

**KAJIAN EVALUASI KINERJA  
BADAN USAHA MILIK DAERAH  
(BUMD) DI KOTA BANDUNG**

**LAPORAN PENELITIAN**



**Dr. Drs. E n g k u s, SE., M.Si, Dkk**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
BANDUNG  
2015**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan karunia dan rahmat-Nya, sehingga “Kajian Evaluasi BUMD di Kota Bandung” dapat terwujud. Laporan Akhir ini merupakan tahap akhir dalam penyelesaian, dimana pada tahap ini menyajikan pendahuluan, gambaran umum objek kajian (BUMD), metodologi, hasil survey dan analisis hasil evaluasi seluruh BUMD di Kota Bandung.

Laporan akhir ini kami sampaikan secara detail mengenai gambaran kinerja BUMD di Kota Bandung baik dari aspek SDM, Managerial dan juga sejauhmana visi misi BUMD kedepan apakah dapat diwujudkan. Pada hasil akhir ini juga kami sampaikan rekomendasi mengenai BUMD di Kota Bandung yang telah disesuaikan dengan hasil survey, analisis dan juga diskusi akhir sehingga besar harapan kami hasil kajian ini dapat memberikan masukan yang berharga kepada Kota Bandung dalam rangka pengembangan BUMD Kedepan.

Bandung, Desember 2015

TIM PENELITI

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
Daftar Tabel .....	v
Daftar gambar .....	vi
Bab 1 PENDAHULUAN .....	1-1
1.1 Latar Belakang .....	1-1
1.2 Rumusan Persoalan.....	1-3
1.3 Maksud dan Tujuan .....	1-4
1.3.1 Maksud.....	1-4
1.3.2 Tujuan.....	1-4
1.4 Dasar Hukum .....	1-5
1.5 Output .....	1-6
1.6 Ruang Lingkup Pekerjaan.....	1-6
1.7 Sasaran Kegiatan.....	1-7
Bab 2 gambaran umum bumd kota bandung .....	2-1
2.1 Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung .....	2-1
2.1.1 Sejarah Singkat PD. Kebersihan Kota Bandung.....	2-1
2.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	2-5
2.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	2-6
2.2 Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung .....	2-21

2.3	Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung (PD. BPR Kota Bandung) .....	2-24
2.4	Perusahaan Daerah Pasar SAE Kota Bandung .....	2-25
Bab 3	METODOLOGI.....	3-1
3.1	Analisis Rasio Keuangan .....	3-1
3.1.1	Tujuan Analisis Laporan Keuangan .....	3-2
3.1.2	Metode dan Teknik Analisis Laporan Keuangan.....	3-2
3.1.3	Analisis Rasio Keuangan.....	3-3
3.2.	Analisis SWOT .....	3-10
3.3.	Balanced Scorecard (BSC).....	3-11
3.3.1.	Langkah-langkah Balanced Scorecard .....	3-15
3.3.4	Pengukuran dan Analisa Dengan Metode Balanced Scorecard .....	3-18
Bab 4	HASIL EVALUASI KINERJA BUMD KOTA BANDUNG.....	4-1
4.1	Hasil Evaluasi PD BPR Kota Bandung .....	4-1
4.1.1	Mapping melalui Penyebaran Kuesioner sebagai berikut: .....	4-1
4.1.2	Strengths.....	4-1
4.1.3	Opportunity for Improvement .....	4-5
4.1.4	Nilai skor .....	4-17
4.2	Hasil Evaluasi Kinerja PD Pasar Bermartabat: .....	4-18
4.2.1	Mapping persepsi atas Seluruh Kriteria melalui Penyebaran Kuesioner sebagai berikut:.....	4-18
4.2.2	Strengths.....	4-18
4.2.3	Opportunity for Improvement .....	4-21
4.2.4	Nilai skor .....	4-40

4.3	Hasil Evaluasi PD AM Tirtawening :.....	4-41
4.3.1	Mapping melalui Penyebaran Kuesioner sebagai berikut: .....	4-41
4.3.2	Strengths.....	4-41
4.3.3	Opportunity for Improvement .....	4-45
4.3.4	Nilai skor .....	4-63
4.4	Hasil Evaluasi PD Kebersihan :.....	4-64
4.4.1	Mapping.....	4-64
4.4.2	Strengths.....	4-64
4.4.3	Opportunity for Improvement .....	4-67
4.4.4	Nilai skor .....	4-82
Bab 5	rekomendasi .....	5-83
5.1	Rekomendasi .....	5-83
5.1.1	PD PBR Kota Bandung .....	5-83
5.1.2	PD Pasar .....	5-85
5.1.3	PD Kebersihan .....	5-87
5.1.4	PDAM Tirtawening .....	5-90
5.2	Out Come .....	5-95

## DAFTAR TABEL

Tabel 3-1 Rancangan Indikator-Indikator Balanced Scorecard yang Dapat Digunakan .....	3-18
Tabel 3-2 Pembobotan Ukuran Hasil Perspektif Keuangan .....	3-22
Tabel 3-3 Pembobotan Ukuran Hasil Perspektif Konsumen .....	3-22
Tabel 3-4 Pembobotan Ukuran Hasil Perspektif Internal Business Process (IBP).....	3-22
Tabel 3-5 Pembobotan Ukuran Hasil Perspektif Learning dan Growth....	3-23

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1 Struktur Organisasi PD. Kebersihan Kota Bandung .....	2-6
Gambar 3-1 Balanced Scorecard .....	3-13
Gambar 3-2 Hubungan Sebab Akibat .....	3-19

# **BAB 1 PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang**

Dengan adanya Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah maka setiap pemerintah daerah baik pemerintahdaerah propinsi maupun pemerintah daerah kota/kabupaten harus mampumembiayai pembangunan daerahnya. Untuk membiayai pembangunan itu maka setiap daerah mengoptimalkan potensi sumberdaya yang dimilikinya baik sumberdaya manusiamaupun sumberdaya alam. Kemampuan untuk menganalisis potensi daerah danmengoptimalkan secara tepat akan menjadi sumber kekuatan daerah untuk terus melaksanakan dan melanjutkan roda pembangunan (sustainability Development).

Dalam upaya untuk menggali potensi daerah, pemerintah Kota Bandung telah memiliki beberapa Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) diantaranya adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), PD Kebersihan, PD Pasar, dan PD Bank Perkreditan



Rakyat (PD BPR) dengantujuan penting yang utama adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat,dan juga memberikan kontribusi terhadapPendapatan Asli Daerah (PAD). Dua peranan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)ini sering menimbulkan permasalahan dalam pengelolaannya, hal ini karena jikaBadan Usaha Milik Daerah (BUMD) hanya mengejar fungsi sosial maka fungsisebagai salah satu sumberdana pembangunan daerah akan menurun, namun disisilain jika fungsi sebagai sumber pendapatan daerah ditingkatkandikhawatirkan fungsi sosial Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) tidak akan optimal.

Dengan diketahuinya kinerjakeuangan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kota Bandung diharapkan akan dapat dirumuskan kebijakan yang dapat digunakan untukmeningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kota Bandung.

Oleh karena maka perlu dilakukan kajian evaluasi kinerja Badan UsahaMilik Daerah (BUMD) di Kota Bandung secara menyeluruh baik kinerjakeuangan, manajemen, operasional, maupun kinerja non keuangan dalam memberikan pelayanan kepadamasyarakat (fungsi sosial), serta kepatuhan.

## **1.2 Rumusan Persoalan**

Permasalahan yang akan diteliti dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana evaluasi kinerja BUMD berdasarkan criteria yang ditetapkan (Perwal atau ketentuan lainnya)?
2. Bagaimana kondisi tingkat kesehatan keuangan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kota Bandung dalam hubungannya dengan kemampuan dalam menjalankan usahanya (manajemen) dan kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah(PAD) Kota Bandung?
3. Seberapa besar tingkat pengembalian modal atas investasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bandung dalam Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) baik secara finansial maupun secara sosial?
4. Kebijakan apa yang harus ditempuh oleh Pemerintah Daerah Kota Bandung untuk mengoptimalkan peranan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam memberikankontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bandung?

### **1.3 Maksud dan Tujuan**

#### **1.3.1 Maksud**

Adapun maksud adanya kajian evaluasi kinerja ini diharapkan dapat dirumuskan rekomendasi kebijakan bagi pemerintah untuk meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kota Bandung dan dapat memberikan manfaat bagi peningkatan penerimaan daerah maupun bagi perbaikan kinerja perusahaan secara lebih optimal dimasa yang akan datang.

#### **1.3.2 Tujuan**

Sementara untuk tujuan adanya kajian ini adalah;

1. Untuk mengetahui seberapa tingkat kesehatan keuangan dan non keuangan BUMD Kota Bandung.
2. Tingkat pengembalian modal atas investasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bandung dalam Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) baik secara keuangan, manajemen, Operasional, pelayanan, dan kepatuhan.
3. Untuk merumuskan kebijakan yang harus dilakukan pemerintah Kota Bandung dalam meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)-nya.
4. Sebagai bentuk evaluasi tahunan atas kinerja BUMD milik Pemerintah Kota Bandung.

#### **1.4 Dasar Hukum**

Dasar hukum yang akan dijadikan acuan dalam kajian ini, antara lain:

- Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang- Undang No.5 Tahun 1962 Tentang Badan Usaha Milik Daerah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 09 Tahun 2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 02 Tahun 2012 Tentang Perusahaan Daerah Pasar Bermartabat Kota Bandung.
- Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 15 Tahun 2009 Tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtawening Kota Bandung.

- Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung.
- Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 15 Tahun 2011 Tentang Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung.

### **1.5 Output**

Output dari dilakukan evaluasi terhadap kinerja BUMD milik pemerintah Kota Bandung, adalah :

1. Tersusunnya dokumen tentang evaluasi kinerja BUMD Kota Bandung;
2. Tersusunnya sebuah dokumen kajian yang dapat dijadikan acuan dalam menentukan langkah strategis apa yang harus dilakukan untuk mempertahankan kinerja yang sudah baik, meningkatkan kinerja BUMD yang masih kurang berkontribusi.

### **1.6 Ruang Lingkup Pekerjaan**

Untuk ruang lingkup pekerjaan dalam melakukan evaluasi kinerja BUMD kota Bandung, difokuskan pada 4 (empat) Perusahaan daerah, yaitu;

1. PD Air Minum;
2. PD Kebersihan;
3. PD Pasar; serta

4. PD BPR.

Adapun evaluasi kinerja yang akan dinilai dan dikaji meliputi:

1. Kinerja Keuangan;
2. Kinerja Sistem Manajemen (termasuk Sumber Daya Manusia);
3. Kinerja Operasional dan pelayanan; dan juga
4. Kepatuhan

**1.7 Sasaran Kegiatan**

Sasaran yang akan dicapai dari kegiatan ini adalah :

1. Terevaluasinya kinerja BUMD Pemerintah Daerah Kota, baik kinerja keuangan maupun non-keuangan;
2. Dapat dilakukan dengan segera, langkah-langkah nyata yang mampu mendorong kinerja BUMD serta lebih berkontribusi terhadap perekonomian Kota Bandung serta tingkat layanan yang diberikan.

## **BAB 2 GAMBARAN UMUM BUMD KOTA BANDUNG**

### **2.1 Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung**

PD. Kebersihan Kota Bandung merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak dalam jasa pelayanan kebersihan di Kota Bandung yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 02 Tahun 1985. Perusahaan Daerah yang terletak di Jalan Surapati No. 126 Bandung ini mempunyai tugas pokok untuk menyelenggarakan pelayanan jasa kebersihan dibidang persampahan untuk mewujudkan kondisi kota yang bersih dan memupuk pendapatan.

#### **2.1.1 Sejarah Singkat PD. Kebersihan Kota Bandung**

Dalam upaya Pemerintah Daerah Kotamadya DT II Bandung untuk bisa melayani masyarakat kotanya di bidang kebersihan secara lebih baik dan lebih profesional, dipandang perlu dibentuknya institusi tersendiri yang representatif agar bisa memberi pelayanan yang memadai di bidang kebersihan. Untuk maksud tersebut penanganan kebersihan perlu dikelola oleh institusi yang terstruktur dan sejajar dengan unit kerja lain yang

telah melembaga di Pemerintah Daerah Kotamadya DT II Bandung, artinya penanganan kebersihan tidak dapat disatukan dengan unit kerja lain walaupun unit kerja yang dimaksud menangani pekerjaan yang hamper sama tugasnya, dengan kata lain pemerintah daerah menghendaki penanganan kebersihan dikelola secara profesional oleh institusi khusus yang terstruktur dalam Lembaga Pemerintah Daerah.

