

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang gambaran umum perusahaan, analisis hasil penilaian kinerja secara keseluruhan, analisis kategori yang memiliki nilai terendah, dan rekomendasi perbaikan pada kategori yang berkinerja buruk berdasarkan KPKU BUMN di Perum Jasa Tirta 1.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai gambaran secara umum Perum Jasa Tirta 1 Malang.

4.1.1 Sejarah Berdirinya Perum Jasa Tirta 1 Malang

Keberlanjutan fungsi prasarana pengairan menentukan keberhasilan pengelolaan sumber daya air. Untuk mencapai keberlanjutan tersebut maka aspek operasi dan pemeliharaan (O & P) dari prasarana Sumber Daya Air (SDA) sangat penting untuk menjamin manfaat pelayanan air dan melindungi masyarakat dari daya rusak air.

Permasalahan yang dihadapi Pemerintah Indonesia sejak 30 tahun lalu (hingga kini) dalam melaksanakan kegiatan O & P adalah keterbatasan dana. Keterbatasan ini mengakibatkan penurunan fungsi prasarana SDA karena mengakibatkan penurunan fungsi prasarana SDA karena mengurangi umur teknik dan unjuk kerja bangunan mengurangi umur teknis dan unjuk kerja bangunan tersebut. Akibatnya kemampuan mensuplai air guna memenuhi tuntutan berbagai sektor pemanfaatan (pertanian, domestik, industri dan lingkungan) ikut menurun. Untuk menjawab persoalan di atas, digagas pendirian suatu “badan usaha” yang memiliki tugas pokok pengelola wilayah sungai beserta prasarana SDA yang telah dibangun, sehingga pemenuhan kebutuhan air untuk berbagai sektor dapat tersedia.

Ide pendirian badan usaha ini muncul sejak tahun 1970-an, setelah selesainya dua bendungan besar di Wilayah Sungai Brantas. Pada tanggal 4 November 1986, dalam rapat yang dipimpin Menteri PU disepakati pembentukan suatu lembaga yang menangani wilayah sungai Brantas dengan nama Perum Jasa Tirta Brantas. Setelah melalui pembahasan antar departemen yang cukup rinci dan panjang, akhirnya disepakati untuk menerbitkan peraturan pemerintah sebagai akta pendirian Perum Jasa Tirta di Wilayah Sungai Brantas. Pada tanggal 12 Februari 1990, terbitlah PP Nomor 5



Tahun 1990 tentang Perum Jasa Tirta, sebagai sebuah badan usaha milik negara (BUMN) yang berkedudukan di Kota Malang.

Sebagai tindak lanjut dari penerbitan PP Nomor 5 tahun 1990, pada tanggal 1 November 1991, lahir Peraturan Menteri PU Nomor: 56/PRT/1991 tentang Kebijakan Umum Pengelolaan Perusahaan Umum (PERUM) Jasa Tirta. Peraturan ini merupakan arahan operasional bagi Perum Jasa Tirta I. Pada Pasal 6 dari peraturan tersebut, Perum Jasa Tirta diberi tugas pokok yang meliputi :

1. Eksploitasi dan pemeliharaan prasarana pengairan;
2. Penguasaan air dan sumber-sumber air;
3. Berpartisipasi aktif dalam pengelolaan Daerah Aliran Sungai (DAS) yakni; perlindungan, pengembangan, dan penggunaan air serta sumber-sumber air;
4. Rehabilitasi prasarana pengairan (sesuai kewenangan perusahaan)

Pemerintah telah menerbitkan PP Nomor 93 tahun 1999 (13 Oktober 1999) yang mengatur keberadaan Perum Jasa Tirta. Sesuai Pasal 2 ayat (2) dari PP tersebut, ditetapkan Perum Jasa Tirta sebagaimana dimaksud dalam PP Nomor 5 Tahun 1990 diubah namanya menjadi Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I. Selanjutnya untuk mendukung pembangunan nasional dan penyesuaian lingkup tugas pengelolaan SDA serta kegiatan usaha PJT I, maka peraturan Pemerintah (PP) tentang PJT I perlu disempurnakan yakni menjadi PP No. 46 th 2010 tanggal 3 Mei 2010.

Dalam melaksanakan tugas Pemerintah berkaitan dengan pengelolaan air dan prasarana SDA di WS Brantas dan WS Bengawan Solo, Perum Jasa Tirta I berpedoman pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang menjaga keseimbangan antara misi Pemerintah dan misi Perusahaan. Pelaksanaan tugas pokok telah diupayakan peningkatannya secara lebih memadai sesuai RKAP dan Rencana Jangka Panjang (RJP).

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi Perum Jasa Tirta 1 Malang adalah sebagai berikut :

Visi : Menjadi BUMN Pengelola Sumber Daya Air kelas dunia pada tahun 2025.

Misi :

1. Menyelenggarakan pengelolaan sumber daya air sesuai penugasan, secara profesional dan inovatif guna memberikan pelayanan prima untuk seluruh pemangku kepentingan.

2. Menyelenggarakan perusahaan dengan optimalisasi sumber daya perusahaan berdasarkan prinsip korporasi yang sehat dan akuntabel.

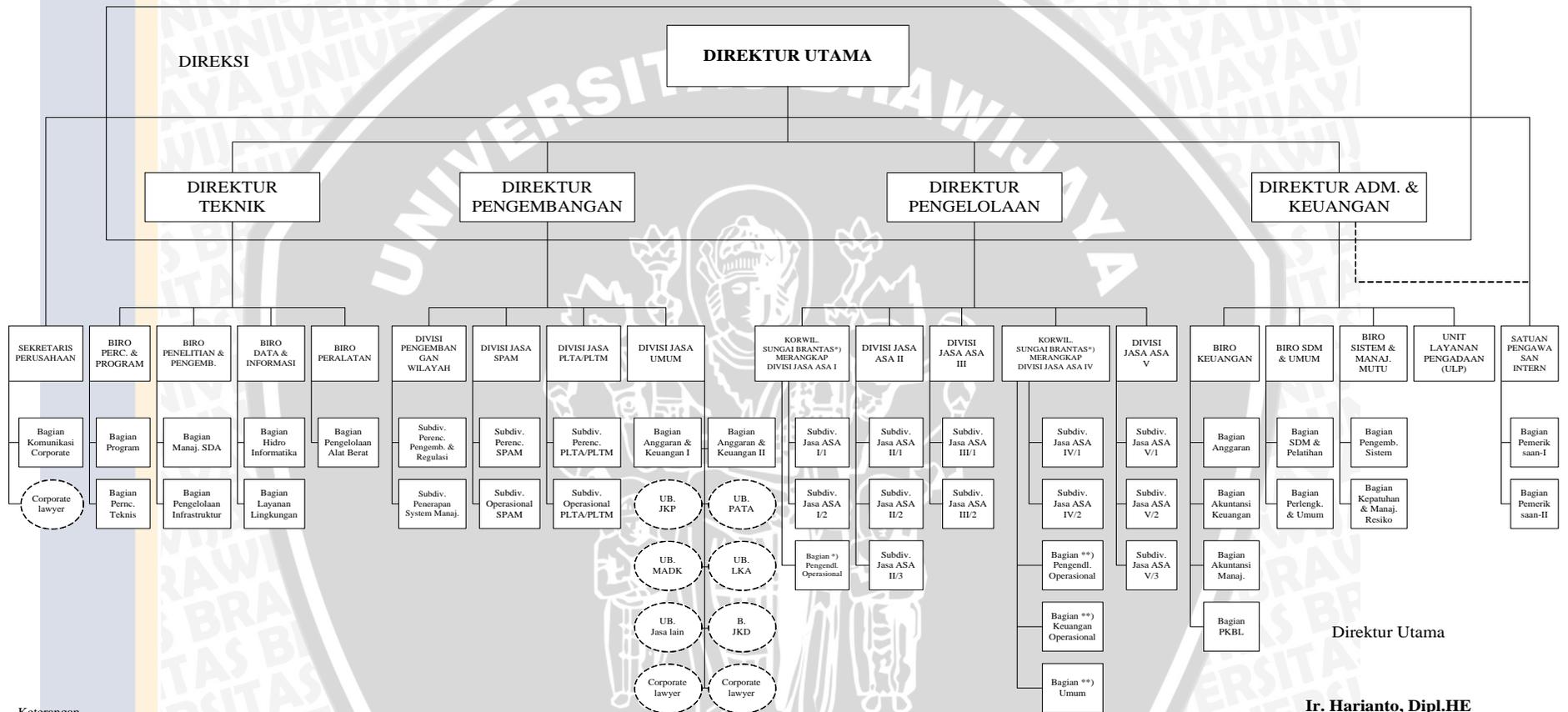
4.1.3 Budaya Perusahaan Perum Jasa Tirta 1 Malang

1. PROFESIONAL : Seluruh insan Perusahaan mempunyai kompetensi memadai sesuai profesi yang diembannya.
2. INTEGRITAS : Senantiasa menjunjung tinggi 7 (tujuh) karakter integritas : jujur, tanggung jawab, visioner, disiplin, kerjasama, adil dan peduli dalam menjalankan tugas.
3. NETRAL : Sebagai insan Perusahaan yang profesional, tidak ada *conflict of interest* dalam seluruh kegiatan pelayanan jasa, tidak berpihak terhadap golongan, kelompok atau kekuatan tertentu.
4. TANGGUH : Mampu mengemban seluruh tugas dengan penuh tanggung jawab dan dalam kondisi maupun situasi apapun.
5. USWAH : Segala perbuatan yang dilakukan senantiasa dapat dicontoh oleh semua insan Perusahaan, sehingga saling meneladani satu sama lain.
6. AMANAH : Selalu menjalankan seluruh tugas dengan penuh rasa tanggung jawab dan keikhlasan.
7. INOVATIF : Selalu menampilkan gagasan-gagasan, metode, kreasi baru guna meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.
8. RESPONSIF : Tanggap terhadap permasalahan yang terjadi serta harapan dan keluhan pelanggan atau pemangku kepentingan.

4.1.4 Struktur Organisasi Perum Jasa Tirta 1 Malang

Pada Perum Jasa Tirta 1 Malang, struktur organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi garis, karena pelimpahan wewenang dari atas ke bawah dan tanggung jawabnya dari bawah ke atas. Dengan adanya struktur organisasi dapat dilihat secara jelas bagaimana pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang berlaku di perusahaan. Hal ini merupakan suatu pedoman dalam menjalin hubungan kerja yang harmonis diantara unsur yang terlibat dalam struktur organisasi. Bentuk struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 4.1.

