Pelanggan (<i>Customers</i>)
1.	Stakeholder Satisfaction Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh <i>customers</i> dari PT. PLN (Persero) Area Malang?	<ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan yang baik - Kecepatan pelayanan di loket pembayaran - Kecepatan dalam pelayanan gangguan listrik - Kecepatan penyambungan listrik baru dan tambah daya.
2.	Stakeholder Contribution Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang dari para <i>customers</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan nilai penjualan - Kepercayaan dan loyalitas pelanggan - Ide/saran dari pelanggan
3.	Strategies Strategi apa yang dapat digunakan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut?	<ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan gangguan penyulungan - Mutu Tegangan Pelayanan - Sistem pelayanan pelanggan yang selalu tersedia - Peningkatan <i>Recovery Time</i>
4.	Processes Proses apa yang dilakukan untuk dapat menjalankan strategi?	<ul style="list-style-type: none"> - Mengontrol waktu respon pelayanan - Menyediakan tempat/wadah untuk keluhan pelanggan - Ketanggapan pelayanan pelanggan
5.	Capabilities Kapabilitas apa yang harus dimiliki oleh PT. PLN (Persero) Area Malang agar proses tersebut dapat terlaksana?	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki <i>lead time</i> untuk merepon saran pelanggan - Tingkat kelayakatan perusahaan

Tabel 4.4 Identifikasi Faset *Performance Prism* untuk kelompok *Employees*

No.	Uraian	Kelompok <i>Stakeholder</i> Karyawan (<i>Employees</i>)
1.	Stakeholder Satisfaction Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh <i>employees</i> dari PT. PLN (Persero) Area Malang?	<ul style="list-style-type: none"> - Tersedianya penghargaan kerja dan pelatihan karyawan yang kompeten - Gaji dan Bonus yang memadai - Jaminan biaya kesehatan karyawan
2.	Stakeholder Contribution Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang dari para <i>employees</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> - Tenaga, kompetensi, dan produktivitas - Kesiapan aspek budaya kerja - Disiplin karyawan
3.	Strategies Strategi apa yang dapat digunakan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut?	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan pelatihan dan pengembangan karyawan (<i>training</i>) - <i>Monitoring</i> peningkatan kompetensi karyawan - Ketrampilan karyawan
4.	Processes	<ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan anggaran pelatihan karyawan - Evaluasi rutin kinerja karyawan

	Proses apa yang dilakukan untuk dapat menjalankan strategi?	- Kontrol anggaran dana pelatihan
5.	Capabilities Kapabilitas apa yang harus dimiliki oleh PT. PLN (Persero) Area Malang agar proses tersebut dapat terlaksana?	- Sistem informasi yang mendukung pengembangan kemampuan karyawan - Sistem evaluasi kemampuan setiap karyawan

Tabel 4.5 Identifikasi Faset *Performance Prism* untuk kelompok *Suppliers*

No.	Uraian	Kelompok <i>Stakeholder Pemasok (Suppliers)</i>
1.	Stakeholder Satisfaction Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh <i>suppliers</i> dari PT PLN (Persero) Area Malang?	- Tingkat pelayanan yang baik - Adanya kerjasama yang saling menguntungkan - Waktu pembayaran kepada <i>supplier</i>
2.	Stakeholder Contribution Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang dari para <i>suppliers</i> ?	- Kesesuaian perhitungan kWh - Ketepatan transaksi dengan <i>supplier</i> - Kecepatan pengiriman material
3.	Strategies Strategi apa yang dapat digunakan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut?	- Tingkat optimisasasi pengadaan - Tingkat pelayanan yang baik - Penilaian kinerja terhadap <i>supplier</i>
4.	Processes Proses apa yang dilakukan untuk dapat menjalankan strategi?	- Mengontrol waktu pengiriman dan spesifikasi produk - Mengontrol waktu pembelian
5.	Capabilities Kapabilitas apa yang harus dimiliki oleh PT. PLN (Persero) Area Malang agar proses tersebut dapat terlaksana?	- Sistem <i>monitoring</i> produk yang baik - Peningkatan <i>e-procurement</i>

Tabel 4.6 Identifikasi Faset *Performance Prism* untuk kelompok *Regulators*

No.	Uraian	Kelompok <i>Stakeholder Regulators</i>
1.	Stakeholder Satisfaction Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh <i>regulators</i> dari PT PLN (Persero) Area Malang?	- Kepuasan perusahaan terhadap Auditor - Transparansi Informasi yang diberikan perusahaan
2.	Stakeholder Contribution Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang dari para <i>regulators</i> ?	- Kerjasama dengan auditor - Auditor yang berkompetens - Ide/saran dari auditor
3.	Strategies Strategi apa yang dapat digunakan	- Kelengkapan laporan penyusunan audit Internal dan Eksternal - Sistem audit internal yang baik

	untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut?	- Peningkatan kompetensi auditor internal
4.	Processes Proses apa yang dilakukan untuk dapat menjalankan strategi?	- Audit Internal dan Eksternal sesuai jadwal - Evaluasi anggaran dana - Penyusunan Uraian Pekerjaan - Integritas Layanan Publik (ILP)
5.	Capabilities Kapabilitas apa yang harus dimiliki oleh PT. PLN (Persero) Area Malang agar proses tersebut dapat terlaksana?	- Dokumen panduan yang akurat - Sistem Informasi Manajemen yang handal - Komitmen dan dukungan dari <i>Top Management</i>

4.3.3 Pemilihan Variabel Kinerja

Setelah didapat identifikasi 5 perspektif *performance prism*, kemudian dibuat daftar aktivitas berdasarkan dari identifikasi 5 perspektif *performance prism* tersebut. Pihak yang berhak menentukan aktivitas yaitu para asisten manajer, sebab asisten manajer merupakan orang yang paling mengerti kinerja perusahaan terutama bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Berikut merupakan asisten manager yang ada di PT. PLN (Persero) Area Malang:

- 1) Asisten Manager Perencanaan dan Evaluasi
- 2) Asisten Manager Kontruksi
- 3) Asisten Manager Jaringan
- 4) Asisten Manager Transaksi Energi
- 5) Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi

4.3.4 Penyusunan dan Verifikasi Aktivitas

Setelah mengidentifikasi *stakeholder* berdasarkan kelima perspektif *performance prism*, langkah selanjutnya adalah menyusun daftar aktivitas, dan melakukan *brainstorming* dengan semua asistem manager perusahaan tentang parameter pengukuran kinerja apa saja yang selama ini dijalankan di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Berdasarkan hasil *brainstorming* dan mempertimbangkan segi pengukuran kinerja yang telah dilakukan perusahaan sebelumnya, maka daftar aktivitas yang telah diverifikasi oleh asisten manager PT. PLN (Persero) Area Malang dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Daftar Parameter Kinerja PT. PLN (Persero) Area Malang berdasarkan *Performance Prism*

No.	Uraian Faset <i>Performance Prism</i>	Kelompok <i>Stakeholder</i> Kunci PT. PLN (Persero) Area Malang		
		Investor	Customers	Employees
1	Stakeholder Satisfaction Measures	<ul style="list-style-type: none"> - ROE - ROA (<i>Return on Asset</i>) - Kepuasan Pelayanan Investor 	<ul style="list-style-type: none"> - Indeks Kepuasan Pelanggan - Meningkatkan kualitas dan kecepatan layanan - Kecepatan penyambungan pasang baru - Delta Daya Tersambung 	<ul style="list-style-type: none"> - Realisasi klaim pengobatan pegawai dan pensiunan - Jaminan biaya kesehatan karyawan - Jaminan sarana dan prasarana karyawan
2	<i>Stakeholder Contribution Measures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat penambahan investasi - Ide/saran dari Investor yang diimplementasikan 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah pelanggan yang melakukan pembelian kembali ke perusahaan pada periode tertentu - Saran/umpan balik pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kesiapan aspek budaya kerja - Tingkat kedisiplinan karyawan (pelanggaran)
3	<i>Stakeholder-Related Strategy Measures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat Pertambahan Pemasukan - Tingkat penambahan Daya (kVA) per periode 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah mutu tegangan pelayanan (TR) - Peningkatan pelayanan gangguan Penyulang - Peningkatan rasio kerusakan trafo distribusi - Peningkatan <i>Recovery Time</i> - Peningkatan Respon Time 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan dan pengembangan karyawan - Tingkat kemampuan karyawan - Tingkat ketrampilan karyawan
4	<i>Stakeholder-Related Processes Measures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya Bunga Tagihan - Kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kualitas layanan - Penerapan Senyum Sapa Salam (3S) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan Anggaran Pelatihan karyawan - Evaluasi rutin karyawan - Evaluasi kinerja karyawan
5	<i>Stakeholder-Related Capabilities Measures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Keakuratan laporan keuangan per periode tertentu - Management Review 	<ul style="list-style-type: none"> - Standard <i>lead time</i> untuk merespon saran/umpan balik - Tingkat kelayakitan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisa Potensi Personil - Sistematis pelayanan yang dapat dipahami oleh karyawan

Tabel 4.7 Daftar Parameter Kinerja PT. PLN (Persero) Area Malang berdasarkan *Performance Prism* (Lanjutan)

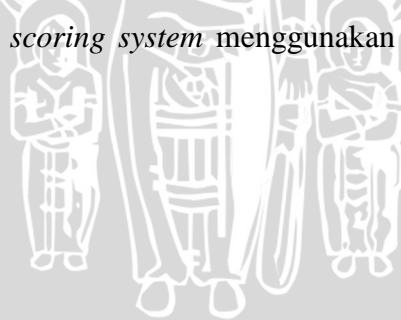
No.	Uraian Faset <i>Performance Prism</i>	Kelompok <i>Stakeholder</i> Kunci PT. PLN (Persero) Area Malang	
		Supplier	Regulators
1	Stakeholder Satisfaction Measures	<ul style="list-style-type: none"> - Lamanya pembayaran - Tingkat kepuasan <i>supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah ketidaksesuaian terhadap peraturan pada periode tertentu - Laporan penyusunan Uraian Pekerjaan (UP) - Indeks kepuasan Auditor
2	<i>Stakeholder Contribution Measures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat ketepatan kWh - Kecepatan pengiriman material 	<ul style="list-style-type: none"> - Ide/Saran dari Regulator
3	<i>Stakeholder-Related Strategy Measures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat optimalisasi pengadaan - Evaluasi kinerja <i>Supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kelengkapan laporan penyusunan Audit Internal dan Eksternal
4	<i>Stakeholder-Related Processes Measures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ketepatan waktu penyelesaian rencana kebutuhan 	<ul style="list-style-type: none"> - Frekuensi perhitungan Audit Internal dan Eksternal - Integritas Layanan Publik (ILP)
5	<i>Stakeholder-Related Capabilities Measures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan <i>e-procurement</i> - Ketetapan dan persetujuan harga dengan <i>Supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen Panduan Audit

