

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Pelaksanaan

Langkah – langkah yang dilakukan penulis dalam pengerjaan dan penyelesaian tugas akhir ini dapat digambarkan menggunakan diagram alir seper ditunjukkan pada Gambar 3.1

3.1.1 Identifikasi Masalah

Proses pengidentifikasikamasalahini dilakukan dengan pengamatansecara langsung di PDAM Surabaya danmelakukanpengimplementasiapengukuran kinerja yang distandarkan KPKBUMN.

3.1.2 Studi Lapangan

Padatahapini, peneliti melakukanpeninjauanlangsungke Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surabaya yang beralamat di. Mayjend Prof.Dr.Moestopo Surabaya.

3.1.3 Studi Pustaka

Selamapenelitian, penulis mempelajari teori-teori yang berkaitan dengan Malcolm Baldrigeyang akan diambil melalui berbagamacamrefrensidan media. Di manaMalcolm Baldrigemerupakan penuntun bagi suatu perusahaaan untuk mencapai kinerja bermutu tinggi. Selain itu penulis juga melakukan penggalian terhadap penelitian yang telah ada sebelumnya, dimana penelitian sebelumnya digunakan sebagai dasar untuk menyusun Penelitian Tugas Akhir.

3.1.4 Tujuan Penelitian

Pada umumnya tujuan penelitian adalah untuk menyelesaikammasalah dengan mencari solusi penyelesaian atau melakukan upaya perbaikan masalah yang ada.

3.1.5 Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan dengan mengambil atau mencari data data yang diperlukan dan bersangkutan untuk penelitian tugas akhir. Adapun metode yang digunakan untuk memperoleh data adalah melalui interview atau wawancara, penyebaran kuisisioner / angket untuk karyawan PDAM Surya Sembada yang dalam pengisian kuisisioner tersebut penulis sendiri yang memberikan penilaian dan menggunakan metode Delphi dalam pengumpulan datanya dimana tenaga ahli sebagai sumber informasi dari masing-masing kriteria.

3.1.6 Pengolahan Data & Analisis

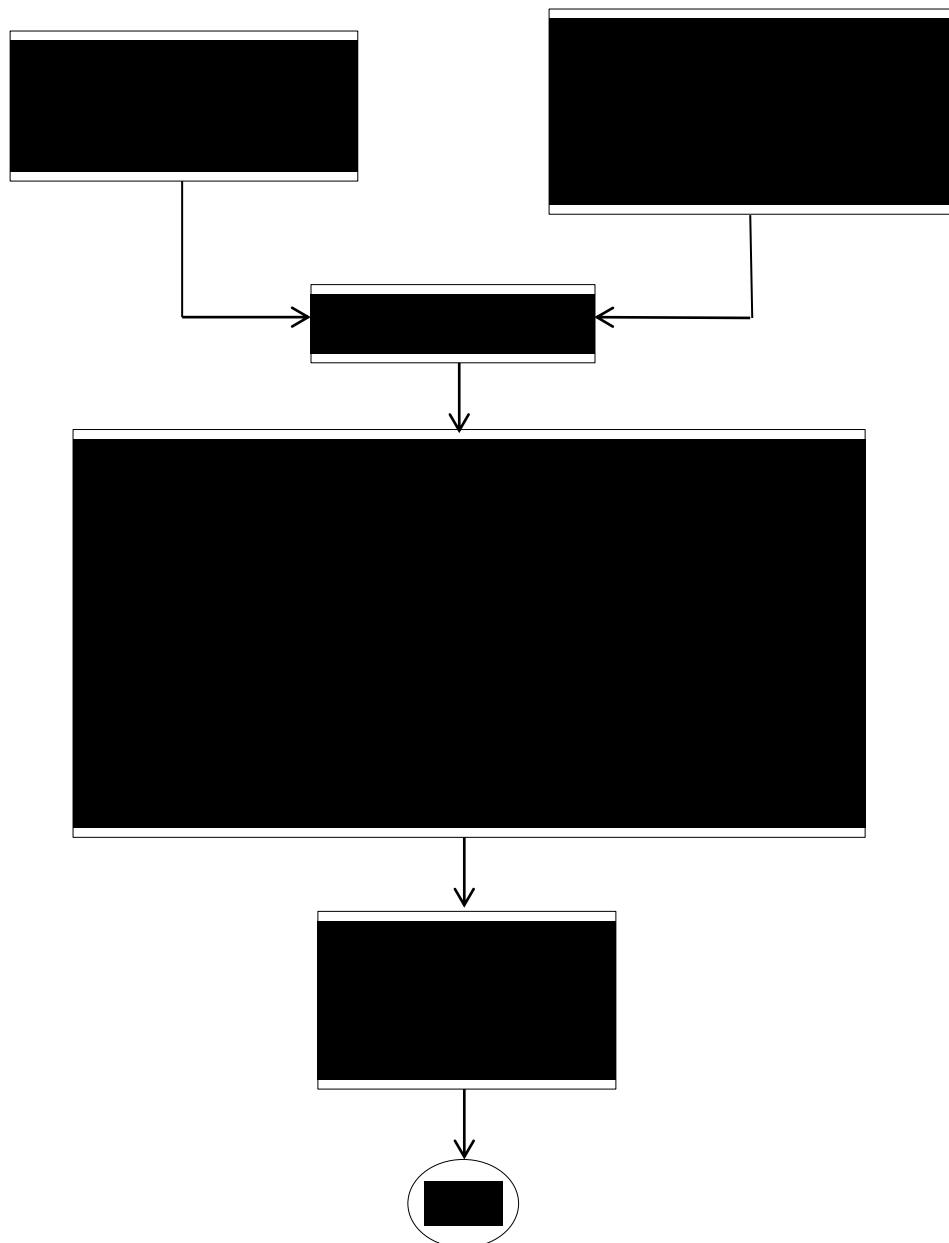
Data data yang sudah diperoleh dari hasil wawancara dan penyebaran kuisisioner akan diolah sesuai dengan metode pengukuran kinerja kriteria Malcolm Baldrige. Pendekatan yang digunakan untuk implementasi kriteria Malcolm Baldrige adalah Approach, Deployment, Learning, dan Integration (ADLI) dan untuk kategori hasil menggunakan Level, Trend, Comparison, Integration (LeTCI)

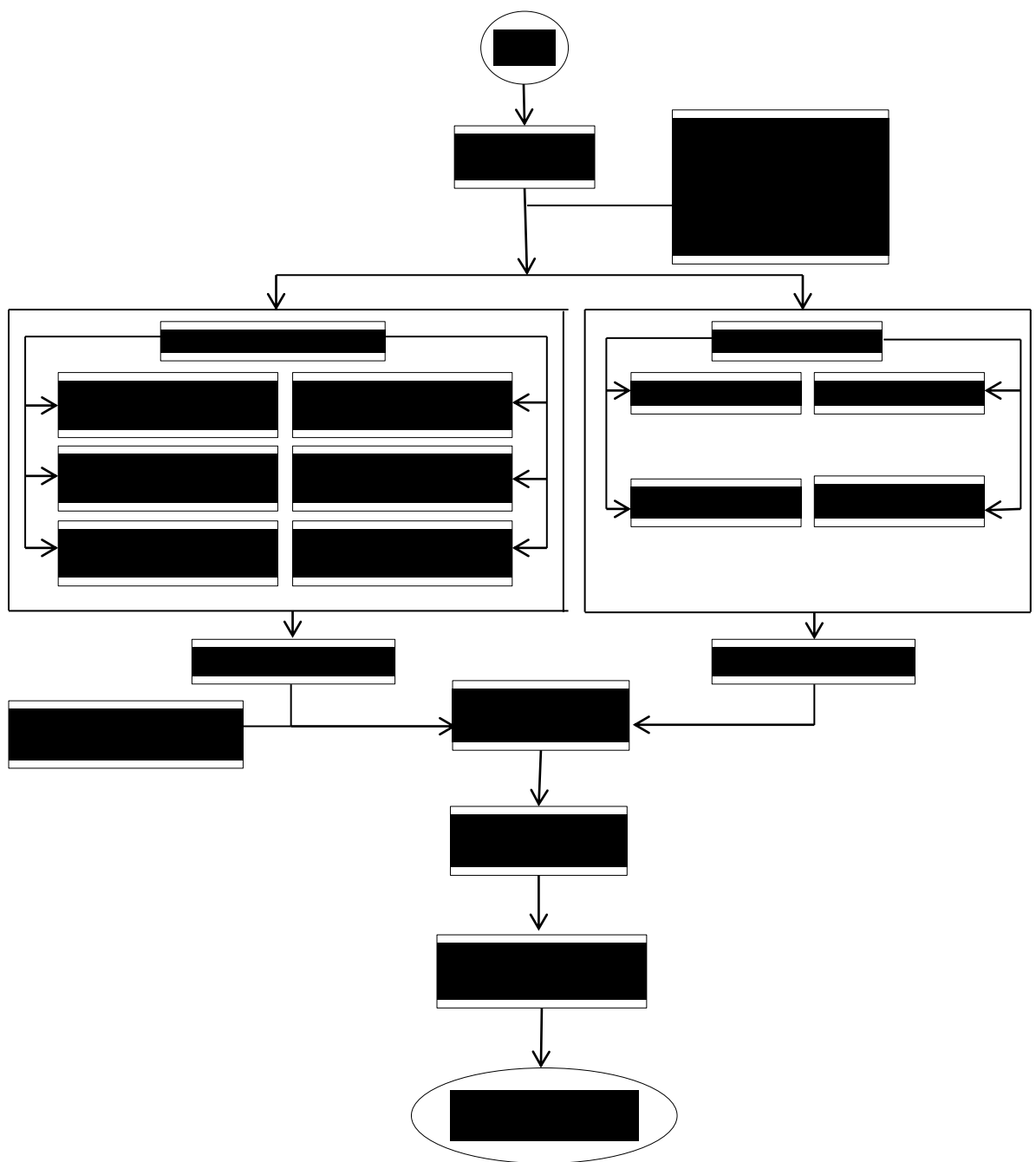
Hasil kuisisioner yang telah diisi mempunyai bobot nilai tersendiri dimana akan dilakukan perhitungan scoring untuk mengetahui sejauh mana sub kriteria yang dijadikan tolak ukur dalam penilaian kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surabaya



3.1.7 Kesimpulan

Langkah terakhir setelah melakukan pengolahan dan analisis data adalah membuat kesimpulan. Kesimpulan ini berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan dan analisis data. Selain membuat kesimpulan, peneliti juga memberikan saran yang berguna untuk penelitian yang lebih lanjut.





Gambar 3.1 Flowchart Metode Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder, data primer adalah kuesioner berbasis KPKUBUMN yang dijelaskan pada sub bab 4.2, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari PDAM Surabaya dan ditunjukkan pada sub bab 4.1

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Sekilas tentang PDAM SURYA SEMBADA Kota Surabaya Berdirinya PDAM Surya Sembada Kota Surabaya merupakan peninggalan jaman Belanda, dimana pembentukan sebagai BUMD berdasarkan :

- Peraturan Daerah No. 7 tahun 1976 tanggal 30 Maret 1976
- Disahkan dengan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur, tanggal 06 Nopember 1976 No, II/155/76
- Diundangkan dalam Lembar Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya tahun 1976 seri C pada tanggal 23 Nopember 1976 No. 4/C

Visi dan Misi PDAM Surya Sembada Surabaya

VISI :

Tersedianya air minum yang cukup bagi pelanggan melalui perusahaan air minum yang mandiri, berwawasan global dan terbaik di Indonesia

MISI :

1. Memproduksi dan mendistribusikan air minum bagi pelanggan
2. Memberi pelayanan prima bagi pelanggan dan berkelanjutan bagi pemangku kepentingan
3. Melakukan usaha lain bagi kemajuan perusahaan dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan

4.1.2 Sejarah Perkembangan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya :

1890	Penyediaan pertama air minum diperoleh dari mata air di Desa Pucung Kabupaten Pasuruan dengan menggunakan kereta api
1901	Pembangunan sistem penyediaan air minum mata air Pandaan oleh Willem Weijis. Penyelesaian pekerjaan membutuhkan waktu 2 ½ tahun. Pekerjaan terdiri dari : - Pembangunan sumber mata air Toyo Arang (107 SHVP) dengan kapasitas 62-73 L/detik - Pembangunan sumber mata air Plintahan (264 SHVP) dengan kapasitas 125 L/detik - Pembangunan reservoir/tendon di Tamanan (103 SHVP) - Pemasangan pipa transmisi, diameter 450 mm, panjang : 38,318 km - Pembangunan reservoir Wonokitri (23 SHVP) dengan kapasitas 6.250 m³ - Pemasangan 133 km jaringan pipa distribusi (22 Km pipa dengan diameter 200-50 mm, 111 km pipa sirkulasi dengan diameter 150 mm) - Selain itu juga pemasangan 16 km pipa ke daerah militer/laut - 1.000 hidran dan 150 air mancur jalan
1903	- 8 Oktober 1903 peresmian pekerjaan system penyediaan air minum mata air Pandaan - Perusahaan air minum didirikan di bawah pemerintahan kolonial Belanda
1906	Jumlah pelanggan 1.500
1922	Pembangunan IPAM Ngagel I dengan kapasitas 150 L/detik
1932	Pembangunan system penyediaan air Umbulan untuk memenuhi kebutuhan minum kota Surabaya. Pekerjaan meliputi pembangun rumah pompa aksesorisnya
1942	IPAM Ngagel I ditingkatkan kapasitasnya menjadi 180 L/detik
1950	Perusahaan air minum diserahkan kepada pemerintah Republik Indonesia
1954	Kapasitas IPAM Ngagel I kapasitasnya ditingkatkan lagi menjadi 350 L/detik