STRUKTUR ORGANISASI



Keterangan

□ : Organisasi Struktural

○ : Organisasi Fungsional yang Dapat dirangkap oleh pejabat Struktural

(a)

(b) Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perum Jasa Tirta 1 Malang

4.1.5 Jabatan Perum Jasa Tirta 1

Dewan Pengawas Perum Jasa Tirta I Periode 2012 - Sekarang

Ketua :

1. Ir. Graitia Sutadi, M.Sc

Anggota :

2. Zuryati Simbolon, SE., MM
3. Drs. Sriyadhi, MM
4. Dr. Mulyanti, M.Eng
5. Ir. Supa'ad, M.Si

Direksi Perum Jasa Tirta I Periode 2012 – 2017

1. Direktur Utama
Ir. Harianto, Dipi. HE
2. Direktur Teknik
Raymond Valiant Bachri, Dipi. Ph
3. Direktur Pengembangan
Ir. Alfian Rianto, M. Tech
4. Direktur Adm & Keuangan
Drs. Didih Hermawan, MM

4.1.6 Kegiatan Perum Jasa Tirta 1

4.1.6.1 Kegiatan Operasi

1. Pengendalian Banjir

Serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam rangka pengendalian banjir menjelang dan selama musim hujan, meliputi :

- a. Inventaris/pengecekan bangunan prasarana pengendali banjir (tanggul kritis, pintu air, dll)
- b. Penyiapan Buku Pedoman Siaga Banjir
- c. Monitoring dan evaluasi Kali Porong terkait dengan bencana Lumpur Sidoarjo (mencakup pengamanan peralatan keruk di Kali Porong)
- d. Penyiapan petugas piket banjir selama musim hujan berlangsung
- e. Penyediaan material banjiran dan peralatan kerja (alat berat)
- f. Pemantauan parameter banjir pada pos-pos pemantau (curah hujan, tinggi muka air/debit)
- g. Pengoperasian bangunan prasarana pengendali banjir

h. Melaksanakan tindak lanjut darurat bersama instansi terkait apabila terjadi bencana banjir.

2. *Flood Forecasting & Warning System (Ffws)*

Pengendalian banjir dilakukan dengan pengoperasian bangunan prasarana pengendalian banjir (waduk, tanggul, pintu air, dll) serta di dukung peralatan telemetri, kecuali pada anak-anak sungai yang memang tidak didukung bangunan prasarana pengendali banjir. Dengan peralatan telemeter yang mempunyai Pusat Pengendali (*Master Station*) di Kantor Pusat (Malang), curah hujan dan debit air sungai seluruh wilayah Kali Brantas (12.000 km²) dapat dipantau setiap jam. Data ini digunakan untuk menghitung/memprediksi banjir, distribusi banjir dan peringatan dini banjir ke sepanjang Sungai Brantas (320 km).

Menggunakan sistem pengukuran jarak jauh (telemeter) untuk water level dan rainfail yang dikontrol dari Pusat Pengendali. Sistem telemeter yang dikembangkan berfungsi sebagai sistem peringatan dini dan dari data tersebut juga dapat digunakan sebagai peramalan banjir.

3. *Early Warning System (Ews) Berbasis Masyarakat (Monitoring Instrumentasi Masyarakat – MIM)*

Merupakan instrumentasi peringatan dini banjir dengan menggunakan teknologi sederhana yang tersebar di 19 titik di sepanjang WS Sungai Brantas dan 35 titik di sepanjang WS Bengawan Solo. Instrumentasi ini berfungsi memberikan informasi dini kepada warga akan potensi terjadinya banjir.

4. Kegiatan Pemantauan Kualitas Air

Aspek pengendalian kualitas air dan pencemaran air yang ditugaskan kepada Perum Jasa Tirta I Malang adalah melakukan monitoring yang dilakukan dengan pemantauan 51 titik monitoring di Sungai Brantas dan 53 titik monitoring di buangan limbah industri dominan.

Hasil pemantauan dan evaluasi disampaikan secara periodik (triwulan dan tahunan) kepada Gubernur Provinsi Jawa Timur, Direktur BPSDA Ditjen SDA Kementerian PU, Wakil Gubernur Provinsi Jawa Timur, Kepala Bapedal provinsi Jawa Timur, Kepala Dinas PU Pengairan Provinsi Jawa Timur, Kepala Balai Besar Wilayah Sungai Brantas, Bupati atau Walikota di WS Brantas, Kepala Dinas/Kantor Lingkungan Hidup Kabupaten/Kota di WS Brantas serta secara bulanan kepada PDAM Kota Surabaya dan Sidoarjo.

Partisipasi perusahaan dalam upaya pengendalian kualitas dan pencemaran air meningkat dengan dimilikinya laboratorium kualitas air di Malang dan Mojokerto. Upaya lain adalah dengan menjaga debit kali Surabaya minimum 20 m³/dtk. Pada musim kemarau, serta memberikan informasi yang rutin pada pelanggan utama bila terjadi pencemaran.

5. *Brantas River Water Quality & Pollution Management Project* (Proyek Pemantauan Polusi dan Kualitas Air di DPS Kali Brantas)

Proyek kerja sama antara pemerintah Indonesia-Austria melalui LIPI (Indonesia) & Verbundplan untuk memantau kondisi kualitas air DPS Kali Brantas dengan mengembangkan sistem pemantauan *real time*. Dalam pelaksanaannya (tahun 2000 – 2004) membangun laboratorium kualitas air di Malang & Mojokerto dan 23 stasiun pemantau kualitas air dengan media pengiriman data melalui modem line telepon dan 15 stasiun pemantau debit limbah cair industri dengan sistem penyimpanan data melalui data lodger, 7 stasiun pemantau muka air dan 7 stasiun pemantauan curah hujan.

6. Patroli Air

Kegiatan Patroli Air dilaksanakan berdasarkan MOU tanggal 28 Agustus 2008 antara BLH Provinsi Jatim, PJT I dan Polwitabes Surabaya. Kegiatan ini direspon dan didukung instansi terkait di 3 (tiga) Pemerintah Kota/Kabupaten (Surabaya, Gresik, Sidoarjo) serta elemen masyarakat. Upaya pengendalian pengelolaan kualitas air dan pengendalian pencemaran air terus dilakukan oleh pemerintah dengan melibatkan masyarakat, salah satunya adalah kegiatan penegakan hukum terhadap para pencemar melalui kegiatan Patroli Air. Tim Patroli Air terdiri dari BLH Provinsi Jatim, DPU Pengairan Provinsi Jatim, PJT I, BBWS Brantas KLH serta Polrestabes Surabaya, dalam rangka pembinaan dan pengawasan terhadap praktek pencemaran DAS Kali Surabaya.

4.1.6.2 Kegiatan Pemeliharaan

Kegiatan pemeliharaan rutin maupun berkala yang dilaksanakan perusahaan meliputi :

- a. Kegiatan pemeliharaan bangunan prasarana sumber daya air
- b. Kegiatan pemeliharaan badan sungai
- c. Kegiatan pemeliharaan sumber daya air

Kegiatan pemeliharaan dilakukan untuk menjaga agar alur sungai dan bangunan prasarananya dapat berfungsi sesuai yang direncanakan.

1. Pembersihan Sampah Di Waduk (Pengamanan Sungai Brantas Berbasis Partisipasi Masyarakat Di Kabupaten Jombang)

Derap langkah Jogo Tanggul terdiri dari kelompok masyarakat (POKMAS) eks Penambang Pasir di 35 (tiga puluh lima) desa dalam 8 (delapan) Kecamatan di Kabupaten Jombang di sepanjang aliran Sungai Brantas sebelah kiri dan kanan. Dengan bekal pelatihan dan peralatan dari Perum Jasa Tirta I serta pembinaan dari Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kabupaten Kombang, diharapkan terjadi alih profesi penambang pasir serta pelaksanaan Jogo Tanggul dapat berjalan dengan baik. Kegiatan Jogo Tanggul diantara lain perawatan, pemeliharaan tanggul dan melindungi lingkungan sungai/bantaran dari praktik penanaman pohon keras, pemotongan tanggul, penambangan pasir, pendirian bangunan liar secara permanen dan sebagainya. Pada periode Jogo Tanggul dari November 2010 hingga saat ini tercatat sebanyak 70,5 km panjang tanggul dan bantaran yang telah dibersihkan, dirapikan dan dipelihara secara bertahap dan terus menerus oleh petugas Jogo Tanggul.

2. Pengerukan Sedimen

Kapasitas tampungan Waduk Sengguruh yang berfungsi melindungi Waduk Sutami dari sedimentasi saat ini kurang lebih sebesar 1,04 juta m³ (4,9% dari kapasitas, tampungan awal; data pengukuran tahun 2011). Jika tidak dilakukan perlindungan daerah tangkapan hujan dan pengendalian sedimentasi, maka Waduk Sengguruh secara teoritis akan penuh dalam waktu yang tidak lama.

Akibat sedimentasi pada Waduk Sengguruh dan Sutami, tampungan efektif kedua waduk tersebut semakin berkurang. Bila berlarut-larut, fungsi waduk Sengguruh, khususnya Waduk Sutami sebagai pengendali banjir, pembangkitan energi listrik, irigasi, air baku industri/domestik dan lain-lain akan terganggu.

3. Operasi Penambang Pasir Liar (Rehabilitasi Sarana Pengairan)

Sebagian besar bangunan prasana pengairan yang dikelola PJT I telah selesai dibangun pada tahun 70-an, dengan demikian rata-rata umur tersebut telah mencapai ± 37 tahun atau ± 74% dari umur ekonomis yang direncanakan (50 tahun). Oleh sebab itu, diperlukan pengamatan yang intensif serta perbaikan/rehabilitasi pada beberapa bagian bangunan prasarana pengairan tersebut.

4. Kegiatan Pengelolaan DAS (Kegiatan (Penghijauan)

Pertambahan jumlah penduduk beserta perkembangan aktifitas di dalamnya turut mendorong terjadinya penurunan luasan hutan serta peningkatan luasan tanah yang berpotensi menimbulkan erosi dan sedimentasi. Fenomena degradasi sumber daya hutan dan lahan di Indonesia terus mengalami peningkatan, baik secara kualitas maupun kuantitas. Kerusakan hutan dan lahan mengakibatkan peningkatan intensitas terjadinya bencana (banjir, tanah longsor dan kekeringan) yang secara langsung maupun tidak langsung akan menimbulkan kerugian nasional yang cukup besar (kerusakan infrastruktur serta terganggunya tatanan ekonomi masyarakat). Kerusakan hutan dan lahan juga menyebabkan peningkatan jumlah DAS kritis di Indonesia (termasuk DAS Brantas dan DAS Bengawan Solo) yang pada akhirnya akan mempengaruhi ketahanan pangan nasional.

Data indentifikasi dan inventarisasi BPDAS (2006) menyebutkan jumlah DAS kritis di Indonesia ada \pm 456 DAS, dengan tingkat kekritisannya antara lain : 60 DAS Prioritas I, 222 DAS Prioritas II dan 176 DAS Prioritas III. Lahan kritis di wilayah DAS adalah 6.890.567 ha sangat kritis dan 23.306.233 ha kondisi kritis. Sesuai data dari Dinas Kehutanan Prop.Jawa Timur (2007) untuk DAS Brantas luas lahan kritis aktual di luar kawasan hutan (Prioritas I) adalah 86.320 ha, sedangkan DAS Bengawan Solo luas lahan kritis 111.905 ha.