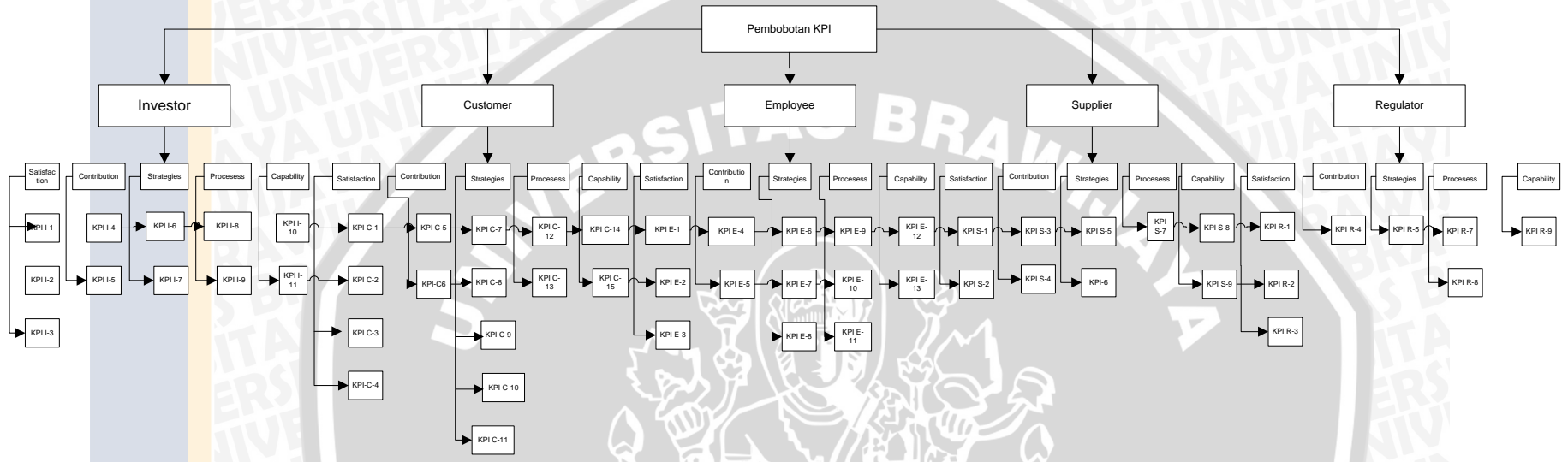
4.3.5 Pembobotan dan pengkatagorian Aktivitas

Parameter-parameter yang telah dirumuskan diatas kemudian dituangkan ke dalam bentuk kuisioner untuk diberikan kembali kepada semua asisten manager PT. PLN (Persero) Area Malang untuk diberi bobot sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Bobot untuk masing-masing katagori kemudian diolah lebih lanjut menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* untuk menentukan tingkat kepentingan perusahaan terhadap aktivitas tersebut.

Pembobotan dilakukan sebanyak 3 kali. Pembobotan tersebut adalah pembobotan antar *stakeholder*, pembobotan antar perspektif *performance prism*, pembobotan anar aktivitas dalam setiap perspektif *stakeholder performance prism*. Dari ketiga pembobotan yang dilakukan , akan didapatkan nilai pembobotan perusahaan secara keseluruhan.

Adapun bagan pembobotan yang dilakukan pada penelitian di PT. PLN (Persero) Area Malang dapat dilihat pada Gambar 4.3. Gambar ini menjelaskan bahwa setiap elemen pengukuran kinerja *performance prism* perlu dibobotkan untuk mendapat nilai pembobotan aktivitas terhadap PT. PLN (Persero) Area Malang secara langsung. Nilai pembobotan aktivitas terhadap PT. PLN (Persero) Area Malang bisa didapatkan dari perkalian antara bobot *stakeholder*, bobot perspektif *performance prism*, dan bobot aktivitas dalam setiap sisi perspektif *performance prism*. Hal ini selanjutnya akan digunakan dalam perhitungan *scoring system* menggunakan OMAX dan *Traffic Light System*.





Gambar 4.3 Bagan Pembobotan PT. PLN (Persero) Area Malang

Adapun hasil pembobotan *performance prism* pada PT. PLN (Persero) Area Malang menggunakan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) dengan menggunakan microsoft excel, yaitu sebagai berikut:

a. Pembobotan *Stakeholder*

Sebelum melakukan pembobotan terlebih dahulu ditentukan skala nilai prioritas *stakeholder* dengan cara menyebarkan kuisisioner. Adapun skala prioritas dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8 Penilaian Skala Nilai Prioritas setiap *stakeholder*

	A	B	C	D	E	F
1		<i>Investor</i>	<i>Customer</i>	<i>Employee</i>	<i>Supplier</i>	<i>Regulator</i>
2	<i>Investor</i>	1	1	3	4	4
3	<i>Customer</i>	1	1	3	4	4
4	<i>Employee</i>	0.333	0.333	1	2	2
5	<i>Supplier</i>	0.25	0.25	0.5	1	1
6	<i>Regulator</i>	0.25	0.25	0.5	1	1
7	Jumlah	2.833	2.833	8	12	12

Dari Tabel 4.8 di atas, dapat diketahui skala nilai prioritas antar *stakeholder*. Dari baris *investor* ke kolom *investor* (B2) bernilai 1 (satu) karena merupakan *stakeholder* yang sama. Dari baris *investor* ke kolom *customer* (C2) bernilai 1 (satu) karena memiliki tingkat kepentingan yang sama. Dari baris *investor* ke kolom *employee* (D2) bernilai 3 (tiga) karena *investor* sedikit lebih penting dibandingkan dengan *employee*. Dari baris *investor* ke kolom *supplier* dan *regulator* (E2 dan F2) bernilai 4 (empat) karena memiliki tingkat kepentingan diantara nilai 3 dan 5. Nilai tengah 4 (empat) ini diberikan karena *investor* lebih penting dari *supplier* dan *regulator* maka seharusnya dapat diberikan nilai 5, namun jika nilai 5 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 3 masih terlalu kecil maka nilai 4 dapat diberikan untuk prioritas antara *investor* dengan *supplier* dan *regulator*.

Dari baris *customer* ke kolom *investor* (B3) bernilai 1 (satu), nilai ini didapat dari pembagian antara angka 1 dengan nilai yang ada pada pertemuan antara baris *customer* dan kolom *investor*. Dari baris *employee* ke kolom *investor* (B4) bernilai 0,333, nilai ini didapat dari pembagian antara angka 1 dengan nilai yang ada pada pertemuan antara baris *customer* dan kolom *investor* yang bernilai 3. Demikian seterusnya sampai semua isi tabel terisi. Setelah

semua isi tabel terisi, maka dilakukan penjumlahan dari setiap kolom yang diletakkan di baris Jumlah

Tabel 4.9 Perhitungan Bobot setiap *stakeholder*

	A	B	C	D	E	F	G	H
8		<i>Investor</i>	<i>Customer</i>	<i>Employee</i>	<i>Supplier</i>	<i>Regulator</i>	<i>Price Score</i>	<i>Consistency Measure</i>
9	<i>Investor</i>	0.353	0.353	0.375	0.333	0.333	0.350	0.99155
10	<i>Customer</i>	0.353	0.353	0.375	0.333	0.333	0.350	0.99155
11	<i>Employee</i>	0.118	0.118	0.125	0.167	0.167	0.139	1.112
12	<i>Supplier</i>	0.088	0.088	0.063	0.083	0.083	0.081	1.044
13	<i>Regulator</i>	0.088	0.088	0.063	0.083	0.083	0.081	1.044
14	Jumlah	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.1831
	Consistency Ratio							0.005

Setelah langkah pada Tabel 4.8 selesai dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan langkah pada Tabel 4.9. B9 didapat dari pembagian antara nilai B2 dan B7 pada Tabel 4.8. B10 didapat dari pembagian antara nilai B3 dan B7 pada Tabel 4.8. Demikian seterusnya berlaku juga untuk kolom C, D, E dan F.

Nilai *price score* pada kolom G didapat dari nilai rata-rata kolom B sampai dengan F. G9 didapat dari nilai *average* antara B9–F9 dan seterusnya. Nilai *consistency measure* pada kolom H didapat dari perkalian antara baris jumlah pada Tabel 4.8 dengan nilai bobot pada kolom G Tabel 4.9.

Untuk nilai *consistency ratio*, dihitung dengan rumus $((\text{jumlah kolom H} - n)/(n-1))/\text{tabel orde matriks}$. Dalam hal ini n adalah jumlah matriks yang digunakan, jadi bila diisi angka $((5,1831-5)/(5-1))/1,12=0,005$. Sehingga nilai *consistency ratio* yang dihasilkan sebesar 0,005. Hal ini berada dalam batasan diterima tidaknya konsistensi suatu matriks. Menurut beberapa eksperimen dan pengalaman, inkonsistensi sebesar 10% kebawah adalah tingkat inkonsistensi yang bisa diterima. Langkah-langkah perhitungan dengan microsoft excel ini berlaku untuk semua pembobotan yang dilakukan pada Tabel 4.10 dan 4.11 disesuaikan dengan jumlah kriteria yang dibobotkan.

b. Pembobotan Antar Perspektif *Performance Prism* Tiap *Stakeholder*

Setelah dilakukan pembobotan untuk setiap *stakeholder*, langkah selanjutnya adalah pembobotan perspektif *performance prism* dalam setiap *stakeholder*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan setiap faset dalam *stakeholder*.

Berikut ini merupakan tabel hasil pembobotan perspektif *performance prism* dalam setiap *stakeholder*.