1959	Pembangunan IPAM Ngagel II WTP, dengan kapasitas 1.000 L/detik, dan dibangun oleh F. Degremont (Prancis).
1976	PDAM Kota Surabaya disahkan sebagai perusahaan daerah dengan Peraturan Daerah No. 30 tanggal 30 Maret 1976.
1977	Ekspansi IPAM Ngagel I tahap I, dengan kapasitas meningkat dari 350 L/detik menjadi 500 L/detik
1978	PDAM Kota Surabaya dikukuhkan sepenuhnya berdasarkan Surat Keputusan No. 657/EK/77 yang mengatur status PDAM sebagai amanat Bab.2 Perda No.7, 1976 dan diberlakukan pada 30 Desember 1977.
1980	Ekspansi IPAM Ngagel I tahap II, dengan kapasitas meningkat dari 500 L/detik menjadi 1.000 L/detik
1982	Pembangunan IPAM Ngagel III dengan kapasitas 1.000 L/detik. IPAM didisain oleh Neptune Microfloc (Amerika Serikat).
1990	- Pembangunan IPAM Karangpilang I, dengan kapasitas 1.000 L/s, dibangun dengan sumber dana Loan IBRD No. 2632 IND. - Jumlah sambungan : 150.330
1991	Pembangunan kantor pusat PDAM kota Surabaya di Jl. Mayjen. Prohono Moestopo No.2 Surabaya, dengan menggunakan PDAM sendiri.
1994	- Dimulainya SUDP / Surabaya Urban Development Project, sektor air minum. - Peningkatan kapasitas IPAM Ngagel I WTP menjadi 1.500 L/detik, dengan sumber dana PDAM sendiri.
1995	Pembangunan IPA Kayoon dengan kapasitas terpasang 200 L/detik, hanya dioperasikan 100 L/detik karena sumber air baku yang jelek.
1996	- Peningkatan kapasitas IPAM Ngagel I menjadi 1.800 L/detik - Peningkatan kapasitas IPAM Karangpilang I dari 1.000 L/detik menjadi 1.200 L/detik



	- Dimulainya pembangunan IPAM Karangpilang II dengan kapasitas L/detik, sumber dana Loan IBRD.
1997	- Peningkatan kapasitas IPAM Ngagel III menjadi 1.500 L/detik. Sumber dana: PDAM - IPAM Karangpilang II dioperasikan dengan kapasitas 500 L/detik.
1998	Penyelesaian pembangunan IPAM Karangpilang II dengan kapasitas total L/detik
2000	Jumlah sambungan : 247.079
2001	IPA Kayoon dipindah ke lokasi Ngagel
2002	Peningkatan kapasitas IPAM Karangpilang II dengan kapasitas total menjadi 2.500 L/detik
2005	- Peningkatan kapasitas IPAM Ngagel III menjadi 1.750 L/detik - Jumlah sambungan : 345.176
2007	IPA Kayoon tidak dioperasikan
2010	Penyelesaian pembangunan IPAM Karangpilang III dengan kapasitas 2.000 L/detik. Dibangun dengan system kontak terintegrasi (perencanaan konstruksi dan pengadaan). Sumber dana : restruktuisasi hutang PDAM.
2013	Jumlah sambungan 500.049 (per 21 Agustus)



4.1.3 Struktur dan Jumlah Tenaga Kerja PDAM Kota Surabaya

Struktur Organisasi PDAM kota Surabaya dapat dilihat pada halaman lampiranA.

Berikut ini adalah data jumlah tenaga kerja di PDAM kota Surabaya.

Tabel 4.1 Data Jumlah Tenaga Kerja PDAM Kota Surabaya

BAGIAN / URUSAN		DIREKSI	PEGAWAI PERUSAHAAN	TRAINEE	KONTRAK	JUMLAH
DIREKTORAT UTAMA						
	STAF DIREKTORAT UTAMA					
	JUMLAH	0	1	0	0	1
1	SEKRETARIS PERUSAHAAN					
	JUMLAH	0	51	10	25	86
2	KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA					
	JUMLAH	0	30	4	7	41
3	KUALITAS					
	JUMLAH	0	38	8	7	53
4	PERSEDIAAN DAN PENGADAAN					
	JUMLAH	0	30	7	0	37
5	PENGEMBANGAN PERUSAHAAN					
	JUMLAH	0	17	0	0	17
6	SATUAN PENGAWAS INTERNAL					
	JUMLAH	0	13	2	0	15
DIREKTORAT OPERASI						
	STAF DIREKTORAT OPERASI					
	JUMLAH	1	1	0	0	2
1	PRODUKSI DAN DISTRIBUSI					
	JUMLAH	0	246	65	25	336
2	PEMELIHARAAN					
	JUMLAH	0	105	17	5	127
3	PERENCANAAN KENDALI OPERASI					



	JUMLAH	0	14	20	9	43
4	PENGENDALIAN KEHILANGAN AIR					
	JUMLAH	0	14	10	0	24
	DIREKTORAT PELAYANAN					
	STAF DIREKTORAT PELAYANAN					
	JUMLAH	1	1	0	0	2
1	PELAYANAN PELANGGAN					
	JUMLAH	0	94	19	48	161
2	KELOLA PEMAKAIAN AIR					
	JUMLAH	0	128	15	9	152
	DIREKTORAT KEUANGAN					
	STAF DIREKTORAT KEUANGAN					
	JUMLAH	1	1	0	0	2
1	KELOLA KEUANGAN					
	JUMLAH	0	57	18	14	89
2	KELOLA ASET					
	JUMLAH	0	17	3	5	25
3	TEKNOLOGI SISTEM INFORMASI					
	JUMLAH	0	14	5	7	26
	JUMLAH SELURUHNYA	3	872	203	161	1239
	JUMLAH SELURUHNYA BULAN JUNI	3	877	203	164	1247

Sumber : Manajer Personalia dan K3

4.1.4 Jam Pelayanan Customer Service PDAM kota Surabaya

Hari Senin-Kamis : Pukul 08.00- 15.00 WIB

Hari Jumat : Pukul 08.00- 14.00 WIB

Hari Sabtu : Pukul 08.00- 12.00 WIB

4.2 Pengolahan Data

Berikut ini akan dijelaskan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam pengolahan data



4.2.1 Pembagian kuesioner Baldrige

Sesuai dengan konsep dari Baldrige, koesioner dibagi dalam 7 kriteria, yaitu:

1. Kepemimpinan terdiri atas :
 - a. Kepemimpinan Senior
 - b. Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan
2. Perencanaan Strategis terdiri atas :
 - a. Pengembangan Strategi
 - b. Implementasi Strategi
3. Fokus pada pelanggan terdiri atas :
 - a. Suara Pelanggan
 - b. Engagement Keterikatan Pelanggan
4. Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan terdiri atas :
 - a. Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan
 - b. Pengelolaan Informasi, Pegetahuan dan Teknologi Informasi
5. Fokus tenaga kerja terdiri atas :
 - a. Lingkungan Tenaga Kja
 - b. Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja
6. Focus operasi kerja terdiri atas :
 - a. Sistem Kerja
 - b. Proses Kerja
7. Hasil-hasil usaha terdiri atas :
 - a. Kinerja Produk dan Proses
 - b. Kinerja Fokus Pelanggan
 - c. Kinerja Fokus Tenaga Kerja
 - d. Kinerja Kepemimpinan dan Tata Kelola
 - e. Kinerja Keuangan dan Pasar



Format kuesioner secara lengkap dapat dilihat pada lampiran

Jumlah responden yang diperoleh dalam pengisian kuesioner ini berjumlah 6 orang yaitu

1. Kepemimpinan : Manajerbagian Personalia dan K3.
2. Perencanaan Strategi : Manajerbagian Perencanaan Strategis
3. Fokus pada Pelanggan : Manajerbagian Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan
4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan : Manajerbagian TSI
5. Fokus pada Tenaga Kerja : Manajerbagian personalia dan K3
6. Fokus pada Operasi : Manajer bagian Perencanaan Kendali Operasi
7. Hasil-Hail Usaha : Manajerbagian Kelola Kinerja Perusahaan

4.2.2 Hasil Kuesioner

Hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

4.2.2.1Kepemimpinan

➤ Kepemimpinan Senior

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Kepemimpinan Senior.

Tabel 42 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kepemimpinan Senior

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1	3	3	4	3
a.1.2	3	4	3	3
a.1.3	2	2	2	3
a.2.1	3	3	4	3
a.2.2	3	3	3	3
a.3.1	2	3	4	3
a.3.2.1	3	3	4	4
a.3.2.2	4	4	3	3
a.3.2.3	3	3	3	3
a.3.2.4	4	4	4	4



a.3.2.5	3	3	4	3
b.1.1	2	3	4	3
b.1.1.1	3	3	3	4
b.1.1.2	4	3	3	4
b.1.1.3	3	3	4	3
b.2.1	3	3	4	3
b.2.2	2	3	3	3
b.2.3	3	2	3	3
Ratarata	2.94	3.06	3.44	3.22

$$\text{Ratarata A} = \frac{\text{Total Nilai A}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} = \frac{53}{18} = 2.94$$

$$\text{Ratarata D} = \frac{\text{Total Nilai D}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} = \frac{55}{18} = 3.06$$

$$\text{Ratarata L} = \frac{\text{Total Nilai L}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} = \frac{62}{18} = 3.44$$

$$\text{Ratarata I} = \frac{\text{Total Nilai I}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} = \frac{58}{18} = 3.22$$

➤ Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan.

Tabel 4.3 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1	3	3	4	3
a.1.2	2	3	3	3
a.1.3	3	4	3	3
a.1.4	4	4	5	5
a.1.5	2	2	3	2
a.2.1	3	3	4	3
a.2.2	3	3	4	3
a.2.3	3	3	3	4
a.2.4	3	3	4	4
b.1.1	3	3	3	4



b.1.2	4	3	3	4
b.1.3	3	3	3	3
b.2.1	2	2	3	3
b.2.3	3	2	3	3
c.1.1	3	3	3	4
c.1.2	3	3	4	3
c.2.1	3	3	3	3
c.2.3	2	3	3	3
c.2.4	3	4	3	3
Ratarata	2.89	3	3.37	3.32

$$\text{Ratarata A} = \frac{\text{Total Nilai A}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} = \frac{55}{19} = 2.89$$

$$\text{Ratarata D} = \frac{\text{Total Nilai D}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} = \frac{57}{19} = 3$$

$$\text{Ratarata L} = \frac{\text{Total Nilai L}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} = \frac{64}{19} = 3.37$$

$$\text{Ratarata I} = \frac{\text{Total Nilai I}}{\text{Jumlah Pertanyaan}} = \frac{63}{19} = 3.32$$

Tabel 4.4 Hasil Skor Kriteria Kepemimpinan

KOMPONEN		NILAI					NILAI MAKSIMA L ITEM		NILAI PENCAPAIAN TIAP KATEGORI		
		A	D	L	I	TOTAL			SCORE	%	
KEPEMIMPINAN											
1.	Kepemimpinan Senior	2.94	3.06	3.44	3.22	3.17	70.00	120	1.847	63.15	52.63%
1.	Tata KeLola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan	2.89	3.00	3.37	3.32	3.14	50.00		1.310		

- $\frac{12.66}{4} = 3.17$ (Total Kepemimpinan Senior)



- $\frac{12.58}{4} = 3.14$ (Total Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan)
- $\frac{3.17 \times 70}{120} = 1.847$ (ScoreKemimpinan Senior)
- $\frac{3.14 \times 50}{120} = 1.310$ (ScoreTata Kelola dan Tanggungjawab Kemasyarakatan)
- $\frac{1.847+1.310}{6} \times 120 = 63.15$ (Total Score)
- $\frac{63.15}{120} \times 100 \% = 52.63 \%$ (Total Persentase)

4.2.2.2Perencanaan Strategi

➤ Pengembangan Strategi

Dibawah ini adalah hasilkuesioner sub kriteria Pengembangan Strategi.

Tabel 4.5Hasil Kuesioner SubKriteria Pengembangan Strategi

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1	4	4	3	3
a.1.4	4	4	3	3
a.1.5	4	3	3	3
a.1.7	4	4	3	3
a.1.8	4	4	3	3
a.2.2.1	4	4	3	4
a.2.2.2	4	4	3	3
a.2.2.3	5	4	3	3
a.2.2.4	5	4	3	3
b.2.2.1	5	4	4	4
b.2.1.2	4	4	3	3
b.2.1.3	4	4	3	3
b.2.1.4	5	4	4	4
b.2.1.5	4	4	3	3
b.2.1.6	4	4	3	3
Ratarata	4.27	3.93	3.13	3.2

➤ Implementasi Strategi

Dibawahini adalah hasil kuesioner sub kriteria Implementasi Strategi.



Tabel 4.6 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Implementasi Strategi

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1	5	4	4	4
a.2.1	5	4	4	4
a.2.2	5	4	4	4
a.3.1	5	4	4	4
a.3.2	5	4	4	4
a.3.3	2	2	2	2
a.4.1	4	4	3	3
a.4.2	4	4	3	3
a.5.2	4	4	3	3
a.5.3	4	4	3	3
a.6.1	4	4	3	3
b.2	5	5	5	5
b.3	5	5	5	5
b.4	5	4	4	4
Ratarata	4.43	4	3.64	3.64

Tabel 4.7 Hasil Skor Kriteria Perencanaan Strategi

KOMPONEN		NILAI					NILAI MAKSIMAL ITEM		NILAI PENCAPAIAN TIAP KATEGORI		
		A	D	L	I	TOTAL			SCORE		%
II	PERENCANAAN STRATEGI										
2.1	Pengembangan Strategi	4.27	3.93	3.13	3.27	3.65	40.00	85	1.718	53.80	63.29 %
2.2	Implementasi Strategi	4.43	4.00	3.64	3.64	3.93	45.00		2.080		



4.2.2.3 Fokus pada Pelanggan

➤ Suara Pelanggan

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Suara Pelanggan.

Tabel 4.8 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Suara Pelanggan

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1	6	6	5	6
a.1.2	6	6	6	6
a.1.3	3	4	5	6
a.1.4	5	6	6	6
a.1.5	6	6	5	6
a.2.1	6	6	5	6
b.1.1	6	6	6	6
b.1.2	6	6	6	6
b.1.3	6	6	6	6
b.2.1	6	6	6	6
b.2.2	6	6	5	6
b.3.1	6	6	6	6
b.3.2	6	6	5	6
Ratarata	5.69	5.85	5.54	6

➤ Engagement / Keterikatan Pelanggan

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Engagement / Keterikatan Pelanggan.