PJT I melakukan kerjasama dengan instansi pemerintah yaitu Dinas Kehutanan Kabupaten Malang, Kabupaten Tulungagung, Kabupaten Nganjuk, Kabupaten Mojokerto, Badan Lingkungan Hidup Kabupaten/Kota dan instansi lainnya. Dengan institusi pendidikan dan LSM diantaranya adalah Unibraw Malang, Universitas Muhammadiyah, Universitas Negeri Malang dan Perguruan tinggi lainnya.

Selama kurun waktu 2011 PJT I telah melakukan kegiatan penghijauan dengan penanaman sebanyak 1.377.728 bibit yang dilakukan baik internal PJT I maupun kerja sama dengan pihak eksternal. Tahun 2012 tercapai target penanaman sebanyak 1.800.000 bibit pohon.

5. Kegiatan Konservasi

Kegiatan Sipil Teknis (Penahan & Gully Plug)

Laju sedimentasi mengakibatkan permasalahan pengendapan sedimentasi pada alur-alur sungai di wilayah hulu yang akhirnya menumpuk pada waduk-waduk di sekitar. Sedimentasi di waduk dapat mengurangi usia guna waduk sehingga menjadi kerugian yang signifikan dalam usaha pengelolaan suatu sistem sungai.

Dalam usaha untuk mencegah laju sedimentasi, PJT I melakukan kegiatan pembangunan bangunan pengendali sedimen berupa dam penahan gully plug pada alur curah pada lahan-lahan yang berpotensi mengalami erosi.

Kegiatan sipil teknis ini dilakukan baik internal maupun eksternal PJT I bekerja sama dengan Dinas Kehutanan Kabupaten maupun Kota, juga LSM di wilayah DAS Kali Brantas maupun Bengawan Solo. Selama kurun waktu tahun 2006 – 2012 kerjasama PJT I dengan Dinas Kehutanan Kabupaten maupun Kota juga LSM serta masyarakat dalam pembuatan Dam penahan maupun gully plug telah menghasilkan.

Tahun 2006	: 42 unit
Tahun 2007	: 33 unit
Tahun 2008	: 49 unit
Tahun 2009	: 52 unit
Tahun 2010	: 68 unit
Tahun 2011	: 61 unit
Tahun 2012	: 74 unit
Total	: 379 unit

6. Pembibitan (Laboratorium Kultur Jaringan)

PJT I melakukan upaya pembibitan berbagai jenis tanaman baik secara konvensional maupun kultur jaringan laboratorium kultur jaringan, kebun bibit dan tanaman botani merupakan sarana yang dimiliki Perum Jasa Tirta I untuk penyediaan bibit dalam rangka pelestarian daerah aliran sungai dan sekaligus fasilitas edukasi lingkungan bagi kalangan pelajar.

LKJ dan kebun bibit berada di jalan Bendungan Sengguruh Malang No. 32 dengan luas area sekitar 6.000 m². Area tersebut terbagi atas beberapa kelompok fungsi yaitu :

- 160 m² LKJ dan Hardening
- 2.840 m² Kebun bibit
- 1.500 m² Tanaman buah dalam pot
- 1.500 m² Tanaman buah dan kolam ikan

Sedangkan untuk Tanaman botani berada pada tanah seluas 1.000 m² dan berlokasi di jalan Bendungan Wonogiri Malang. Di taman botani bisa belajar tentang lingkungan seperti :

- Cara bercocok tanam

- Hubungan manusia dengan lingkungannya
- Pengelolaan ekosistem dan sebagainya

Keberadaan ketiga sarana tersebut pada awalnya adalah kebun bibit yang merawat bibit-bibit tanaman yang transit sementara sebelum disebar ke lokasi tanam. Namun karena kebutuhan bibit penghijauan meningkat maka pada tahun 1999 didirikan Laboratorium Kultur Jaringan (LKJ). LKJ berfungsi untuk memproduksi binit dalam jumlah besar dengan menerapkan proses teknologi pada lingkungan aseptik, selanjutnya untuk mengembangkan aspek pendidikan lingkungan sejak usia dini pada tahun 2006 dibuka taman botani.

Pengelolaan lingkungan melalui pengetahuan masyarakat dapat membantu meningkatkan kepedulian dan kepekaan terhadap lingkungan. Sehubungan dengan hal tersebut PJT I melakukan pendekatan pengelolaan lingkungan dengan mengajak para pendidik untuk mengajarkan pendidikan lingkungan di kalangan siswa melalui kegiatan Jaring-jaring Komunikasi Pemantauan Kualitas Air (JKPKA) yang terbentuk pada tanggal 24 Juni 2007.

Pada awalnya, pada tahun 1997, JKPKA terdiri dari 28 SMU di DAS Sungai Brantas. Pada Tahun 2012 anggota JKPKA untuk DAS Sungai Brantas dan DAS Bengawan Solo telah mencapai 120 SMU serta beberapa sekolah dari luar Jawa yaitu Sumatera Barat, Kalimantan, Nusa Tenggara Barat, Sulawesi Barat dan Maluku.

Kegiatan JKPKA :

- Pelatihan guru dalam rangka mengintegrasikan materi pendidikan lingkungan hidup pada mata pelajaran di sekolah
- Wisata Bloasement yang dilakukan di sekolah-sekolah anggota JKPKA
- Menyusun Lembar Kegiatan Siswa (LKS) yaitu petunjuk kegiatan yang berisi langkah-langkah dalam melakukan pemantauan kualitas air untuk mata pelajaran biologi, kimia, ekonomi dan geografi
- Mengadakan lomba pelestarian SDA seperti lomba Karya Tulis Ilmiah, Pemantauan kualitas air, lomba poster, lomba fotografi lingkungan, lomba kreasi lingkungan, lomba maskot JKPKA dll
- Kegiatan Temu ilmiah yaitu pertemuan rutin untuk membahas program dari kegiatan JKPKA
- Kegiatan penghijauan di sekolah dan di sekitar lingkungan sekolah
- Kegiatan Perkemahan Tirta Bhakti

Pembibitan tanaman dalam melakukan reboisasi dan penghijauan dibutuhkan tanaman yang mendukung pemulihan agroekosistem dan mempunyai nilai tambah bagi ekonomi masyarakat. Untuk itu langkah baiknya apabila tanaman untuk reboisasi dan penghijauan yang akan ditanam di suatu lokasi adalah tanaman yang cocok dan dapat memulihkan agroekosistem serta bermanfaat bagi masyarakat di daerah tersebut.

Tujuan pembibitan berbasis masyarakat adalah sebagai media dukungan pada masyarakat terhadap degradasi lingkungan dan menyediakan bibit tanaman kayu andemik dan komersial dalam jumlah cukup dan tersedia secara berkesinambungan sesuai dengan habitat tumbuhnya dan dalam jangkauan distribusi.

1. Mendukung program konservasi pelestarian SDA di DAS Brantas maupun Bengawan Solo.
2. Mengembangkan usaha masyarakat di bidang pembibitan dan meningkatkan ekonomi masyarakat.
3. Sebagai sarana pelatihan dan peningkatan ketrampilan bagi masyarakat untuk melakukan usaha pembibitan.
4. Sebagai sarana berkarya sehingga mampu mengurangi aktivitas masyarakat dalam mengeksploitasi kekayaan hutan sekitar terutama masyarakat pencari kayu bakar.

Selama tahun 2012 PJT I melakukan kegiatan pembibitan teknis berbasis masyarakat sebanyak 1.260.000 bibit tanaman yang berlokasi :

1. Wonosari, Pujon, kabupaten Malang sebanyak 75.000 batang
2. Gapoktan Maju bersama, Tawangrejeni, Turen, Kabupaten Malang sebanyak 315.000 batang
3. Gapoktan Mekar Bersemi, Tawangrejeni, Malang sebanyak 310.000 batang.
4. Gapoktan Sri Rejeki, Wajak, Kabupaten Malang sebanyak 310.000 batang.
5. Dinas Kehutanan Kabupaten Malang sebanyak 100.000 batang.
6. Rimba Raya, Pagerwojo, Kabupaten Tulungagung sebanyak 150.000 batang.

4.2 Pengolahan Data

Pengukuran Kinerja berbasis KPKU ada tujuh kategori, antara lain: Kepemimpinan; Perencanaan Strategi; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi, dan Hasil-hasil Usaha. Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana kondisi kinerja yang ada di perusahaan, sehingga akan diketahui kategori mana saja yang berkinerja unggul dan kategori mana saja yang perlu adanya rekomendasi perbaikan untuk peningkatan kinerja perusahaan. Sistem penilaian kinerja BUMN terdapat dua dimensi penilaian, yaitu penilaian proses dan penilaian hasil. Kategori yang termasuk dalam penilaian proses adalah Kepemimpinan; Perencanaan Strategi; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi. Sedangkan kategori yang termasuk penilaian hasil adalah kategori Hasil-hasil Usaha. Kategori yang akan digunakan penelitian ini adalah hanya kategori yang termasuk penilaian proses karena menilai kinerja perusahaan dalam lingkup intern perusahaan, Kategori Hasil-hasil Usaha tidak dimasukkan karena kategori tersebut mengukur kinerja ekstern perusahaan dan berhubungan dengan pelanggan.

Penyebaran kuisioner setiap kategori dilakukan pada 5 unit bagian yang dapat mewakili dan memahami kondisi perusahaan, yaitu Unit Penelitian dan Pengembangan, Biro Sistem dan Manajemen Mutu, Divisi Jasa air dan Sumber Air, Biro Data dan Informasi, dan Biro Sumber Daya Umum. Penyusunan kuisioner tersebut berdasarkan ketetapan Kementerian BUMN. Pengidentifikasian kategori KPKU tersaji pada Lampiran 1. Setelah dilakukan penyebaran kuisioner pada 5 unit bagian, selanjutnya perhitungan hasil pencapaian pengukuran untuk setiap kategori KPKU yang diperoleh.

Hasil nilai pencapaian KPKU diperoleh dari nilai rata-rata tiap kategori. Nilai tiap kategori terdiri atas aspek *Approach*, *Deployment*, *Learning*, dan *Integration*. Tiap aspek penilaian tersebut diukur dari rata-rata hasil kuisioner yang telah disebar pada beberapa Biro/Unit target yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun contoh kuisioner penilaian kategori dari enam kategori misalnya Kategori Kepemimpinan Lampiran 1. Pada Kategori Kepemimpinan memiliki 2 sub-kategori, yaitu Kepemimpinan Senior, dan Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan. Sub-kategori Kepemimpinan Senior dalam kuisioner memiliki 18 butir pertanyaan, sedangkan sub-kategori Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan memiliki 23 butir pertanyaan. Tiap pertanyaan tersebut dinilai 4 aspek penilaian dari segi *Approach*, *Deployment*, *Learning*, dan *Integration* dengan kategori penilaian yang tersaji pada Lampiran 2.