Tabel 4.10 Pembobotan antar Faset PT. PLN (Persero) Area Malang

STAKEHOLDER INVESTOR		STAKEHOLDER CUSTOMER	
	Bobot		Bobot
<i>Investor Satisfaction</i>	0.204	<i>Customer Satisfaction</i>	0.369
<i>Investor Contribution</i>	0.420	<i>Customer Contribution</i>	0.250
<i>Investor Strategies</i>	0.138	<i>Customer Strategies</i>	0.166
<i>Investor Processes</i>	0.128	<i>Customer Processes</i>	0.124
<i>Investor Capabilities</i>	0.111	<i>Customer Capabilities</i>	0.090
<i>Consistency Ratio</i>	0.004	<i>Consistency Ratio</i>	0.044

STAKEHOLDER EMPLOYEE		STAKEHOLDER SUPPLIER	
	Bobot		Bobot
<i>Employee Satisfaction</i>	0.191	<i>Supplier Satisfaction</i>	0.233
<i>Employee Contribution</i>	0.393	<i>Supplier Contribution</i>	0.354
<i>Employee Strategies</i>	0.136	<i>Supplier Strategies</i>	0.180
<i>Employee Processes</i>	0.135	<i>Supplier Processes</i>	0.134
<i>Employee Capabilities</i>	0.145	<i>Supplier Capabilities</i>	0.098
<i>Consistency Ratio</i>	0.035	<i>Consistency Ratio</i>	0.048

STAKEHOLDER REGULATOR	
	Bobot
<i>Regulator Satisfaction</i>	0.104
<i>Regulator Contribution</i>	0.352
<i>Regulator Strategies</i>	0.116
<i>Regulator Processes</i>	0.254
<i>Regulator Capabilities</i>	0.173
<i>Consistency Ratio</i>	0.039

Tabel 4.10 merupakan tabel pembobotan antar faset pada PT. PLN (Persero) Area Malang. Setelah dilakukan pembobotan untuk setiap *stakeholder*, langkah selanjutnya adalah pembobotan faset dalam setiap *stakeholder*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan setiap faset dalam *stakeholder*. Setiap *stakeholder* memiliki tingkat kepentingan yang berbeda pada setiap fasetnya. Hal ini dapat dilihat dari beragamnya bobot yang dihasilkan pada Tabel 4.8. Pada *stakeholder investor*, *investor contribution* memiliki tingkat kepentingan paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0,420. Hal ini berbeda dengan *stakeholder customer* yang menganggap

customer satisfaction layak untuk mendapat tingkat kepentingan paling tinggi yaitu sebesar 0,369. Ketiga *stakeholder* yang lain juga memiliki tingkat kepentingan yang berbeda untuk setiap fasetnya.

c. Pembobotan Antar Aktivitas Dalam Setiap Perspektif *Stakeholder Performance Prism*

Hasil pembobotan antar aktivitas dalam setiap Perspektif *Stakeholder Performance Prism* dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11 Pembobotan antar aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang

STAKEHODER INVESTOR

Investor Satisfaction	Bobot
ROE	0.316
ROA (<i>Return on Asset</i>)	0.524
Kepuasan Pelayanan Investor	0.159
<i>Consistency Ratio</i>	0
Investor Contribution	
Tingkat pertambahan investasi	0.705
Ide/saran dari investor yang diimplementasikan	0.295
<i>Consistency Ratio</i>	0
Investor Strategies	
Tingkat Pertambahan Pemasukan	0.705
Tingkat penambahan Daya (kVA) per periode	0.295
<i>Consistency Ratio</i>	0
Investor Processes	
Biaya Bunga Tagihan	0.762
Kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan	0.238
<i>Consistency Ratio</i>	0
Investor Capabilities	
Keakuratan laporan keuangan per periode tertentu	0.792
<i>Management Review</i>	0.208
<i>Consistency Ratio</i>	0

STAKEHOLDER CUSTOMER

Customer Satisfaction	Bobot
Indeks Kepuasan Pelanggan	0.332
Meningkatkan kualitas dan kecepatan layanan	0.288
Kecepatan penyambungan pasang baru	0.215
Delta Daya Tersambung	0.165
<i>Consistency Ratio</i>	0
Customer Contribution	
Jumlah pelanggan yang melakukan pembelian kembali ke perusahaan pada periode tertentu	0.762
Saran/umpan balik pelanggan	0.238
<i>Consistency Ratio</i>	0

Tabel 4.11 Pembobotan antar aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang (Lanjutan)

Customer Strategies	Bobot
Jumlah mutu tegangan pelayanan	0.234
Peningkatan pelayanan gangguan Penyulangan	0.354
Peningkatan rasio kerusakan	0.180
Peningkatan <i>Recovery Time</i>	0.134
Peningkatan Respon Time	0.098
<i>Consistency Ratio</i>	0
Customer Processes	
Meningkatkan kualitas layanan	0.762
Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)	0.238
<i>Consistency Ratio</i>	0
Customer Capabilities	
Standard <i>lead time</i> untuk merespon saran/umpan balik	0.643
Tingkat kelayaitasan perusahaan	0.357
<i>Consistency Ratio</i>	0

STAKEHOLDER EMPLOYEE

Employee Satisfaction	Bobot
Realisasi klaim pengobatan pegawai dan pensiunan	0.490
Jaminan biaya kesehatan karyawan	0.339
Jaminan sarana dan prasarana karyawan	0.171
<i>Consistency Ratio</i>	0
Employee Contribution	
Kesiapan aspek budaya kerja	0.583
Tingkat Kedisiplinan Karyawan	0.417
<i>Consistency Ratio</i>	0
Employee Strategies	
Pelatihan dan pengembangan karyawan	0.442
Tingkat kemampuan karyawan	0.310
Tingkat ketrampilan karyawan	0.248
<i>Consistency Ratio</i>	0
Employee Processes	
Pengelolaan Anggaran Pelatihan karyawan	0.437
Evaluasi rutin karyawan	0.226
Evaluasi kinerja karyawan	0.336
<i>Consistency Ratio</i>	0
Employee Capabilities	
Analisa Potensi Personil	0.583
Sitematika pelayanan yang dapat dipahami oleh karyawan	0.417
<i>Consistency Ratio</i>	0

STAKEHOLDER SUPPLIER

Supplier Satisfaction	Bobot
Lamanya Pembayaran	0.615
Tingkat kepuasan <i>Supplier</i>	0.385
<i>Consistency Ratio</i>	0

Tabel 4.11 Pembobotan antar aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang (Lanjutan)

Supplier Contribution	Bobot
Tingkat ketepatan kWh	0.545
Kecepatan pengiriman material	0.454
<i>Consistency Ratio</i>	0
Supplier Strategies	
Tingkat optimalisasi pengadaan	0.417
Evaluasi kinerja <i>Supplier</i>	0.583
<i>Consistency Ratio</i>	0
Supplier Processes	
Ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan	1.000
<i>Consistency Ratio</i>	0
Supplier Capabilities	
Meningkatkan <i>e-procurement</i>	0.722
Ketepatan dan persetujuan harga dengan <i>Supplier</i>	0.278
<i>Consistency Ratio</i>	0

STAKEHOLDER REGULATOR

Regulator Satisfaction	Bobot
Jumlah ketidaksesuaian terhadap peraturan pada periode tertentu	0.295
Laporan penyusunan Uraian Pekerjaan (UP)	0.199
Indeks kepuasan Auditor	0.506
<i>Consistency Ratio</i>	0
Regulator Contribution	
Ide/saran dari Regulator	1.000
<i>Consistency Ratio</i>	0
Regulator Strategies	
Kelengkapan laporan penyusunan Audit Internal dan Eksternal	1.000
<i>Consistency Ratio</i>	0
Regulator Processes	
Frekuensi perhitungan Audit Internal dan Eksternal	0.583
Integritas Layanan Publik (ILP)	0.417
<i>Consistency Ratio</i>	0
Regulator Capabilities	
Dokumen Panduan Audit	1.000
<i>Consistency Ratio</i>	0

Dari hasil pembobotan di atas, maka terdapat 56 aktivitas dalam sistem pengukuran kinerja pada PT. PLN (Persero) Area Malang. Aktivitas-aktivitas tersebut dapat disusun sebagai berikut:

Tabel 4.12 Aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang

STAKEHOLDER INVESTOR

No.	Aktivitas	Kode
1	ROE	I-1
2	ROA ((Return on Asset)	I-2
3	Kepuasan Pelayanan Investor	I-3
4	Jumlah Investor yang mempersiapkan untuk berinvestasi pada perusahaan	I-4
5	Jumlah Ide/saran dari Investor yang diimplementasikan	I-5
6	Tingkat Pertambahan Pemasukan	I-6
7	Tingkat penambahan Daya (kVA) per eriode	I-7
8	Biaya Bunga Tagihan	I-8
9	Kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan	I-9
10	Keakuratan laporan keuangan per periode tertentu	I-10
11	Management Review	I-11

STAKEHOLDER CUSTOMER

No.	Aktivitas	Kode
1	Indeks Kepuasan Pelanggan	C-1
2	Meningkatkan kualitas dan kecepatan layanan	C-2
3	Kecepatan penyambungan pasang baru	C-3
4	Delta Daya tersambung	C-4
5	Jumlah pelanggan yang melakukan pembelian kembali ke perusahaan pada periode tertentu	C-5
6	Saran/umpan balik pelanggan	C-6
7	Jumlah mutu tegangan pelayanan	C-7
8	Peningkatan pelayanan gangguan Penyulangan	C-8
9	Peningkatan rasio kerusakan trafo distribusi	C-9
10	Peningkatan <i>Recovery Time</i>	C-10
11	Peningkatan Respon Time	C-11
12	Meningkatkan kualitas layanan	C-12
13	Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)	C-13
14	Standard <i>lead time</i> untuk merespon saran/umpan balik	C-14
15	Tingkat kelayakitan perusahaan	C-15

STAKEHOLDER EMPLOYEE

No.	Aktivitas	Kode
1	Realisasi klaim pengobatan pegawai dan pensiunan	E-1
2	Jaminan biaya kesehatan karyawan	E-2
3	Jaminan sarana dan prasaranan karyawan	E-3
4	Kesiapan aspek budaya kerja	E-4
5	Tingkat kedisiplinan karyawan (pelanggaran)	E-5
6	Pelatihan dan pengembangan karyawan	E-6
7	Tingkat kemampuan karyawan	E-7
8	Tingkat ketrampilan karyawan	E-8
9	Pengelolaan Anggaran Pelatihan karyawan	E-9

Tabel 4.12 Aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang (Lanjutan)

STAKEHOLDER EMPLOYEE

No.	Aktivitas	Kode
10	Evaluasi rutin karyawan	E-10
11	Evaluasi kinerja karyawan	E-11
12	Analisa Potensi Personil	E-12
13	Sistematika pelayanan yang dapat dipahami oleh karyawan	E-13

STAKEHOLDER SUPPLIER

No.	Aktivitas	Kode
1	Lamanya Pembayaran	S-1
2	Tingkat kepuasan <i>supplier</i>	S-2
3	Tingkat ketepatan kWh	S-3
4	Kecepatan pengiriman material	S-4
5	Tingkat optimalisasi pengadaan	S-5
6	Evaluasi kinerja <i>Supplier</i>	S-6
7	Ketepatan waktu penyelesaian rencana kebutuhan	S-7
8	Meningkatkan <i>e-procurement</i>	S-8
9	Ketepatan dan persetujuan harga dengan <i>Supplier</i>	S-9