Tabel 4.9 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Engagement / Keterikatan Pelanggan

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1	5	6	6	6
a.1.2	4	6	4	4
a.1.3	4	6	4	4
a.2.1	6	6	4	4
a.2.2	6	6	4	4
a.2.3	6	6	6	6
a.2.4	6	6	4	4
a.2.5	3	6	4	4



a.2.6	6	6	4	4
a.3.1	6	6	4	4
a.3.2	3	6	4	4
a.3.3	6	6	4	4
a.4.1	3	6	4	5
b.1.1.1	3	6	4	6
b.1.1.2	3	6	4	6
b.1.1.3	6	6	4	6
b.2.1	6	6	5	6
b.2.2	6	6	5	6
b.2.3	6	6	5	6
Ratarata	4.95	6	4.37	4.89

Tabel 4.10 Hasil Skor Kriteria Fokus pada Pelanggan

KOMPONEN		NILAI					NILAI MAKSIMAL		NILAI PENCAPAIAN TIAP KATEGORI		
		A	D	L	I	TOTAL	ITEM		SCORE	%	
III	FOKUS PADA PELANGGAN										
3.1	Suara Pelanggan	5.69	5.85	5.54	6.00	5.77	45.00	85	3.054	76.95	90.53 %
3.2	Engagement/Keterikatan Pelanggan	4.95	6.00	4.37	4.89	5.05	40.00		2.378		

4.2.2.4 Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan

➤ Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Perusahaan

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.

Tabel 4.11 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1	6	6	6	5
a.1.2	6	6	4	4
a.1.3	6	4	4	4
a.1.4	6	6	6	6



a.2.1	6	5	4	6
a.3.1	6	5	4	4
a.4.1	5	4	4	4
b.1	4	4	5	5
b.2	4	5	5	6
b.3	4	6	6	5
b.4	4	4	4	5
b.5	6	5	5	6
c.1.1	5	5	6	4
c.2.1	6	6	5	5
c.3.1	4	5	5	5
c.3.2	5	5	4	4
c.3.3	6	6	5	5
Ratarata	5.24	5.12	4.82	4.88

➤ **Pengelolaan Informasi, Pengetahuan, dan Teknologi Informasi**

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Pengelolaan Informasi, Pengetahuan dan Teknologi Informasi.

Tabel 4.12 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Pengelolaan Informasi, Pengetahuan dan Teknologi Informasi.

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1.1	6	4	4	5
a.1.1.2	6	5	5	4
a.1.1.3	5	5	5	4
a.1.1.4	5	5	4	4
a.2.1	6	6	6	6
a.3.1.1	6	6	6	6
a.3.1.2	4	4	4	4
a.3.1.3	6	6	6	6
a.3.1.4	6	6	4	5
b.1.1	6	6	6	6
b.2.1	5	6	6	5
Ratarata	5.55	5.36	5.09	5



Tabel 4.13 Hasil Skor Kriteria Pengukuran, Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan

KOMPONEN		NILAI					NILAI MAKSIMAL	NILAI PENCAPAIAN TIAP KATEGORI			
		A	D	L	I	TOTAL	ITEM	SCORE		%	
IV PENGUKURAN, ANALISIS, DAN PENGELOLAAN PENGETAHUAN											
4.1	Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan	5.24	5.12	4.82	4.88	5.01	45.00	90	2.507	76.99	85.54 %
4.2	Pengelolaan Informasi dan Pengetahuan, dan Teknologi Informasi	5.55	5.36	5.09	5.00	5.25	45.00		2.625		

4.2.2.5 Fokus pada Tenaga Kerja

➤ Lingkungan Tenaga Kerja

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Lingkungan Tenaga Kerja.

Tabel 4.14 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Lingkungan Tenaga Kerja

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1	5	4	3	2
a.2.1	4	4	4	2
a.2.2	2	1	2	3
a.3.1.1	4	3	3	3
a.3.1.2	3	4	4	3
a.3.1.3	3	3	4	3
a.3.1.4	4	4	5	5
a.3.1.5	3	3	4	3
a.4.1	3	4	5	4
a.4.2	3	4	4	2
a.4.3	4	4	3	4
b.1.1	5	5	4	4
b.1.2	1	1	1	1
b.2.1	4	3	4	4



b.2.2	3	3	2	2
Ratarata	3.4	3.33	3.47	3

➤ Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja.

Tabel 4.15 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1	2	2	2	2
a.1.2	6	6	5	5
a.1.3	6	6	5	5
a.2.1.	2	3	3	3
a.2.2	2	3	3	3
a.3.1.1	3	3	2	3
a.3.1.2	3	3	3	4
a.3.1.3	3	3	4	3
b.1.1	1	1	1	1
b.1.2	1	1	1	1
b.1.3	1	1	1	1
b.1.4	4	3	4	4
b.2.1	3	4	4	3
c.1.1.1	3	4	3	3
c.1.1.2	3	4	4	4
c.1.1.3	2	2	2	2
c.1.1.4	3	3	4	4
c.1.1.5	4	4	4	4
c.1.1.6	2	2	2	2
c.1.1.7	3	3	4	4
c.2.1	3	3	4	4
c.3.1	3	3	4	4
Ratarata	2.86	3.05	3.14	3.14



Tabel 4.16 Hasil Skor Kriteria Fokus pada Tenaga Kerja

KOMPONEN	NILAI					NILAI MAKS IMAL ITEM	NILAI PENCAPAIAN TIAP KATEGORI				
	A	D	L	I	TOTAL		SCORE		%		
V FOKUS PADA TENAGA KERJA											
5.1	Lingkungan tenaga kerja	3.40	3.33	3.47	3.00	3.30	40.00	85	1.553	44.84	52.75 %
5.2	Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja	2.86	3.05	3.14	3.14	3.05	45.00		1.612		

4.2.3.6 Fokus pada Operasi

➤ Sistem Kerja

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Sistem Kerja.

Tabel 4.17 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Sistem Kerja

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1	2	3	2	2
a.1.2	4	4	4	4
a.1.3	4	4	4	4
a.2.1	4	4	4	4
a.2.2	4	4	4	4
b.1.1	5	4	4	4
b.1.2	5	4	4	4
b.2.1	6	6	5	4
b.2.2	4	4	4	4
b.2.3	4	4	4	4
c.1	4	4	4	4
c.2	4	4	4	4
Ratarata	4.17	4.08	3.92	3.83



➤ Proses Kerja

Dibawah ini adalah hasil kuesioner subkriteria Proses Kerja.

Tabel 4.18 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Proses Kerja

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1.1	4	4	4	4
a.1.2	4	4	4	4
a.1.3	4	4	4	4
a.2.1	4	4	4	4
a.2.2	6	6	6	6
a.2.3	6	6	6	6
b.1.1	4	4	4	4
b.1.2	4	4	4	4
b.1.3	4	4	4	4
b.2.1	5	5	5	5
b.2.2	5	5	5	5
b.2.3	3	3	3	3
b.2.4	3	3	3	3
b.3.1	4	4	4	4
Ratarata	4.29	4.29	4.29	4.29

Tabel 4.19 Hasil Skor Kriteria Fokus pada Operasi

KOMPONEN		NILAI					NILAI MAKSIM AL ITEM		NILAI PENCAPAIAN TIAP KATEGORI			
		A	D	L	I	TOTAL			SCORE	%		
VI	FOKUS PADA OPERASI											
6.1	Sistem Kerja	4.17	4.08	3.92	3.83	4.00	45.00	85	2.118	58.57	68.91	%
6.2	Proses Kerja	4.29	4.29	4.29	4.29	4.29			40.00			



4.2.3.7 Hasil-Hasil Usaha

➤ Kinerja Produk dan Proses

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Kinerja Produk dan Proses

Tabel 4.20 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kinerja Produk dan Proses

Pertanyaan	A	D	L	I
a	4	6	4	4
b.1	4	4	4	4
b.2	4	4	4	4
c	4	3	3	3
Ratarata	4	4.25	3.75	3.75

➤ Kinerja Fokus Pelanggan

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Kinerja Fokus Pelanggan.

Tabel 4.21 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kinerja Fokus Pelanggan

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1	3	6	4	4
a.2	3	6	4	6
Ratarata	3	6	4	5

➤ Kinerja Fokus Tenaga Kerja

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Kinerja Fokus Tenaga Kerja.

Tabel 4.22 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kinerja Fokus Tenaga Kerja

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1	5	4	3	2
a.2	5	5	4	4
a.3	1	1	1	1
a.4	4	4	4	4
Ratarata	3.75	3.5	3	2.75



➤ Kinerja Kepemimpinan dan Tata Kelola

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Kinerja Kepemimpinan dan Tata Kelola.

Tabel 4.23 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kinerja Kepemimpinan dan Tata Kelola

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1	3	3	4	3
a.2	4	4	5	6
a.3	3	3	3	4
a.4	2	2	3	3
a.5	3	4	3	3
Ratarata	3	3.2	3.6	3.8

➤ Kinerja Keuangan dan Pasar

Dibawah ini adalah hasil kuesioner sub kriteria Kinerja Keuangan dan Pasar.

Tabel 4.24 Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kinerja Keuangan dan Pasar

Pertanyaan	A	D	L	I
a.1	3	6	4	6
a.2	3	6	4	4
Ratarata	3	6	4	5

Tabel 4.25 Hasil Skor Kriteria Hasil Usaha

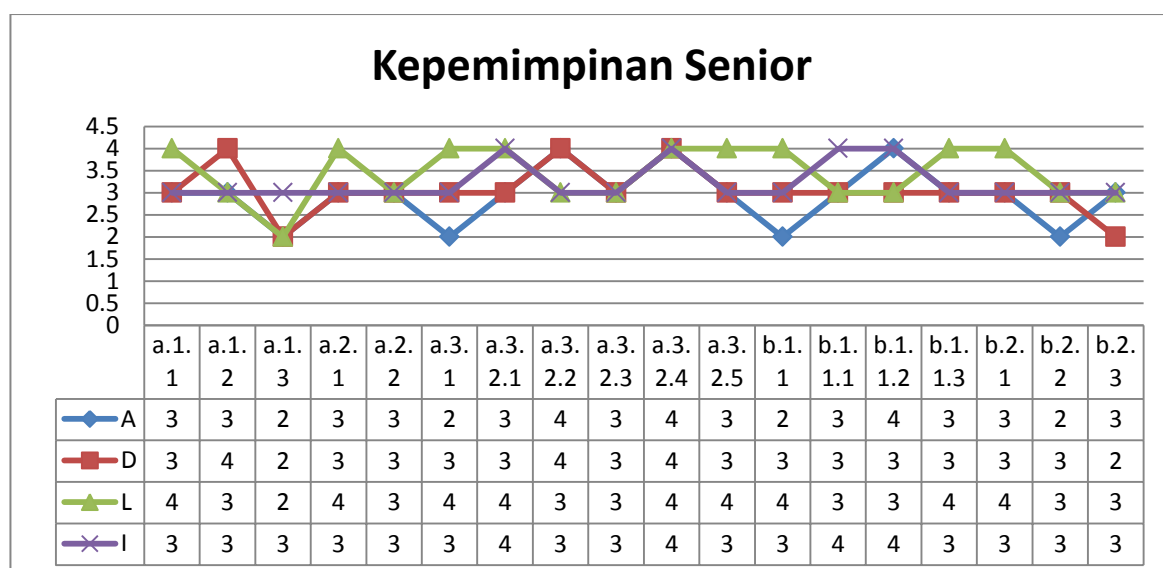
KOMPONEN		NILAI					NILAI MAKSIMAL ITEM	NILAI PENCAPAIAN TIAP KATEGORI			
		A	D	L	I	TOTAL		SCORE	%		
HASIL -HASIL											
VII USAHA											
7.1	Kinerja Produk (Health Care) dan Proses	4.00	4.25	3.75	3.75	3.94	120.0	450	1.05 0	294.92	65.54 %
7.2	Kinerja Fokus Pelanggan	3.00	6.00	4.00	5.00	4.50	90.0		0.90 0		
7.3	Kinerja Fokus	3.75	3.50	3.00	2.75	3.25			0.57		



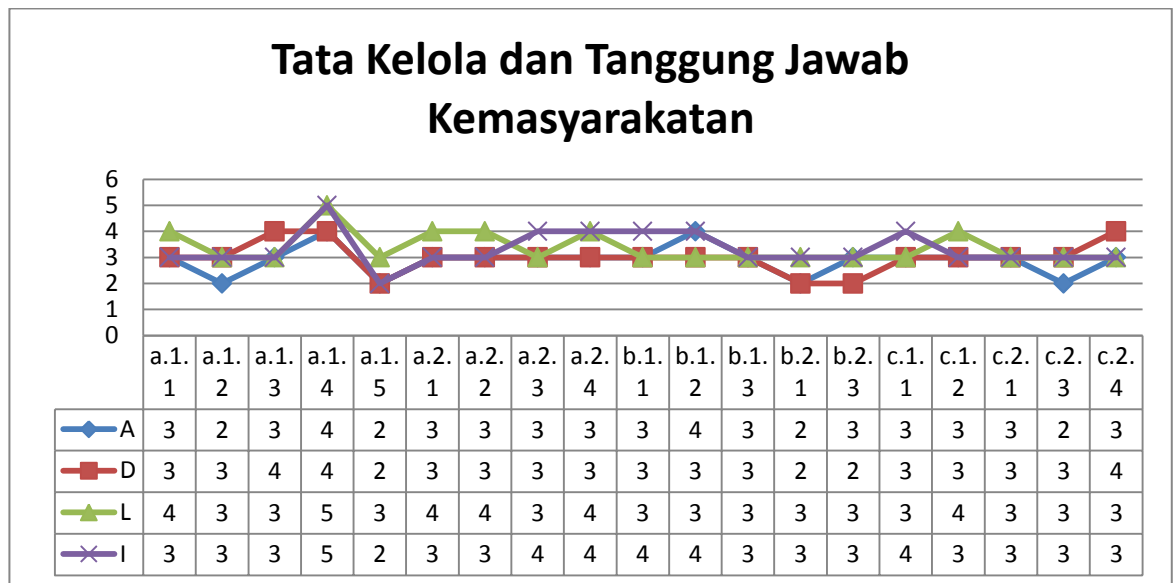
	Tenaga Kerja						80.0		8		
7.4	Kinerja Kepemimpinan dan Tatakelola	3.00	3.20	3.60	3.80	3.40	80.0		0.60 4		
7.5	Kinerja Keuangan Dan Pasar	3.00	6.00	4.00	5.00	4.50	80.0		0.80 0		