Untuk hasil perhitungan secara keseluruhan dilakukan dengan cara interpolasi, mengingat hasil rata-rata perhitungan belum bisa menunjukkan hasil pencapaian yang maksimal. Interpolasi linier merupakan pencarian sebuah titik diantara dua sumbu (minimal) dan (maksimal) yang ada dalam sebuah data linier. Sebelum mencari interpolasi linier, dilakukan perhitungan nilai rata-rata yang diperoleh dari jumlah hasil klasifikasi ADLI dibagi dengan jumlah responden untuk setiap aspek ADLI per atribut pertanyaan. Perhitungan rata-rata dilakukan dari kategori Kepemimpinan sampai Kategori Fokus pada Operasi. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner tersaji pada Lampiran 3. Berikut ini diberikan contoh perhitungan interpolasi untuk pencapaian Kategori Kepemimpinan Sub kategori Kepemimpinan Senior untuk atribut pertanyaan 1.a.1.3.5 indikator L (*Learning*), dimana nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 5,6 sehingga sesuai dengan rumus didapatkan:

$$\text{Prosentase} = \frac{(y-y_1)}{(y_2-y_1)} = \frac{(x-x_1)}{(x_2-x_1)}$$

$$y-y_1 = \frac{(x-x_1)(y_2-y_1)}{(x_2-x_1)}$$

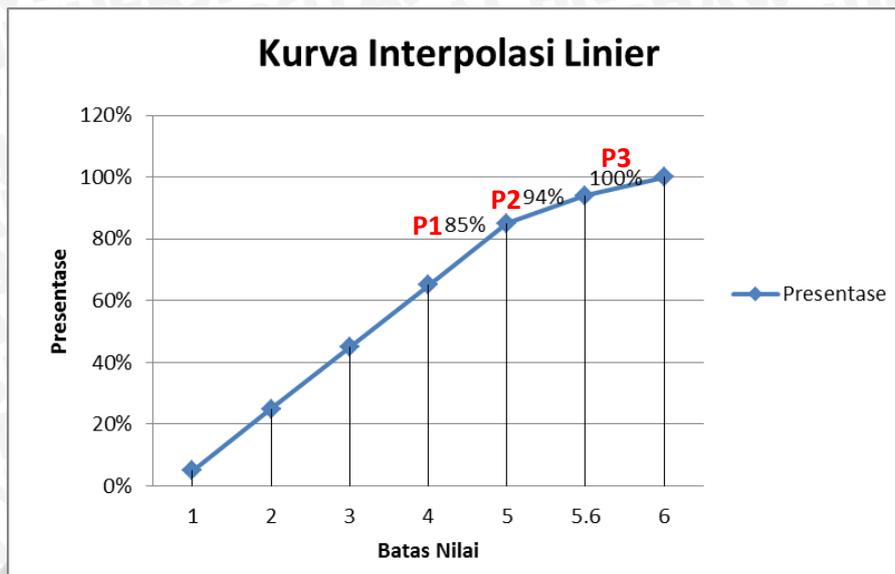
$$y = \left\{ \frac{(5,6-5)(100-85)}{(6-5)} \right\} + 85$$

$$y = \frac{0,6(15)}{1} + 85$$

$$= 94 \%$$

Dimana:

- y = Nilai pencapaian yang dicari
- y_2 = Nilai persentase batas atas
- y_1 = Nilai persentase batas bawah
- x = Nilai rata-rata yang telah diketahui
- x_2 = Batas nilai atas
- x_1 = Batas nilai bawah



Contoh perhitungan interpolasi diatas nilai (y_2, y_1, x_2, x_1) didasarkan pada Batas Nilai yang sudah ditetapkan oleh Kementerian BUMN yang sudah tersaji pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Batas Nilai

Batas Nilai	Persentase
1	5%
2	25%
3	45%
4	65%
5	85%
6	100%

Sumber: KPKU BUMN 2012

Dari hasil persentase interpolasi sampai pada seluruh kategori dari sub-kategori hingga atribut pertanyaan, selanjutnya dilakukan penilaian berdasarkan *Traffic Light System* untuk mengetahui nilai tersebut berada dalam bagian indikator *Traffic Light System* yang mana. Jenis respon atas tiap indikator tersebut dibagi menjadi:

1. Warna hijau, *achievement* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai,
2. Warna kuning, *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.
3. Warna merah, *achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

4.2.1 Penentuan *Traffic Light System*

Setelah mendeskripsikan dan membuat formulasi untuk setiap kategori dengan hasil pencapaian data, selanjutnya dilakukan penilaian berdasarkan *Traffic Light System*. Sebelum melakukan penilaian berdasarkan *Traffic Light System*, harus diketahui *Scoring System* terlebih dahulu untuk dijadikan level nilai masing-masing kategori sehingga dapat diketahui pencapaian kinerja berada pada level berapa yang akan dikategorikan sesuai dengan *Traffic Light System*.

Penentuan *Scoring System* sudah menjadi ketetapan KPKU BUMN berupa Pedoman Penilaian untuk skor mana yang mempunyai nilai tertinggi, tengah, dan terendah. *Scoring System* diperoleh dari Pedoman penilaian yang sudah ditentukan oleh KPKU dan sudah tersaji pada Lampiran 4, kemudian dilakukan *brainstorming* oleh pihak manajemen untuk mendapatkan kategori penilaian *Traffic Light System* indikator hijau (tinggi), indikator kuning (tengah), dan indikator merah (rendah).

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

Tabel 4.2 adalah tabel hasil dari *Traffic Light System* untuk seluruh kategori dari kategori 1 sampai kategori 6 dimulai dari penilaian tiap ADLI, atribut pernyataan, sub-part, sub-sub kategori, sub-kategori dan kategori utuh yang sudah tersaji pada Lampiran 5.

4.3 Nilai Total Pencapaian Pengukuran Kinerja Perusahaan

Setelah diketahui nilai *Traffic Light System* kemudian diketahui total nilai pencapaian pengukuran kinerja secara keseluruhan. Untuk menghitung total nilai secara keseluruhan, pertama adalah mencari nilai rata-rata ADLI pada sub-kategori kemudian dari rata-rata nilai tersebut dicari nilai total untuk satu kategori yang utuh. Sebagai contoh kategori Kepemimpinan, diketahui nilai rata-rata dari sub-kategori (1.a Kepemimpinan Senior) dan sub-kategori (1.b Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan) pada Tabel 4.2 dan Tabel 4.3:

Tabel 4.2 Nilai rata-rata ADLI Kategori Kepemimpinan

Komponen	Nilai				
	A	D	L	I	Total
Kepemimpinan Senior	5.9	5.866667	5.822222	5.033333	5.65
Tata Kelola dan Tanggung Jawab	5.904348	5.869565	5.852174	5.078261	5.67
Total Nilai Kategori Kepemimpinan					5,66

Tabel 4.3 Interpolasi Persentase Nilai ADLI Kategori Kepemimpinan

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

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

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

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

Rumus Interpolasi Presentasi Nilai ADLI sudah dijelaskan pada sub-bab sebelumnya.

Nilai Kategori Kepemimpinan secara keseluruhan diperoleh dari rata-rata nilai sub-kategori Kepemimpinan Senior dan sub-kategori Tata Kelola dan Tanggung Jawab. Untuk mengetahui rata-rata tiap sub-kategori diperoleh dari rata-rata nilai aspek *Approach*, *Deployment*, *Learning*, dan *Integration* (ADLI). Setelah diketahui rata-rata ADLI tiap kategori kemudian sub-kategori Kepemimpinan Senior dan sub-kategori Tata Kelola dan Tanggung Jawab dijumlahkan sehingga diperoleh total nilai Kategori Kepemimpinan. Dari total nilai Kategori Kepemimpinan kemudian diinterpolasikan menjadi persentase nilai kategori Kepemimpinan secara utuh. Cara perhitungan ini juga sama diterapkan pada kelima kategori yang lainnya (Perencanaan Strategi; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi). Untuk nilai maksimal sub-kategori dan perhitungan N total kategori (jumlah nilai maksimal tiap kategori) sudah ditetapkan oleh Kementerian BUMN yaitu pada Tabel 4.4 dan Tabel 4.5 adalah nilai total pencapaian yang tersaji pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Perhitungan Poin Nilai Kategori

Kategori dan Sub-kategori	Nilai Point
1 Kepemimpinan	120
1. a Kepemimpinan Senior	70
1.b Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan	50
2 Perencanaan Strategi	85
2.a Pengembangan Strategi	40
2.b Implementasi strategi	45
3 Fokus pada Pelanggan	85
3.a Suara Pelanggan	45
3.b Keterikatan Pelanggan	40
4 Pengukuran, Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan	90
4.a Pengukuran, analisis dan peningkatan kinerja perusahaan	45
4.b Pengelolaan informasi, pengetahuan dan teknologi informasi	45
5 Fokus pada Tenaga Kerja	85
5.a Lingkungan tenaga kerja	40
5.b Keterikatan Tenaga Kerja	45
6 Fokus pada Operasi	85
6.a Sistem Kerja	45
6.b Proses Kerja	40

Sumber : KPKU BUMN (2012)

Tabel 4.5 Total pencapaian nilai pengukuran

Kategori	Nilai ADLI	Nilai Maximal Tiap Item	Nilai Pencapaian	Total Nilai Pencapaian Tiap Kategori		Traffic Light System
1. Kepemimpinan						
1.a Kepemimpinan Senior	5,66	70/120	3,3	5,67	94,96	5,67 94,96%
1.b Tata Kelola dan Tanggung jawab Masyarakat	5,68	50/120	2,37			
2. Perencanaan Strategi						
2.a Pengembangan Strategi	4,39	40/85	2,07	4,28	70,46	4,28 70,46%
2.b Penerapan Strategi	4,18	45/85	2,21			
3. Fokus pada Pelanggan						
3.a Suara Pelanggan	3,83	45/85	2,03	3,93	63,15	3,93 63,15%
3.b Keterikatan dengan Pelanggan	4,03	40/85	1,90			
4. Pengukuran, Analisa, dan Pengelolaan Pengetahuan						
4.a Pengukuran, Analisa dan Peningkatan kinerja perusahaan	3,99	45/90	2,00	4,30	70,46	4,30 70,46%
4.b Pengelolaan Informasi, pengetahuan dan Teknologi Informasi	4,60	45/90	2,30			
5. Fokus Tenaga Kerja						
5.a Lingkungan Tenaga Kerja	4,17	40/85	1,96	4,11	67,18	4,11 67,08%
5.b Keterikatan Tenaga Kerja	4,06	45/85	2,15			
6. Fokus pada Operasi						
6.a Sistem Kerja	3,34	45/85	1,77	3,36	51,38	3,36 52,56%
6.b Proses Kerja	3,37	40/85	1,59			
TOTAL Rata-rata Enam Kategori				70,18%		70,18%

Keterangan:

1.a Kolom (1) $5,67 = (5,90 + 5,86 + 5,82 + 5,03) / 4$ (ADLI)**

Kolom (2) 70 = nilai maksimal tiap sub-kategori 1a**

120 = total nilai tiap kategori**

Kolom (3) 3,3 = nilai pencapaian rata-rata ADLI $(\frac{70}{120} \times \text{rata-rata ADLI}) =$

$$((\frac{70}{120} \times 5,9) + (\frac{70}{120} \times 5,86) + (\frac{70}{120} \times 5,82) + (\frac{70}{120} \times 5,03))^{**}$$

Kolom (4) 94,96% = (nilai rata-rata ADLI sub kategori 1 a + nilai rata-rata ADLI sub kategori 1 b = 5,67 diinterpolasikan 94,96%**

1.b Kolom (1) $5,67 = (5,90 + 5,86 + 5,85 + 5,07) / 4$ (ADLI)**

Kolom (2) 50 = nilai maksimal tiap sub-kategori 1b**

120 = total nilai tiap kategori**

Kolom (3) 2,37 = nilai pencapaian rata-rata ADLI $(\frac{50}{120} \times \text{rata-rata ADLI}) =$

$$((\frac{50}{120} \times 5,9) + (\frac{50}{120} \times 5,86) + (\frac{50}{120} \times 5,85) + (\frac{50}{120} \times 5,07))^{**}$$

Kolom (4) 94,96% = (nilai rata-rata ADLI sub kategori 1 a + nilai rata-rata ADLI sub kategori 1 b = 3,3 + 2,37 = 5,67 diinterpolasikan 94,96%**

**melakukan hal yang sama pada kategori 2 sampai kategori 6

70,18% = nilai total persentase seluruh kategori / 6 (jumlah kategori keseluruhan).