Oleh karena itu, dibentuklah Perusahaan daerah Kebersihan Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung dengan dikeluarkannya Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung Nomor 02/PD/1985. Perusahaan daerah Kebersihan diharapkan mampu dan bisa memberikan pelayanan, sejalan dengan tingkat tuntutan dan perkembangan kemajuan masyarakat Kota Bandung dan mampu pula memotivasi warga kota untuk berperan serta secara aktif menjadikan cara pandang hidup masyarakat dalam keseharian bahwa kebersihan harus menjadi tanggung jawab bersama semua pihak, baik pemerintah daerah maupun warga masyarakat itu sendiri. Sebagai awal dibentuknya Perusahaan Daerah Kebersihan, maka tidak dapat terlepas dari fase-fase penanganan kebersihan dari mulai tahun 1960 sampai dengan saat ini. Fase-fase tersebut secara garis besar terbagi dalam 5 periode, yaitu :



a. Periode tahun 1960 sampai dengan tahun 1967

Pengelolaan dan penanganan kebersihan sudah menjadi perhatian Pemerintah daerah yang pada kurun waktu tersebut ditangani dan menjadi tanggung jawab "Tim Pembersihan dan Pertamanan Kota" (TPPK) yang menginduk pada unit kerja Dinas Teknik A.

b. Periode Tahun 1967 sampai dengan tahun 1972

Pengelolaan dan penanganan kebersihan dan pertamanan kota ditambah beban tugasnya dengan tergabungnya Bagian Riool dan Saluran Terbuka dari Dinas Pekerjaan Umum dan Dinas Teknik A dipindahkan ke Unit Kerja Dinas Teknik Penyehatan (PDAM sekarang), sehingga pengelolaan kebersihan, pertamanan kota dan pemeliharaan riool serta saluran terbuka di seluruh kota pada tahun 1967-1972 tergabung ke dalam Dinas Teknik Penyehatan yang sebelumnya hanya khusus mengelola air minum.

c. Periode tahun 1972 sampai dengan tahun 1983

Dengan meningkatnya volume pekerjaan baik di bidang kebersihan maupun tuntutan warga kota, masalah air minum makin hari semakin terus meningkat disertai dengan makin meluasnya pertumbuhan dan

perkembangan kota yang cukup pesat pada saat itu, maka Pemerintah Daerah memandang perlu untuk mengembangkan institusi dengan memisahkan penanganan kebersihan, pertamanan rioolering dan saluran terbuka dari dinas Teknik Penyehatan. Dengan pemikiran tersebut maka pada tahun 1972 dibentuk unit kerja baru " Dinas Kebersihan dan Keindahan Kota (DK3) Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung". Dengan terbentuknya DK3 penanganan dan pengelolaan kebersihan mulai ditangani oleh unit kerja tersendiri walaupun di dalamnya masih harus menangani pertamanan, riool, dan saluran.

d. Periode tahun 1983 sampai dengan tahun 1985

Bobot pekerjaan masing-masing bagian terus meningkat yang pada gilirannya volume pekerjaan DK3 bertambah padat dan kompleks, sejalan dengan laju tuntutan warga kota yang terus meningkat baik pelayanan kebersihan, terpeliharanya sungai dan saluran disertai dengan meningkatnya biaya untuk keperluan tersebut di atas yang menyerap anggaran Pemerintah Daerah cukup besar sehingga tumbuh pemikiran untuk mencari dana dari masyarakat guna mendanai penanganan kebersihan

sebagai wujud kebersamaan dalam memelihara kebersihan kota.

e. Periode tahun 1985 sampai dengan sekarang

Pada tanggal 1 April 1985 Dinas Kebersihan dirubah menjadi PERUSAHAAN DAERAH

KEBERSIHAN Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung, sampai

sekarang yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah

Kotamadya Daerah tingkat II Bandung NO.02/PD/1985,

Peraturan Daerah No.18 Tahun 1985, Kota Bandung

ditunjuk untuk proyek dalam penanganan kebersihan

secara profesional.

### **2.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

Visi dan Misi PD. Kebersihan adalah sebagai berikut :

#### **Visi**

Kami mewujudkan Kota Bandung yang bersih dengan dukungan dan

peran serta semua pihak, yang selanjutnya

kami menyatakan "Kota Bandung Bersih Tanggung Jawab Semua"

#### **Misi**

1. Kami berusaha mengelola dan memberikan pelayanan kebersihan masyarakat dipemukiman, pasar dan tempat kegiatan usaha.

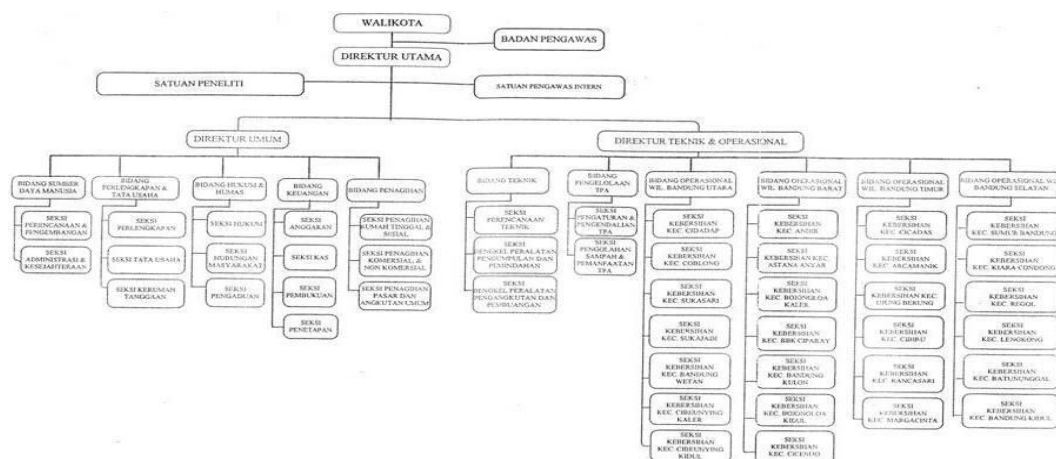
2. Kamiberusaha mengelolakebersihan jalan danfasilitas umum.
3. Kamiberusahamemanfaatkansampahsebagaiagiandalampr ogram pengurangan sampah.
4. Kamiberusahamemberikan pelayanan terbaik dalam memperoleh imbalan jasa pelayanan agar dapat mempertahankankualitas pelayanan.

### 2.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

#### 2.1.3.1 Struktur Organisasi

PD.KebersihanKotaBandungmemilikistrukturorganisasisesuaideng an SK Nomor 101 Tahun 2006, dapat dilihat sepertipadagambar dibawah ini:

Gambar 2-1Struktur Organisasi PD. Kebersihan Kota Bandung



### **2.1.3.2 Uraian Tugas dan Wewenang Bidang Jabatan**

#### **1. Badan Pengawas**

- a. Melaksanakan pengawasan terhadap operasional PD. Kebersihan Kota Bandung.
- b. Mengikuti perkembangan perusahaan, mengajukan saran dan pendapat mengenai langkah perbaikanyang harus ditempuh.
- c. Memberikan Peringatan kepada direksi atas pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan program kerja.
- d. Memberikan pendapat dan saran kepada Walikota terhadap pengangkatan dan pemberhentian Dirut PD. Kebersihan Kota Bandung.
- e. Memberikan saran dan pendapat terhadap rencana kerja dan anggaran perusahaan serta setiap masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan PD. Kebersihan Kota Bandung yang disampaikan kepada Walikota.
- f. Laporan pelaksanaan tugas Badan Pengawasan.

#### **2. Direktur Utama**

- a. Memimpin perusahaan sesuai tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan.

- b. Menyusun rencana program kerja sesuai visi dan misi perusahaan yang disampaikan kepada Walikota melalui Badan Pengawasan untuk mendapat pengesahan.
- c. Menyusun dan merencanakan program kerja tahunan, rencana anggaran biaya dan rencana anggaran pendapatan tahunan, serta mengajukan perubahan program kerja untuk disampaikan kepada Walikota melalui Badan Pengawasan untuk mendapat pengesahan.
- d. Melaksanakan pengawasan, pengendalian dan evaluasi terhadap kegiatan Direktur Utama, Direktur Teknik dan Operasional, Satuan Penelitian dan Pengembangan, Satuan Pengawasan Intern, kegiatan perusahaan secara keseluruhan agar sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan.
- e. Menandatangani surat berharga, dokumen penting, perjanjian kerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan perusahaan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

- f. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan Instansi/Institusi dan Lembaga lainnya untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan perusahaan.

### 3. Satuan Penelitian

- a. Membantu tugas Direktur Utama
- b. Menyusun Program penelitian di bidang usaha jasa pelayanan kebersihan sesuai dengan kebutuhan arah perkembangan usaha perusahaan yang ditetapkan oleh Direktur Utama
- c. Mengumpulkan rencana kerja dari setiap Satuan Organisasi, menyusun dan mengolahnya menjadi program kerjayangan dijalankan perusahaan
- d. Merencanakan dan mengadakan penelitian terhadap pencegahan serta penanggulangan dampak lingkungan yang diakibatkan oleh kegiatan pengelolaan sampah
- e. Merencanakan dan mengevaluasi program perusahaan, baik program kerja jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang agar kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan visidan misinya

- f. Menganalisis dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan masing-masing satuan organisasi agar sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan, serta mengusulkan perbaikan penyempurnaan pelaksanaan kegiatan selanjutnya
- g. Merencanakan dan mengadakan penelitian terhadap sistem dan prosedur kerja, mekanisme kerja, administrasi dan pelaporan untuk penyempurnaan sistem kerjaperusahaan
- h. Melaporkan hasil kerja pelaksanaan penelitian untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan dan strategi pengembangan perusahaan

#### 4. Satuan Pengawasan Intern

- a. Membantu tugas Direktur Utama
- b. Menyelenggarakan pengawasan di bidang umum, keuangan, dan teknik operasional secara periodic dan insidental terhadap hal yang dipandang perlu oleh Direktur Utama
- c. Menyampaikan usulan rencana tindak lanjut penyelesaian atas temuan yang diperoleh dari hasil pengawasan kepada Direktur Utama



- d. Melaksanakan penilaian atas sistem pengendalian pengelolaan perusahaan dan memberikan saran perbaikan kepada Direktur Utama
- e. Membantu kelancaran eksternal audit dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan perusahaan serta tindak lanjut penyelesaiannya
- f. Memantau pelaksanaan kegiatan penyelesaian temuan hasil pengawasan
- g. Melaporkan pelaksanaan tugas kepada Direktur Utama

5. Direktur Teknik dan Operasional

- a. Membantu tugas Direktur Utama
- b. Memimpin, mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan Bidang Operasional Wilayah, Bidang Teknik dan Bidang Pengelolaan Sampah Akhir
- c. Menyusun kebijakan dan strategi operasional pelayanan kebersihan meliputi penyapuan, pengumpulan, pemindahan, pengangkutan, dan pembuangan serta pengelolaan sampah
- d. Menyelenggarakan pengawasan, pengendalian, dan evaluasi terhadap kegiatan pelayanan kebersihan, pemeliharaan dan perbaikan kendaraan, peralatan

- dan sarana lainnya, serta pemanfaatan dan pembuangan sampah
- e. Melakukan koordinasi dengan Direktur Umum dan Satuan organisasi lainnyadi lingkungan perusahaan untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas Direktur teknik dan Operasional
  - f. Mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas kepada Direktur Utama
6. Bidang PengelolaanTempat Pembuangan Akhir
- a. Membantu tugas Direktur Teknik dan Operasional
  - b. Mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan Seksi Pengaturandan Pengendalian tempat Pembuangan Akhir serta Seksi Pengolahan Sampah dan Pemanfaatan Tempat Pembuangan Akhir
  - c. Merencanakan danmenyelenggarakan pengaturan pembuangan sampah, pengolahan dan pemanfaatan Tempat Pembuangan Akhir
  - d. Merekapitulasi jumlah dan sumber sampah yang masuk ke TPA
  - e. Merencanakan dan menyelenggarakan pengawasan dan pengendalian lingkungan di TPA sesuai standar teknik pengelolaan sampah

- f. Melaksanakan pengawasan, pengendalian, dan evaluasi terhadap kegiatan pengolahan, pemanfaatan dan pembuangan akhir sampah sesuai dengan program yang telah ditetapkan
- g. Melaporkan dan melaksanakan tindakan penanggulangan terhadap kejadian yang menurut sifatnya perlu ditangani dengan segera sesuai dengan kewenangannya

7. Direktur Umum

- a. Membantu Direktur Utama di bidang tugasnya
- b. Memimpin, mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan bidang SDM, Keuangan, Perlengkapan dan Tata Usaha, Penagihan, Hubungan Masyarakat
- c. Menyusun kebijakan dan strategi Bidang SDM, Keuangan, Perlengkapan dan Tata Usaha, Penagihan, Hubungan Masyarakat
- d. Melakukan koordinasi dengan Direktur Teknik dan Operasional dan satuan operasional lain di lingkungan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas

- e. Melaksanakan pengawasan, pengendalian dan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran dan program kerja yang telah ditetapkan
- f. Menyetujui usulan satuan organisasi atas kebutuhan pegawai, barang, peralatan dan sarana lainnya untuk menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan perusahaan dengan kewenangannya
- g. Mengusulkan pemenuhan kebutuhan pegawai, barang, peralatan dan sarana lainnya untuk disetujui Direktur Utama
- h. Melaporkan pelaksanaan tugas kepada Direktur Utama