STAKEHOLDER REGULATOR

No.	Aktivitas	Kode
1	Jumlah ketidaksesuaian terhadap peraturan pada periode tertentu	R-1
2	Laporan penyusunan Uraian Pekerjaan (UP)	R-2
3	Indeks kepuasan Auditor	R-3
4	Ide/Saran dari Regulator	R-4
5	Kelengkapan laporan penyusunan Audit Internal dan Eksternal	R-5
6	Frekuensi perhitungan Audit Internal dan Eksternal	R-6
7	Integritas Layanan Publik (ILP)	R-7
8	Dokumen Panduan Audit	R-8

Untuk mendapatkan nilai bobot aktivitas terhadap perusahaan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Aktivitas I-1} &= \text{Nilai Bobot stakeholder investor} \times \text{Nilai bobot faset staisfaction} \times \\
 &\quad \text{Nilai bobot aktivitas I-1 dalam faset satisfaction} \\
 &= 0,350 \times 0,204 \times 0,316 \\
 &= 0,022
 \end{aligned}$$

Langkah ini dilakukan untuk setiap aktivitas sesuai aliran pada Bagan Pembobotan dalam Gambar 4.3. Total nilai bobot dari seluruh aktivitas adalah 1. Adapun keseluruhan nilai bobot aktivitas terhadap perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Nilai Bobot Aktivitas terhadap PT. PLN (Persero) Area Malang

Aktivitas	Bobot	Aktivitas	Bobot	Aktivitas	Bobot	Aktivitas	Bobot	Aktivitas	Bobot
I-1	0.022	C-1	0.043	E-1	0.013	S-1	0.012	R-1	0.002
I-2	0.037	C-2	0.037	E-2	0.009	S-2	0.007	R-2	0.002
I-3	0.011	C-3	0.028	E-3	0.004	S-3	0.016	R-3	0.004
I-4	0.100	C-4	0.021	E-4	0.032	S-4	0.013	R-4	0.029
I-5	0.043	C-5	0.067	E-5	0.023	S-5	0.006	R-5	0.013
I-6	0.034	C-6	0.021	E-6	0.008	S-6	0.009	R-6	0.012
I-7	0.014	C-7	0.014	E-7	0.006	S-7	0.012	R-7	0.009
I-8	0.034	C-8	0.021	E-8	0.005	S-8	0.006	R-8	0.014
I-9	0.010	C-9	0.010	E-9	0.008	S-9	0.002		
I-10	0.031	C-10	0.008	E-10	0.004				
I-11	0.008	C-11	0.006	E-11	0.006				
		C-12	0.033	E-12	0.012				
		C-13	0.010	E-13	0.008				
		C-14	0.020						
		C-15	0.011						
Total Nilai Bobot Seluruh Aktivitas						1.000			

4.3.6 Pengukuran Kinerja PT. PLN (Persero) Area Malang

Setelah dilakukan pembobotan, langkah selanjutnya adalah pengumpulan data-data yang diperlukan mengenai target dan pencapaian untuk masing-masing aktivitas yang nantinya akan dimasukkan ke tabel OMAX. Dari hasil pengambilan data yang ada di PT. PLN (Persero) Area Malang, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.14 Data Target Aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang

No.	Aktivitas	Target 2012	Real (2012)	Keterangan
I-1	ROE	>15%	17%	Tercapai
I-2	ROA ((Return on Asset)	>15%	20%	Tercapai
I-3	Kepuasan Pelayanan Investor	90%	100%	Tercapai
I-4	Jumlah Investor yang mempersiapkan untuk berinvestasi pada perusahaan	Min 10%/tahun	16,89%	Tercapai
I-5	Jumlah Ide/saran dari Investor yang diimplementasikan	Min 5x/tahun	8	Tercapai
I-6	Tingkat Pertambahan Pemasukan	4.067.100.000 (Rp)	3.313.600.000 (Rp)	Tidak Tercapai
I-7	Tingkat penambahan Daya (kVA)	>80%	85%	Tercapai

Tabel 4.14 Data Target Aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang (Lanjutan)

No.	Aktivitas	Target 2012	Real (2012)	Keterangan
I-8	Biaya Bunga Tagihan	>50% dari RKAP	56,87% dari RKAP	Tercapai
I-9	Kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan	>50% dari RKAP	56,87% dari RKAP	Tercapai
I-10	Keakuratan laporan keuangan per periode tertentu	80%	80%	Tercapai
I-11	Management Review	4x/thn	4x/thn	Tercapai
C-1	Indeks Kepuasan Pelanggan	>75%	80,93%	Tercapai
C-2	Meningkatkan kualitas dan kecepatan layanan	80%	85%	Tercapai
C-3	Kecepatan penyambungan pasang baru	80%	95%	Tercapai
C-4	Delta Daya Tersambung	>80%	78,24%	Tidak Tercapai
C-5	Jumlah pelanggan yang melakukan pembelian kembali ke perusahaan pada periode tertentu	788 pelanggan	1,071 pelanggan	Tercapai
C-6	Saran/umpan balik pelanggan	Min 5/bulan	8	Tercapai
C-7	mutu tegangan pelayanan (TR)	80%	90%	Tercapai
C-8	Peningkatan pelayanan gangguan Penyulang	<8%	8,5%	Tidak Tercapai
C-9	Peningkatan rasio kerusakan trafo distribusi	95%	99%	Tercapai
C-10	Peningkatan <i>Recovery Time</i>	1 jam	1 jam	Tercapai
C-11	Peningkatan Respon Time	1 jam	1 jam	Tercapai
C-12	Meningkatkan kualitas layanan	80%	85%	Tercapai
C-13	Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)	95%	100%	Tercapai
C-14	Standard <i>lead time</i> untuk merespon saran/umpan balik	80%	85%	Tercapai
C-15	Tingkat kelayakn perusahaan	80%	88,4%	Tercapai
E-1	Realisasi klaim pengobatan pegawai dan pensiunan	80%	85%	Tercapai
E-2	Jaminan biaya kesehatan karyawan	80%	90%	Tercapai
E-3	Jaminan sarana dan prasarana karyawan	80%	80%	Tercapai
E-4	Kesiapan aspek budaya kerja	90%	90%	Tercapai
E-5	Tingkat kedisiplinan karyawan (pelanggaran)	80%	85%	Tercapai
E-6	Pelatihan dan pengembangan karyawan	80%	82%	Tercapai
E-7	Tingkat kemampuan karyawan	80%	85%	Tercapai
E-8	Tingkat ketrampilan karyawan	80%	80%	Tercapai
E-9	Pengelolaan Anggaran Pelatihan karyawan	80%	90%	Tercapai
E-10	Evaluasi rutin karyawan	Min 4x/tahun	4x/tahun	Tercapai
E-11	Evaluasi kinerja karyawan	Min 4x/tahun	4x/tahun	Tercapai

Tabel 4.14 Data Target Aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang (Lanjutan)

No.	Aktivitas	Target 2012	Real (2012)	Keterangan
E-12	Analisa Potensi Personil	Min 1x/tahun	1x/tahun	Tercapai
E-13	Sistematika pelayanan yang dapat dipahami oleh karyawan	80%	80%	Tercapai
S-1	Lamanya Pembayaran	<14 hari	20 hari	Tidak Tercapai
S-2	Tingkat kepuasan <i>supplier</i>	80%	85%	Tercapai
S-3	Tingkat ketepatan kWh	>90%	100%	Tercapai
S-4	Kecepatan pengiriman material	80%	95%	Tercapai
S-5	Tingkat optimalisasi pengadaan	80%	85%	Tercapai
S-6	Evaluasi kinerja <i>Supplier</i>	Min 1x/tahun	1x/tahun	Tercapai
S-7	Ketepatan waktu penyelesaian rencana kebutuhan	>64%	80%	Tercapai
S-8	Meningkatkan <i>e-procurement</i>	Min 35%	45%	Tercapai
S-9	Ketepatan dan persetujuan harga dengan <i>Supplier</i>	80%	80%	Tercapai
R-1	Jumlah ketidaksesuaian terhadap peraturan pada periode tertentu	>80%	88,4%	Tercapai
R-2	Laporan penyusunan Uraian Pekerjaan (UP)	>90%	95%	Tercapai
R-3	Indeks kepuasan Auditor	>80%	77,8%	Tidak Tercapai
R-4	Ide/Saran dari Regulator	10/tahun	11/tahun	Tercapai
R-5	Kelengkapan laporan penyusunan Audit Internal dan Eksternal	80%	90%	Tercapai
R-6	Frekuensi perhitungan Audit Internal dan Eksternal	Min 1x/tahun	1x/tahun	Tercapai
R-7	Integritas Layanan Publik (ILP)	90%	95%	Tercapai
R-8	Dokumen Panduan Audit	>6 buah	7 buah	Tercapai

4.3.7 Scoring System dengan Model Objective Matrix (OMAX) dan Traffic Light System

Langkah selanjutnya, model pengukuran kinerja tersebut dapat dipadukan dengan model *scoring system* yaitu model OMAX (*objectives matrix*) sebagaimana fungsinya untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator, sehingga pencapaian terhadap tiap-tiap parameter yang ada dan mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pada model OMAX, level 10 diisi dengan target optimum pada tahun 2012. Pencapaian kinerja pada tahun sebelumnya, yaitu 2011, diletakkan pada level 3 untuk mendapatkan nilai tengah. Level 0 diisi dengan nilai terendah yang mungkin dicapai PT. PLN (Persero) Area Malang dalam keadaan terburuk.

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai interval antara level tertinggi, nilai tengah, dan level terendah untuk aktivitas I-1 dengan menggunakan metode OMAX.

Diketahui:

Target 2012 = >15%

Tahun 2011 = 16%

Tahun 2012 = 17%

Karena target yang ditentukan telah dicapai perusahaan, maka dibuat target optimal yang bisa dicapai dalam keadaan optimal yaitu sebesar 20%. Hal ini didasarkan pada pencapaian nilai 20% dinilai mampu dicapai sebagai target optimum. Untuk level 8 diisi dengan nilai 15% karena nilai ini sudah memenuhi target sehingga sudah masuk *traffic light* hijau, sedangkan level 10 diisi dengan nilai 20%. Level 0 diisi dengan nilai terendah yang mungkin dicapai perusahaan dalam keadaan terburuk, dalam hal ini nilai)% adalah nilai terendah yang mungkin terjadi.

$$\text{- Interval antara level 9 - 10} = \frac{20 - 15}{10 - 8} = \frac{5}{2} = 2,5$$

Sehingga nilai pada level 9 adalah $20 - 2,5 = 17,5$

$$\text{- Interval antara level 7 - 8} = \frac{15 - 0}{8 - 0} = \frac{15}{8} = 1,875$$

Sehingga nilai pada level 7 adalah $15 - 1,857 = 13,125$

$$\text{- Interval antara level 6 - 7} = \frac{13,125 - 0}{7 - 0} = \frac{13,125}{7} = 11,25$$

Sehingga nilai pada level 6 adalah $13,125 - 11,25 = 9,375$

Demikian seterusnya hingga level 1.