4.4 Interpretasi KPKU BUMN di Perum Jasa Tirta 1 Malang

Berdasarkan perhitungan KPKU BUMN di Perum Jasa Tirta 1 Malang didapatkan hasil persentase pencapaian sebesar 70,18%. Kategori yang termasuk warna hijau/target sudah tercapai adalah Kategori Kepemimpinan persentase pencapaian sebesar 94,96%, Kategori Perencanaan Strategi persentase pencapaian sebesar 70,46%, dan Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengelolaan Pengetahuan persentase pencapaian sebesar 70,46%. Kategori yang termasuk warna kuning/target belum tercapai tetapi sudah mendekati target adalah Kategori Fokus pada Pelanggan persentase pencapaian sebesar 63,15%, Kategori Fokus pada Tenaga Kerja persentase pencapaian sebesar 67,24%, dan Kategori Fokus pada Operasi persentase pencapaian sebesar 52,56%. Interpretasi pada Perum Jasa Tirta 1 menunjukkan bahwa sistem/metode yang diterapkan sudah cukup baik karena total pencapaian 70,18% termasuk pada batas warna hijau/target sudah tercapai meskipun persentase dengan nilai masih minimal,

namun perlunya pemahaman yang mendetail, bisa mengintegrasikan secara menyeluruh ke unit perusahaan akan meningkatkan nilai *performance* perusahaan.

4.5 Pembahasan Hasil Kategori KPKU Perum Jasa Tirta 1 Malang

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

4.5.1 Kepemimpinan

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

Kategori kepemimpinan memiliki dua sub-kategori diantaranya Kepemimpinan Senior dan Sub-kategori Tata Kelola dan Tanggungjawab Kemasyarakatan. Nilai Sub-kategori Kepemimpinan Senior mencapai 94.81% dan berada pada indikator warna hijau, sedangkan Sub-kategori Tata Kelola dan Tanggungjawab Kemasyarakatan mencapai 95.11% berada indikator warna hijau. Dari sub-kategori ini dilihat hasil yang memiliki nilai rendah adalah Kepemimpinan senior, kemudian diidentifikasi ke sub-sub kategori Kepemimpinan Senior. Ada dua sub-sub kategori Kepemimpinan senior, antara lain Visi, Tata nilai dan Misi nilai persentase 94.50% dan Kinerja Komunikasi dan Perusahaan nilai persentase 95.29%. Sub-part Visi, Tata nilai dan Misi terdiri dari Kapabilitas dan Kapasitas dengan nilai 94.25%, Mendorong Perilaku Taat Hukum dan Beretika dengan nilai 95.13%, dan Membangun Perusahaan yang Keberlanjutan dengan nilai 94.42%. Kapabilitas dan Kapasitas termasuk nilai paling rendah diantara sub-part lainnya. Atribut Kapabilitas dan Kapasitas antara lain Pimpinan senior bersama-sama telah menetapkan visi dan tata nilai perusahaan beserta tujuan strategis dan rencana kegiatan persentase sebesar 93.75%, Pimpinan senior sudah menyebarluaskan visi dan tata nilai perusahaan kepada seluruh *stakeholder* perusahaan persentase sebesar 94.75%,

dan Pimpinan senior dalam tindakannya selalu mencerminkan komitmennya terhadap tata nilai perusahaan persentase sebesar 94.25%. Nilai terkecil atribut untuk Kategori Kepemimpinan adalah 93.75% dan kemudian dilihat setiap ADLI atribut.

ADLI atribut terkecil pada perusahaan sudah mempunyai cara yang efektif untuk menetapkan visi misi dan tujuan strategis, pemahaman visi dan tata nilai kepada seluruh *stakeholder* perusahaan terlihat bahwa Kategori ini indikator pencapaian termasuk pada pencapaian kinerja yang ekselen. Pemimpin senior di Perum Jasa Tirta bisa menerapkan tindakan yang selalu mencerminkan komitmen terhadap tata nilai perusahaan, perilaku taat hukum dan beretika serta secara konsistensi bisa meningkatkan dan membangun lingkungan yang mampu merubah kondisi perusahaan lebih baik lagi. Selain itu pemimpin senior di Perum Jasa Tirta 1 bisa menciptakan komunikasi baik kepada seluruh karyawan meupun dengan pelanggan dan menciptakan komunikasi dua arah yang terbuka dan jujur dalam memperkuat kinerja perusahaan yang ekselen.

Perusahaan ini secara berkala memberikan evaluasi kinerja untuk meningkatkan pengembangan kepada seluruh *stakeholder* serta perusahaan menerapkan dan memberikan kontribusi pada kesejahteraan masyarakat yang bisa meningkatkan sistem perekonomian. Perusahaan juga secara efektif terlibat langsung dan memberikan dukungan terhadap komunitas utama perusahaan dan bisa mengelola dengan baik yang berhubungan dengan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan sehingga menjadikan pimpinan senior bersama-sama dengan tenaga kerja di perusahaan berkontribusi secara ekselen terhadap peningkatan komunitas yang bersangkutan.

4.5.2 Perencanaan Strategis

Kategori perencanaan strategis menguji perusahaan dalam mengembangkan sasaran strategis dan program kerja serta mengimplementasikan sasaran strategis dan rencana kerja dan direvisi sesuai kebutuhan perusahaan yang bisa diukur pencapaiannya dari waktu ke waktu. Pada kategori ini, Perum Jasa Tirta 1 Malang persentase pencapaian sebesar 70,46%. Nilai ini sudah menunjukkan kategori di perusahaan termasuk indikator warna hijau. Secara keseluruhan hasil pencapaian Kategori sudah mencapai target (sudah baik) namun ada beberapa klasifikasi yang masih kurang optimal. Terbukti pada kategori Perencanaan Strategi memiliki sub-kategori yaitu Pengembangan Strategi dan Implementasi Strategi, sub-kategori Pengembangan Strategi sudah memenuhi target yaitu dengan persentase nilai 72,51% berada pada indikator *Traffic Light System* warna hijau, sedangkan klasifikasi yang kurang optimal

yaitu Implementasi Strategi dengan persentase 68,41% berada pada indikator *Traffic Light System* warna kuning. Kemudian dari klasifikasi tersebut dievaluasi sampai pada atribut-atribut pernyataan yang memiliki nilai pencapaian target yang kurang sehingga perlu dilakukan *improvement* untuk meningkatkan nilai yang kurang.

Kategori Perencanaan Strategi memiliki dua sub-kategori diantaranya Pengembangan Strategi dan Implementasi Strategi. Nilai Sub-kategori Pengembangan Strategi mencapai 72.51% dan berada pada indikator warna hijau, sedangkan Sub-kategori Implementasi Strategi mencapai 68.41% berada indikator warna kuning. Dari sub-kategori ini dilihat hasil yang memiliki nilai rendah yaitu Implementasi Strategi, kemudian di analisa ke sub-sub kategori Implementasi Strategi. Ada dua sub-sub kategori Implementasi Strategi, antara lain Pengembangan dan Implementasi Program Kerja nilai persentase 71.19% berada pada indikator warna hijau dan Proyeksi Kinerja nilai persentase 65.63% berada pada indikator warna kuning. Proyeksi Kinerja yang memiliki nilai rendah selanjutnya menganalisa empat atribut Proyeksi Kinerja antara lain Perusahaan memiliki ukuran proyeksi kinerja jangka pendek dan panjang pada kinerja utama untuk menelusuri pencapaian dan efektivitas program kerja 79.50% berada pada indikator warna hijau, Perusahaan memiliki proyeksi kinerja perusahaan yang dibandingkan dengan proyeksi kinerja pesaing atau perusahaan sejenis pada kinerja utama untuk menelusuri pencapaian dan efektivitas program kerja 56% berada pada indikator warna kuning, Perusahaan memiliki proyeksi kinerja perusahaan yang dibandingkan dengan *benchmarks* utama, target, dan kinerja sebelumnya dengan nilai 65% berada pada indikator warna kuning, dan atribut terakhir Perusahaan memiliki antisipasi jika pencapaian kinerja saat ini atau proyeksi kinerja perusahaan berada di bawah pesaing atau pembanding persentase sebesar 62% berada pada indikator warna kuning. Atribut yang terkecil adalah yang memiliki nilai 62% dan kemudian dilihat dari ADLI atributnya.

Implementasi strategi perusahaan dapat mengembangkan program, implementasi program kerja, pengalokasian Sumber Daya hingga pada proyeksi program kerja perusahaan ini penerapannya berjalan efektif dan sistem ini sudah dilakukan secara konsisten walaupun belum diterapkan kepada seluruh unit kerja terkait. Akan tetapi pada atribut Proyeksi kinerja dibandingkan dengan kinerja pesaing sistem penerapannya masih belum konsisten dan pencapaian kinerjanya belum bisa dikatakan ekselen.