8. Bidang Sumber Daya Manusia

- a. Membantu tugas Direktur Umum
- b. Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas dari Seksi Perencanaan dan Pengembangan serta Administrasi dan Kesejahteraan
- c. Merencanakan kebutuhan dan melaksanakan proses penerimaan serta penempatan pegawai
- d. Menyusun dan mengusulkan kenaikan pangkat, gaji berkala, pensiunan dan pesangon pegawai

- e. Menyusun rencana pengembangan kesejahteraan pegawai, keselamatan dan kesehatan pegawai
- f. Menyusun rencana peningkatan kesejahteraan pegawai, keselamatan dan kesehatan pegawai
- g. Melaksanakan administrasi pegawai
- h. Mengusulkan dan melaksanakan pembinaan, penegakan disiplin, penghargaan, pemberian sanksi, dan pemberhentian pegawai.
- i. Mengevaluasi dan melaporkan hasil tugas kepada Direktur Umum

9. Bidang Perlengkapan dan Tata Usaha

- a. Membantu tugas Direktur Umum
- b. Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas dari Seksi Perlengkapan, Seksi TataUsahadan Seksi Kerumahtanggaan
- c. Menyusun rencana kebutuhan barang dan jasa , peralatan sarana dan prasarana kegiatan perusahaan
- d. Menganalisis dan evaluasi pengajuan kebutuhan sarana dan prasarana dari setiap Satuan Organisasi
- e. Melaksanakan pengadaan barang dan jasa, penyimpanan barang dan pendistribusian barangsesuai dengan ketentuan yang berlaku

- f. Menyusun usulan penghapusan barang sesuai dengan prinsip pengelolaan material perusahaan
  - g. Menyelenggarakan pencatatan dan inventarisasi persediaan barang, aktiva tetap dan aktiva tidak tetap, pengurusan surat-surat kelengkapan/bukti kepemilikan perusahaan
  - h. Menyelenggarakan pengawasan dan pengamanan terhadap asset milik perusahaan
  - i. Menyelenggarakan kegiatan administrasi umum perusahaan serta melaporkan pelaksanaantugas kepada Direktur Umum
10. Bidang Hukum dan Humas
- a. Merencanakan, memimpin, mengkoordinasikan, mengawasi dan menilai kinerja dari Hukum, Humas dan Pengaduan
  - b. Menyiapkan saran bagi Direksi dalam membuat kebijakan yang menyangkut kontrak kerjasama dan pelayanan yang dapat diberikan perusahaan, selain itu melaksanakan fungsi hubungan masyarakat perusahaan

- c. Menganalisis masalah hukum dan peraturan serta menyiapkan konsep produk hukum perusahaan dan kontrak kerjasama dengan pihak lainnya
  - d. Mewakili Direksi di bidang hukum di dalam dan di luar perusahaan sesuai dengan penugasan Direksi
  - e. Melaksanakan kegiatan kehumasan meliputi penyampaian informasi dan komunikasi kegiatan perusahaan baik ke dalam maupun keluar sesuai kebijakan perusahaan
  - f. Menyampaikan kepada satuan organisasi terkait dan mengkoordinasikan penyelesaian pengaduandari dan kepadamasyarakat
  - g. Melaksanakan evaluasi dan laporan pelaksanaan tugas kepada Direktur Umum
11. Bidang Keuangan
- a. Membantu tugas Direktur Umum
  - b. Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas seksi Anggaran, Kas, Pembukuan, dan Penetapan
  - c. Menyusun rencana anggaran perusahaan sesuai dengan prinsip manajemen keuangan perusahaan dan kebijakan Direksi

- d. Melaksanakan pencatatan dan pembukuan penerimaan dan pengeluaran keuangan sesuai dengan prinsip tata akuntansi perusahaan
  - e. Menetapkan jasa pelayanan kebersihan dan menerbitkan kuitansi dan karcis jasa pelayanan kebersihan sesuai dengan mekanisme yang ditetapkan oleh Direksi
  - f. Melaksanakan pembayaran semua kebutuhan belanja perusahaan termasuk pembayaran belanja pegawai sesuai dengan anggaran belanja yang telah ditetapkan
  - g. Mengevaluasi dan mengendalikan kas perusahaan sebagai bagian dalam pengendalian kinerja keuangan perusahaan
  - h. Memeriksa laporan keuangan perusahaan berupa aliran kas, Rugi/Laba, dan neraca keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
  - i. Mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas kepada Direktur Umum
12. Bidang Penagihan
- a. Membantu tugas Direktur Umum



- b. Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas seksi Penagihan Rumah Tinggal dan Sosial, Penagihan Komersial dan Non Komersial, Penagihan Pasar dan Angkutan Umum
- c. Menyusun penerimaan hasil penagihan jasa pelayanan kebersihan untuk ditetapkan menjadi target pendapatan perusahaan serta mengevaluasi tingkat pencapaiannya
- d. Menyusun usulan penetapan tariff jasa pelayanan kebersihan melalui analisis dengan pertimbangan kondisi sosial ekonomi
- e. Mengusulkan dan menerima kuitansi kebutuhan karcis tanda bukti jasa pelayanan kebersihan kepada Bidang Keuangan dan mendistribusikan kepada seksi penagihan sesuai dengan bidang tugasnya
- f. Mengusulkan dan melaksanakan penagihan atas pengenaan biaya keterlambatan pembayaran jasa pelayanan kebersihan dan penundaan pelayanan jasa kebersihan Direktorat Teknik dan Operasional
- g. Merekapetulasi hasil penagihan dan wajib bayar jasa pelayanan kebersihan yang tidak memenuhi

kewajiban pembayarannya dari masing-masing seksi pada bidang penagihan

- h. Melaporkan hasil kegiatan pelaksanaan tugas kepada Direktur Umum

### **2.1.3.3 Tugas dan Fungsi Pokok PD.Kebersihan**

#### **1. Tugas Pokok**

Menyelenggarakan pelayanan jasa kebersihan di bidang persampahan untuk mewujudkan kondisi kota yang bersih dan memupuk pendapatan

#### **2. Fungsi**

- a. Perumusan kebijakan dan strategi pengelolaan kebersihan dan usaha jasa kebersihan di bidang persampahan sejalan dengan visi dan misi Kota Bandung;
- b. Penyelenggaraan pengelolaan kebersihan di bidang persampahan kota meliputi penyapuan, pengumpulan, pengangkutan, pembuangan, dan pengolahan akhir;
- c. Penyelenggaraan usaha jasa pelayanan kebersihan di bidang persampahan.

## 2.2 Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung

Sejarah pendirian PDAM Kota Bandung dimulai sejak zaman penjajahan Belanda di Indonesia. Pembentukan PDAM Kota Bandung sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berdasarkan peraturan Daerah (Perda) Kotamadya Bandung Nomor 7/PD/1974 jo Perda Nomor 22/1981 jo Perda Nomor 08/1987 yang telah diubah untuk terakhir kalinya dengan Perda nomor 15 Tahun 2009, dengan perkembangan organisasi sebagai berikut :

Tahun 1916 - 1928	Stadsgemente Water Leiding Bandung
Tahun 1928 - 1943	Technische Ambtenaar
Tahun 1943 - 1945	Sui Doko
Tahun 1945 - 1954	Perusahaan Air
Tahun 1953 - 1965	Dinas Perusahaan Bagian B (DPB)
Tahun 1965 - 1974	Dinas Teknik Penyehatan (DTP)
Tahun 1974	Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung
Tahun 1987	Pengelolaan Air Kotor masuk ke dalam PDAM
Tahun 2009	PDAM Kota Bandung berganti nama menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Tirtawening Kota Bandung

Pada tahun 1978 sampai dengan tahun 1985 untuk meningkatkan debit air, mulai dilaksanakan fisik Pengembangan Air Minum Tahap I atau BAWS I, dengan membuat Sumur Artesis sepanjang jalan kereta api. Tahun 1985 sampai dengan

1991 membangun Mini Plant Cibeureum dengan air bakunya dari Sungai Cibeureum, Mini Plant Pakar, air bakunya dari Sungai Cikapundung dan membangun Intake Siliwangi serta pembangunan saluran air kotor sepanjang 176,30 km.

Dengan pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi, maka masalah-masalah sanitasi lingkungan merupakan masalah yang cukup penting untuk diperhatikan, diantaranya masalah pembuangan air kotor. Pada tahun 1978 - 1979 Pemerintah Kota Bandung melaksanakan studi "Bandung Urban Development and Sanatary" yang mengusulkan strategi penanganan pengembangan Divisi Air Kotor Kota Bandung. Pada tahun 1979 - 1994 Pemerintah Kota Bandung melalui "Bandung Urban Development Project (BUDP)" tahap I dan II memperoleh bantuan dana dari Bank Pembangunan Asia (ADB) dan penyertaan modal dari Pemerintah untuk membangun sarana air limbah dan Instalasi Pengolahan Pengolahan Air Limbah. Sarana air limbah yang dibangun berupa jaringan perpipaan air limbah yang berada di daerah berpenduduk padat yaitu Bandung Barat, Bandung Timur dan Bandung Tengah-Selatan, sedangkan Instalasi Pengolahan Air Kotor dibangun di Desa Bojongsari Kecamatan Bojongsoang Kabupaten Bandung.

### **Dasar Status Hukum Pendirian Perusahaan**

- Sejarah pendirian PDAM Kota Bandung dimulai sejak zaman penjajahan Belanda di Indonesia. Pembentukan PDAM Kota Bandung sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kotamadya Bandung Nomor 7/PD/1974. Dikukuhkan dan disahkan oleh Gubernur Jawa Barat tanggal 31 Oktober 1974 No. 340/AU/Perund/SK/1974.
- Peraturan Daerah No.22/PD/1981 tentang perubahan untuk pertama kali PERDA tentang pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum Dati II Bandung.
- Diubah untuk terakhir kalinya dengan Perda Nomor 08 Tahun 1987, Pengelolaan Air Kotor masuk ke dalam PDAM Kota Bandung.
- Per tanggal 07 November 2009 PDAM Kota Bandung berganti nama menjadi **Perusahaan Daerah Air Minum Tirtawening Kota Bandung** yang telah disahkan oleh Walikota Bandung melalui Peraturan Daerah Kota Bandung No. 15 Tahun 2009 tentang Perusahaan Daerah Air Minum

### **2.3 Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung (PD. BPR Kota Bandung)**

PD. Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung berdiri pada tanggal 1 Agustus 1968 dengan instruksi Wali Kotamadya Bandung, nomor: 476/67/dpp dengan nama Bank Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung yang statusnya merupakan seksi dari dinas pendapatan daerah.

Tahun 1992 Penggabungan usaha (Merger) dari 10 Bank Pasar di seluruh Kota Bandung menjadi PD.BPR Kota Bandung. Melalui SK Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor Kep-143/KM.17/1992 tanggal 29 Desember 1992 , diantaranya :

- PD.Bank Pasar Cicadas
- PD.Bank Pasar Sederhana
- PD.Bank pasar Baru
- PD.Bank Pasar Pungkur
- PD.Bank Pasar Ciroyom
- PD.Bank Pasar Anyar
- PD.Bank Pasar Kiaracandong
- PD.Bank Pasar Kosambi
- PD.Bank Pasar Babatan

PD.Bank Pasar Balubur Tahun 1994 berdasarkan PERDA Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung No. 24 tahun 1994 Nama PD. BANK PERKREDITAN RAKYAT KOTAMADYA DAERAH TINGKAT II BANDUNG berubah menjadi PD. BANK PERKREDITAN RAKYAT KOTA BANDUNG.

Tanggal 22 Oktober 1996 PD. Bank Pasar Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung berubah nama menjadi PD. BANK PERKREDITAN RAKYAT KOTAMADYA DAERAH TINGKAT II BANDUNG, sesuai Surat Keputusan Walikotamadya Bandung Nomor : 593/SK 642-BDG/1996.

#### **2.4 Perusahaan Daerah Pasar SAE Kota Bandung**

Bandung didirikan pada tanggal 1 Januari 2008. Perusahaan Daerah ini bergerak di Bidang Jasa Pengelolaan Pasar Kota Bandung. PD Pasar Bermartabat Kota Bandung didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandung No. 15 Tahun 2007 dan kemudian diubah dengan Peraturan Daerah Kota Bandung No. 2 Tahun 2012. Hingga tahun 2013, PD Pasar Bermartabat memiliki 40 pasar yang dikelola secara Swakelola, BOT, dan Pedagang.