Hal yang sama dilakukan pada setiap aktivitas untuk memperoleh masing-masing *level* (level 0 sampai level 10). Setelah diperoleh nilai masing-masing *level* pada setiap aktivitas, selanjutnya adalah mengisi nilai *level*, *weight*, dan *value* pada bagian *monitoring*. Bagian *monitoring* tersebut diisi berdasarkan kinerja yang telah diukur untuk tahun 2012.

Untuk mengisi level di bagian *monitoring*, maka langkah yang digunakan adalah dengan menggunakan rumus interpolasi. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

Aktivitas I-1

Level 9 = 17,5%

Level 8 = 15%

$$\begin{aligned} \text{Maka nilai } 17\% \text{ berada pada level} &= \frac{17,5 - 17}{17 - 15} = \frac{9 - x}{x - 8} \\ 0,5(x - 8) &= 2(9 - x) \\ 0,5x - 4 &= 18 - (9 - x) \\ 0,5x - 4 &= 18 - 2x \\ x &= 8,8 \end{aligned}$$

Nilai x adalah level yang akan diisi di bagian *monitoring*. Untuk *weight* diisi dengan nilai bobot KPI I-1 terhadap perusahaan yang ada pada Tabel 4.11 yaitu 0,316. Nilai *value* merupakan perkalian antara level dan *weight*. Demikian seterusnya hingga bagian *monitoring* semua KPI terisi, sehingga diperoleh indeks total kinerja dari PT. PLN (Persero) Area Malang.

Dari keseluruhan perhitungan dengan tahapan-tahapan yang diberikan pada metode *Objectives Matrix* (OMAX), diperoleh skema penilaian kinerja untuk PT. PLN (Persero) Area Malang sebagai berikut :

Tabel 4.15 Skema Penilaian *Investor* berdasarkan OMAX

Kode	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10	I-11	
Performance	17%	20%	100%	16,89%	8	Rp 3313.600.000	85%	56,87%	56,87%	80%	4x	
Level	10	20.00%	20%	100	20	10	Rp 4.422.800.000	100%	100	100	100%	6
	9	17.50%	18%	95	15	8	Rp 4.246.312.000	90%	75%	75	90%	5
	8	15.00%	15%	90	10	5	Rp 4.069.824.000	80%	50%	50	80%	4
	7	13.12%	13.12%	85	8.75	4	Rp 3.893.336.000	79.37%	43.75%	43.75	70%	3
	6	11.25%	11.25%	80	7.5	4	Rp 3.716.848.000	78.75%	37.5%	37.5	60%	3
	5	9.37%	9.37%	75	6.25	3	Rp 3.540.360.000	78.12%	31.25%	31.25	50%	3
	4	7.50%	8%	70	5	3	Rp 3.363.872.000	77.5%	25%	25	40%	3
	3	5.62%	5.62%	65	3.75	2	Rp 3.187.384.000	76.87%	18.75%	18.75	30%	2
	2	3.75%	3.75%	60	2.5	1	Rp 3.010.896.000	76.25%	12.5%	12.5	20%	2
	1	1.87%	1.87%	55	1.25	1	Rp 2.834.408.000	75.62%	6.25%	6.25	10%	1
0	0.00%	0	50	0	0	Rp 2.657.920.000	75%	0	0	0%	0	

Level	8.8	8.84	10	9.378	9	2.75	8.5	8.275	8.275	8	8
Weight	0.316	0.524	0.159	0.705	0.295	0.705	0.295	0.762	0.238	0.792	0.208
Value	2.784	4.632	1.59	6.611	2.655	1.939	2.507	6.305	1.969	6.336	1.664

Tabel 4.16 Skema Penilaian *Customer* berdasarkan OMAX

Kode	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5	C-6	C-7	C-8	C-9	C-10	C-11	C-12	C-13	C-14	C-15
Performance	80,93%	85%	95%	78,24%	1071	8	90%	8.5%	99%	1 jam	1 jam	85%	100%	85%	88,44%
Level	10	100	100	100	100	1158	10	100%	7.5%	100%	1	1	100	100	100
	9	87.5	90	90%	90%	1076	8	90%	7.7%	97.5%	1	1	90	97.5	90
	8	75	80	80%	80%	948	5	80%	8.0%	95%	1	1	80	95	80
	7	71.87	70	70%	78.75%	815	4	78.75	8.2%	94.4%	0	0	70	94.37	70
	6	68.75	60	60%	77.5%	684	4	77.5%	8.4%	93.7%	0	0	60	93.75	60
	5	65.62	50	50%	76.25%	553	3	76.25%	8.6%	93.12%	0	0	50	93.12	50
	4	62.5	40	40%	75%	422	3	75%	8.8%	92.5%	0	0	40	92.5	40
	3	59.37	30	30%	73.75%	261	2	73.75%	9.0%	91.87%	0	0	30	91.87	30
	2	56.25	20	20%	72.5%	130	2	72.5%	9.2%	91.25%	0	0	20	91.25	20
	1	53.12	10	10%	71.25%	0	1	71.25%	9.4%	90.62%	0	0	10	90.62	10
0	50	0	0	70%	0	0	70%	9.6%	90	0	0	0	90	0	

Level	8.474	8.5	9.5	6.592	8.8	9	9	5.5	9.6	10	10	8.5	10	10	8.844
Weight	0.332	0.288	0.215	0.165	0.762	0.238	0.234	0.354	0.180	0.134	0.098	0.762	0.238	0.643	0.357
Value	2.813	2.448	2.042	1.088	6.706	2.142	0.106	1.947	1.728	1.34	0.98	6.477	2.38	6.43	3.157

Tabel 4.17 Skema Penilaian *Employee* berdasarkan OMAX

Kode	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10	E-11	E-12	E-13
Performance	85%	90%	80%	90%	85%	8	85%	80%	90%	4x	4x	1x	80%
Level	10	100	100	100	100	100%	10	100	100	100	6	6	1
	9	90%	90	90	95	90%	8	90	90	90	5	5	1
	8	80%	80	80	90	80%	5	80	80	80	4	4	1
	7	70%	78.75	70	89.37	70%	4	79.37	70	78.75	3	3	0
	6	60%	77.5	60	88.75	60%	4	78.75	60	77.5	3	3	0
	5	50%	76.25	50	88.12	50%	3	78.12	50	76.25	3	3	0
	4	40%	75	40	87.5	40%	3	77.5	40	75	3	3	0
	3	30%	73.75	30	86.87	30%	2	76.87	30	73.75	2	2	0
	2	20%	72.5	20	86.25	20%	2	76.25	20	72.5	2	2	0
	1	10%	71.25	10	85.62	10%	1	75.62	10	71.25	1	1	0
0	0	70	0	85	0	0	75	0	70	0	0	0	

Level	10	9	8	8	10	9	8.5	8	9	8	8	10	8
Weight	0.490	0.339	0.171	0.583	0.417	0.442	0.310	0.248	0.437	0.226	0.336	0.583	0.417
Value	4.90	3.051	1.368	4.664	4.17	3.978	2.635	1.984	3.933	1.808	2.688	5.83	3.336



Tabel 4.18 Skema Penilaian *Supplier* berdasarkan OMAX

Kode	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6	S-7	S-8	S-9	
Performance	20Hr	85%	100%	95%	85%	1x	80%	45%	80%	
Level	10	10	100%	100%	100%	100%	1	80	50	100%
	9	12	90%	90%	90%	90%	1	72	42.5	90%
	8	14	80%	80%	80%	80%	1	64	35	80%
	7	16	70%	70%	70%	70%	0	56	34.92	70%
	6	18	60%	60%	60%	60%	0	48	34.84	60%
	5	20	50%	50%	50%	50%	0	40	34.76	50%
	4	22	40%	40%	40%	40%	0	32	34.68	40%
	3	24	30%	30%	30%	30%	0	24	34.6	30%
	2	26	20%	20%	20%	20%	0	16	33.07	20%
	1	28	10%	10%	10%	10%	0	8	31.53	10%
	0	30	0%	0%	0%	0%	0	0	30	0%

Level	5	8.5	9	9.5	8.5	10	8.6	9.33	8
Weight	0.615	0.385	0.545	0.454	0.417	0.583	1.000	0.722	0.278
Value	3.075	3.272	4.905	4.313	3.544	5.83	8.6	6.736	2.224

Tabel 4.19 Skema Penilaian *Regulator* berdasarkan OMAX

Kode	R-1	R-2	R-3	R-4	R-5	R-6	R-7	R-8	
Performance	88,44%	95%	77.8%	11	90%	1x	95%	7	
Level	10	100	100%	100%	12	100%	1	100%	7
	9	90	95%	90%	11	90%	1	95%	6
	8	80	90%	80%	10	80%	1	90%	6
	7	78.75	89.37%	70%	9	70%	0	89.37%	5
	6	77.5	88.75%	60%	8	60%	0	88.75	4
	5	76.25	88.12%	50%	7	50%	0	88.12%	4
	4	75	87.5%	40%	6	40%	0	87.5%	3
	3	73.75	86.87%	30%	5	30%	0	86.25%	2
	2	72.5	86.25%	20%	4	20%	0	86.25%	1
	1	71.25	85.62%	10%	3	10%	0	85.62%	1
0	70	85%	0%	0	0%	0	85%	0	

Level	8.844	9	7.78	9	9	10	9	10
Weight	0.002	0.002	0.004	0.029	0.013	0.012	0.009	0.014
Value	0.018	0.018	0.031	0.261	0.117	0.12	0.081	0.14

Indeks Total	8.269
--------------	-------

Dari Tabel 4.19. didapatkan nilai indeks total sebesar 8.269. Jika menggunakan *Traffic Light System*, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) Area Malang secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan.

4.4 Analisis Hasil menggunakan *Traffic Light System*

Dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja berdasarkan *Performance Prism* yang didukung dengan model penilaian *Objectives Matrix* (OMAX), perusahaan dapat melakukan pemantauan terhadap semua aspek kinerjanya dan segera melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan (*Corrective & Preventive Action*) untuk membenahi kinerja perusahaan yang masih berada pada level yang rendah.