4.5.3 Fokus pada Pelanggan

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

Kategori Fokus pada Pelanggan memiliki dua sub-kategori diantaranya Suara Pelanggan dan Engagement/Keterikatan Pelanggan. Nilai Sub-kategori Suara Pelanggan mencapai 61.14% dan berada pada indikator warna kuning, sedangkan Sub-kategori Engagement/Keterikatan Pelanggan mencapai 65.42% berada indikator warna kuning. Dari sub-kategori ini dilihat hasil yang memiliki nilai rendah yaitu Suara Pelanggan, kemudian di analisa ke sub-sub kategori Suara Pelanggan. Ada dua sub-sub kategori Suara Pelanggan, antara lain Mendengarkan Pelanggan nilai persentase 46.97% berada pada indikator warna merah dan Menentukan Kepuasan dan Engagement Pelanggan nilai persentase 75.31% berada pada indikator warna hijau. Mendengarkan Pelanggan yang memiliki nilai rendah sehingga dilakukan analisa sub-part selanjutnya. Sub-part Mendengarkan Pelanggan ada dua antara lain Mendengarkan Pelanggan Perusahaan Saat Ini 58.94% berada pada indikator warna kuning, dan sub-part Mendengarkan calon pelanggan sebesar 35% berada pada indikator warna merah. Sub-part Mendengarkan calon pelanggan yang memiliki nilai terkecil dan dilanjutkan analisa ke atribut diantaranya Perusahaan mendengarkan bekas pelanggan, calon pelanggan, dan pelanggan pesaing untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti dan untuk memperoleh umpan balik atas produk yang dihasilkan dengan nilai persentase 35% dan berada pada indikator warna merah kemudian dilihat sampai ke ADLI atributnya.

Dilihat dari sub-part Mendengarkan Calon Pelanggan dengan atribut Perusahaan mendengarkan bekas pelanggan, calon pelanggan, dan pelanggan pesaing untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti dan untuk memperoleh umpan balik atas produk yang dihasilkan, sistem yang dimiliki sudah terdefinisi secara jelas tahapan proses, input dan output proses, ukuran waktu, indikator keberhasilan proses, persyaratan proses. Dalam penerapan sistem/metode baru diterapkan kurang dari 1

tahun terakhir dan seberapa besar belum konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses dan belum sepenuhnya diterapkan oleh unit-unit yang terkait. Pembelajaran sistem/metode dan penerapannya sudah dievaluasi dan ditindaklanjuti dengan proses perbaikan yang sistematis dengan menggunakan data dan analisa sesuai fakta meskipun sangat terbatas dan integrasi sistem masih belum relevan dengan kebutuhan perusahaan.

4.5.4 Pengukuran, Analisa, dan Pengelolaan Pengetahuan

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

Kategori Pengukuran, Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan memiliki dua sub-kategori diantaranya Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan persentase pencapaian sebesar 64.63% dan berada pada indikator warna kuning, dan Sub-kategori Pengelolaan Informasi, Pengetahuan, dan Teknologi Informasi persentase pencapaian sebesar 76.88% berada indikator warna hijau. Dari sub-kategori ini dilihat hasil yang memiliki nilai rendah yaitu Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, kemudian di analisa ke sub-sub kategori. Ada tiga sub-sub kategori Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, antara lain Pengukuran Kinerja nilai persentase 61.48% berada pada indikator warna kuning, Analisis dan Review Kinerja nilai persentase 66.45% berada pada indikator warna kuning, dan terakhir Peningkatan Kinerja persentase sebesar 65.97%. Pengukuran Kinerja yang memiliki nilai rendah sehingga dilakukan analisa sub-part selanjutnya. Sub-part Pengukuran Kinerja ada empat antara lain Pengukuran Kinerja dengan nilai 71.17% berada pada indikator warna hijau, Data Perbandingan dengan nilai 47% berada pada indikator warna merah, Data Pelanggan dengan nilai 67.75% berada pada indikator warna kuning dan yang terakhir Kecepatan Pengukuran Kinerja dengan nilai 62% berada pada indikator warna kuning. Sub-part Data Perbandingan yang memiliki nilai terkecil dan dilanjutkan analisa ke atribut diantaranya Perusahaan memilih dan memastikan efektifitas pemanfaatan data dan informasi perbandingan yang penting untuk

mendukung operasional, pengambilan keputusan strategis dan melakukan inovasi dengan nilai persentase 47% dan berada pada indikator warna merah kemudian dilihat sampai ADLI atributnya.

Atribut Perusahaan memilih dan memastikan efektifitas pemanfaatan data dan informasi pembanding yang penting untuk mendukung operasional, pengambilan keputusan strategis dan melakukan inovasi dari hasil rekapitulasi yaitu perusahaan mempunyai metode/sistem prosedur yang sudah terdefinisi tahapan prosesnya, serta jelas input dan outputnya, dan telah dilengkapi 1 dari 3 jenis ukuran (input, proses, output) untuk mengetahui efektifitasnya, dan terbukti efektif. Penerapan sistem/metode sudah diterapkan lebih dari 1 tahun dan sebagian besar unit kerja (sesuai desain sistemnya) telah konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses. Pembelajaran sistem dan penerapannya sudah dievaluasi dan ditindaklanjuti dengan proses perbaikan yang sistematis dengan menggunakan data dan analisa sesuai fakta meskipun sangat terbatas. Integrasi sistem masih belum relevan dengan kebutuhan perusahaan.

4.5.5 Fokus pada Tenaga Kerja

Kategori Fokus pada Tenaga Kerja menguji kemampuan perusahaan dalam menilai kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk membangun lingkungan tenaga kerja yang kondusif serta mencapai kinerja yang tinggi. Kategori ini juga menguji bagaimana perusahaan meng-engage, mengelola dan mengembangkan tenaga kerja dan memanfaatkan seluruh potensinya agar selaras dengan misi, strategi dan program kerja perusahaan secara menyeluruh. Fokus tenaga kerja di Perum Jasa Tirta 1 Malang persentase pencapaiannya sebesar 67,08% berada pada indikator warna kuning. Pada kategori ini di Perum Jasa Tirta 1 Malang dikatakan cukup baik, tetapi ada beberapa penerapan sistem yang kurang bisa dilakukan dengan maksimal.

Kategori Fokus pada Tenaga Kerja, terdapat dua sub-kategori yaitu Lingkungan tenaga kerja nilai persentase sebesar 68,23% berada pada indikator warna kuning dan Keterikatan tenaga kerja dengan nilai persentase 66,06% berada pada indikator warna kuning. Hasil nilai persentase terendah yaitu Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja dan memiliki tiga sub-sub kategori diantaranya Kinerja Tenaga Kerja 66,51% berada pada indikator warna kuning, Penilaian keterikatan Tenaga Kerja 62,33% berada pada indikator warna kuning, dan Pengembangan Tenaga Kerja dan Pimpinan 69,34% berada pada indikator warna kuning. Nilai persentase rendah dari sub-sub kategori adalah

Penilaian keterikatan Tenaga Kerja 62,33%. Penilaian keterikatan Tenaga Kerja 62,33% terdapat dua sub part yaitu Penilaian Keterikatan 64,67% berada pada indikator warna kuning, dan Korelasi dengan Hasil Bisnis 60% berada pada indikator warna kuning, Yang menjadi nilai persentase terendah adalah Korelasi dengan Hasil Bisnis dengan nilai persentase 60% dan terdapat 1 atribut pernyataan. Atribut pernyataan adalah Perusahaan mengkaitkan hasil penilaian keterikatan tenaga kerja dengan hasil-hasil bisnis Utama untuk mengidentifikasi peluang peningkatan keterikatan tenaga kerja maupun hasil-hasil Bisnis (korelasi yang dimaksud disampaikan pada kategori 7) dengan nilai persentase 60% dan berada pada indikator warna kuning kemudian dilihat sampai ADLI atributnya.

Pada atribut Perusahaan mengkaitkan hasil penilaian keterikatan tenaga kerja dengan hasil-hasil bisnis Utama untuk mengidentifikasi peluang peningkatan keterikatan tenaga kerja maupun hasil-hasil Bisnis (korelasi yang dimaksud disampaikan pada kategori 7) di Perum Jasa Tirta 1 Malang metode/sistem prosedur sudah terdefinisi tahapan prosesnya, serta jelas input dan outputnya, dan telah dilengkapi 1 dari 3 jenis ukuran (input, proses, output) untuk mengetahui efektifitasnya, dan terbukti efektif. Penerapan sistem/metode telah diterapkan 1 tahun atau lebih oleh seluruh unit kerja (sesuai desain sistemnya), namun penerapannya masih ada yang belum konsisten atau masih bervariasi. Pembelajaran sistem dan penerapannya sudah secara berkala direview dan ditingkatkan kualitasnya dengan didukung analisis berbasis fakta dan data, ada bukti pembelajaran organisasi dan inovasi. Integrasi sistemnya masih belum relevan dengan kebutuhan perusahaan.

4.5.6 Fokus pada Operasi

Kategori Fokus pada Operasi menguji bagaimana perusahaan mendesain, mengelola dan meningkatkan sistem dan proses kerja untuk menghasilkan nilai pada pelanggan dan mencapai keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan. Kategori ini juga menguji kesiapan untuk menghadapi keadaan darurat. Pada kategori ini Perum Jasa Tirta 1 Malang persentase pencapaian sebesar 52.56% berada pada indikator warna kuning. Kategori Fokus pada Operasi mempunyai dua sub-kategori yaitu Sistem kerja persentasenya sebesar 53.39% berada pada indikator warna kuning sedangkan sub-kategori Proses Kerja nilai persentasenya sebesar 51.63% berada pada indikator warna kuning. Diambil persentase terendah yaitu sub-kategori Proses Kerja. Sub-sub kategori Proses Kerja diantaranya Desain Proses Kerja dengan nilai persentase 53.54% berada

pada indikator warna kuning, dan Pengelolaan Proses Kerja persentasenya 51.63% berada pada indikator warna kuning. Hasil sub-sub-kategori yang mempunyai nilai terendah Pengelolaan Proses Kerja persentasenya 51.63%. Untuk sub part Pengelolaan Proses Kerja ada tiga yaitu Implementasi Proses Kerja Utama dengan nilai persentase 53.75% berada pada indikator warna kuning, Pengelolaan Rantai Pasokan dengan nilai persentase 46.63% berada pada indikator warna merah, dan Peningkatan Proses dengan nilai persentasenya 54.50% berada pada indikator warna kuning. Sub-part nilai terendah Pengelolaan Rantai Pasokan dengan nilai persentase 46.63%. Terdapat empat atribut antara adalah yang pertama Perusahaan mengelola rantai pasokan memiliki nilai persentase 49.75% berada pada indikator warna merah, atribut yang kedua Perusahaan memastikan bahwa pemasok yang dipilih, memenuhi persyaratan dan diberdayakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta kepuasan pelanggan nilai persentase 49.75% berada pada indikator warna merah, atribut yang ketiga Perusahaan mengevaluasi kinerja pemasok nilai persentase 43.75% berada pada indikator warna merah, dan atribut terakhir adalah Perusahaan mengelola pemasok yang berkinerja buruk nilai persentase 43.25% berada pada indikator warna merah. Atribut inilah yang menjadi penyebab terjadinya Kategori Fokus pada Operasi yang kinerja perusahaan kurang maksimal sehingga akan dilakukan identifikasi ADLI.