#### **MOTO Perusahaan :**

( S A E ) : SANTUN, AKUNTABEL DAN EFISIEN

**Maklumat Pelayanan:**

- Kami siap menyelenggarakan pengelolaan pasar yang baik
- Kami siap memberikan pelayanan yang baik kepada pedagang dan pengunjung pasar untuk kenyamanan dan keamanan berjualan serta berbelanja
- Kami siap menangani keluhan, kritik dan saran
- Kami siap menyelesaikan masalah dengan segera
- Kami siap menerima sanksi sesuai dengan aturan Perusahaan kami, apabila pelayanan kami tidak sesuai aturan



## **BAB 3 METODOLOGI**

### **3.1 Analisis Rasio Keuangan**

Rasio Keuangan atau Financial Ratio adalah merupakan suatu alat analisa yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kinerja keuangan berdasarkan data perbandingan masing-masing pos yang terdapat di laporan keuangan seperti Laporan Neraca, Rugi / Laba, dan Arus Kas dalam periode tertentu.

Laporan Keuangan bertujuan untuk memberikan gambaran informasi mengenai posisi keuangan dan kinerja perusahaan yang dapat dijadikan pedoman dalam mengambil keputusan bisnis. Analisis Laporan Keuangan dilakukan dengan menganalisa masing - masing pos yang terdapat di dalam laporan keuangan dalam bentuk rasio posisi keuangan dengan tujuan agar dapat memaksimalkan kinerja perusahaan untuk masa yang akan datang. Setiap tutup periode akhir bulan biasanya accounting menyiapkan dan menyusun Laporan Keuangan yang terdiri dari Laporan Neraca, Rugi Laba, Arus Kas, Perubahan Modal, dan Laporan tersebut diserahkan ke pimpinan perusahaan. Hal

umum yang biasa terjadi adalah mereka hanya fokus terhadap Laporan Laba Rugi, namun ada hal yang lebih penting yang perlu disajikan dalam penyampaian laporan ini yaitu mengenai Analisis Laporan Keuangan.

### **3.1.1 Tujuan Analisis Laporan Keuangan**

Tujuan utama analisis laporan keuangan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai alat barometer untuk melakukan forecasting atau memproyeksikan posisi keuangan dimasa yang akan datang.
2. Mereview kondisi perusahaan saat ini, permasalahan dalam manajemen, operasional maupun, keuangan.
3. Alat ukur untuk melakukan efisiensi di semua departemen perusahaan.

### **3.1.2 Metode dan Teknik Analisis Laporan Keuangan**

Dalam menganalisa laporan keuangan terdapat beberapa metode yang bisa dijadikan tolak ukur untuk menilai posisi keuangan perusahaan antara lain:

#### **3.1.2.1 Metode Analisa Pertumbuhan**

Tehnik analisa yang disusun dengan membandingkan kenaikan atau penurunan posisi laporan keuangan pada suatu periode

tertentu dengan periode lainnya dari masing-masing pos yang terdapat di dalam laporan keuangan tersebut dengan menggunakan nilai persentase.

Data yang disajikan bisa dengan membandingkan kenaikan atau penurunan masing-masing pos laporan keuangan bulan lalu dengan bulan sekarang, atau periode *Year to Date* periode yang sama tahun lalu dengan sekarang.

#### **3.1.2.2 Metode Trend dan Indeks**

Teknik analisa hampir sama dengan Metode Analisa Pertumbuhan namun angka pembanding adalah laporan keuangan periode tertentu yang dijadikan indeks dan dipilih sebagai tahun dasar. Teknik tren ini sangat berguna untuk memproyeksikan laporan keuangan di masa yang akan datang dengan menggunakan data historis.

#### **3.1.2.3 Metode Analisis Rasio**

Teknik analisis dengan membandingkan masing-masing pos laporan keuangan yang relevan atau data yang signifikan.

#### **3.1.3 Analisis Rasio Keuangan**

Analisa rasio keuangan yang biasa digunakan adalah:

### 3.1.3.1 Rasio Likuiditas

Rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kemampuan finansialnya dalam jangka pendek. Ada beberapa jenis rasio likuiditas antara lain :

- a. **Current Ratio**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban finansial jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar.

Rumus menghitung Current Ratio:

$$\text{Current Ratio} = \text{Aktiva Lancar} / \text{Hutang Lancar} \times 100\%$$

- b. **Cash Ratio**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban finansial jangka pendek dengan menggunakan kas yang tersedia dan berikut surat berharga atau efek jangka pendek.

Rumus menghitung Cash Ratio:

$$\text{Cash Ratio} = \text{Kas} + \text{Efek} / \text{Hutang Lancar} \times 100\%$$

- c. **Quick Ratio atau Acid Test Ratio**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban finansial jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar yang lebih likuid (Liquid Assets).

Rumus menghitung Quick Ratio:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Efek} + \text{Piutang}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

### 3.1.3.2 Rasio Profitabilitas atau Rentabilitas

Rasio untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan nilai penjualan, aktiva, dan modal sendiri. Ada beberapa jenis rasio profitabilitas antara lain :

- a. **Gross Profit Margin**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba kotor dari penjualan.

Rumus menghitung Gross Profit Margin:

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Penjualan Netto} - \text{HPP}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\%$$

- b. **Operating Income Ratio**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba operasi sebelum bunga dan pajak dari penjualan.

Rumus menghitung Operating Income Ratio:

$$\text{Operating Income Ratio} = \frac{\text{Penjualan Netto} - \text{HPP} - \text{Biaya Administrasi \& Umum (EBIT)}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\%$$

- c. **Net Profit Margin**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba bersih dari penjualan.

Rumus menghitung Net Profit Margin:

**Net Profit Margin = Laba Bersih Setelah Pajak (EAT) / Penjualan Netto x 100%**

- d. **Earning Power of Total Investment**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengelola modal yang dimiliki yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bagi investor dan pemegang saham.

Rumus menghitung Earning Power of Total Investment:

**Earning Power of Total Investment = EBIT / Jumlah Aktiva x 100%**

- e. **Rate of Return Investment (ROI) atau Net Earning Power Ratio**, rasio untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan pendapatan bersih.

Rumus menghitung Rate of Return Investment (ROI):

**Rate of Return Investment (ROI) = EAT / Jumlah Aktiva x 100%**

- f. **Return on Equity (ROE)**, rasio untuk mengukur kemampuan rasio untuk mengukur kemampuan equity untuk menghasilkan pendapatan bersih.

Rumus menghitung Return on Equity (ROE):

**Return on Equity (ROE) = EAT / Jumlah Equity x 100%**

- g. Rate of Return on Net Worth atau Rate of Return for the Owners**, rasio untuk mengukur kemampuan modal sendiri diinvestasikan dalam menghasilkan pendapatan bagi pemegang saham.

Rumus menghitung Rate of Return on Net Worth:

$$\text{Rate of Return on Net Worth} = \text{EAT} / \text{Jumlah Modal Sendiri} \times 100\%$$

### **3.1.3.3 Rasio Solvabilitas atau Leverage Ratio**

Rasio untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan memenuhi semua kewajiban finansial jangka panjang.

Ada beberapa jenis rasio Solvabilitas antara lain :

- a. **Total Debt to Assets Ratio**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menjamin hutang-hutangnya dengan sejumlah aktiva yang dimilikinya.

Rumus menghitung Total Debt to Assets Ratio:

$$\text{Total Debt to Assets Ratio} = \text{Total Hutang} / \text{Total Aktiva} \times 100\%$$

- b. **Total Debt to Equity Ratio**, rasio untuk mengukur seberapa besar perusahaan dibiayai oleh pihak kreditur dibandingkan dengan equity.

Rumus menghitung Total Debt to Equity Ratio:

$$\text{Total Debt to Assets Ratio} = \text{Total Hutang} / \text{Modal Sendiri} \times 100\%$$

#### **3.1.3.4 3.1.3.4. Rasio Aktifitas atau Activity Ratio**

Rasio untuk mengukur seberapa efektif perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya.

Ada beberapa jenis rasio Solvabilitas antara lain :

- a. **Total Assets Turn Over**, rasio untuk mengukur tingkat perputaran total aktiva terhadap penjualan.

Rumus menghitung Total Assets Turn Over Ratio:

$$\text{Total Assets Turn Over Ratio} = \text{Penjualan} / \text{Total Aktiva} \times 100\%$$

- b. **Working Capital Turn Over**, rasio untuk mengukur tingkat perputaran modal kerja bersih (Aktiva Lancar-Hutang Lancar) terhadap penjualan selama suatu periode siklus kas dari perusahaan.

Rumus menghitung Working Capital Turn Over Ratio:

$$\text{Working Capital Turn Over Ratio} = \text{Penjualan} / \text{Modal Kerja Bersih} \times 100\%$$

- c. **Fixed Assets Turn Over**, rasio untuk mengukur perbandingan antara aktiva tetap yang dimiliki terhadap penjualan. Rasio ini berguna untuk mengevaluasi seberapa besar tingkat kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan aktivatetap yang dimiliki secara efisien dalam rangka meningkatkan pendapatan.

Rumus menghitung Fixed Assets Turn Over Ratio:

$$\text{Fixed Assets Turn Over Ratio} = \text{Penjualan} / \text{Aktiva Tetap} \times 100\%$$



- d. **Inventory Turn Over**, rasio untuk mengukur tingkat efisiensi pengelolaan perputaran persediaan yang dimiliki terhadap penjualan. Semakin tinggi rasio ini akan semakin baik dan menunjukkan pengelolaan persediaan yang efisien.

Rumus menghitung Inventory Turn Over Ratio:

$$\text{Inventory Turn Over Ratio} = \text{Penjualan} / \text{Persediaan} \times 100\%$$

- e. **Average Collection Period Ratio**, rasio untuk mengukur berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menerima seluruh tagihan dari konsumen.

Rumus menghitung Average Collection Period Ratio:

$$\text{Average Collection Period Ratio} = \text{Piutang} \times 365 / \text{Penjualan} \times 100\%$$

- f. **Receivable Turn Over**, rasio untuk mengukur tingkat perputaran piutang dengan membagi nilai penjualan kredit terhadap piutang rata-rata. Semakin tinggi rasio ini akan semakin baik dan menunjukkan modal kerja yang ditanamkan dalam piutang rendah.

Rumus menghitung Receivable Turn Over Ratio:

$$\text{Receivable Turn Over Ratio} = \text{Penjualan} / \text{Piutang Rata-Rata} \times 100\%$$

### 3.2. Analisis SWOT

**Analisis SWOT** adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

### **Manfaat Analisis SWOT**

Metode analisis SWOT merupakan alat yang tepat untuk menemukan masalah dari 4 (empat) sisi yang berbeda, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (strengths) mampu mengambil keuntungan dari sebuah peluang (opportunities) yang ada, kemudian bagaimana cara mengatasi kelemahan (weaknesses) yang mencegah keuntungan, selanjutnya bagaimana kekuatan (strengths) mampu menghadapi ancaman (threats) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (weaknesses) yang mampu membuat ancaman (threats) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Dengan saling berhubungannya 4 faktor tersebut, maka membuat analisis ini memberikan kemudahan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan yang didalam analisisnya mengandung langkah-langkah untuk mengembangkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, menangkap kesempatan, dan menghilangkan ancaman.

<b>Internal Eksternal</b>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Weakness (W)</b>
<b>Peluang (O)</b>		
<b>Ancaman (T)</b>		

### **3.3. Balanced Scorecard (BSC)**

Konsep BSC pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The BalancedScorecard*.

*Balanced Scorecard* (BSC), merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Saat ini, kebanyakan perusahaan masih menggunakan pengukuran *financial* sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan, sehingga manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang mereka terapkan.

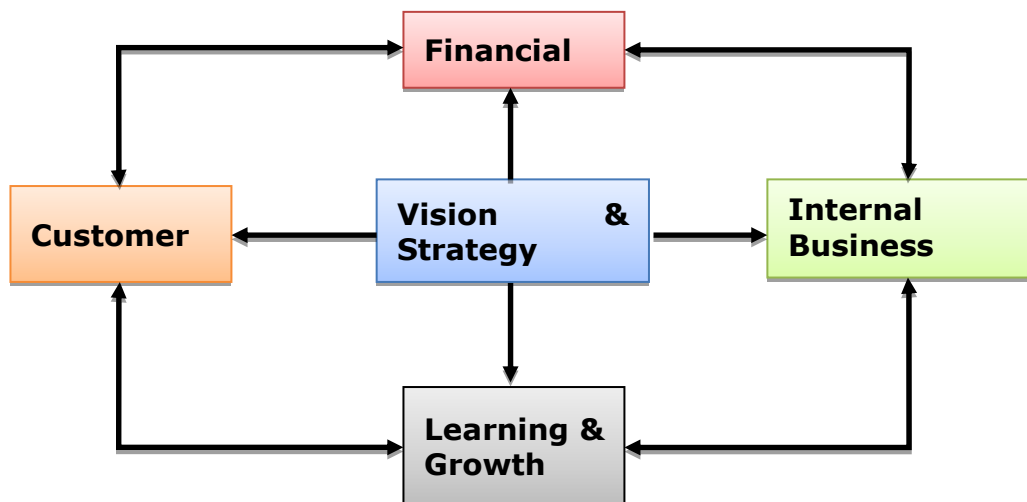
Penggunaan Metode BSC untuk mengukur kinerja perusahaan sudah banyak digunakan karena pada penggunaannya mengedepankan 4 (empat) persektif dalam memandang sebuah bisnis, tidak terkecuali bisnis yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Empat *perspective* di dalam BSC menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan tersebut, adalah:

1. *Financial perspective* (perspektif keuangan), scorecard pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk dapat berhasil secara *financial* apa yang harus kita perhatikan kepada *stockholder* kita?”
2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan), scorecard pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk

mewujudkan visi kita, dan apa yang harus kita perlihatkan kepada konsumen kita?”