4.2.3 Grafik Hasil Kuesioner

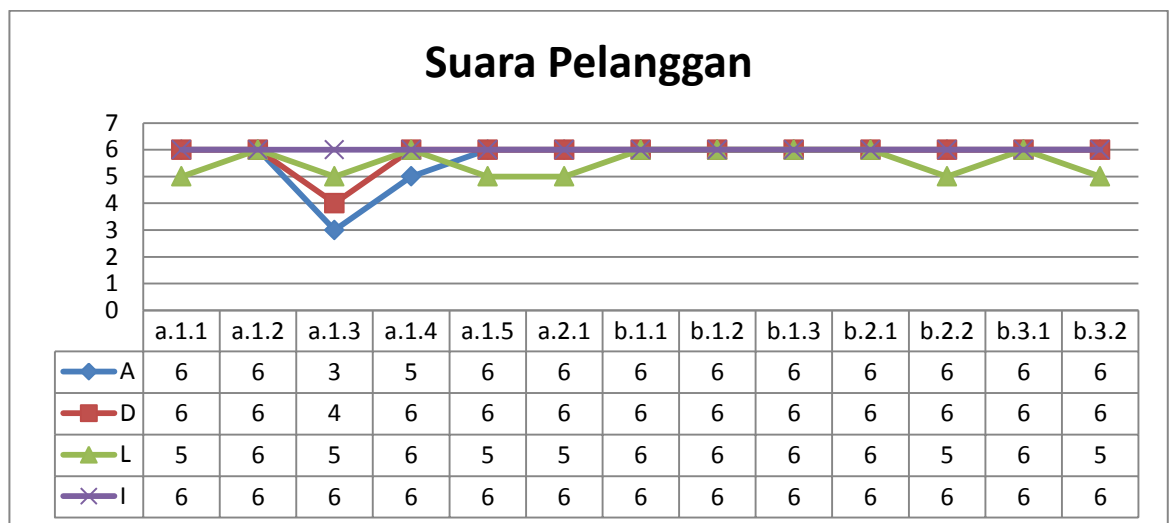
Dibawah ini adalah grafik hasil kuesioner.



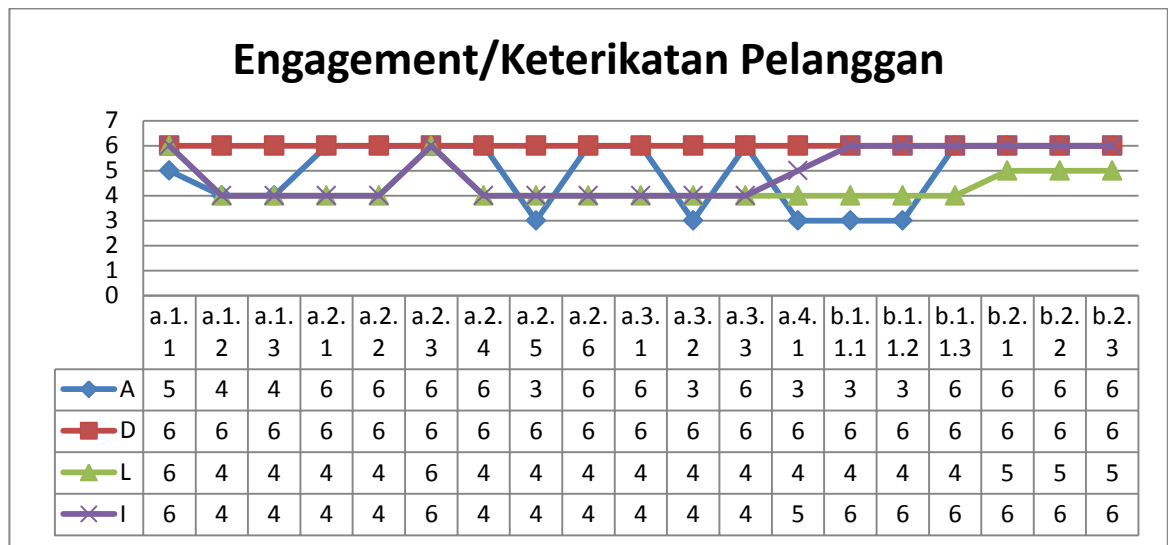
Gambar 4.1 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kepemimpinan Senior



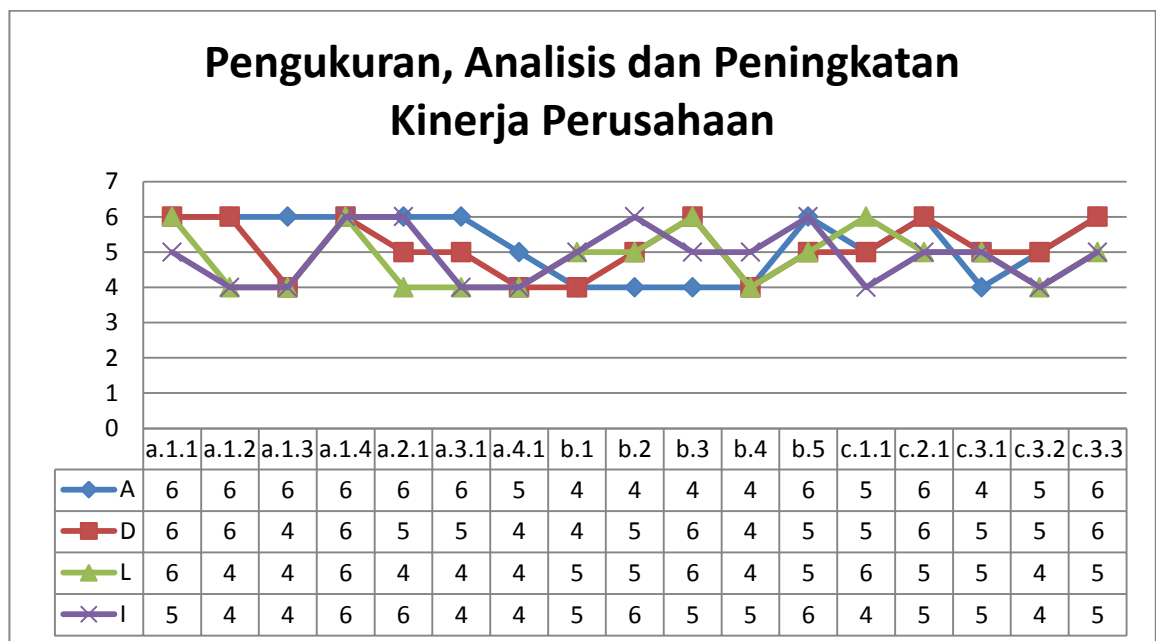
Gambar 4.2 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan



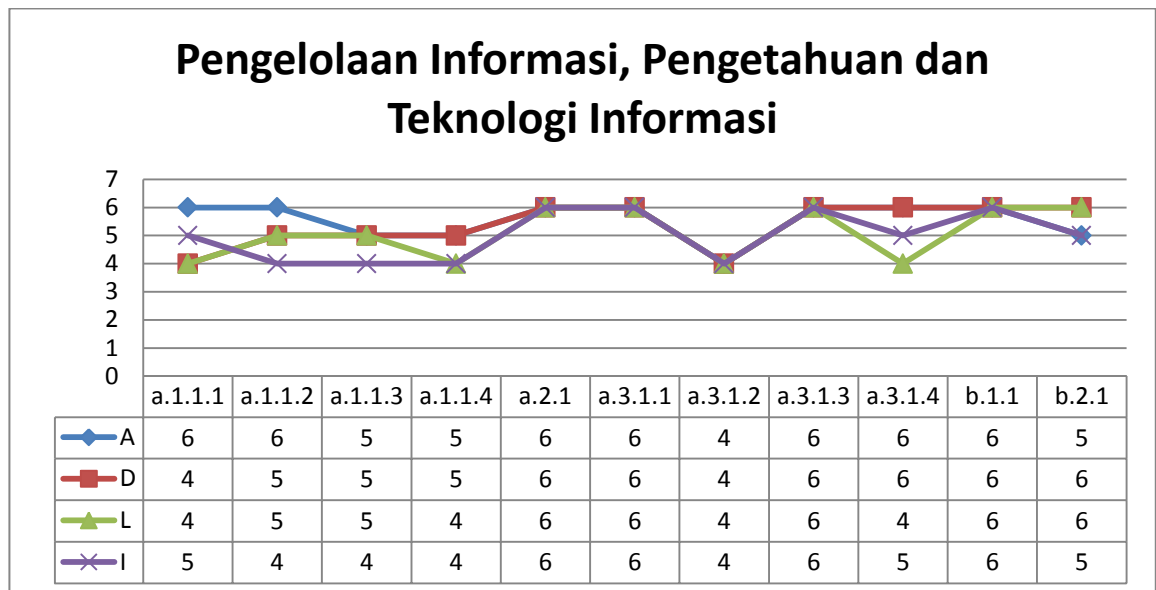
Gambar 4.3 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Suara Pelanggan



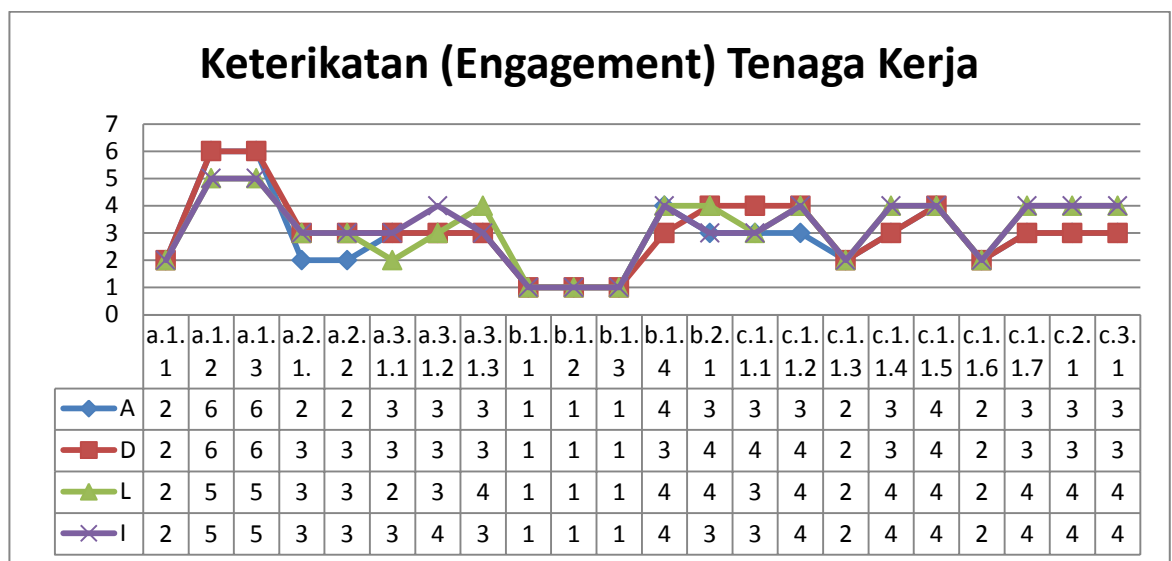
Gambar 4.4 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Engagement / Keterikatan Pelanggan



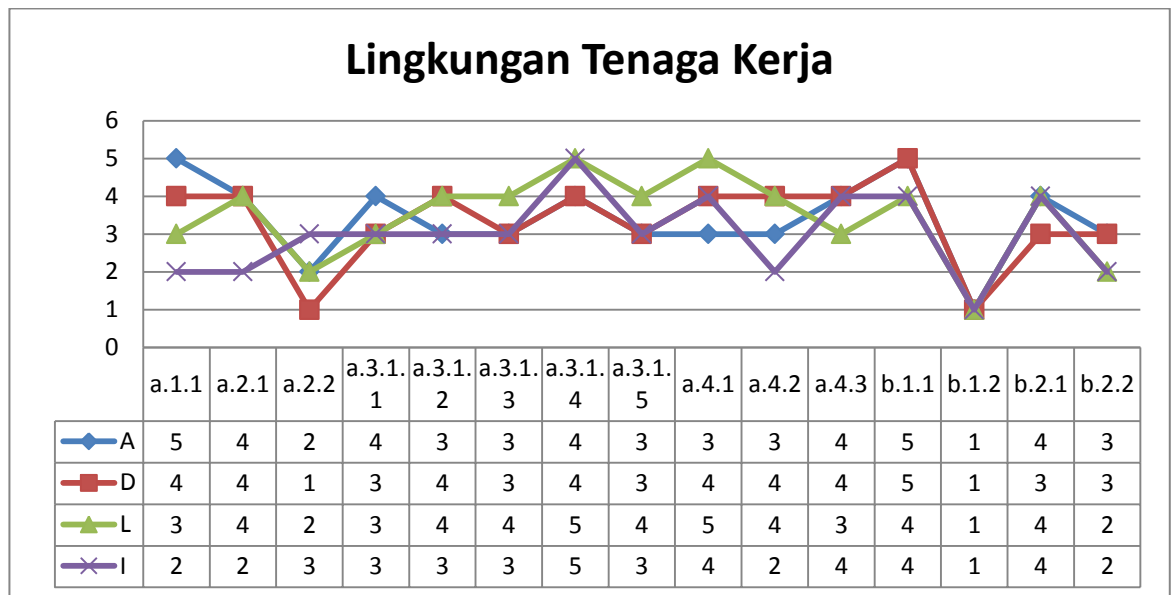
Gambar 4.5 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan



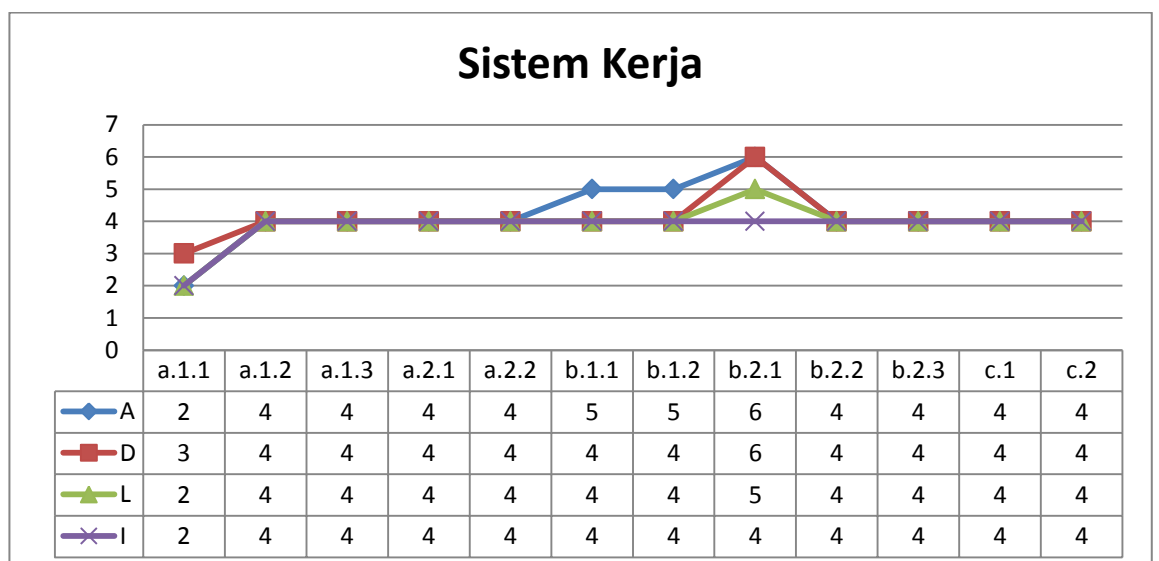
Gambar 4.6 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Pengelolaan Informasi, Pengetahuan dan Teknologi Informasi



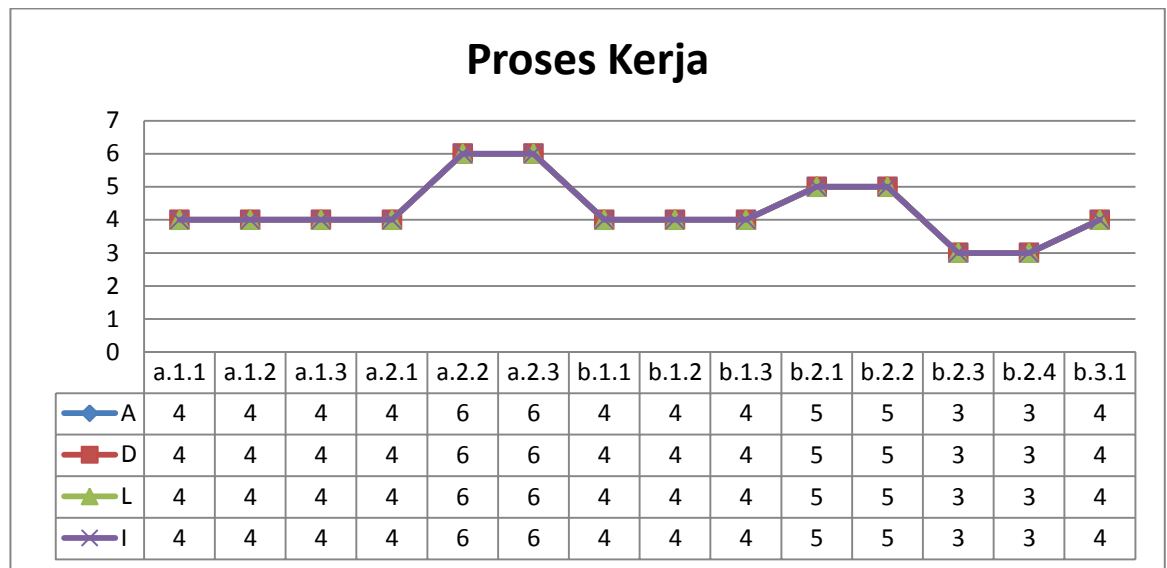
Gambar 4.7 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja



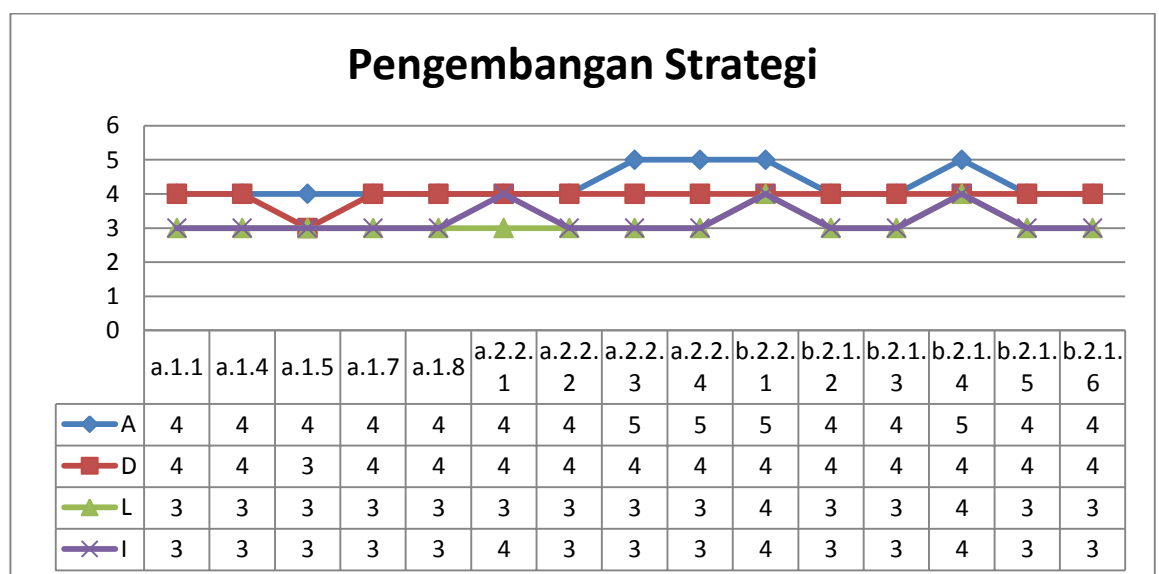
Gambar 4.8 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Lingkungan Tenaga Kerja



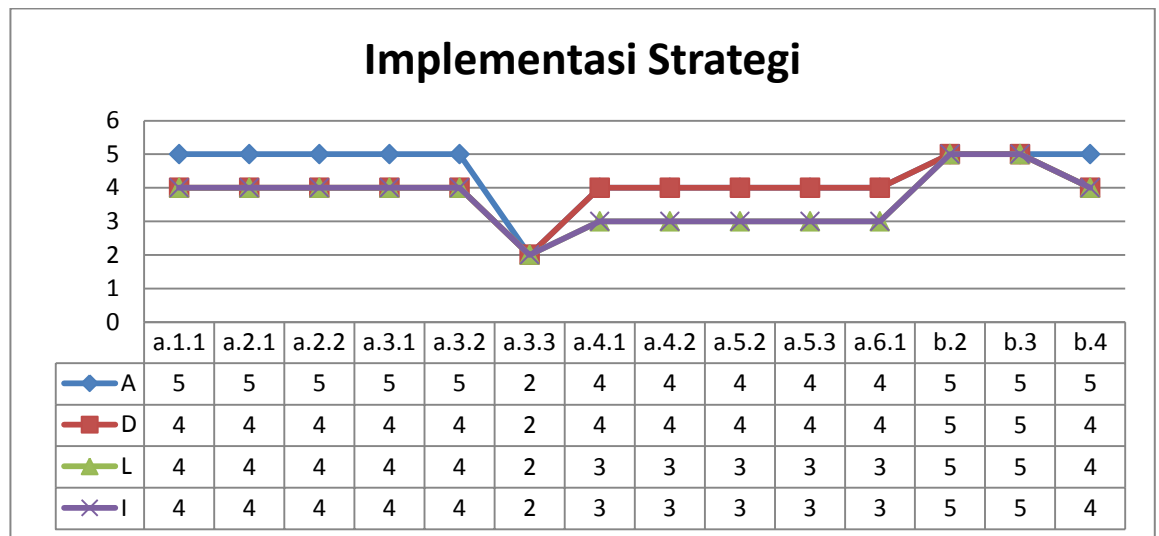
Gambar 4.9 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Sistem Kerja



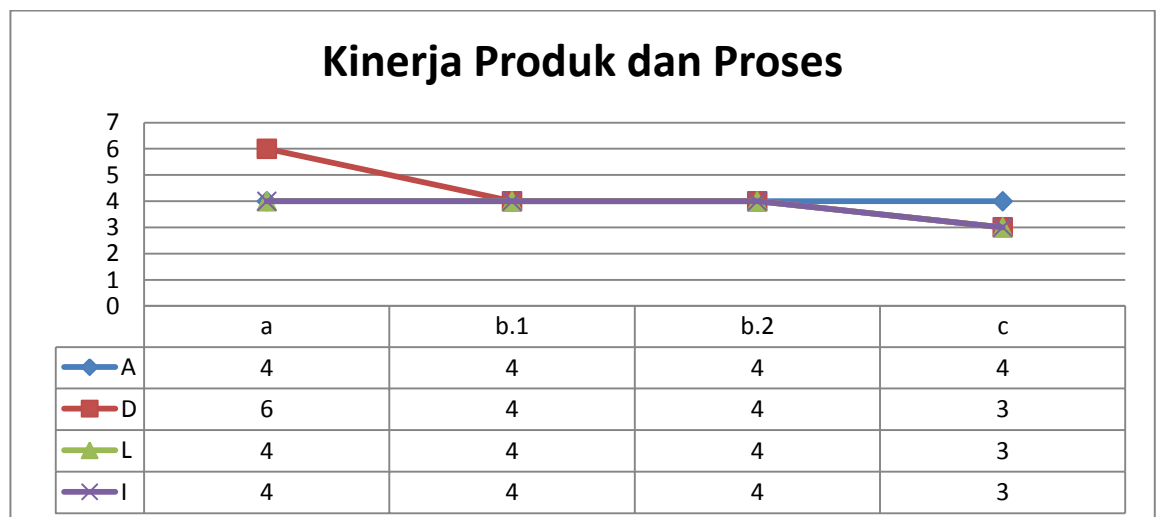
Gambar 4.10 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Proses Kerja



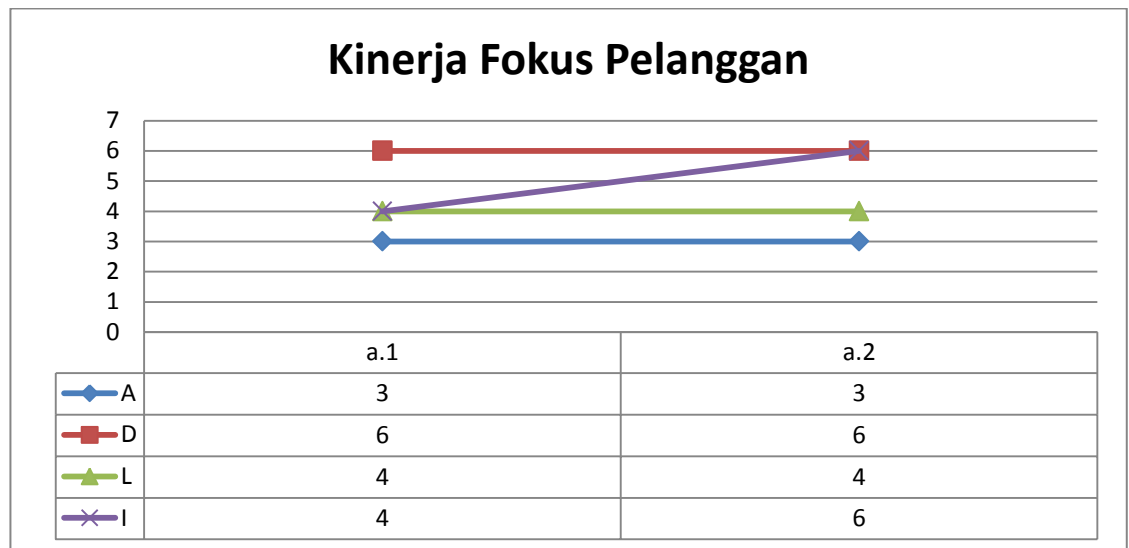
Gambar 4.11 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Pengembangan Strategi



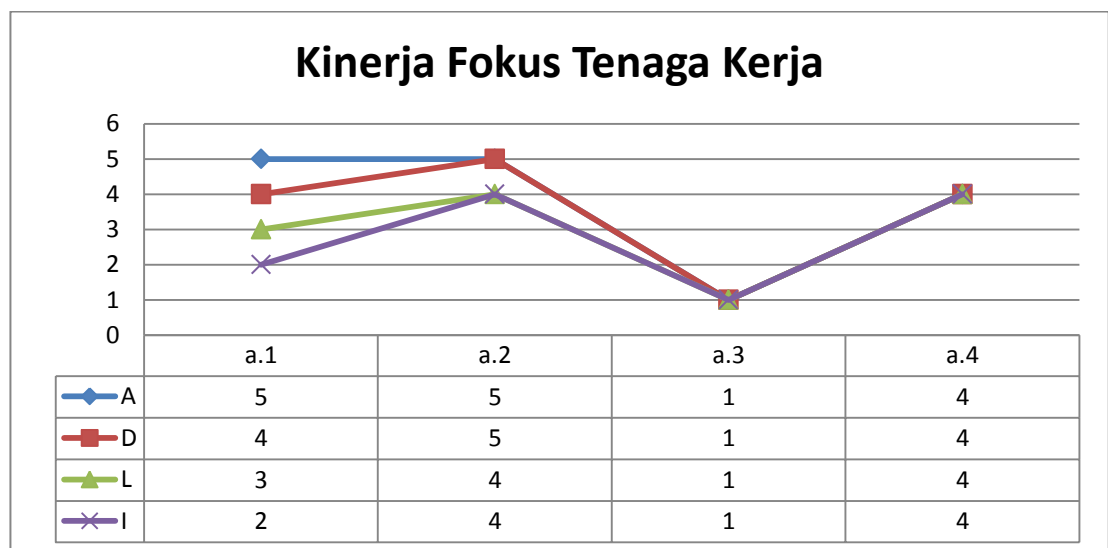
Gambar 4.12 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Implementasi Strategi