Dalam hal ini dapat juga dipadukan dengan *Traffic Light System*. *Traffic Light System* menggunakan tiga warna yaitu warna hijau dengan ambang batas 8 sampai dengan 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Warna kuning dengan ambang batas 4 sampai 7 artinya *achievement* dari suatu performa perusahaan yang diharapkan belum tercapai, sehingga pihak manajemen harus lebih memperhatikan aspek kinerja tersebut. Warna merah dengan ambang batas lebih kecil atau sama dengan 3 yang menunjukkan kinerja yang sangat buruk karena lebih jelek dari pencapaian sebelumnya dan harus sesegera mungkin dibenahi.

Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan *Objectives Matrix* (OMAX), didapatkan nilai index total sebesar 8.613. Jika menggunakan *Traffic Light System*, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) Area Malang secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan, walaupun ada beberapa aspek kinerja yang masih perlu diperbaiki. Dengan model OMAX dan *Traffic Light System*, dapat dilihat bahwa aktivitas pada PT. PLN (Persero) Area Malang yang masuk ke dalam kategori hijau, kuning, dan merah. Adapun hasil katagori berdasarkan model OMAX dan *Traffic Light System* dapat ditunjukkan pada Tabel 4.20 hingga 4.22.

Tabel 4.20 Daftar Aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang Kategori Hijau

Kode	Aktivitas
I-1	ROE
I-2	ROA ((<i>Return on Asset</i>))
I-3	Kepuasan Pelayanan Investor
I-4	Jumlah Investor yang mempersiapkan untuk berinvestasi pada perusahaan
I-5	Jumlah Ide/saran dari Investor yang diimplementasikan
I-7	Tingkat penambahan Daya (kVA)
I-8	Biaya Bunga Tagihan
I-9	Kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan
I-10	Keakuratan laporan keuangan per periode tertentu
I-11	Management Review
C-1	Indeks Kepuasan Pelanggan

Tabel 4.20 Daftar Aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang Kategori Hijau (Lanjutan)

Kode	Aktivitas
C-2	Meningkatkan kualitas dan kecepatan layanan
C-3	Kecepatan penyambungan pasang baru
C-5	Jumlah pelanggan yang melakukan pembelian kembali ke perusahaan pada periode tertentu
C-6	Saran/umpan balik pelanggan
C-7	mutu tegangan pelayanan (TR)
C-9	Peningkatan rasio kerusakan trafo distribusi
C-10	Peningkatan <i>Recovery Time</i>
C-11	Peningkatan Respon Time
C-12	Meningkatkan kualitas layanan
C-13	Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)
C-14	Standard <i>lead time</i> untuk merespon saran/umpan balik
C-15	Tingkat kelayakitan perusahaan
E-1	Realisasi klaim pengobatan pegawai dan pensiunan
E-2	Jaminan biaya kesehatan karyawan
E-3	Jaminan sarana dan prasarana karyawan
E-4	Kesiapan aspek budaya kerja
E-5	Tingkat kedisiplinan karyawan (pelanggaran)
E-6	Pelatihan dan pengembangan karyawan
E-7	Tingkat kemampuan karyawan
E-8	Tingkat ketrampilan karyawan
E-9	Pengelolaan Anggaran Pelatihan karyawan
E-10	Evaluasi rutin karyawan
E-11	Evaluasi kinerja karyawan
E-12	Analisa Potensi Personil
E-13	Sistematika pelayanan yang dapat dipahami oleh karyawan
S-2	Tingkat Kepuasan <i>Supplier</i>
S-3	Tingkat ketepatan kWh
S-4	Kecepatan pengiriman material
S-5	Tingkat optimalisasi pengadaan
S-6	Evaluasi kinerja <i>Supplier</i>
S-7	Ketepatan waktu penyelesaian rencana kebutuhan
S-8	Meningkatkan <i>e-procurement</i>
S-9	Ketepatan dan persetujuan harga dengan <i>Supplier</i>
R-1	Jumlah ketidaksesuaian terhadap peraturan pada periode tertentu
R-2	Laporan penyusunan Uraian Pekerjaan (UP)
R-4	Ide/Saran dari Regulator
R-5	Kelengkapan laporan penyusunan Audit Internal dan Eksternal
R-6	Frekuensi perhitungan Audit Internal dan Eksternal
R-7	Integritas Layanan Publik (ILP)
R-8	Dokumen Panduan Audit

Tabel 4.21 Daftar Aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang Kategori Kuning

Kode	Aktivitas
C-4	Delta Daya Tersambung
C-8	Peningkatan pelayanan gangguan Penyulang
S-1	Lamanya Pembayaran
R-3	Indeks Kepuasan Auditor

Tabel 4.22 Daftar Aktivitas PT. PLN (Persero) Area Malang Kategori Merah

Kode	Aktivitas
I-6	Tingkat Pertambahan Pemasukan

Aktivitas yang termasuk dalam kategori hijau mengindikasikan bahwa performa aktivitas tersebut sudah mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga harus tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan agar pencapaian dari masing-masing aktivitas dapat melebihi target yang diharapkan untuk tahun-tahun berikutnya. Selanjutnya, aktivitas yang termasuk dalam kategori kuning mengindikasikan bahwa aktivitas tersebut belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan. Sedangkan aktivitas yang berwarna merah mengindikasikan aktivitas tersebut memiliki performa jauh di bawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari 56 aktivitas yang telah teridentifikasi, terdapat 4 aktivitas yang berada pada katagori kuning dan 1 aktivitas pada katagori merah. Dengan demikian, aktivitas yang berada pada kedua kategori tersebut perlu dianalisis untuk mengetahui penyebab belum tercapainya target dari aktivitas tersebut serta diberikan tindakan perbaikan. Namun aktivitas yang berada pada kategori merah harus mendapatkan prioritas terlebih dahulu dalam tindakan perbaikannya. Rekomendasi perbaikan tersebut diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja dari aktivitas yang belum mencapai target.

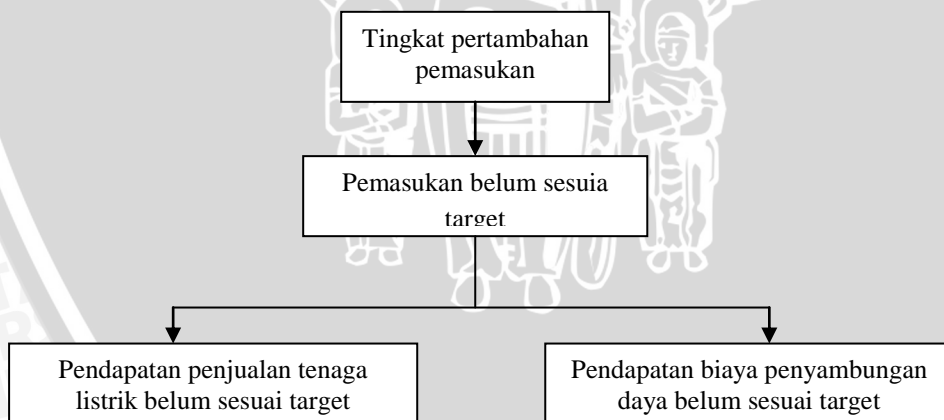
4.5 Rekomendasi Perbaikan Aktivitas Katagori Merah

Aktivitas yang berada pada katagori merah adalah tingkat pertambahan pemasukan. Aktivitas ini merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat laba yang dapat diperoleh melalui bisnis utama yang dijalankan perusahaan. Setelah dilakukan perhitungan, skor pencapaian program inisiatif ini adalah sebesar 2,75 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna merah

yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut masih jauh dari target yang ditetapkan sebelumnya.

Rendahnya pencapaian aktivitas ini dapat dianalisis dari hasil pengukuran rekapitulasi jumlah pendapatan operasi pada perhitungan proyeksi neraca. Jumlah pendapatan operasi yang ditargetkan pada tahun 2012 sebesar Rp. 4.067.100.000,- dan pencapaiannya adalah 4.067.100.000. setelah dilakukan perhitungan dengan metode OMAX, dihasilkan skor pencapaian jumlah pendapatan operasi sebesar 2.75 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna merah. Kondisi ini menyebabkan skor pencapaian kinerja aktivitas tingkat pertambahan pemasukan belum mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan.

Jika dianalisis, keuntungan PT. PLN (Persero) Area Malang diperoleh melalui pendapatan penjualan tenaga listrik yang diketahui pada tahun 2012 sebesar 1.339.899.941 kWh dari target 1.358.866.600 kWh dengan pendapatan penjualan mencapai Rp. 3.313.600.000 dari target Rp. 4.067.100.000. Selain itu keuntungan perusahaan juga diperoleh dari pendapatan biaya penyambungan daya sebesar Rp. 10.825.503.677 dari target Rp. 11.253.652.000. Ada beberapa hal yang membuat tingkat pertambahan pemasukan belum mencapai target. Penyebab permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 *Root Cause Analysis* Tingkat Pertambahan Pemasukan

Rekomendasi perbaikannya yang dapat diusulkan untuk tingkat pertambahan pemasukan adalah dengan menambah jumlah pelanggan baru dengan cara mensosialisasi pelanggan atau dengan pemasaran keliling untuk memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam pemasangan baru. Selain itu juga memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk penambah atau penyambungan daya, serta mengarahkan pelanggan untuk menambah daya dengan mempermudah penyambungan

daya tersebut. Dengan adanya kemudahan yang diberikan kepada pelanggan akan dapat mengevaluasi terhadap hasil aktual yang telah dilakukan.

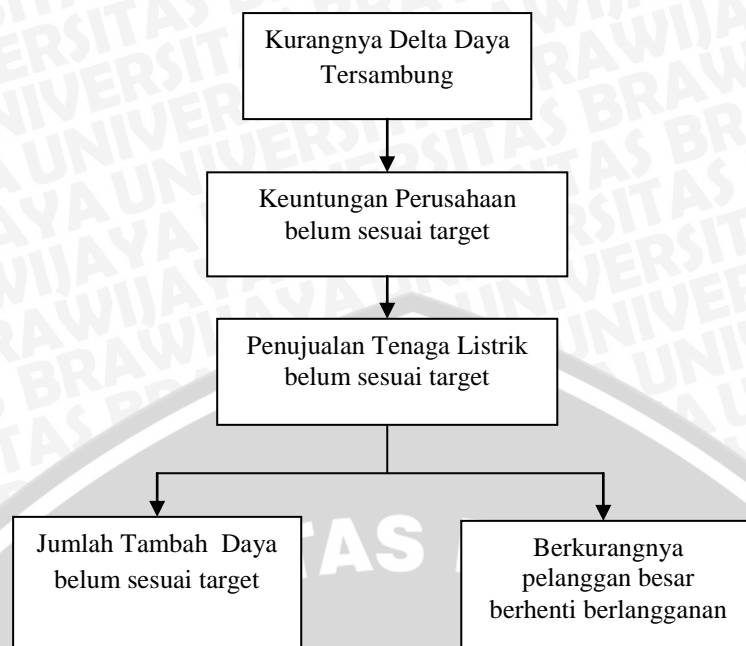
4.6 Rekomendasi Perbaikan Aktivitas Katagori Kuning

Terdapat 4 aktivitas yang masih berada dalam kategori kuning yaitu Delta Daya Tersambung, Peningkatan Gangguan Penyulang, Lamanya Pembayaran, dan Indeks Kepuasan Auditor.