3. *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal), scorecard pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk menyenangkan pemilik saham dan konsumen kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?”, dan
4. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), scorecard pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?”

Gambar 3-1 Balanced Scorecard



Melalui empat perspektif yang berbeda tersebut, kita akan memperoleh informasi yang luas dan banyak dalam melakukan evaluasi kinerja yang akan menambah pengetahuan untuk mengelola bisnisnya secara lebih baik. Agar informasi yang luas ini tidak sampai membingungkan dan menyesatkan manajer dari tujuan yang telah ditetapkan, *BSC* membatasi pengukuran-pengukuran yang digunakan.

Pelanggan sebagai *stakeholder* yang terpenting perlu mendapat perhatian khusus bila sebuah usaha ingin mencapai keunggulan bersaing. Pada umumnya perhatian pelanggan tertuju pada masalah seperti waktu, kualitas, penampilan produk, pelayanan, dan tentu saja masalah harga. Faktor-faktor ini disebut *critical success factors*, oleh sebab itu perlu mendapat perhatian badan usaha apakah kinerja selama ini sudah sesuai. Salah satu cara menilainya adalah melalui pengukuran kinerja non-finansial.

*Balanced Scorecard* sebagai suatu pengukuran memberikan penekanan yang seimbang pada aspek finansial dan non-finansial dari empat sudut pandang, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar dan bertumbuh. Dalam konteks ini *BSC* berfungsi sebagai *critical performance indicators*, yaitu suatu pengukuran yang memberikan indikasi kinerja badan

usaha pada *critical success factors* yang akan membentuk suatu arah ke kondisi yang diharapkan.

Sasaran dari sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini bisnis untuk mengimplementasikan secara baik strategi bisnis unit yang sukses. Badan usaha dapat menerjemahkan strateginya kedalam sistem pengukuran yang jauh lebih baik karena mereka dapat mengkomunikasikan tujuan dan target mereka. Komunikasi ini mendorong level manajer dan level pekerja untuk memfokuskan usahanya pada pemacu kritis (*critical driver*) (Atkinson, 1995). Metode BSC ini dapat mengukur dan merancang suatu implementasi perbaikan – perbaikan yang diperlukan agar kinerja perusahaan semakin meningkat meningkat.

### **3.3.1. Langkah-langkah Balanced Scorecard**

Langkah awal yang harus dilakukan adalah merancang *value chain* yang dilakukan bersamaan dengan penentuan *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*. Hal ini dilakukan karena antar keduanya masing-masing memiliki hubungan yang erat satu sama lain. Penentuan SWOT tanpa dihubungkan dengan *value chain*, maka tidak akan ditemukan faktor-faktor yang benar-benar menjadi kekuatan (*Strengths*), kelemahan

(*Weakness*), peluang (*Opportunities*), maupun ancaman (*Threats*) bagi perusahaan, karena dalam *value chain* terdapat aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dari setiap aktivitas yang ada di dalam *value chain* itulah maka dapat ditentukan SWOT perusahaan. Adapun penentuan dari aktivitas-aktivitas di dalam *value chain* ini berdasarkan *Focussed Group Discussion* bersama pimpinan/manajer perusahaan. Sedangkan penentuan faktor-faktor yang menjadi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* dihubungkan dengan aktivitas di perusahaan yang ada di *Value Chain*, karena dari hubungan tersebut dapat ditentukan faktor-faktor SWOT yang sesuai dengan aktivitas yang selama ini dijalankan oleh perusahaan.

Dalam metode pengukuran kinerja BSC, ada 3 prinsip yang memungkinkan strategi dapat diterjemahkan kedalam berbagai tujuan dalam setiap *perspective*, dalam perencanaan strategis, yaitu sebagai berikut ini:

1. **Hubungan sebab dan akibat.** Rantai sebab dan akibat harus mencakup keempat faktor BSC diatas, sehingga setiap pengukuran yang dipilih dalam BSC harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab dan akibat yang



mengkomunikasikan arti dari strategi pada sebuah perusahaan.

2. **Ukuran hasil dan ukuran pemicu kinerja.** Tolok ukur inilah yang berfungsi sebagai alat untuk mengetahui perubahan kinerja perusahaan (lebih baik, lebih buruk, atau tetap).
3. **Keterkaitan dengan masalah *financial*.** Hubungan sebab akibat semua ukuran dalam sebuah *Balanced Scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan *financial* perusahaan.

Langkah selanjutnya adalah dengan menentukan indikator – indikator untuk keempat dimensi yang ada pada *Balanced Scorecard* (*Financial, Customer, Internal business Process, dan Learning and Growth*), kemudian dilakukan pengukuran sesuai dengan indikator – indikator yang sudah ada. Cara penentuan indikator – indikator ini adalah dengan melakukan *benchmarking* dengan perusahaan sejenis, serta melakukan wawancara dengan manajemen perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran dianalisis yang nantinya akan dirancang suatu implementasi perbaikan berdasarkan pada indikator – indikator yang sudah ditetapkan, sehingga kinerja perusahaan meningkat.

Tabel 3-1 Rancangan Indikator-Indikator Balanced Scorecard yang Dapat Digunakan

Perspektif	Indikator Kinerja	Strategi
Learning and growth	Jumlah dan jenis pelatihan	Meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan motivasi kerja karyawan
	Kehadiran karyawan dalam pelatihan (Persentase)	
	Absensi karyawan	Mengurangi jumlah absensi karyawan dan turnover/loyal
	Turnover karyawan	
	Loyalitas Karyawan	
Internal business process	Capaian kerja karyawan berdasarkan rencana kerja yang telah dibuat (output & outcome)	Meningkatkan Kinerja dan inovasi karyawan
	Kualitas Output	
	Inovasi produk	
Customer	Peningkatan Brand Image	Meningkatkan kepuasan pelanggan
	Jumlah pelanggan baru	
Financial	Nilai tambah dari setiap penambahan biaya (Investasi)	Efisiensi Biaya
	Peningkatan Pendapatan	

### 3.1.4 Pengukuran dan Analisa Dengan Metode Balanced Scorecard

Pembahasan dilakukan dengan urutan sebagai berikut ini, disesuaikan dengan core business BUMD:

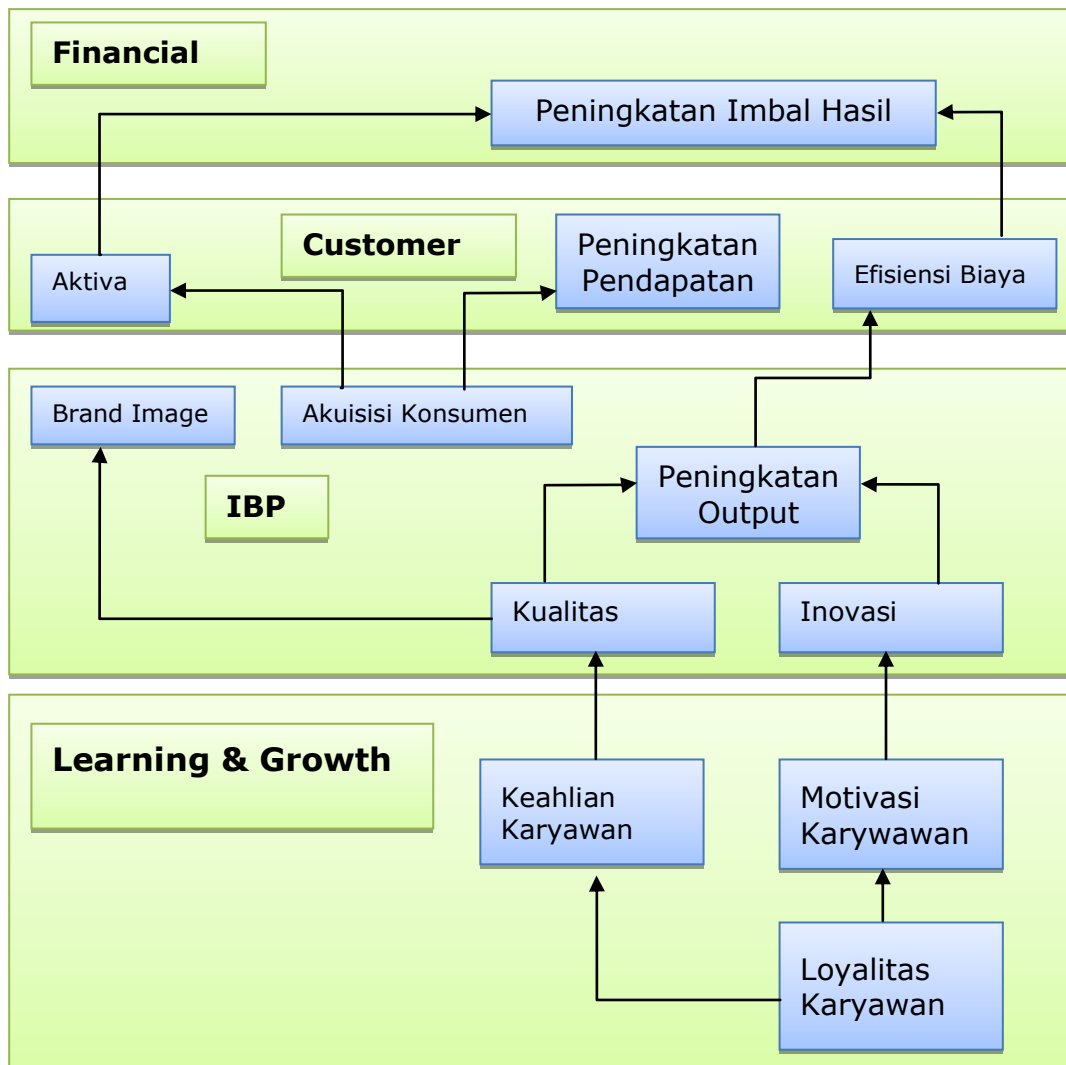
1. Memperoleh visi, misi dan strategi BUMD;
2. Menghubungkan visi, misi dan strategi;

Menghubungkan visi, misi dan strategi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara visi, misi dan strategi.

3. Menterjemahkan visi dan strategi dalam setiap tujuan  
Ditunjukkan berupa hubungan sebab akibat, yang

menunjukkan adanya keterkaitan antara setiap tujuan dalam setiap *perspective*.

Gambar 3-2 Hubungan Sebab Akibat



4. Pengumpulan data. Data yang dikumpulkan digunakan untuk mengukur kinerja pada setiap tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Data yang dikumpulkan pada setiap *perspective* adalah sebagai berikut:

- *Financial perspective*. Data pada *financial perspective* adalah neraca dan laporan rugi laba per tahun.
- *Customer perspective*. Data pada *customer perspective* adalah: data kepuasan konsumen atau keluhan konsumen, data *sales return*, data jumlah *customer* baru, dan data jumlah *customer* loyal.
- *Internal Business Process perspective (IBP perspective)*. Data pada *IBP perspective* adalah: data jumlah produk baru, data penyelesaian order tepat waktu, data rata-rata % produk cacat, data jumlah kerusakan mesin.
- *Learning and growth perspective (L&G perspective)*. Data pada *L&G perspective* adalah: data jenis dan jumlah training yang diberikan, data % rata-rata pemenuhan target produksi, data absensi karyawan, data jumlah tenaga kerja masuk dan keluar.

##### 5. Analisa perencanaan strategi

Dalam analisa perencanaan strategis, dilakukan analisa hasil pengukuran untuk setiap tujuan dalam setiap *perspective*, untuk mengetahui adanya peningkatan atau penurunan kinerja. Sebagai contoh, salah satu tujuan pada

*financial perspective* adalah peningkatan pendapatan, maka analisa perencanaan startegis adalah dengan pendapatan relatif dari tahun ke tahun, baik dari ukuran hasil, ukuran pencapaian target, ataupun ukuran lain yang telah ditetapkan.

#### 6. Perancangan pengukuran kinerja

Perancangan pengukuran kinerja dilakukan dengan urutan sebagai berikut:

- Pemberian bobot untuk masing-masing *perspective*.  
Besarnya bobot ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan *perspective* tersebut terhadap BUMD "X" menetapkan bahwa setiap *perspective* memiliki tingkat kepentingan yang sama terhadap perusahaan, yaitu masing-masing sebesar 0,25.
- Pembobotan untuk setiap ukuran hasil.  
Besarnya bobot ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan ukuran hasil tersebut terhadap tujuan perusahaan. Saat ini BUMD "X" sedang memfokuskan usahanya pada peningkatan pertumbuhan pendapatan dan pengurangan biaya, oleh sebab itu semua ukuran yang dipandang oleh perusahaan penting untuk dapat

mencapai kedua tujuan diatas diberi bobot yang lebih tinggi.