Atribut pertama adalah Perusahaan mengelola rantai pasokan Metode/sistem yang dimiliki telah terdefinisi secara jelas: tahapan proses, input dan output proses, ukuran waktu, indikator keberhasilan proses, persyaratan proses. Penerapan sistem sudah diterapkan lebih dari 1 tahun dan sebagian besar unit kerja (sesuai desain sistemnya) telah konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses. Pembelajaran sistem/metode secara berkala direview dan ditingkatkan kualitasnya dengan didukung analisis berbasis fakta dan data, ada bukti pembelajaran organisasi dan inovasi. Dan integrasi sistem selaras dengan sistem/metode lain yang ada di perusahaan, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi.

Atribut kedua yaitu Perusahaan memastikan bahwa pemasok yang dipilih, Metode/sistem yang dimiliki telah terdefinisi secara jelas tahapan proses, input dan output proses, ukuran waktu, indikator keberhasilan proses, persyaratan proses. Penerapan sistem sudah diterapkan lebih dari 1 tahun dan sebagian besar unit kerja (sesuai desain sistemnya) telah konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses. Pembelajaran sistem/metode secara berkala direview dan ditingkatkan kualitasnya dengan didukung analisis berbasis fakta dan data. Ada bukti pembelajaran

organisasi dan inovasi. Dan integrasi sistem selaras dengan sistem/metode lain yang ada diperusahaan, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi.

Atribut ketiga yaitu Perusahaan mengevaluasi kinerja pemasok, sistem/metode yang sudah terdefinisi tahapan prosesnya namun belum secara jelas menunjukkan input dan outputnya, serta belum dilengkapi ukuran input, proses, output untuk mengetahui efektifitasnya. Penerapan sistem sudah diterapkan lebih dari 1 tahun dan sebagian besar unit kerja (sesuai desain sistemnya) telah konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses. Pembelajaran sistem secara berkala direview dan ditingkatkan kualitasnya dengan didukung analisis berbasis fakta dan data. Ada bukti pembelajaran organisasi dan inovasi. Dan integrasi sistem selaras dengan sistem/metode lain yang ada diperusahaan, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi.

Atribut keempat adalah Perusahaan mengelola pemasok yang berkinerja buruk, sistem/metode yang sudah terdefinisi tahapan prosesnya namun belum secara jelas menunjukkan input dan outputnya, serta belum dilengkapi ukuran input, proses, output untuk mengetahui efektifitasnya. Penerapan sistem sudah diterapkan lebih dari 1 tahun dan sebagian besar unit kerja (sesuai desain sistemnya) telah konsisten diterapkan sesuai persyaratan dan ketentuan proses. Pembelajaran sistem sudah dievaluasi dan ditindaklanjuti dengan proses perbaikan yang sistematis dengan menggunakan data dan analisa sesuai fakta meskipun sangat terbatas. Dan integrasi sistem selaras dengan sistem/metode lain yang ada diperusahaan, serta relevan dengan kebutuhan perusahaan sebagaimana diidentifikasi pada profil organisasi.

4.6 Analisa Kategori yang Memiliki Nilai Rendah

Setelah dilakukan identifikasi kategori secara umum mengenai setiap kategori KPKU, kemudian dilanjutkan analisa pada kategori yang memiliki nilai terendah. Dari hasil rekapitulasi kuisisioner, terdapat tiga kategori yang memiliki nilai rendah. Kategori tersebut adalah Fokus pada Pelanggan, Fokus pada Tenaga Kerja, dan Fokus pada Operasi. Ketiga kategori dikatakan termasuk nilai rendah karena masing-masing kategori tersebut memiliki nilai persentase di bawah 70%. Kemudian dilakukan analisa penyebabnya setiap sub-bab kategori, sehingga nantinya dapat diketahui penyebab-penyebab yang menjadi permasalahan di kategori tersebut. Untuk analisa kategori yang termasuk nilai persentase terendah tersaji dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Tiga Kategori Terendah

Kategori Rendah 1	Nilai	Kategori Rendah 2	Nilai	Kategori Rendah 3	Nilai
3 Fokus pada Pelanggan	63.15%	5 Fokus pada Tenaga Kerja	67.08%	6 Fokus pada Operasi	52.56%
3.a Suara Pelanggan	61.14%	5.a Lingkungan Tenaga Kerja	68.23%	6.a Sistem Kerja	53.39%
3.b Keterikatan Pelanggan	65.42%	5.b Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja	66.06%	6.b Proses Kerja	51.63%
3.a Suara Pelanggan	65.42%	5.b Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja	66.06%	6.a Proses Kerja	51.63%
3.a.1 Mendengarkan Pelanggan	46.97%	5.b.1 Kinerja Tenaga Kerja	66.51%	6.a.1 Desain Proses Kerja	53.54%
3.a.2 Menentukan Kepuasan dan Enggagement Pelanggan	75.31%	5.b.2 Penilaian keterikatan Tenaga Kerja	62.33%	6.a.2 Pengelolaan Proses Kerja	51.63%
3.a.1 Mendengarkan Pelanggan	46.97%	5.b.3 Pengembangan Tenaga Kerja dan Pimpinan	69.34%	6.a.2 Pengelolaan Proses Kerja	51.63%
3.a.1.1 Mendengarkan Pelanggan Perusahaan Saat Ini	58.94%	5.b.2 Penilaian keterikatan Tenaga Kerja	62.33%	6.b.2.1 Implementasi Proses Kerja Utama	53.75%
3.a.1.2 Mendengarkan calon pelanggan	35%	5.b.2.1 Penilaian Keterikatan	64.67%	6.b.2.2 Pengelolaan Rantai Pasokan	46.63%
3.a.1.2 Mendengarkan calon pelanggan	35%	5.b.2.2 Korelasi dengan Hasil Bisnis	60.00%	6.b.2.3 Peningkatan Proses	54.50%
3.a.1.2.1 Perusahaan mendengarkan bekas pelanggan, calon pelanggan, dan pelanggan pesaing untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti dan untuk memperoleh umpan balik atas produk yang dihasilkan	35%	5.b.2.2 Korelasi dengan Hasil Bisnis	60.00%	6.b.2.2 Pengelolaan Rantai Pasokan	46.63%
		5.b.2.2.1 Perusahaan mengkaitkan hasil penilaian keterikatan tenaga kerja dengan hasil-hasil bisnis Utama untuk mengidentifikasi peluang peningkatan keterikatan	60.00%	6.b.2.2.1 Perusahaan mengelola rantai pasokan	49.75%

Kategori Rendah 1	Nilai	Kategori Rendah 2	Nilai	Kategori Rendah 3	Nilai
		tenaga kerja maupun hasil-hasil Bisnis (korelasi yang dimaksud disampaikan pada kategori 7)			
				6.b.2.2.2 Perusahaan memastikan bahwa pemasok yang dipilih, memenuhi persyaratan dan diberdayakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta kepuasan pelanggan	49.75%
				6.b.2.2.3 Perusahaan mengevaluasi kinerja pemasok	43.75%
				6.b.2.2.4 Perusahaan mengelola pemasok yang berkinerja buruk	43.25%

Setelah melihat Tabel kemudian melakukan analisa nilai kategori tiga terendah yaitu Fokus Pelanggan, Fokus Tenaga Kerja dan Fokus Operasi.

1. Fokus pada Pelanggan

Hasil rekapitulasi kuisisioner Kategori Fokus pada Pelanggan, dilakukan analisa pada sub-kategori sampai pada atribut pernyataan. Kategori Fokus pada Pelanggan sub-kategorinya adalah 3.a Suara Pelanggan yaitu sebesar 61,14% dan 3.b Keterikatan Pelanggan nilai persentasenya adalah 65,42%. Hasil nilai diambil persentase terendah yaitu 3.a Suara Pelanggan yaitu bagaimana perusahaan memperoleh informasi dari pelanggan dengan mengetahui kepuasan dan ketidakpuasan, selanjutnya analisa sub-sub kategori 3.a Suara Pelanggan terdiri dari 3.a.1 Mendengarkan Pelanggan dengan nilai persentase sebesar 46,97% sedangkan 3.a.2 Menentukan Kepuasan dan Engagement Pelanggan persentase nilai 75,31%. Hasil persentase nilai terendah adalah 3.a.1 Mendengarkan Pelanggan dengan sub-part yaitu 3.a.1.1 Mendengarkan Pelanggan Saat Ini dengan nilai 58,94%, dan 3.a.1.2 Mendengarkan Calon Pelanggan dengan nilai 35%. Sub part 3.a.1.2 Mendengarkan Calon Pelanggan yang menjadi nilai persentase terendah. Atribut 3.a.1.2 Mendengarkan Calon Pelanggan mempunyai 1 atribut yaitu 3.a.1.2.1 Perusahaan mendengarkan bekas pelanggan, calon pelanggan, dan pelanggan pesaing untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti dan untuk memperoleh umpan balik atas produk yang dihasilkan. Atribut inilah yang menjadi penyebab terjadinya kinerja perusahaan kategori Fokus pada Pelanggan kurang maksimal sehingga pihak manajemen perusahaan harus melakukan evaluasi, *improvement* untuk perbaikan yang nantinya akan menjadi masukan bagi perusahaan.

2. Fokus pada Tenaga Kerja

Kategori Fokus pada Tenaga Kerja, terdapat dua sub-kategori yaitu 5.a Lingkungan Tenaga Kerja nilai persentase sebesar 68,23% dan 5.b Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja dengan nilai persentase 66,06%. Hasil nilai persentase terendah yaitu Sub-kategori 5.b Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja yaitu bagaimana perusahaan membangun keterikatan tenaga kerja dalam mencapai keberhasilan perusahaan dan individu dengan memberikan kompensasi dan penghargaan kepada tenaga kerja untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Sub-sub kategori 5.b Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja terdiri dari 5.b.1 Kinerja Tenaga Kerja dengan nilai 66,51%, 5.b.2 Penilaian keterikatan Tenaga Kerja dengan nilai 62,33%, dan 5.b.3 Pengembangan Tenaga Kerja dan Pimpinan dengan nilai

69,34%. Nilai persentase rendah dari sub-sub kategori tersebut adalah 5.b.2 Penilaian Keterikatan Tenaga Kerja 62,33%. 5.b.2 Penilaian keterikatan Tenaga Kerja 62,33% terdapat dua sub part yaitu 5.b.2.1 Penilaian Keterikatan dengan nilai persentase 64,67%, 5.b.2.2 Korelasi dengan Hasil Bisnis dengan nilai persentase 60%, Yang menjadi nilai persentase terendah adalah sub part 5.b.2.2 Korelasi dengan Hasil Bisnis dengan nilai persentase 60% dan terdapat 1 atribut pernyataan. Atribut pernyataan adalah 5.b.2.2.1 Perusahaan mengkaitkan hasil penilaian keterikatan tenaga kerja dengan hasil-hasil bisnis Utama untuk mengidentifikasi peluang peningkatan keterikatan tenaga kerja maupun hasil-hasil Bisnis (korelasi yang dimaksud disampaikan pada kategori 7). Atribut inilah yang menjadi penyebab terjadinya kategori Fokus pada Tenaga Kerja yang kinerja perusahaan kurang maksimal pihak manajemen perusahaan harus melakukan evaluasi, *improvement* untuk perbaikan yang nantinya akan menjadi masukan bagi perusahaan.