4.6.1 Delta Daya Tersambung

Aktivitas ini merupakan indikator yang digunakan untuk mempertahankan pelanggan agar tetap berlangganan. Setelah dilakukan perhitungan, skor aktivitas ini adalah sebesar 6,592% dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut masih belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan. Delta Daya Tersambung yang ditargetkan adalah >80% dan pencapaiannya adalah 78,24%. Yang bertanggung jawab untuk melakukan Delta Daya Tersambung adalah Asisten Manager Transaksi sedangkan yang melakukan pengukuran secara langsung adalah Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi.

Kurangnya pencapaian aktivitas ini disebabkan karena kurangnya tenaga listrik terjual yang terjadi pada beberapa Rayon tidak mencapai target yang diinginkan perusahaan. Terdapat 12 Rayon yang realisasi pencapaian Delta Daya Tersambungnya belum memenuhi target, sedangkan terdapat 2 Rayon yang sudah mencapai target yaitu Rayon Dinoyo dengan realisasi 10.518 kVA dari target 8.968 kVA dan Rayon Bululawang dengan realisasi 3.527 kVA dari target 3.250 kVA. Sebab utamanya yaitu jumlah pertambahan daya yang belum memenuhi target. Pertambahan daya tahun 2012 sebesar 65.939 MVA dari target 69.913 MVA, sehingga jumlah daya tersambung sebesar Rp. 1.054.226. Selain itu terdapat pelanggan besar yang berhenti berlangganan di berbagai tempat juga menyebabkan penjualan tenaga listrik menjadi berkurang, hal ini dikarenakan terjadi tunggakan pembayaran tagihan listrik 2-3 bulan dan akan dilakukan pemutusan sementara bagi pelanggan yang menunggak 1-2 bulan. Dengan adanya hal tersebut mengakibatkan Delta Daya Tersambung belum mencapai target. Penyebab permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 *Root Cause Analysis* Delta Daya Tersambung

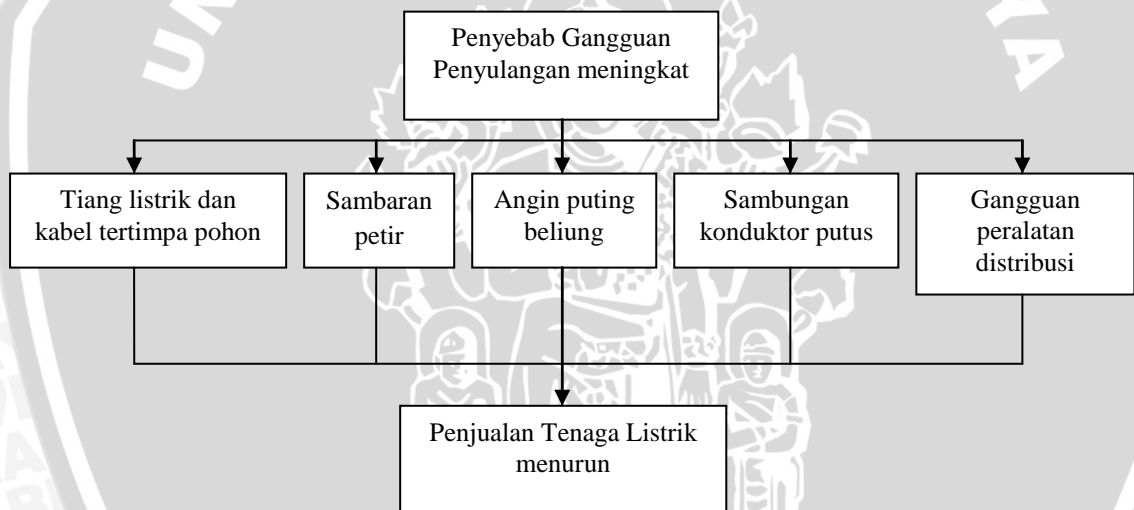
Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan sesuai dengan *Root Cause Analysis* untuk meningkatkan penjualan Delta Daya Tersambung adalah dengan melakukan pemasaran keliling pada 12 Rayon yang belum mencapai target antara lain Rayon Kota dengan realisasi 4.683 kVA dari target 5.363 kVA, Rayon Blimbing dengan realisasi 5.946 kVA dari target 6.600 kVA, Rayon Kebonagung dengan realisasi 7.345 kVA dari target 7.500 kVA, Rayon Lawang dengan realisasi 4.156 kVA dari target 5.700 kVA, Rayon Batu dengan realisasi 5.730 kVA dari target 6.000 kVA, Rayon Singosari, Rayon Kepanjen dengan realisasi 7.219 kVA dari target 7.575 kVA, Rayon Tumpang dengan realisasi 3.864 kVA dari target 4.425 kVA, Rayon Gondanglegi dengan realisasi 4.608 kVA dari target 4.725 kVA, Rayon Ngantang dengan realisasi 483 kVA dari target 600 kVA, Rayon Dampit dengan realisasi 3.009 kVA dari target 3.098 kVA, dan Rayon Sumberpucung dengan realisasi 2.449 kVA dari target 2.850 kVA untuk dapat mengejar kekurangan tersebut. Dengan adanya pemasaran keliling dapat mempermudah pelanggan bila menginginkan penyambungan dengan memberikan kemudahan untuk penyambungan daya tersebut. Sehingga Daya yang tersambung akan terus disambungkan pada pelanggan.

4.6.2 Peningkatan Gangguan Penyulang

Aktivitas ini merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui penyebab gangguan penyulangan. Adapun tujuan dari indikator ini adalah untuk meminimalisasi penyebab gangguan penyulangan tersebut. Setelah dilakukan perhitungan, skor aktivitas

ini adalah sebesar 5,5 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut masih belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan.

Pencapaian aktivitas ini dapat dianalisis dari hasil pengukuran aktivitas dengan target sebesar <8% dan pencapaiannya sebesar 8,5%. Total penyebab gangguan terdapat 105 gangguan. Kurangnya pencapaian aktivitas ini disebabkan karena adanya gangguan penyebab dominan yaitu tiang listrik yang tertimpa pohon terjadi sebanyak 80 kali, gangguan yang disebabkan sambaran petir terjadi sebanyak 3 kali, angin puting beliung sebanyak 7 kali, sambungan konduktor putus sebanyak 3 kali, dan gangguan peralatan distribusi terjadi sebanyak 12 kali gangguan. Selain sebab-sebab tersebut juga terdapat sebab lain yang masih belum ditemukan. Penyebab permasalahan tersebut dapat diajabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 *Root Cause Analysis* Peningkatnya Gangguan Penyulangan

Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan adalah mengadakan pengecekan kondisi dimana tiang-tiang listrik berdiri yang berdekatan dengan pohon yang memungkinkan terjadinya pohon tersebut menimpa tiang listrik serta melakukan penebangan pohon untuk menghindari gangguan pada tiang listrik karena selama ini pihak perusahaan sudah melakukan Program Panjat Tiang Sampai Tuntas (P2ST) dengan cara memanjat satu persatu tiang pada penyulang dimulai dari *section* yang paling akhir, yang bertujuan untuk mengurangi angka gangguan penyulang, dari hasil P2ST ini dapat menurunkan 31% gangguan penyulang. Kinerja ini dapat ditingkatkan melalui evaluasi menyeluruh untuk lebih mengurangi gangguan pada penyulang. Selain itu untuk mencegah terjadinya gangguan penyulangan dapat melakukan evaluasi pada

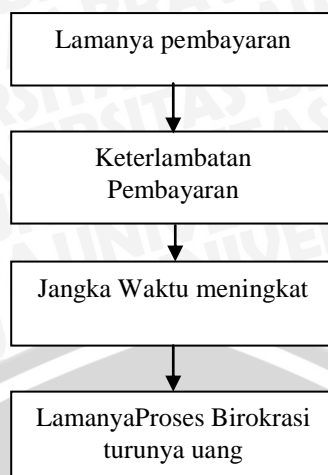
setiap kinerja dan pengecekan seluruh sambungan konduktor dan peralatan distribusi untuk mengontrol sebab-sebab terjadinya gangguan penyulangan. Dengan demikian penyebab terjadinya penyulangan akan terminialisir.

4.6.3 Lamanya Pembayaran

Aktivitas ini merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui jangka waktu pembayaran *supplier* yang dilaporkan setiap tahun. Setelah dilakukan perhitungan, skor aktivitas ini adalah sebesar 5 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut masih belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan. Lamanya pembayaran yang ditargetkan adalah selama <14 hari dan pencapaiannya adalah 20 hari. Yang bertanggung jawab untuk melakukan pengukuran lamanya pembayaran adalah Asisten Pelayanan dan Administrasi sedangkan yang melakukan pengukuran secara langsung adalah Supervisor Administrasi Umum.

Supervisor Administrasi Umum mengukur lamanya waktu pembayaran *supplier* setelah barang diterima oleh perusahaan. Pembayaran kepada *supplier* ini dilakukan setelah Asisten Manager memberi keterangan bahwa *supplier* telah mengirimkan barang yang sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Dalam pelaksanaannya, pembayaran kepada *supplier* ini sering mengalami keterlambatan bahkan mencapai 30 hari. Hal ini sangat merugikan bagi perusahaan karena *supplier* akan merasa tidak puas dan akan mempengaruhi kepercayaan antara *supplier* dan perusahaan.