Tabel 3-2Pembobotan Ukuran Hasil Perspektif Keuangan

No	Tujuan	Ukuran Hasil	Bobot (%)
1	Pertumbuhan Pendapatan	Sales growth	15
2	Efisiensi Biaya	GPM	15
		OPM	10
		NPM	10
3	Pemanfaatan Aktiva	ITO	10
		ARTO	10
		TATO	10
4	Peningkatan pengembalian investasi	ROE	10
		ROI	10
<b>Total</b>			<b>100</b>

Tabel 3-3Pembobotan Ukuran Hasil Perspektif Konsumen

No	Tujuan	Ukuran Hasil	Bobot (%)
1	Peningkatan Brand Image	% OTD lokal	20
		% OTD Ekspor	20
		% sales retur lokal	20
		% sales retur ekspor	20
2	Meningkatkan akuisisi konsumen	Konsumen baru	20
<b>Total</b>			<b>100</b>

Tabel 3-4Pembobotan Ukuran Hasil Perspektif Internal Business Process (IBP)

No	Tujuan	Ukuran Hasil	Bobot (%)
1	Meningkatkan Inovasi	Jumlah produk baru	25
2	Kualitas proses	% produk cacat	50
3	Peningkatan jumlah output	Jumlah produk dihasilkan	25
<b>Total</b>			<b>100</b>

Tabel 3-5 Pembobotan Ukuran Hasil Perspektif Learning dan Growth

No	Tujuan	Ukuran Hasil	Bobot (%)
1	Meningkatkan keahlian karyawan	% Pemenuhan target	50
2	Meningkatkan motivasi karyawan	% absen karyawan	25
3	Meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan	Turnover karyawan	25
<b>Total</b>			<b>100</b>

- Perancangan pengukuran kinerja

Perancangan pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan perentangan penilaian untuk menentukan kinerja perusahaan berada pada level yang buruk (*score*=1), sedang (*score*=2) dan baik (*score*=3). Penentuan rentang ini ditentukan oleh perusahaan berdasarkan kinerja perusahaan BUMD selama ini dan target yang ingin dicapai oleh perusahaan BUMD.

## **BAB 4 HASIL EVALUASI KINERJA BUMD KOTA BANDUNG**

### **4.1 Hasil Evaluasi PD BPR Kota Bandung**

#### **4.1.1 Mapping melalui Penyebaran Kuesioner sebagai berikut:**

Sample acak yang diambil dari perwakilan seluruh unit kerja dengan komposisi sebanyak 75 staf dan 7 pimpinan.

Pendapat Setuju dan Sangat Setuju :

92 %	Leadership	100 %
86 %	Strategy	91 %
78 %	Customers	94 %
93 %	Measurements	91 %
92 %	Workforce	98 %
89 %	Operations	96 %
89 %	Results	94 %
91 %	Workforce - Leaders	95 %

#### **4.1.2 Strengths**

##### **4.1.2.1 Leadership :**

- ✓ Senior Leaders mengelola perusahaan dengan perspektif kesisteman (*System perspective*) dan melalui Visi, Misi serta nilai-nilai yang tertuang dalam Perencanaan Bisnis 5 tahun kedepan (*Visionary*)



*Leadership*). Karyawan memahami Visi dan Misi perusahaan sebagai bentuk dedikasi dan komitmen terhadap perubahan perusahaan ke arah yang lebih baik.

- ✓ Senior Leaders senantiasa berupaya untuk menjadi panutan seluruh jajaran dan menyediakan dukungan untuk mewujudkan komunikasi efektif, inovasi, bimbingan dan motivasi menuju kinerja yang unggul.

#### **4.1.2.2 Strategy :**

- ✓ Perencanaan Organisasi dan alokasi sumber daya mengantisipasi berbagai faktor kesuksesan (*Focus on success*) telah tercermin dalam Business Plan 2012-2016 dan setiap tahunnya diturunkan menjadi RKAP (Rencana Kerja Anggaran Pendapatan).
- ✓ Senior Leaders senantiasa berupaya untuk merangsang adanya inovasi-inovasi untuk mendukung kesuksesan perusahaan saat ini dan mendatang serta lebih kompetitif (*Managing Innovation*).

#### **4.1.2.3 Customers:**

- ✓ Keunggulan berfokus pada pelanggan (*customer-focused excellence*) dengan melakukan sosialisasi secara rutin, menampung keluhan tentang permasalahan dan menampung harapan serta kebutuhan pelanggan, kegiatan workshop pendataan & penagihan, sedang menyiapkan website yang interaktif untuk memfasilitasi informasi perusahaan untuk pelanggan.
- ✓ Secara periodik dilakukan forum komunikasi pelanggan untuk menampung segala keluhan dan menindaklanjutinya.

#### **4.1.2.4 Measurements, Analysis, and Knowledge Management:**

- ✓ PD BPR telah membuat ukuran kinerja atau KPI berdasarkan RKAP tahun berjalan yang diolah berdasarkan realisasi RKAP Tahun sebelumnya dan kebutuhan perusahaan. KPI dari RKAP diturunkan secara berjenjang ke level bawahnya. Penetapan target KPI tersebut dibuat dalam bentuk Kontrak Management antara atasan dan bawahan (*Management by Fact*).

- ✓ PD BPR telah melakukan analisa dan review terhadap realisasi pencapaian KPI dan hasilnya dijadikan dasar sebagai pembuatan rencana kerja untuk penyelesaian masalah dan perbaikan kinerja yang berujung kepada inovasi-inovasi. (*Managing Innovation* ).

#### **4.1.2.5 Workforce:**

- ✓ Para Pimpinan PD BPR sudah mengelola SDM untuk melaksanakan rencana kerja yang diturunkan berjenjang sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan pada RKAP. Pendekatan dalam pengelolaan karyawan melalui pendekatan persuasif dan partisipatif. (*Focus on Success*)
- ✓ PD BPR melakukan komunikasi 2 arah, memberikan kesempatan munculnya ide-ide dari karyawan, pertemuan rutin bulanan dengan DIRUT dan sharing pengetahuan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. (*Organizational Learning and Agility*)

#### **4.1.2.6 Operations:**

- ✓ Selalu melakukan reviu dan evaluasi terhadap proses kerja dalam delivery suatu produk minimal 3 bulan sekali. (*delivery value and results*)

- ✓ Untuk meningkatkan kompetensi, dilaksanakan program pelatihan bagi karyawan dan sosialisasi terhadap karyawan akan hal-hal tertentu guna mengurangi perbedaan interpretasi terhadap suatu hal terkait dgn operasional perusahaan.  
(*Organizational Learning and Agility*)
- ✓ Setiap hari ada laporan harian perkembangan pencapaian setiap produk.(*management by fact*)

### 4.1.3 Opportunity for Improvement

#### 4.1.3.1 Leadership:

<i>1.1. Senior Leadership</i>	
<i>a. Vision, Values, and Mission</i>	
<i>1.1.a.(1) How do Senior Leaders set your organizations Vision and Values?</i>	Dilaksanakan secara bersama sama dengan beberapa karyawan. Belum ada SOP-nya.
<i>1.1.a.(2) How do Senior Leaders actions demonstrates their commitment to legal and ethical behavior?</i>	Direktur berperan sebagai role model dengan memberikan contoh-contoh tentang pelayanan sebagai perusahaan yang bekerja di bidang perbankan. Belum ada SOP-nya.
<i>1.1.a.(3) How do Senior Leaders actions build an organization that is successful now and the future?</i>	Direktur selalu membuka jalur komunikasi dengan karyawan khususnya terkait dengan keberadaan perusahaan saat ini dan hal apa saja yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Belum ada SOP-nya.
<i>b. Communication and Organizational Performance.</i>	
<i>1.1.b.(1) How do Senior Leaders communicate with and engage the entire workforce and key customers?</i>	Secara periodik ada forum komunikasi dengan karyawan dan juga pelanggan. Belum ada SOP-nya.

1.1.b.(2) <i>How do Senior Leaders create a focus on action that will achieve the organization's Mission?</i>	Menetapkan target target perusahaan secara bersama sama dengan karyawan bawahannya. Belum ada SOP-nya.
1.2. <i>Governance and Societal Responsibilities.</i>	Dengan mematuhi regulasi yang ada baik dari OJK maupun regulator lainnya. Belum ada SOP-nya.
a. <i>Organizational Governance</i>	
1.2.a.(1) <i>How does your organization ensure responsible Governance?</i>	
1.2.a.(2) <i>How do you evaluate the performance of Senior Leaders, including the chief executive and your Governance Board?</i>	Audit KAP, Audit OJK, Inspektorat Pemkot, Audit BPKP (tahunan) , Evaluasi Dewan Pengawas (bulanan). Belum ada SOP-nya.
b. <i>Legal and Ethical Behavior.</i>	
1.2.b.(1) <i>How do you anticipate and address public concerns with your products and operations?</i>	Melakukan promosi tentang produk perusahaan dan secara periodik ada forum komunikasi dengan pelanggan. Belum ada SOP-nya
1.2.b.(2) <i>How do you promote and ensure ethical behavior in all interactions?</i>	Semua jajaran PD Pasar diminta untuk mengedepankan pola pelayanan dan tata kelola yang baik. Belum ada SOP-nya.
c. <i>Societal Responsibilities.</i>	
1.2.c.(1) <i>How do you consider societal well-being and benefit as part of your strategy and daily operations?</i>	Mengajak seluruh karyawan untuk lebih mendekatkan perusahaan kepada masyarakat, agar lebih mengetahui kebutuhan masyarakat yang dapat difasilitasi perusahaan. Belum ada SOP-nya.
1.2.c.(2) <i>How do you actively support and strengthen your key communities?</i>	Secara periodik ada forum komunikasi dengan pelanggan. Belum ada SOP-nya.

#### 4.1.3.2 Strategy:

2.1. <i>Strategy Development.</i>	
a. <i>Strategy Development Process.</i>	
2.1.a.(1) <i>How do you conduct your strategic planning?</i>	Secara periodik, tahunan. Melalui RKAP tahunan. Belum ada SOP-nya.
2.1.a.(2) <i>How does strategy development process stimulate and incorporate innovation?</i>	Mengajak seluruh karyawan untuk berkontribusi dan mengembangkan usaha perusahaan. Belum ada SOP-nya.
2.1.a.(3) <i>How do you collect and</i>	Secara hierarki manajemen

<i>analyze relevan data and develop information for your stragic planning process?</i>	memberikan data dan informasi sbg masukan melalui manajer. Belum ada SOP-nya.
<i>2.1.a.(4) What are your key work systems?</i>	Tata kelola perusahaan yang akuntabel, auditabel.
<i>b. Strategic Objectives.</i>	Corporate Plan 2015-2019
<i>2.1.b.(1) What are your organization's Key Strategic Objectives and timetable for achieving them?</i>	
<i>2.1.b.(2) How do your Strategic Objectives achieve appropriate balance among varying and potentially competing organizational needs?</i>	Belum ditemukan proses sistimatik terkait mencapai sasaran strategis.
<i>2.2. Strategy Implementation.</i>	RKAP tahunan
<i>a. Action Plan Development and Deployment.</i>	
<i>2.2.a.(1) What are Key short-and longer-term Action Plans?</i>	
<i>2.2.a.(2) How do you deploy your action plans?</i>	Belum ditemukan proses sistimatik terkait penjabaran rencana tindakan.
<i>2.2.a.(3) How do ensure that financial and other resources are available to suport the achievement of your Action Plans while you meet current obligations?</i>	Belum ditemukan proses sistimatik terkait jaminan ketersediaan aspek keuangan dan sumberdaya lainnya untuk mendukung rencana aksi.
<i>2.2.a.(4) What are Key workforce plans to support your short and longer-term Strategic Objective and Actin Plans?</i>	Belum ditemukan rencana tenaga kerja kunci dalam rangka mendukung sasaran strategis jangka pendek dan jangka panjang.
<i>2.2.a.(5) What are Performance measures or indicators do you use to track the achievements and effectiveness of your Action Plans?</i>	Belum ada indikator dampak adanya perubahan kinerja, peningkatan kapabilitas dan kapasitas karyawan.
<i>2.2.a.(6) For these Performance measures or indicators, what are your performance projections for your short and longer-term planning horizons?</i>	Berpedoman pada program kerja tahunan serta indikator yang sudah ditetapkan dalam dokumen program kerja perusahaan tetapi belum ada standar sistem yang dipakai dalam pengukurannya.