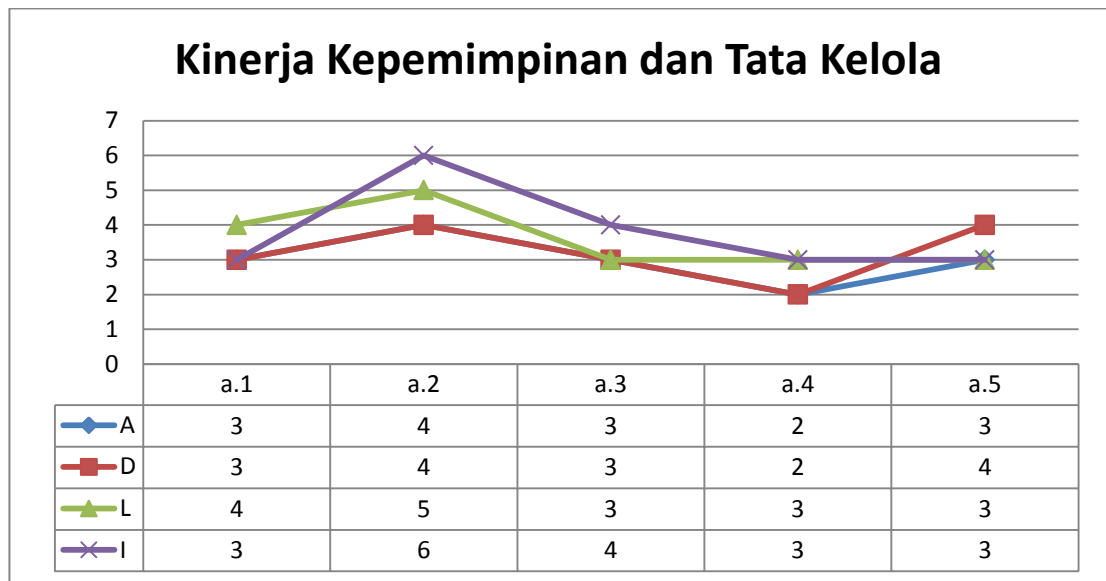
Gambar 4.13 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kinerja Produk dan Proses



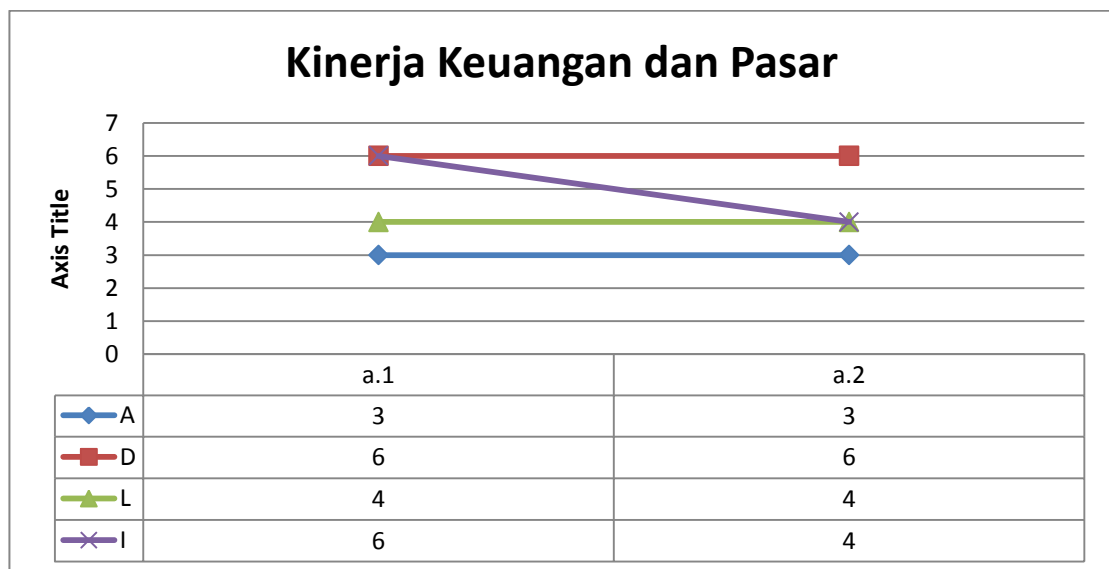
Gambar 4.14 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kinerja Fokus Pelanggan



Gambar 4.15 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kinerja Fokus Tenaga Kerja



Gambar 4.16 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kinerja Kepemimpinan dan Tata Kelola



Gambar 4.17 Grafik Hasil Kuesioner Sub Kriteria Kinerja Keuangan dan Pasar

BAB V

ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

Setelah melakukan pengumpulan dan pengolahan data, dilakukan analisa dan interpreasi data.

5.1 Analisa Penilaian Kinerja dengan Malcolm Baldrige National Quality Award

5.1.1 Analisa Hasil PenilaianMBNQA

Dari hasil perhitungan kuesioner diperoleh rekapitulasi nilai untuk semua kriteria yang dapat dilihat pada table 5.1

Tabel 5.1 Penilaian kriteria Baldrige

KOMPONEN		NILAI					NILAI MAKSIMAL ITEM	NILAI PENCAPAIAN TIAP KATEGORI			
		A	D	L	I	TOTAL		SCORE	%		
I KEPEMIMPINAN											
1.1	Kepemimpinan Senior	2.94	3.06	3.44	3.22	3.17	70.00	120	1.847	63.15	52.63 %
1.2	Tata KeLola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan	2.89	3.00	3.37	3.32	3.14	50.00		1.310		
II PERENCANAAN STRATEGI											
2.1	Pengembangan Strategi	4.27	3.93	3.13	3.27	3.65	40.00	85	1.718	53.80	63.29 %
2.2	Implementasi Strategi	4.43	4.00	3.64	3.64	3.93	45.00		2.080		
III FOKUS PADA PELANGGAN											
3.1	Suara Pelanggan	5.69	5.85	5.54	6.00	5.77	45.00	85	3.054	76.95	90.53 %
3.2	Engagement/Keterikatan Pelanggan	4.95	6.00	4.37	4.89	5.05	40.00		2.378		
IV PENGUKURAN, ANALISIS, DAN PENGELOLAAN PENGETAHUAN											
4.1	Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan	5.24	5.12	4.82	4.88	5.01	45.00	90	2.507	76.99	85.54 %
4.2	Pengelolaan Informasi, Pengetahuan, dan Teknologi Informasi	5.55	5.36	5.09	5.00	5.25	45.00		2.625		
V FOKUS PADA TENAGA KERJA											
5.1	Lingkungan tenaga kerja	3.40	3.33	3.47	3.00	3.30	40.00	85	1.553	44.84	52.75 %
5.2	Keterikatan (Engagement) Tenaga Kerja	2.86	3.05	3.14	3.14	3.05	45.00		1.612		

VI FOKUS PADA OPERASI											
6.1	Sistem Kerja	4.17	4.08	3.92	3.83	4.00	45.00	85	2.118	58.57	68.91 %
6.2	Proses Kerja	4.29	4.29	4.29	4.29	4.29	40.00		2.017		
VII HASIL-HASIL USAHA											
7.1	Kinerja Produk (<i>Health Care</i>) dan Proses	4.00	4.25	3.75	3.75	3.94	120.00	450	1.050	294.92	65.54 %
7.2	Kinerja Fokus Pelanggan	3.00	6.00	4.00	5.00	4.50	90.00		0.900		
7.3	Kinerja Fokus Tenaga Kerja	3.75	3.50	3.00	2.75	3.25	80.00		0.578		
7.4	Kinerja Kepemimpinan dan Tatakelola	3.00	3.20	3.60	3.80	3.40	80.00		0.604		
7.5	Kinerja Keuangan Dan Pasar	3.00	6.00	4.00	5.00	4.50	80.00		0.800		
						SKOR KINERJA PERUSAHAAN				669.22	66.92 %

Berdasarkan rekapitulasi dan tabel diatas, nilai tertinggi terdapat pada kriteria 4 yaitu Pengukuran Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan sebesar 76,99 sedangkan kriteria terendah adalah kriteria 5 yaitu focus pada tenaga kerja sebesar 44,84

5.2 Level Malcolm Baldrige Pencapaian Perusahaan

Perusahaan berhasil mendapatkan nilai total 669,22 dari nilai maksimal 1000 sehingga level perusahaan menurut hasil penilaian kinerja dengan menggunakan kriteria pendekatan Malcolm Baldrige berada pada level emerging industry leader yang berarti PDAM Surabaya memiliki kinerja yang baik.

Tabel 5.2 Level perusahaan berdasarkan level Malcolm Baldrige.

Skor yang Diperoleh	Kriteria	
876 - 1000		
776 - 875		
676 - 775		
576 - 675		PDAM Surya Sembada Surabaya
476 - 575		
376 - 475		
276 - 375		
0 - 275		

5.3 Analisis Kesenjangan (Gap) Antar Kriteria Malcolm Baldrige

Analisis kesenjangan (Gap) memberikan informasi mengenai selisih antara poin awal (Max) dengan skor akhir (Existing) pada setiap kriteria. Kriteria

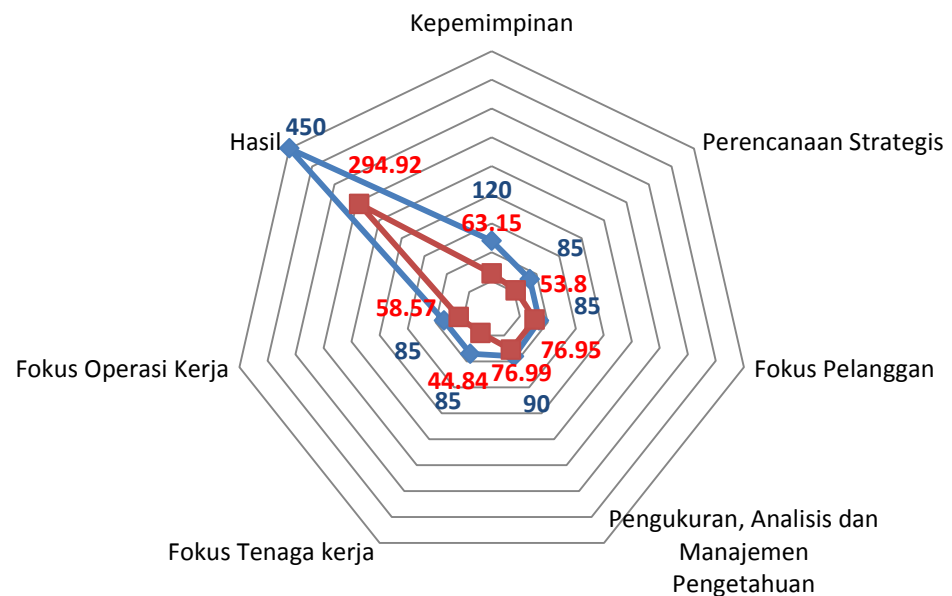
yang memiliki gap perolehan skor yang paling besar menunjukkan bahwa kriteria tersebut berada paling jauh dari kondisi ideal yang ditetapkan berdasarkan ketentuan Malcolm Baldrige. Gap atau selisih perolehan skor untuk setiap kriteria secara lebih jelas dapat dilihat melalui tabel dibawah ini.

Tabel 5.3 Gap perolehan nilai perusahaan

Kriteria	Max (1)	Existing (2)	Δ (1-2)	Presentase (2/1)
Kepemimpinan	120	63.15	56.85	52.63
Perencanaan Strategis	85	53.8	31.2	63.29
Fokus Pelanggan	85	76.95	8.05	90.53
Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	90	76.99	13.01	85.54
Fokus Tenaga kerja	85	44.84	40.16	52.75
Fokus Operasi Kerja	85	58.57	26.43	68.91
Hasil	450	294.92	155.08	65.54

Hasil perolehan nilai menunjukkan bahwa nilai tertinggi yang diperoleh kriteria proses berada pada kriteria Pengukuran, analisis, dan Manajemen Pengetahuan (Kriteria) 4 namun jika dilihat dari gap perolehan nilai dapat diketahui bahwa kriteria kepemimpinan memiliki gap nilai yang terbesar dibandingkan dengan kriteria lain yaitu dengan nilai gap sebesar 56,85. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria kepemimpinan berada paling jauh dari ideal dibandingkan kriteria lain.





Gambar 5.1. Gap perolehan nilai antar kriteria Malcolm Baldrige

5.4 Hasil Kuisisioner

1. Kepemimpinan

PDAM Surya Sembada Surabaya memiliki visi dan misi yang jelas, Penyebaran visi dan misi kepada seluruh pihak dalam perusahaan sudah dimulai dari saat pertama kali pekerja dinyatakan diterima di perusahaan, sehingga hampir seluruh pekerja sudah mengerti dan paham akan visi dan misi perusahaan. Pemimpin PDAM Surabaya secara aktif membiasakan untuk berkomitmen dengan visi dan misi perusahaan yang telah ada dimana pemimpin sangat menekankan pentingnya

Sebagai komitmen perusahaan dalam menjaga etika yang baik dan patuh terhadap hukum dan aturan dimana perusahaan membiasakan selalu dalam perusahaan untuk menjaga sikap baik kepada sesama pekerja maupun kepada

tamu dan pelanggan, perusahaan juga menekankan kepada seluruh pekerja untuk patuh kepada hukum dan aturan yang berlaku baik hukum dan aturan perusahaan maupun hukum dan aturan negara sebagai warga negara.

Untuk mendorong keterlibatan pelanggan, perusahaan mendedikasikan keluhan pelanggan terhadap produk perusahaan. Perusahaan menilai bahwa pelanggan dan juga pekerja merupakan sumber ide untuk melakukan perbaikan produk.

Untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan pekerjanya, perusahaan mengirim beberapa pekerja untuk mengikuti pelatihan. Pemimpin perusahaan memfasilitasi pemberian pembelajaran untuk meningkatkan sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Demi menjaga komunikasi baik dari pimpinan perusahaan ke pekerja maupun dari pekerja ke pimpinan perusahaan, komunikasi dilakukan sesuai dengan tata krama dan adab dalam berkomunikasi tanpa melihat posisi jabatan, sehingga dapat terjadi komunikasi dua arah yang baik. Pemimpin memberikan kemudahan dalam berkomunikasi, membaur dengan pekerja dengan sering erjun langsung ke lingkungan operasi perusahaan.

Pemimpin perusahaan selalu melakukan musyawarah dengan pihak terkait sebelum melakukan tindakan/keputusan untuk menyeimbangkan nilai pelanggan, perusahaan berupaya untuk tidak menyalahgunakan pelanggan satu dengan pelanggan lainnya begitu pula dengan stakeholder.

Sistem tata kelola perusahaan yang terbagi atas beberapa aspek, yaitu :

1. Akuntabilitas atas tindakan manajemen. Perusahaan telah membagi tanggung jawab masing-masing pekerja baik di level struktural maupun level operasional dimana setiap pekerja akan bertanggung jawabkan kerjanya melalui laporan yang ditujukan kepada pemimpin perusahaan.
2. Transparansi dalam pemilihan kebijakan. Setiap kebijakan yang dikeluarkan perusahaan sepenuhnya sudah diberitahukan kepada seluruh pekerja dan pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan kebijakan tersebut.



3. Independensi dalam audit internal dan external . Proses audit yang dilakukan secara mandiri oleh perusahaan antara lain dalam audit administrasi perusahaan, tidak ada keterkaitan kepentingan dari pihak lain dalam melakukan perubahan hasil audit.
4. Perlindungan terhadap stakeholder antara lain pekerja, pelanggan dll. Perusahaan berupaya untuk memenuhi dan menjaga hak dan kepentingan stakeholder sesuai dengan aturan yang berlaku.

Perusahaan berusaha untuk mendorong dan memastikan etika berperilaku para pekerjanya baik dengan sesama pekerja maupun dengan tamu perusahaan. Proses pemantauan yang dilakukan perusahaan antara lain dengan penilaian kinerja pekerja tahunan yang didalamnya ada aspek etika berperilaku dan juga pemimpin perusahaan sering melakukan sidak langsung ke lokasi produksi. Jika terdapat pelanggaran, pemimpin perusahaan akan menentukan tindakan yang selanjutnya akan dilakukan baik berupa sanksi maupun peringatan.

Perusahaan selalu berupaya untuk memenuhi kewajibannya sebagai warga negara yang baik, yaitu dengan secara rutin membayar dan kewajiban- kewajiban legalitas yang lain. Perusahaan juga selalu menerima dengan tangan terbuka untuk setiap siswa, mahasiswa maupun peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan selama memiliki keterkaitan dengan proses yang terjadi di perusahaan dan tentunya tidak mengganggu kelangsungan proses produksi perusahaan.

2. Perencanaan Strategi

PDAM Surabaya dalam mencapai tujuannya menghadapi tantangan dan juga persaingan yang ketat dari para pesaing dari perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang sama, sehingga perusahaan menyiapkan rencana strategis yang sangat berpengaruh pada kelangsungan dan juga perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang.



Perusahaan telah memiliki tujuan strategis kemudian ditindak lanjuti dengan menyusun rencana kerja (action plan) untuk mencapai sasaran-sasaran tujuan strategis perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Didalam mengembangkan rencana kerjanya, perusahaan menyusun Rencana kerja perusahaan dibagi atas rencana kerja jangka panjang dan rencana kerja jangka pendek dengan periode kerja jangka panjang 5 tahun sedangkan periode kerja jangka pendek selama 1 tahun.

Beberapa rencana kerja jangka panjang dan pendek yang dimiliki perusahaan antara lain :

1. Pemasangan jaringan pemipaan
2. Meningkatkan kapasitas produksi secara terus menerus dengan inovasi yang dilakukan perusahaan
3. Pembangunan reservoir

Sasaran dari strategi utama perusahaan adalah air baku handal, produksi yang cukup, efisien, dan berkualitas, distribusi yang efektif, pelayanan yang berkualitas, keuntungan, dan manajemen yang profesional yang dimana untuk mencapai target dari perusahaan yaitu pelayanan yang berkualitas.

Dari rencana kerja yang sudah dijalankan, perusahaan melihat apakah rencana kerja yang sudah dilakukan berdampak positif sesuai harapan perusahaan atau tidak, jika perusahaan menilai ketidakcocokan rencana kerja itu perusahaan akan merevisi rencana kerja tersebut.

Seperti yang dijelaskan pada perencanaan strategi diatas, perusahaan sangat berhati-hati dalam merencanakan rencana kerja perusahaan. Perusahaan berusaha untuk tetap berada pada koridor yang benar dalam menjaga setiap resiko maupun ancaman yang kemungkinan timbul, sehingga perusahaan s berhati-hati dalam pengambilan keputusan rencana strategis agar kemungkinan terjadinya resiko maupun ancaman dapat diminimalisir. Jika perusahaan membangun unit-unit bisnis yang terkait dengan produk, pelanggan dan pasar

Indikator yang digunakan perusahaan untuk mengukur pencapaian rencana kerja yang ditetapkan adalah dengan melihat tingkat keuangan, pelanggan, proses bisnis, internal dan pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan



mempunyai proyeksi kerja untuk cakupan tahun 2018 target 100% dan kehilangan air tahun 2018 dengan target 20%

3. Fokus pada Pelanggan

Suara pelanggan atau Voice of Customers sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam jangka waktu panjang. Perusahaan perlu untuk secara aktif mendengarkan pelanggannya untuk mengetahui apakah pelanggan sudah puas atau belum dengan produk dan juga pelayanan yang telah diberikan perusahaan. Selain itu juga untuk menjalin hubungan dengan pelanggan dan menggunakan informasi dari pelanggan untuk meningkatkan dan mengidentifikasi peluang untuk melakukan inovasi.

Perusahaan tidak memiliki metode khusus untuk mendapatkan informasi dari pelanggannya, sehingga metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan informasi dari pelanggan yang satu dengan lainnya relatif sama, yang terpenting adalah tidak memberatkan pelanggan dan informasi yang dibutuhkan dapat diterima oleh perusahaan dengan baik.

Perusahaan memiliki sarana suara pelanggan berbasis, seperti website maupun media sosial. Sama halnya dengan pelanggan yang lain, perusahaan tidak membedakan metode untuk mendengarkan pelanggannya, baik itu pelanggan tetap atau potensial, pelanggan pesaing maupun mantan pelanggan. Perusahaan senantiasa melakukan penampungan keluhan pelanggan yang dilakukan oleh bagian pemasaran baik melalui kontak langsung maupun tidak langsung.

Keluhan pelanggan yang ditampung oleh bagian administrasi untuk selanjutnya disampaikan ke bagian lain yang berkepentingan guna meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap produk perusahaan. Selanjutnya akan terjadi proses komunikasi dan diskusi antar unit kerja guna memperbaiki proses kerja perusahaan. Setelah transfer informasi maka beberapa bagian yang diperlukan untuk melakukan perbaikan akan memberikan umpan balik terhadap keluhan pelanggan. Umpan balik ini dapat terjadi di berbagai bagian.



PDAM kota Surabaya menyediakan fasilitas penyedia informasi berupa website dan juga brosur sebagai media informasi bagi pelanggan untuk mengetahui produk-produk yang ditawarkan perusahaan. Perusahaan juga menyediakan layanan komunikasi dengan pelanggan baik dengan media komunikasi audio seperti telepon dan juga media email sebagai bentuk pelayanan perusahaan kepada pelanggan.

Perusahaan sangat terbuka kepada pelanggan yang akan melakukan transaksi pembelian maupun kerjasama bisnis dengan perusahaan, namun tetap harus sesuai dengan peraturan yang dimiliki perusahaan. Perusahaan sangat mengharapkan adanya hubungan baik dengan pelanggan sehingga perusahaan dapat mengetahui bagaimana kualitas produknya.

Pelayanan pelanggan sangatlah penting bagi perusahaan, sebab dengan pelayanan yang baik akan memberikan kepuasan bagi pelanggan. Perusahaan dalam melayani pelanggan yang bervariasi secara umum tidak memberikan perbedaan dalam memberikan pelayanan, namun perusahaan sebisa mungkin mengikuti kebutuhan pelayanan seluruh pelanggannya.

Perusahaan menggunakan pelanggan yang ada pada saat ini sebagai media pengenalan kepada teman-teman pelanggan sehingga perusahaan berharap pelanggan-pelanggan lain akan bermunculan. Perusahaan selalu menerima seluruh pelanggan baik pelanggan dari perusahaan pesaing, karena perusahaan menyadari bahwa pelangganlah yang berhak memilih produk dari perusahaan mana yang mereka pilih. Perusahaan tidak memilih pelanggan mana yang akan menjadi pelanggan perusahaan, bagi perusahaan semua pelanggan diperlakukan sama.

Dalam rangka untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada perusahaan berusaha memberikan kepuasan kepada seluruh pelanggan agar pelanggan tersebut dapat bertahan menjadi pelanggan perusahaan. Salah satu caranya adalah dengan lebih banyak melibatkan pelanggan dengan menerima masukan pelanggan berupa inovasi perusahaan maupun masukan yang bersifat pelayanan pelanggan.

PDAM kota Surabaya memiliki pusat pengaduan yang khusus, pengaduan dari pelanggan disampaikan langsung kepada pimpinan perusahaan atau kepada



bagian administrasi perusahaan. ~~Bahan~~ juga memiliki manajemen pengaduan yang secara khusus melayani keluhan pelanggan.

4. Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan

Penilaian kinerja perusahaan sudah menggunakan ISO 9002:2008 untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan yang di evaluasi setiap 6 bulan sekali

Data dan informasi dari pelanggan perusahaan didapatkan untuk mendukung adanya pengambilan keputusan operasional berupa proses produksi perusahaan dan pelayanan pelanggan dimana informasi dari pelanggan akan sangat membantu perusahaan untuk mengetahui spesifikasi suatu produk yang belum pernah perusahaan buat atau untuk mengetahui bagaimana keluhan pelanggan terhadap produk perusahaan sehingga perusahaan dapat terus melakukan perbaikan.

Perusahaan ~~eminjau~~ kinerja dan kemampuan perusahaan berdasarkan dari bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan, bagaimana perusahaan mencapai kepuasan pelanggan dan memberikan pelayanan perusahaan. Selain itu perusahaan juga melihat bagaimana perusahaan ~~mentarget~~ targetnya dan pelaksanaan rencana kerja untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

Dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan, pemimpin perusahaan memberikan kesempatan bagi seluruh pekerja didalam perusahaan untuk memberikan masukan untuk ~~eningkatkan~~ meningkatkan kinerja perusahaan.

Pengelolaan data, informasi pengetahuan perusahaan ~~diadai~~ bahwa data dan informasi yang dimiliki perusahaan dapat diandalkan karena perusahaan sudah memastikan lebih dulu ke ~~valid~~ data dan informasinya, sehingga perusahaan dapat menggunakan dan mengolah data dan informasi tersebut kapan saja saat dibutuhkan. Perusahaan sangat protektif terhadap data dan informasi internal perusahaan, karena perusahaan khawatir dengan ~~kebocoran~~ masifnya data dapat memberikan dampak negatif kepada perusahaan. Walaupun keamanan data dan informasi masih memiliki kemungkinan untuk mengalami kebocoran dengan adanya hacking, namun sampai saat ini perusahaan belum pernah mengalami kebocoran data dan ~~informasi~~ informasi.



Penyediaan informasi yang dibutuhkan baik oleh karyawan, mahasiswa sampai peneliti, perusahaan menyimpan beberapa data yang dalam penggunaan data tersebut dibatasi oleh aturan perusahaan karena beberapa data internal perusahaan ada yang tidak dapat dipublikasikan. Sedangkan data dan informasi yang dibutuhkan pelanggan dapat diakses setiap saat di website perusahaan (www.pdasby.go.id/). Perusahaan saat ini sudah memiliki personil khusus yang menangani IT perusahaan seperti personil pengelolaan website, sehingga website perusahaan sudah up to date. Selain penyediaan website perusahaan juga menyediakan busur yang berisikan produk-produk perusahaan.

5. Fokus pada Tenaga Kerja

Proses perekrutan pekerja baru dilakukan perusahaan jika perusahaan merasa perlu penambahan pekerja. Proses perekrutan pekerja di perusahaan masih tergolong sederhana dimana perusahaan awalnya membuka lowongan pekerjaan melalui media cetak maupun melalui portal ketenagakerjaan. Selanjutnya setiap pelamar pekerjaan akan menjalani seleksi administrasi untuk kemudian dilanjutkan dengan test praktek bagi yang lulus seleksi administrasi. Perusahaan memastikan bahwa pekerja yang direkrut memiliki kapabilitas yang dibutuhkan perusahaan dengan melihat bagaimana mereka mengoperasikan mesin yang ada di perusahaan dan juga melihat bagaimana etika dan tata krama pelamar.

Perusahaan setiap hari memonitor bagaimana perkembangan progress kerja pekerjanya setiap harinya pekerja diwajibkan melaporkan hasil kerja mereka dalam sehari kepada kepala bagian perusahaan, selanjutnya diteruskan ke pimpinan perusahaan. Perusahaan menekankan kepada seluruh pekerja tentang kualitas produk perusahaan yang berkualitas sesuai dengan kompetensi inti perusahaan. Pekerja juga diwajibkan bersikap ramah kepada seluruh pekerja lain dan tamu perusahaan agar dapat membantu meningkatkan citra perusahaan dimata konsumen sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan. Perusahaan tidak membatasi batasan kepada seluruh pekerja untuk mengeluarkan seluruh kemampuan mereka melebihi harapan perusahaan.



sehingga ada beberapa pegawai yang berhasil naik jabatan melampaui para senior nya

Demi menjamin kesehatan, keselamatan dan keamanan pekerja perusahaan menyediakan berbagai alat pelindung diri seperti helm keselamatan, sarung tangan, masker dan lain-lain yang digunakan pekerja sebagai alat pelindung dalam melakukan pekerjaannya. Meskipun alat pelindung diri tersebut masih standar keamanan jika perusahaan juga memberikan peralatan bagi masing-masing pekerja sehingga tiap pekerja tidak perlu membuang waktu kerja untuk mencari, meminjam maupun mengambil peralatan bantu kerja. Perusahaan terbuka kepada pekerja dalam menerima masukan keluhan dalam hal alat pelindung diri yang digunakan, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan maupun penggantian alat pelindung diri demi keselamatan pekerja.