3. Fokus pada Operasi

Hasil rekapitulasi kuisisioner Kategori Fokus pada Operasi, analisa yang dilakukan sama seperti kategori sebelumnya yaitu dari sub-kategori sampai pada atribut pernyataan. Kategori Fokus pada Operasi terdapat dua sub-kategori yaitu 6.a Sistem Kerja persentasenya sebesar 53.39% dan sub-kategori 6.b Proses Kerja nilai persentasenya sebesar 51.63%. Hasil nilai persentase terendah yaitu sub-kategori 6.b Proses Kerja yaitu bagaimana perusahaan mendesain, mengelola dan memperbaiki proses-proses kerja utama, meningkatkan proses kerja utama perusahaan untuk menghasilkan nilai kepada pelanggan serta mencapai kesuksesan perusahaan. Untuk sub-sub kategori 6.b Proses Kerja terdiri dari 6.b.1 Desain Proses Kerja dengan nilai persentase 53.54%, dan 6.b.2 Pengelolaan Proses Kerja nilai persentase 51.63%. Hasil sub-sub-kategori yang mempunyai nilai terendah 6.b.2 Pengelolaan Proses Kerja dengan nilai 51.63%. Sub-part 6.b.2 Pengelolaan Proses Kerja ada tiga yang terdiri dari 6.b.2.1 Implementasi Proses Kerja Utama dengan nilai persentase 53.75%, 6.b.2.2 Pengelolaan Rantai Pasokan dengan nilai persentase 46.63%, dan 6.b.2.3 Peningkatan Proses dengan nilai persentasenya 54.50%. Atribut yang akan dilakukan rekomendasi perbaikan dengan nilai terendah 6.b.2.2 Pengelolaan Rantai Pasokan dengan nilai persentase 46.63% yaitu atribut yang pertama 6.b.2.2.1 Perusahaan mengelola rantai pasokan, atribut yang kedua 6.b.2.2.2 Perusahaan memastikan bahwa pemasok yang dipilih memenuhi

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

4.7 Analisa Kategori Nilai Terendah

Setelah mengetahui kategori yang termasuk tiga terendah dan menganalisa sampai ke atribut, kemudian dilanjutkan dengan analisa kategori yang terendah. Dilihat pada Tabel 4.7 Kategori yang memiliki nilai dan persentase terendah adalah kategori Fokus pada Operasi dengan nilai persentase 52.56%. Berikut ini merupakan analisis kategori Fokus pada Operasi yang akan diketahui penyebab nilai rendah sampai ke atribut pernyataan.

Kategori Fokus pada Operasi mempunyai sub-kategori yaitu 6.a Sistem Kerja dan 6.b Proses Kerja. 6.a Sistem kerja merupakan cara perusahaan untuk mendesain, mengelola dan meningkatkan sistem kerjanya untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan, dan mempersiapkan untuk kemungkinan ada keadaan darurat, serta mencapai keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan. Sedangkan 6.b Proses Kerja merupakan cara perusahaan untuk mendesain, mengelola, dan meningkatkan proses kerja utama untuk menghasilkan nilai kepada pelanggan serta mencapai kesuksesan dan keberlangsungan perusahaan. Dari hasil rekapitulasi kuisioner, nilai terendah pada sub-kategori Fokus pada Operasi adalah 6.b Proses Kerja. Perusahaan Perum Jasa Tirta 1 Malang dalam mendesain, mengelola dan memperbaiki proses-proses kerja utama masih belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan sehingga untuk kinerja operasinya masih banyak yang perlu dianalisa untuk perbaikannya. Selanjutnya dijelaskan tentang sub-sub-kategori yang ada pada proses kerja.

4.7.1 Sub Kategori Proses Kerja

Melihat hasil nilai terendah dari sub-kategori 6.b Proses Kerja, maka selanjutnya akan dianalisis sampai ke tahap sub-sub kategori. Sub-sub kategori pada sub 6.b Proses kerja antara lain yaitu 6.b.1 Desain Proses Kerja, 6.b.2 Pengelolaan Proses Kerja. 6.b.1 Desain Proses Kerja adalah dimana perusahaan dapat menkonsep desain, melakukan

inovasi dalam proses kerja dan bisa memenuhi persyaratan utama proses kerja. 6.b.2 Pengelolaan Proses Kerja adalah implemetasi proses kerja, pengelolaan rantai pasok dalam memilih pemasok sampai mengevaluasi kinerja pemasok dan meningkatkan proses kerja untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Nilai dari persentase sub-sub kategori yang memiliki nilai terendah adalah 6.b.2 Pengelolaan Proses Kerja dengan persentase nilai 51.63%. Sub-sub kategori 6.b.2 Pengelolaan Proses Kerja dikatakan rendah karena perusahaan dalam penerapan sistemnya masih belum berjalan dengan maksimal dan sistem integrasi belum mengarah ke kinerja yang ekselen. Sub-sub kategori 6.b.2 Pengelolaan Proses Kerja, terdapat sub part diantaranya 6.b.2.1 Implementasi Proses Kinerja Utama, 6.b.2.2 Pengelolaan Rantai Pasok, 6.b.2.3 Peningkatan Proses. Yang akan dijelaskan pada sub bab selanjutnya.

4.7.2 Sub-sub Kategori Pengelolaan Proses Kerja

Setelah diketahui sub-sub kategori 6.b.2 Pengelolaan Proses Kerja maka selanjutnya adalah mengetahui sub part dari 6.b.2 Pengelolaan Proses Kerja. Sub part nya adalah 6.b.2.1 Implementasi Proses Kinerja Utama, 6.b.2.2 Pengelolaan Rantai Pasok, 6.b.2.3 Peningkatan Proses. Dari ketiga sub part diatas, akan diambil nilai persentase terendah. Persentase yang memiliki nilai terendah dan dilakukan analisis adalah 6.b.2.2 Pengelolaan Rantai Pasok dengan persentase 46.63%. Dalam pengelolaan rantai pasok perusahaan masih belum bisa menjalankan sistemnya dengan baik. Penerapan sistem juga masih cenderung belum konsisten diterapkan diseluruh unit. Integrasinya sudah selaras namun belum mengarah ke kinerja yang ekselen.

4.7.3 Sub-part Pengelolaan Rantai Pasok

Setelah mengetahui sub-part 6.b.2.2 Pengelolaan Rantai Pasok yang memiliki nilai terendah, maka selanjutnya diketahui atribut-atribut 6.b.2.2 Pengelolaan Rantai Pasok dan menganalisa penyebabnya yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Atribut-atribut Pengelolaan Rantai Pasok antara lain:

➤ **6.b.2.2.1 Perusahaan mengelola rantai pasokan**

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

pasok. Dalam pemilihan supplier, belum di petakan secara mendetail jenis supplier yang mendukung usaha bisnis AMDK sehingga pengontrolan supplier minim.

- 6.b.2.2.2 Perusahaan memastikan bahwa pemasok yang dipilih, memenuhi persyaratan dan diberdayakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta kepuasan pelanggan.

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

- 6.b.2.2.3 Perusahaan mengevaluasi kinerja pemasok

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

- 6.b.2.2.3 Perusahaan mengelola pemasok yang berkinerja buruk.

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

4.8 Rekomendasi Perbaikan tiap A D L I Merah

Dari hasil analisis yang telah dilakukan diketahui penyebab akar permasalahan pada kategori yang memiliki nilai pencapaian paling rendah. Kategori yang memiliki nilai pencapaian terendah adalah kategori Fokus pada Operasi. Berikut ini merupakan beberapa saran atau rekomendasi perbaikan yang akan diberikan kepada pihak Perum Jasa Tirta 1 Malang yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang memiliki penilaian atribut kinerja yang buruk. Rekomendasi perbaikan diberikan kepada atribut-atribut yang memiliki nilai paling rendah dan termasuk berada pada indikator *Traffic Light System* warna merah. Rekomendasi perbaikan dari sub part Pengelolaan Rantai Pasok untuk masing-masing atribut berdasarkan ADLI dan *Traffic Light System*.

- 6.b.2.2.1 Perusahaan mengelola rantai pasokan

Rekomendasi perbaikan yang diberikan untuk perusahaan dalam mengelola rantai pasokan dengan indikator merah ADLI di *Traffic Light System* adalah aspek *Approach* (metode/sistem). Sebaiknya perusahaan membuat sistem untuk menyeleksi supplier dalam bentuk syarat dokumen yang jelas. Sehingga dapat memaksimalkan kegiatan

pengelolaan rantai pasok dengan sistem yang mampu menyeleksi, mengevaluasi, dan mengontrol kinerja supplier agar dapat bekerja secara optimal.

- 6.b.2.2.2 Perusahaan memastikan bahwa pemasok yang dipilih, memenuhi persyaratan dan diberdayakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta kepuasan pelanggan.

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

- 6.b.2.2.3 Perusahaan mengevaluasi kinerja pemasok

Rekomendasi perbaikan yang diberikan termasuk indikator warna merah adalah *Approach* (metode/sistem), *Deployment* (Penerapan), dan *Integration* (Integrasi). Membuat sistem sebagai dasar acuan evaluasi pemilihan supplier berdasarkan profil perusahaan (dengan melihat berbagai aspek). Dilakukan penerapan kebijakan yang mewajibkan kegiatan evaluasi kinerja rekanan di setiap supplier yang menjadi mitra kerja Perum Jasa Tirta I Malang tidak terkecuali semua mitra kerja di seluruh Unit Bisnis yang berada di bawah naungan Perum Jasa Tirta I Malang. Bentuk evaluasi kinerja tersebut dapat berupa *penalty* atas setiap bentuk ketidakmampuan supplier dalam memenuhi kriteria pekerjaan yang disyaratkan oleh Unit Bisnis atau Perum Jasa Tirta I Malang.

- 6.b.2.2.4 Perusahaan mengelola pemasok yang berkinerja buruk

Rekomendasi perbaikan yang diberikan termasuk indikator warna merah adalah *Approach* (metode/sistem), *Deployment* (Penerapan), dan *Integration* (Integrasi). Pengelolaan pemasok yang berkinerja buruk belum bisa bekerja dengan optimal akibat tingkat ketergantungan ke supplier yang masih tinggi. Pengelolaan supplier yang berkinerja buruk dapat dilakukan dengan pengumpulan dana hasil *penalty* dari supplier yang berkinerja buruk untuk digunakan sebagai dana *knowledge sharing* peningkatan

kualitas supplier yang berkinerja buruk. *Knowledge sharing* bisa berupa Pelatihan Dokumen Kontrak guna meningkatkan pengetahuan supplier mengenai dokumen kontrak yang menjadi acuan kerja supplier dalam melaksanakan pasokan barang/jasa bagi kegiatan Perum Jasa Tirta I.