<i>b. Action Plan Modification.</i>	Menganalisis dan membuat Surat Keputusan Direksi (SK) yang menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan saat ini yang tidak bertentangan dengan peraturan utama.
<i>2.2.b.(1) How do you establish and implement modified Action Plans if circumstances require a shift in plans and rapid execution of new plans?</i>	

#### 4.1.3.3 Customers:

<i>3.1 Voice of the Customer.</i>	Secara periodik ada forum komunikasi dengan pelanggan. Belum ditemukan proses sistimatik mendengarkan, berinteraksi, dan pengamatan kepada pelanggan.
<i>a. Customer Listening.</i>	
<i>3.1.a.(1) How do you listen to, interact with, and observe Customers to obtain actionable information?</i>	
<i>3.1.a.(2) How do you listen to potential Customers to obtain actionable information?</i>	Secara periodik ada forum komunikasi dengan pelanggan. Petugas mendatangi pelanggan. Belum didukung proses sistimatik terkait hal ini.
<i>b. Determination of Customer Satisfaction and Engagement.</i>	Dengan menyediakan media untuk umpan balik atas layanan perusahaan. Belum didukung proses sistimatik terkait hal ini.
<i>3.1.b.(1) How do you determine Customers satisfaction, dissatisfaction, and Engagement?</i>	
<i>3.1.b.(2) How do you obtain information on Customer's satisfaction with your organization relative to other organization?</i>	media sosial yang dimiliki oleh BPR: twitter @bprbandung, email pd.bprbandung@yahoo.com, facebook BPR Kota Bandung, website <a href="http://www.pdbprkotabdg.com">www.pdbprkotabdg.com</a> . Belum didukung proses sistimatik terkait hal ini.
<i>3.2. Customer Engagement.</i>	Dengan penyeberan brosur serta melakukan promosi langsung yaitu sosialisasi-sosialisasi. Belum didukung proses sistimatik terkait hal ini.
<i>a. Product Offerings and Customer Support.</i>	
<i>3.2.a.(1) How do you determine product offerings?</i>	
<i>3.2.a.(2) How do you enable Customers to seek information and support?</i>	Secara langsung dengan mendatangi customer service yang ada di kantor pusat maupun kantor-kantor kas yang tersebar wilayah kantor kerja. Belum didukung proses sistimatik terkait hal ini.
<i>3.2.a.(3) How do you determine your Customer groups and market Segments?</i>	penyaluran segmen bdsk jenis kredit (Modal Kerja, Konsumtif, InvestasI), tabungan (Umum, Siswa,

	Perusahaan/instansi, tabungan berhadiah) dan deposito (jangka waktu 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan, 12 bulan). Belum didukung proses sistimatik terkait hal ini.
<i>b. Customer Relationships.</i> <i>3.2.b.(1) How do you build and manage Customer relationships?</i>	Secara periodik ada forum komunikasi dengan pelanggan. Belum didukung proses sistimatik terkait hal ini.
<i>3.2.b.(2) How do you manage Customers complaints?</i>	Dengan adanya pengaduan nasabah baik secara langsung di kantor kas yang tersebar di wilayah kerja, maupun melalui medos yang dikelola oleh Bagian Humas. Belum didukung proses sistimatik terkait hal ini.

#### **4.1.3.4 Measurements, Analysis, and Knowledge Management.**

<i>4.1. Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance.</i> <i>a. Performance Measurement.</i> <i>4.1.a.(1) How do you use data and information to track daily operations and overall organizational performance?</i>	PD BPR telah membuat ukuran kinerja atau KPI berdasarkan RKAP tahun berjalan yang diolah berdasarkan realisasi RKAP Tahun sebelumnya dan kebutuhan perusahaan. KPI dari RKAP diturunkan secara berjenjang ke level bawahnya. Penetapan target KPI tersebut dibuat dalam bentuk Kontrak Manajemen antara atasan dan bawahan. Namun belum sepenuhnya unit kerja mempunyai ukuran KPI yang jelas yang digunakan sebagai ukuran kinerja.
<i>4.1.a.(2) How do you select and effectively use comparative data and information?</i>	PD BPR telah melakukan pengukuran dan pengumpulan data serta analisa terhadap KPI kinerja. Namun belum ditemukan bukti perusahaan telah melakukan dan memanfaatkan data pembanding KPI dari para kompetitor dalam industri sejenis. Hal ini perlu dengan tujuan perbaikan dan mengakomodasi munculnya kreasi atau inovasi baru.



<i>4.1.a.(3) How do you use Voice-of-the-Customer and market data and information?</i>	PD BPR mengelola dan menjaga data customer based, perubahan customer based bersifat reaktif. Belum ditemukan bukti bahwa updating data pelanggan melalui proses validasi yang dilakukan rutin/konsisten.
<i>4.1.a.(4) How do you ensure that your Performance measurement system can respond to rapid or unexpected organizational or external changes?</i>	Belum ditemukan bukti bahwa perusahaan menjamin bahwa sistem pengukuran kinerjanya dapat merespon perubahan organisasi atau perubahan lingkungan luar (eksternal) yang cepat atau tak terduga.
<i>b. Performance Analysis and Review.</i>	PD BPR melakukan review kinerja dan realisasi rencana kerja dengan analisa gap antara target dan realisasi serta analisa kesehatan perusahaan dari aspek finansial. Review kinerja dilakukan rutin bulanan bersama Dirut. Namun belum ditemukan bukti adanya review atau evaluasi kapabilitas/kompetensi karyawan terkait dengan kinerja atau tidak tercapainya rencana kerja.
<i>c. Performance improvement.</i>	PD BPR melakukan benchmark di kota lain, karyawan diskusi dan menggali ide untuk menyelesaikan masalah di lapangan sebagai data dan informasi Best practices. Namun belum ditemukan bukti pengelolaan dan dokumentasi data best practices dilakukan yang bisa digunakan untuk perbaikan/peningkatan kinerja.
<i>4.1.b.(1) How do you review your organization's Performance and capabilities?</i>	
<i>4.1.c.(1) How do you share best practices in your organizations?</i>	
<i>4.1.c.(2) How do you project your organization's future Performance?</i>	Proyeksi kinerja jangka panjang PD BPR dituangkan kedalam bentuk Corporate Plan PD BPR Tahun 2015-2019. Belum ditemukan bukti adanya perubahan updating proyeksi kinerja/KPI PD BPR jangka panjang dengan cara rolling dokumen.(mis. 2 tahunan).
<i>4.1.c.(3) How do you use findings from Performance review to develop priorities for continues</i>	PD BPR telah melakukan analisa dan review terhadap realisasi pencapaian KPI dan hasilnya

---

<i>improvements and opportunities for innovation?</i>	dijadikan dasar sebagai pembuatan rencana kerja untuk penyelesaian masalah dan perbaikan kinerja. Namun belum ditemukan bukti hasil analisa dan review menjadi peluang untuk munculnya inovasi.
---	---

---

<i>4.2. Knowledge Management, Information, and Information Technology.</i> <i>a. Organizational Knowledge.</i> <i>4.2.a.(1) How do you manage organizational knowledge?</i>	PD BPR sudah melakukan brainstorming, diskusi penyelesaian masalah, kegiatan benchmark di kota lain. Namun belum ditemukan bukti pengelolaan <i>Knowledge</i> (pengetahuan) yang terdokumentasi dilakukan berupa hasil sharing pengetahuan, usulan ide-ide, hasil <i>benchmark</i> , pengetahuan karyawan baik berupa <i>best practices</i> , pengetahuan dari seminar, pelatihan, artikel penulisan karyawan serta hasil diskusi atau interaksi langsung dengan pelanggan, supplier dan mitra kerja.
---	---

---

<i>4.2.a.(2) How do you use your knowledge and resources to embed Learning in the way your organization operates?</i>	Pimpinan mensosialisasikan setiap kebijakan, perbaikan sistem, pengembangan teknologi di forum rapat dan apel besar pegawai, namun belum didukung dokumen tindak lanjut.
---	--

---

<i>b. Data, Information, and Information Technology.</i> <i>4.2.b.(1) How do you verify and ensure the quality of organizational data and information?</i>	Data dan informasi berkaitan dengan KPI kinerja dikumpulkan secara baik secara manual maupun otomatis dari sistem. Data dan informasi terutama aspek keuangan diaudit oleh Auditor independen terkait dengan laporan keuangan dan performansi keuangan dan operasional diaudit oleh OJK serta BPKP, sehingga kualitas data dan informasi terjaga.
---	---

---

<i>4.2.b.(2) How do you ensure the security of sensitive or privileged data and information?</i>	Data dan informasi pelanggan dijaga kerahasiaannya melalui keamanan berlapis antara staf dan pimpinan. PD BPR melakukan back up data setiap 3 bulanan yang disimpan di tempat yang aman ( <i>Case in safe</i> ).
--	--

---

<i>4.2.b.(3) How do you ensure the availability of organizational data and information?</i>	PD BPR menyediakan data customer/ nasabah dapat dilihat melalui sistem di frontliner. Namun belum ditemukan bukti bahwa data dan informasi perusahaan, produk dlsbnya yang tersedia untuk kebutuhan external (pelanggan, investor, pemasok, mitra dll).
<i>4.2.b.(4) How do you ensure that hardware and software are reliable, secure, and user-friendly?</i>	PD BPR sudah melakukan kerjasama (PKS) dengan Mitra IT untuk merawat, memperbaiki <i>Hardware</i> dan <i>Software</i> /aplikasi perbankan.
<i>4.2.b.(5) In the event of an emergency, How do you ensure that hardware and software systems and data information continue to be secure and available to Effectively serve Customers and business needs?</i>	Data dan informasi pelanggan baik data <i>customer based</i> dan transaksinya di- <i>record</i> kemudian <i>recording</i> -nya disimpan di tempat/gedung lain yang aman ( <i>Case in safe</i> ).

#### 4.1.3.5 Workforce:

<i>5.1. Workforce Environment.</i> <i>a. Workforce Capability and Capacity.</i> <i>5.1.a.(1) How do you assess your Workforce Capabiltiry and Capacity needs?</i>	PD BPR sudah mempunyai job desc. sebagai pedoman dalam menempatkan dan mengalokasikan SDM. Namun belum ditemukan bukti bahwa perusahaan sudah mempunyai pemetaan kompetensi untuk berbagai posisi.
<i>5.1.a.(2) How do you recruit, hire, place, and retain new Workforce members?</i>	PD BPR sudah melakukan proses <i>recruitment</i> sesuai dengan pedoman Kebijakan PD BPR. Proses awal untuk semua karyawan baru dimulai kerja di bagian pemasaran. Namun belum ada ditemukan bukti perusahaan sudah mempunyai analisa beban kerja dan analisa jabatan.
<i>5.1.a.(3) How do you organize and manage your Workforce?</i>	Para Pimpinan PD BPR sudah mengelola SDM untuk untuk melaksanakan rencana kerja yang diturunkan berjenjang sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan pada RKAP. Pendekatan dalam pengelolaan karyawan

---

	melalui pendekatan persuasif dan partisipatif.
<i>5.1.a.(4) How do you prepare your Workforce for changing Capability and Capacity needs?</i>	PD BPR dalam menghadapi perubahan dengan melakukan sosialisasi kepada karyawan dan pembinaan. Namun belum ditemukan bukti adanya kesiapan terhadap perubahan kebutuhan kapabilitas dan kapasitas perusahaan sebagai akibat adanya perubahan lingkungan bisnis.
<i>b. Workforce Climate. 5.1.b.(1) How do you ensure workplace health, security, and accessibility for the Workforce?</i>	PD BPR melakukan komunikasi 2 arah, memberikan kesempatan munculnya ide-ide dari karyawan, pertemuan rutin bulanan dengan DIRUT dan sharing pengetahuan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah menentukan ukuran dari parameter iklim kerja.
<i>5.1.b.(2) How do you support your Workforce via services, benefits, and policies?</i>	PD BPR sudah meningkatkan kesejahteraan karyawannya dengan menaikkan <i>take home pay</i> sesuai dengan kemampuan perusahaan. Perusahaan sudah memberikan fasilitas kesehatan ( <i>double cover</i> ), asuransi tenaga kerja. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah membuat kebijakan meritokrasi terkait dengan insentif karyawan/unit yang berprestasi sebagai penghargaan.
<i>5.2. Workforce Engagement. a. Workforce Engagement and Performance. 5.2.a.(1) How do you foster an organizational culture that is characterized by open communication, High Performance, and an engaged Workforce?</i>	PD BPR sudah mempunyai Nilai-nilai perusahaan dan motto perusahaan yang ditandatangani Dirut dan Direktur dalam RKAP 2015. Namun belum ditemukan bukti dokumentasi penjelasan nilai-nilai perusahaan serta internalisasi, implementasi dari nilai-nilai tersebut.
<i>5.2.a.(2) How do you determine the Key drivers of Workforce Engagement?</i>	Pimpinan BPR sudah berinteraksi dan melakukan kegiatan <i>gathering</i> seluruh jajaran PD BPR untuk membangun kebersamaan. Komunikasi terbuka, demokratis