Perusahaan mendukung pekerja dengan kebijakan yang tidak memberatkan pekerja seperti dalam hal perijinan dimana perusahaan memberikan kelonggaran bagi pekerja untuk izin bekerja dengan syarat memiliki alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Perusahaan juga memberikan pelayanan yang menguntungkan pekerja dimana setiap pekerja telah diasuransikan oleh perusahaan sehingga pekerja dapat merasa tenang dalam bekerja yang secara langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja pekerja.

Item keterlibatan tenaga kerja menguji bagaimana perusahaan menjadikan pekerja terlibat secara aktif untuk mencapai kesuksesan perusahaan.

PDAM kota Surabaya sangat mengharapkan keterlibatan pekerja untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Unsusur utama keterlibatan pekerja ke perusahaan antara lain masukan pekerja, inovasi pekerja dan kinerja pekerja yang baik. Perusahaan berusaha memberikan kepuasan pekerja dengan memberikan semua hak pekerja, seperti gaji tepat waktu, pemberian bonus dan lain-lain. Perbedaan segmen kerja pekerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan pekerja sehingga perusahaan berusaha adil dalam memberikan kepuasan sesuai dengan segmen kerja pekerjanya.



Beberapa cara perusahaan untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan adalah dengan memberikan pelayanan prima ke pelanggan dan juga memberikan kemudahan berkomunikasi dengan pelanggan.

Menurut perusahaan, keterlibatan pekerja diketahui dari bagaimana keaktifan pekerja memberikan masukan yang membangun perusahaan seperti inovasi yang diberikan pekerja kepada perusahaan dan komunikasi dua arah yang baik antara pimpinan perusahaan dengan pekerja. Perusahaan menilai kepuasan pekerja dari betahnya pekerja bekerja di perusahaan, karena menurut perusahaan dan pekerja, kepuasan pekerja bisa dilihat dari betahnya pekerja bekerja di perusahaan. Perusahaan melihat bagaimana absensi pekerja tiap harinya, dengan rajinnya pekerja masuk kerja setiap hari kerja, perusahaan menilai hal tersebut sebagai bentuk betahnya pekerja.

Keterlibatan pekerja yang dapat memberikan perkembangan terhadap perusahaan akan berdampak langsung dengan berkembangnya bisnis yang dijalankan perusahaan sebagai penyedia air bersih.

Perusahaan berusaha terus berkembang dengan dimulai dari pengembangan strategi. Strategi perusahaan diikuti dengan rencana kerja perusahaan sehingga rencana tersebut dapat dilakukan dan memiliki dampak positif terhadap kemajuan perusahaan. Untuk memperkuat kemampuan pekerjanya, perusahaan memberikan pelatihan dan juga sharing bersama sehingga terjadi tukar pikiran antar pekerja. Hasil pelatihan yang diberikan perusahaan selanjutnya di evaluasi apakah memiliki dampak yang signifikan terhadap perusahaan.

6. Fokus pada Operasi

Sistem kerja adalah serangkaian dari beberapa pekerjaan yang berbeda kemudian dipadukan untuk menghasilkan produk. Sistem kerja melibatkan banyak faktor manusia dan adanya keterkaitan pola kerja manusia dengan alat atau mesin, faktor-faktor yang dikombinasikan antara manusia dan alat tersebut menjadi suatu prosedur atau tahapan kerja yang sudah tetap dan di



dokumentasikan sehingga menghasilkan suatu sistem kerja yang konsisten dan dapat menghasilkan hasil kerja yang berkualitas.

Prosedur kerja yang sudah jelas diberikan kepada seluruh pekerja bagian produksi/operasi perusahaan dimana prosedur kerja tersebut ~~stasiun~~ dengan rencana bisnis perusahaan. Di dalam prosedur kerja terdapat aliran kerja dan aliran proses sehingga memudahkan pekerja untuk memahaminya. Perusahaan berharap para pekerja dalam melakukan pekerjaannya dapat menciptakan sifat kerja sama antar ~~peker~~ dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dapat terbentuk daya tahan yang kuat dari dalam perusahaan yang akan membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif. Untuk mewujudkan harapan tersebut maka diperlukan komunikasi yang efektif dan berbagi pengalamank~~an~~ ~~dan~~ keterampilan antar pekerja.

Pengukuran kinerja para pekerja dapat diketahui dan diukur tiap harinya dengan melihat progress pekerjaan yang dilakukan pekerja setiap harinya, karena setiap pekerja memiliki target sendi~~ri~~ ~~sendiri~~ perharinya sehingga pihak perusahaan dapat dengan mudah mengetahui bagaimana kinerja pekerjanya.

Pertimbangan perusahaan dalam menentukan penggunaan sumber daya dimiliki perusahaan mampu melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya. Jika sumber daya internal perusahaan mampu, perusa~~aan~~ ~~akan~~ menggunakan sumber daya internal perusahaan begitu pula sebaliknya.

Keterbukaan perusahaan dalam menerima mas~~ukan~~ ~~masuk~~ dari pekerja dan pelanggan membuat perusahaan mengetahui kebutuhan sistem kerja yang dibutuhkan perusahaan. Meskipun perusa~~aan~~ ~~ny~~ dari kemungkinan perubahan sistem kerja belum bisa dilakukan perusahaan dalam waktu dekat karena keterbatasan dana, waktu dan sumber daya manusia untuk melakukan perubahan. Sistem kerja yang dibutuhkan perusahaan adalah sistem kerja yang dilakukan tiaptiap bagian produksi untuk melakukan kewajiban kerjanya, seperti bagian pembubutan dimana perusahaan menginginkan bagian ini untuk fokus terhadap unit kerjanya, tidak melakukan pekerjaan diluar job description yang sudah ditentukan.



Untuk mengatur dan mengorganisir semua jenis pekerjaan dalam proses produksi, perusahaan menunjuk satu sampai dua orang sebagai kepala bagian, dimana mereka selain bekerja seperti pekerja lain di bagian tersebut, mereka juga membimbing dan bertanggung jawab anggota/personal di bagian tersebut.

Perusahaan masih kurang dalam mengontrol biaya yang timbul dari sistem kerja yang dilakukan, perusahaan hanya menyediakan bahan baku baik berupa bahan baku utama maupun bahan baku pendukung. Perbedaan pekerja yang mengerjakan satu pekerjaan juga sangat mempengaruhi perbedaan biaya yang ditimbulkan. Demi menjaga kualitas produk perusahaan, perusahaan mewajibkan seluruh pekerja untuk melakukan pengecekan ulang apakah produk yang dibuat sudah memenuhi standar atau belum. Saat ini perusahaan memiliki bagian Quality Control yang fokus terhadap standar kualitas produk perusahaan. Perusahaan melakukan pengecekan untuk setiap produk baik pada saat masih di perusahaan maupun saat sudah dikirimkan ke tangan pelanggan.

Di dalam pelaksanaan prosedur kerja, perusahaan memberikan hak kepada pekerja untuk mengambil keputusan yang menyangkut keselamatan pekerja maupun perusahaan dimana ini membutuhkan respon cepat dalam mengambil keputusan. Apabila pekerja mengalami suatu kendala yang cukup rumit dalam pengambilan keputusan, pekerja dapat melapor ke kepala bagian. Setiap inovasi dan usulan, pekerja memiliki kesempatan untuk mengemukakannya pada perusahaan, baik itu saat ada rapat maupun secara langsung kepada pimpinan perusahaan.

Proses kerja diartikan sebagai suatu cara, metode dan teknik bagaimana pekerja bekerja dengan menggunakan mesin dan bahan baku yang ada untuk memperoleh suatu hasil, baik berupa komponen produk maupun produk jadi.

Sistem kerja yang ada terdiri atas beberapa proses kerja yang ada di perusahaan. Sistem kerja mengatur tiap proses dari awal sampai akhir atau sampai terbentuknya suatu produk. Proses operasi harian selalu dimonitor perusahaan guna melihat progressnya.

Perusahaan belum memiliki pemasok atau supplier tetap. Perusahaan hanya menggunakan komunikasi dengan beberapa pemasok bahan baku untuk



kemudian melakukan komunikasi untuk mengetahui ketersediaan bahan baku yang dibutuhkan dan juga harganya. Bagi perusahaan pemasok yang diinginkan perusahaan adalah pemasok yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dengan harga yang kompetitif. Demi meningkatkan proses kerja untuk mencapai kinerja yang lebih baik, perusahaan berusaha melakukan perbaikan proses yang ada dalam suatu proses kerja sehingga proses kerja dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan.

7. Hasil-Hasil Usaha

Perusahaan menilai bahwa keefektifan operasional perusahaan masih berada pada level menengah dimana sistem dan proses kerja perusahaan sudah tertata secara sistematis, sehingga mudah untuk mengetahui bagaimana produktivitasnya dan waktu siklusnya.

Kesiapan perusahaan untuk mengantisipasi kemungkinan timbulnya bencana atau keadaan darurat sudah cukup baik dimana perusahaan sudah memberikan alat pelindung diri kepada pekerja walaupun masih standar keselamatan pekerja. Perusahaan juga masih kurang tegas dalam menindak pekerja yang tidak menggunakan alat pelindung diri saat bekerja sehingga masih sering ditemukan adanya pekerja yang tidak menggunakan APD (Alat Pelindung Diri) saat bekerja. Selain itu penyediaan alat pemadam kebakaran juga sudah disediakan perusahaan namun kurangnya pengecekan rutin terhadap APK (Pemadam kebakaran) masih kurang sehingga perusahaan tidak dapat nikam keandalan APK yang dimiliki.

Hasil implementasi strategi perusahaan menurut perusahaan masih pada level berkembang dimana upaya perusahaan untuk mencapai strategi perusahaan masih bersifat spontan dimana strategi ini berasal dari pemikiran pimpinan, para pekerja tidak mengetahui rencana strategi yang akan dilakukan perusahaan.

Kinerja perusahaan dalam kategori pekerja perusahaan yang meliputi lingkungan kerja dan keterlibatan pekerja. Kemampuan pekerja perusahaan dinilai sudah baik dalam melakukan proses produksi di perusahaan.



Kemampuan dan kapasitas pekerja perusahaan saat ini sudah mencukupi untuk melakukan proses produksi dan memenuhi kebutuhan akan pesanan pelanggan. Perusahaan berada pada level baik, hal ini terlihat dari persentase ketepatan produksi produk perusahaan yang cukup, walaupun tidak ada data yang real untuk memperkuat asumsi tersebut.

Iklim kerja di perusahaan masih kurang dimana walaupun sampai saat ini sangat jarang terjadi kecelakaan kerja yang terjadi, namun lingkungan kerja yang kurang tertata membuat iklim lingkungan kerja yang kurang baik bagi pekerja. Penyediaan APD juga masih dibawah standar, ditambah lagi dengan kurangnya kesadaran pekerja akan pentingnya APD. Selain itu lingkungan kerja yang kurang tertata menjadi pemandangan yang kurang baik tidak bagi pekerja, tapi juga bagi tamu perusahaan.

Keterlibatan pekerja untuk mengembangkan perusahaan dinilai sudah baik dimana perusahaan sangat terbuka kepada seluruh pekerja untuk memberikan saran, kritikan maupun inovasi yang membangun perusahaan. Pengembangan pekerja juga sudah baik dimana perusahaan memberikan berbagai macam pelatihan kepada pekerja sesuai dengan segmen kerja pekerja. Namun dari segi pengembangan pimpinan dirasa masih kurang dimana pekerja tidak memiliki hak untuk menilai kinerja pimpinan. Walaupun pimpinan merupakan pemilik perusahaan, namun perlu adanya penilaian kinerja pimpinan secara rutin pertahunnya sebagai bentuk introspeksi diri pimpinan.

Perusahaan memperkirakan kepuasan pekerja masih berada pada posisi yang cukup baik karena sampai sekarang ini, pekerja yang bekerja di perusahaan tidak pernah melakukan komplain berarti kepada perusahaan.

Keberhasilan pemimpin dalam menjalankan tugasnya di perusahaan dalam memimpin dan mengelola perusahaan, dimana dalam berkomunikasi dengan pekerjanya para pemimpin perusahaan sudah berhasil menciptakan komunikasi dua arah yang baik antar pekerja sehingga setiap informasi yang dibutuhkan baik dari pimpinan kepada pekerja maupun dari pekerja kepada pimpinan dapat tersampaikan dengan baik dan sangat jarang terjadinya miscommunication dan misunderstanding. Komunikasi yang baik ini berdampak



langsung pada pemahaman satu sama lain sehingga lebih fokus dalam menjalankan kerjanya dan mengurangi kesalahan prosedur kerja maupun ketidakpahaman t kerja

Perusahaan selalu berusaha menjaga dan membina hubungan baik dengan masyarakat sekitar perusahaan, baik dalam kegiatan sosial kemasyarakatan maupun kegiatan perekrutan pekerja yang diambil dari warga sekitar lingkungan perusahaan sehingga perusahaan membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar. Sehingga semenjak perusahaan berdiri dan beroperasi hingga sekarang, perusahaan tidak pernah menerima komplain yang cukup berarti dari lingkungan masyarakat sekitar perusahaan.

Kinerja pasar yang menjadi target pasar perusahaan dinilai sudah baik, hal ini dilihat dari grafik permintaan tahunan oleh pelanggan perusahaan dimana setiap tahunnya permintaan pelanggan terus meningkat walaupun ada kalanya berkurang, namun berkurangnya permintaan tidak jika dibandingkan dengan kenaikan permintaan.