Pada tahun 2012, jangka waktu pembayaran *supplier* yang dilakukan oleh Supervisor Administrasi Umum adalah selama 20 hari. Hal ini tidak sesuai dengan target yang diharapkan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang yaitu kurang dari 14 hari. Ada beberapa hal yang membuat jangka waktu pembayaran *supplier* tidak tepat waktu. Diantaranya adalah proses birokrasi turunnya uang yang kompleks dan memakan waktu yang cukup lama. Jangka waktu ini masih memerlukan perbaikan agar dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Penyebab permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 *Root Cause Analysis* Keterlambatan Pembayaran

Rekomendasi perbaikan yang dapat disarankan adalah perubahan budaya kerja. Birokrasi yang berbelit-belit merupakan salah satu budaya kerja di Indonesia. Perubahan budaya kerja ini dapat dilakukan dengan sosialisasi budaya kerja yang baru yang langsung dipelopori oleh *top management* sebagai puncak pimpinan. *Top management* harus dapat memberikan sistem birokrasi baru yang dapat merubah budaya kerja Indonesia yang sudah mengakar. Salah satunya adalah dengan menyederhanakan prosedur yang memang tidak perlu dilakukan dalam sistem yang ada.

Untuk aktivitas lamanya pembayaran kepada *supplier*, birokrasi yang harus dijalankan adalah setelah terjadi kesepakatan penawaran antara Asisten Transaksi dan *supplier* telah mencapai kata sepakat, *supplier* akan mengirimkan barang, Asisten Manager Perencanaan dan Gudang Material akan mengecek apakah barang yang diterima sesuai spesifikasi yang disepakati atau tidak, jika barang yang diperiksa sesuai spesifikasi maka Asisten Manager Perencanaan dan Gudang Material akan mengirimkan surat keterangan barang sesuai spesifikasi kepada Asisten Manager Transaksi. Surat dari Asisten Manager Transaksi ini akan dikirimkan kepada *supplier* dan Supervisor Administrasi Umum untuk pencairan pembayaran *supplier*. Setelah menerima surat keterangan barang sesuai spesifikasi, pada Supervisor Administrasi Umum akan terjadi birokrasi turunnya keuangan. Lamanya pembayaran ini akan semakin panjang jika pada pencairannya terbentur dengan kebijakan-kebijakan perusahaan tentang pengeluaran dana.

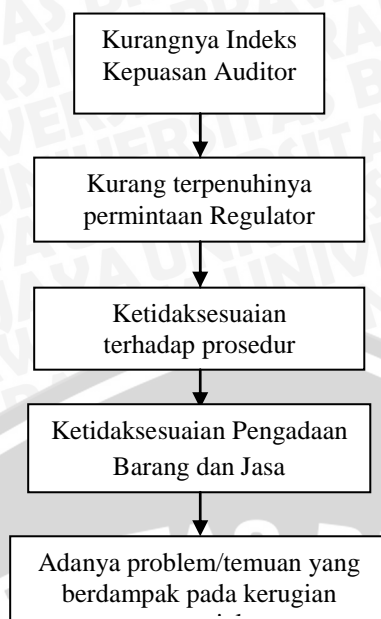
Top management dapat melakukan koordinasi dengan Supervisor Administrasi Umum untuk menentukan jalur birokrasi yang lebih sederhana tanpa mengurangi proses yang harus dilalui dan membuat SOP agar pelaksanaan semakin lancar. Dengan kesepakatan ini, akan ada birokrasi baru yang lebih sederhana agar waktu pembayaran

supplier dapat lebih singkat. Penyederhanaan ini tidak hanya dilakukan untuk aktivitas lamanya pembayaran saja tetapi untuk semua proses di perusahaan. Kesadaran akan perlunya perubahan budaya kerja ini harus benar-benar ditanamkan oleh setiap karyawan untuk perbaikan ke arah yang lebih baik.

4.6.4 Indeks Kepuasan Auditor

Aktivitas ini merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan Auditor. Aktivitas ini diukur dan dilaporkan setiap tahun. Setelah dilakukan perhitungan, skor aktivitas yang ditargetkan adalah sebesar $>80\%$ sedangkan pencapaiannya sebesar $77,8\%$ dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut masih belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan.

Pencapaian indeks kepuasan Auditor ini dapat diukur melalui aktivitas Integritas Layanan Publik (ILP). Integritas Layanan Publik melakukan *survey* terhadap Regulator untuk mengukur tingkat kepuasan mereka. Belum tercapainya target yang ditetapkan oleh perusahaan dikarenakan masih adanya kinerja perusahaan yang belum memuaskan Regulator. Pada tahun 2012, Indeks Kepuasan Regulator mencapai $77,8\%$, hal ini tidak sesuai dengan target yang diharapkan oleh PT. PLN (Persero) Area Malang. Ada beberapa hal yang membuat Indeks Kepuasan Regulator belum mencapai target. Diantaranya adalah kurang terpenuhinya permintaan Regulator yaitu ketidaksesuaian terhadap prosedur, adanya problem/temuan yang berdampak pada kerugian material yang disebabkan karena tidak sesuai dengan pengadaan barang dan jasa. Terdapat empat divisi penilaian Regulator diantaranya adalah Pelelangan Barang dan Jasa, Keuangan dan Administrasi, Pengawasan dan Teknik, dan Tata Niaga. Masing-masing divisi tersebut membuat laporan sesuai tidaknya dengan prosedur yang telah ada. Dengan adanya laporan tersebut diharapkan kinerja dapat sesuai dengan prosedur dan diharapkan tidak ada penyimpangan. Penyebab permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 4.8.



Gambar 4.8 *Root Cause Analysis* Indeks Kepuasan Auditor

Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan untuk memperbaiki kinerja aktivitas Indeks Kepuasan Auditor adalah dengan memberikan informasi dengan jelas kepada pihak Auditor mengenai kinerja yang terjadi pada perusahaan sesuai dengan prosedur dan menghindari segala penyimpangan yang ada, selain itu dapat memberikan solusi dari permintaan Auditor sesuai dengan kemampuan perusahaan.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan ditarik kesimpulan dan saran berdasarkan tujuan penelitian serta hasil dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, selanjutnya akan diberi suatu usulan atau saran kepada perusahaan yang bersangkutan.

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. PLN (Persero) Area Malang, dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Merancang sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*, didapatkan lima *stakeholder* yaitu *investor* dengan 11 KPI, *customer* dengan 15 KPI, *employee* dengan 13 KPI, *supplier* dengan 9 KPI, dan *regulator* dengan 8 KPI, sehingga jumlah KPI adalah 56 KPI sebagai indikator kinerja PT. PLN (Persero) Area Malang, sedangkan untuk pengukuran kinerja pada tingkat korporasi PT. PLN (Persero) Area Malang didapatkan indeks total dari perhitungan menggunakan metode *Objective Matrix (OMAX)* dan *Traffic Light System* sebesar 8,269 yang artinya bahwa kinerja PT. PLN (Persero) Area Malang secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan, tetapi dari hasil pengukuran sebanyak 51 KPI yang masuk dalam katagori hijau, 4 KPI yang masih berada dalam katagori kuning, dan 1 KPI masuk dalam katagori merah. Oleh sebab itu, untuk KPI dalam katagori merah segera memerlukan perbaikan dan dilanjutkan dengan perbaiki KPI katagori kuning agar performanya mencapai target yang telah ditentukan perusahaan.
2. Usulan perbaikan dilakukan pada 1 aktivitas yang berada dalam katagori merah dan 4 aktivitas yang berada dalam katagori kuning:
 - a. Aktivitas Tingkat Pertambahan Pemasukan (I-6)
Rekomendasi perbaikan pada aktivias yang masuk dalam katagori merah ini yaitu menambah jumlah pelanggan baru dengan cara mensosialisasi pelananggan untuk diberikan kemudahan bagi pelanggan untuk pemasangan baru.

b. Aktivitas Delta Daya Tersambung (C-4)

Rekomendasi perbaikan dengan melakukan pemasaran keliling pada 12 Rayon yang belum mencapai target. Dengan adanya pemasaran keliling dapat diberikan kemudahan bagi pelanggan untuk penyambungan daya.

c. Aktivitas Peningkatan Gangguan Pemyulang (C-8)

Rekomendasi perbaikan dengan mengadakan pengecekan kondisi dimana tiang listrik berdiri dan melakukan penebangan pohon. Serta melakukan evaluasi pada kinerja dan pengecekan pada seluruh sambungan konduktor dan peralatan distribusi.

d. Aktivitas Lamanya Pembayaran (S-1)

Rekomendasi perbaikan dengan melakukan perubahan budaya kerja dan membuat SOP agar pelaksanaan semakin lancar.

e. Aktivitas Indeks Kepuasan Auditor (R-3)

Rekomendasi perbaikan dengan memberikan informasi dengan jelas kepada pihak Auditor dan memberikan solusi dari permintaan Auditor.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini dan dapat digunakan untuk perbaikan dalam penelitian selanjutnya adalah:

1. Sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* ini harus ditinjau secara periodik, agar variabel kinerja dan target KPI yang ada dapat disesuaikan dengan perkembangan terbaru, baik menyangkut perubahan lingkungan persaingan usaha, regulasi pemerintah, perkembangan kebutuhan pelanggan, perkembangan teknologi terbaru maupun perkembangan standar pencapaian kinerja dengan metode terbaru.
2. Perlu dilakukan peningkatan nilai target KPI apabila indikator kinerja sudah mencapai jauh melebihi angka target yang ada. Hal ini dilakukan agar nilai target dapat selalu *update* terhadap perkembangan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asropi, 2007. *Membangun Key Performance Indicator Lembaga Pelayanan Publik, Manajemen Pembangunan No. 57/I/Tahun XVI 2007*. Harirington, H.Jamer.
- Hronec, 2004. *Quantum Performance Measurement Model*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyono, 1996. *Teori Pengambilan Keputusan, Edisi Revisi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI. Jakarta.
- Narbuko, 2004. *Metodologi Penelitian*. Jakarta Bumi Aksara. Semi, 2000.
- Neely, A.D., and Adams, C.A.(a), 2000. *Perpectives on Performances: The Performance Prism*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A.D., and Adams, C.A.(b), 2000. *The Performance prism Can Boost M & A Success*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A.D., and Adams, C.A.(c), 2000. *The Performance Prism in Practice*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A.D., M. Kennerly, 2000. *Performance Measurement Frameworks -A Review*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Riggs, James, 1987. *Production System*. Oregon University US. Oregon
- Talcott Parsons, 2001. *Indicators for Sustainable Develophment of Marine Captures*. Edward Elgar Publishing. Ltd. Chetenham United Kingdom.
- Teknomo Kardi, 1999. *Penggunaan Metode Analitical Hierarchy Proses Dalam Menganalisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Moda Ke Kampus*. Jurnal Teknik Sipil. Universitas Kristen Petra.
- Vincent Gaspersz, 2003. *Metode Analisis Untuk Peningkatan Kualitas*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.