---

	antara Pimpinan dan staf untuk mendorong keterlibatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah menentukan variabel /ukuran pemicu keterlibatan karyawan.
<i>5.2.a.(3) How do assess Workforce Engagement?</i>	Pimpinan sudah mendorong keterlibatan karyawan. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah menentukan variabel/ukuran pemicu keterlibatan karyawan dan <i>assessment</i> terkait ukuran keterlibatan karyawan tersebut.
<i>5.2.a.(4) How does your Workforce Performance management system support High Performance and Worforce Engagement?</i>	PD BPR sudah melakukan pengelolaan dan pengendalian kinerja melalui pertemuan rutin bulanan. Namun belum ada bukti tentang sistem manajemen kinerja karyawan yang terintegrasi dengan sistem lainnya serta mempertimbangkan kompensasi, <i>reward</i> , pengakuan, dan praktik insentif.
<i>b. Workforce and Leader Development.</i>	PD BPR sudah melakukan benchmark ke BPR di kota lain sebagai bahan pembelajaran termasuk diskusi penyelesaian masalah dan training minimal 1 x per tahun mengenai personal qualities dan peningkatan skill. Namun belum ditemukan bukti adanya sistem/proses pembelajaran dan pengembangan diri pribadi dalam mendukung kebutuhan organisasi dalam mengatasi kompetensi, tantangan organisasi, peningkatan kinerja organisasi, Inovasi, meningkatkan fokus pelanggan.
<i>5.2.b.(1) How does your Learning and development system support the organization's needs and the personal development of your Workforce members, managers, and leaders?</i>	
<i>5.2.b.(2) How do you evaluate the Effectiveness and efficiency of your Learning and development systems?</i>	Belum ditemukan adanya suatu evaluasi efektivitas dari hasil pembelajaran dan pengembangan pribadi baik melalui training atau metoda pengembangan lainnya.
<i>5.2.b.(3) How do you manage</i>	Belum ditemukan kebijakan

<i>career progression for your organization?</i>	pengelola-an kemajuan karir untuk pengembangan karir bagi karyawan dan kebijakan tentang perencanaan suksesi untuk posisi manajemen dan pimpinan.
--	---

#### 4.1.3.6 Operations:

<i>6.1. Work Process. a. Products and Process Design. 6.1.a.(1) How do you determine Key product and Work Process requirements?</i>	Selalu berpatokan kepada RKAP tahunan yang telah ditetapkan. Belum ditemukan proses sistematik terkait penentuan produk kunci dan persyaratan proses kerjanya.
<i>6.1.a.(2) How do you design your products and Work Processes to meet requirements?</i>	Produk didesain sesuai dengan kebutuhan pasar (market) dengan tidak mengabaikan ketentuan regulasi yang berlaku. Belum ditemukan proses sistematik terkait mendesain produk dan proses kerja.
<i>b. Process Management. 6.1.b.(1) How does your day-to-day operation of Work Processes ensure that they meet Key Process requirements?</i>	Selalu bekerja sesuai dengan SOP perusahaan serta regulasi dan UU yang berlaku.
<i>6.1.b.(2) How do you determine your Key support Processes?</i>	Belum ada sistem mengenai hal tersebut.
<i>6.1.b.(3) How do you improve your Work Processes to improve products and Performance, enhance you Core Competencies, and reduce variability?</i>	Selalu dilakukan upgrade baik itu produk maupun pengetahuan karyawan (pelatihan, pendidikan) sesuai keinginan dan perkembangan tuntutan pasar (market). Belum ditemukan proses sistematik terkait hal ini.
<i>c. Innovation Management. 6.1.c.(1)How do you manage for Innovation</i>	Belum ada sistem yang menampung inovasi.
<i>6.2. Operational Effectiveness. a. Process Efficiency and Effectiveness. 6.2.a.(1)How do you control the overall costs of your organizations?</i>	Biaya yang dikeluarkan mengacu kepada RKAP tahunan. Belum adanya sistem yang terdokumentasi yang menjadi acuan pengontrolan biaya-biaya.
<i>b. Supply-Chain Management.</i>	Dengan melakukan MOU dengan

6.2.b.(1) <i>How do you manage your supply chain?</i>	pihak ketiga sehingga rantai organisasi berjalan sesuai.
c. <i>Safety end Emergency Preparedness.</i> 6.2.c.(1) <i>How do you ensure that organizationis prepared for disasters or emergencies?</i>	Back Up data Sistem Core Banking ada di dua tempat, Ruang penyimpanan uang dan surat berharga tahan api, Asuransi Kendaraan dinas serta asuransi gedung beserta isinya.

#### 4.1.3.7 Results:

7.1. <i>Product and Process Results.</i> a. <i>Customer-Focused Product and Service.</i> 7.1.a.(1) <i>What are your Results for your products and your Customer service Processes?</i>	Adanya penambahan jumlah nasabah baik itu pinjaman maupun simpanan.
b. <i>Work Process Effectiveness Results.</i> 7.1.b.(1) <i>What are your process Effectiveness and efficiency Results?</i>	Belum ditemukan
7.1.b.(2) <i>What are your emergency preparedness Results?</i>	Belum ditemukan
c. <i>supply-Chain Managemet Results.</i> 7.1.c.(1) <i>What are your supply-chain management Results?</i>	Menjadikan support jalannya opera- sional perbankan, sehingga tidak mengganggu dalam menjalankan operasional.
7.2. <i>Customer-Focused Results</i> a. <i>Customer-Focused Results.</i> 7.2.a.(1) <i>What are your Customer satisfaction and dissatisfaction Results?</i>	Belum dilakukan.
7.2.a.(2) <i>What are your Customer Engagement Results?</i>	Beum dilakukan
7.3. <i>Workforce-Focused Results.</i> a. <i>Workforce-Focused Results.</i> 7.3.a.(1) <i>What are your Workforce Capability and Capacity Results?</i>	Meningkatnya jumlah nasabah, tingkat kepuasan nasabah dengan minimnya jumlah pengaduan.
7.3.a.(2) <i>What are your Workforce climate Results?</i>	Minimya konflik sesama karyawan/ bawahan atasan sehingga menciptakan suasana kondusif.
7.3.a.(3) <i>What are your Workforce</i>	Tumbuhnya asset perusahaan tiap

<i>Engagement Results?</i>	tahun, perusahaan selalu menghasilkan laba tiap tahunnya dan cenderung meningkat.
<i>7.3.a.(4) What are your Workforce and leader development Results?</i>	Meningkatnya kemampuan dalam menjalankan TUPOKSI-nya, memini-malisir kesalahan-kesalahan.
<i>7.4. Leadership and Governance Results.</i>	Belum ditemukan
<i>a. Leadership, Governance and Societal Responsibility Results.</i>	
<i>7.4.a.(1) What are your Results for Senior Leader's communication and engagement with the workforce and customers?</i>	Belum ditemukan
<i>7.4.a.(2) What are your Results for Governance accountability?</i>	Belum ditemukan
<i>7.4.a.(3) What are your legal and regulatory Results?</i>	Belum ditemukan
<i>7.4.a.(4) What are your Results of Ethical Behavior?</i>	Belum ditemukan
<i>7.4.a.(5) What are your Results for societal responsibilities and support of your Key Communities?</i>	Belum ditemukan
<i>b. Strategy Implementation Results.</i>	Belum ditemukan
<i>7.4.b.(1) What are your Results for the achievement of your organizational strategy and Action Plans?</i>	
<i>7.5. Financial and Market Results.</i>	Belum ditemukan
<i>7.5.a.(1) What are your Financial Performance Results?</i>	
<i>7.5.a.(2) What are your marketplace Performance Results?</i>	Belum dilakukan.

#### 4.1.4 Nilai skor

<i>Category</i>	<i>Score</i>
<i>Leadership</i>	24
<i>Strategy</i>	14
<i>Customers</i>	17
<i>Measurements, Analysis, Knowledge Management</i>	14
<i>Workforce</i>	14
<i>Operations</i>	18



<i>Results</i>	90
<i>Score total</i>	191

Nilai skor 191 masuk dalam peringkat : **Early Development**

## 4.2 Hasil Evaluasi Kinerja PD Pasar Bermartabat:

### 4.2.1 Mapping persepsi atas Seluruh Kriteria melalui Penyebaran Kuesioner sebagai berikut:

Sample acak yang diambil dari perwakilan seluruh unit kerja dengan komposisi sebanyak 32 staf dan 9 pimpinan.

Pendapat Setuju dan Sangat Setuju :

82 %	Leadership	76 %
71 %	Strategy	38 %
75 %	Customers	49 %
79 %	Measurements	40 %
79 %	Workforce	78 %
73 %	Operations	41 %
72 %	Results	50 %
76 %	Workforce Leaders	- 53 %

## 4.2.2 Strengths

### 4.2.2.1 Leadership :

- ✓ Senior Leaders mengelola perusahaan dengan perspektif kesisteman (*System perspective*) dan melalui Visi, Misi serta nilai-nilai yang tertuang dalam Rencana Strategis 5 tahun kedepan (*Visionary Leadership*).

- ✓ Senior Leaders senantiasa berupaya untuk menjadi panutan seluruh jajaran dan menyediakan dukungan untuk mewujudkan komunikasi efektif, inovasi, bimbingan dan motivasi menuju kinerja yang unggul.

**4.2.2.2 Strategy :**

- ✓ Perencanaan Organisasi dan alokasi sumber daya mengantisipasi berbagai faktor kesuksesan (*Focus on success*) telah tercermin dalam Rencana Strategis. (*Visionary Leadership*)

**4.2.2.3 Customers:**

- ✓ Keunggulan berfokus pada pelanggan (*customer-focused excellence*) dengan melakukan sosialisasi secara rutin, menampung keluhan tentang permasalahan dan menampung harapan serta kebutuhan pelanggan, kegiatan workshop pendataan & penagihan, sedang menyiapkan website yang interaktif untuk memfasilitasi informasi perusahaan untuk pelanggan.

**4.2.2.4 Measurements, Analysis, and Knowledge Management:**

- ✓ PD Pasar telah melakukan pengukuran dan pengumpulan data serta analisa terhadap KPI kinerja. (*Managementby Fact* ).
- ✓ PD Pasar melakukan review kinerja dan realisasi rencana kerja dengan analisa gap antara target dan realisasi yang dilakukan rutin setiap 3 bulanan bersama Senior Leader.(*Oragnization Learning and Agility*).

4.1.2.5 Workforce:

- ✓ PD Pasar sudah melakukan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kapabilitas melalui training. Perusahaan sudah membuat talent mapping untuk seluruh karyawan. (*Valuing People*)
- ✓ PD Pasar sudah melakukan studi banding ke kota lain, sebagai bahan pembelajaran, diskusi penyelesaian masalah di level operasional dan training (*Organizational Learning and Agility*)

4.1.2.6 Operations:

- ✓ PD Pasar merancang produk yang berkaitan dengan meningkatkan hunian pasar dan meningkatkan mutu

pelayanan sudah mengikuti kriteria SNI dan PD Pasar dalam mengembangkan layanannya sudah berjalan sesuai tugas pokok, peran dan fungsi dari Unit kerja terkait. (*Delivering Value and Result*)

- ✓ Unit kerja PD Pasar sudah melaksanakan proses yang berkaitan dengan tupoksi dan proses pengembangan layanan pengelolaan dan pengolahan sampah di TPS wilayah PD Pasar dapat mengurangi biaya pengangkutan sampah dari TPS ke TPA sehingga ada efisiensi. (*Organizational Learning and Agility*).

### 4.2.3 Opportunity for Improvement

#### 4.2.3.1 Leadership:

---

<i>1.1. Senior Leadership</i>	Sesuai Perda No. 02/2012
<i>a. Vision, Values, and Mission</i>	tentang PD Pasar Bermartabat
<i>1.1.a.(1) How do Senior Leaders set your organizations Vision and Values?</i>	Kota Bandung, pasal 29(4), Direksi menyusun Visi dan Misi Perusahaan. Direksi dalam hal ini adalah Senior Leader. Top Leader PD Pasar sudah membuat Visi. dan Nilai (Values) perusahaan. Namun belum ditemukan bukti bahwa perusahaan melakukan tahapan Approach, Deployment dan Learning. Belum ditemukan bukti perusahaan telah menjabarkan Nilai Nilai SAE (Sopan, Akuntabel, Efisien) dan penetapannya.

---

---

*1.1.a.(2) How do Senior Leaders actions demonstrates their commitment to legal and ethical behavior?*

Senior Leader mengkomunikasikan Visi, misidan Nilai-nilai perusahaan melalui event apel, RAKER, briefing dan rapat evaluasi kinerja dan berbagai kesempatan lainnya. Senior Leader pada awal tahun pelaksanaan RKAP membuat surat pernyataan komitmen bersama tiap bagian atau Ka Unit dalam rangka pencapaian rencana kerja dan anggaran tahun berjalan

---

*1.1.a.(3) How do Senior Leaders actions build an organization that is successful now and the future?*

Senior Leader PD Pasar telah berupaya untuk melaksanakan rencana kerja yang telah ditetapkan untuk mencapai misi perusahaan. Namun belum ditemukan bukti bahwa Senior Leader melakukan peningkatan kinerja dengan mengoptimalkan sumber daya, membuat prioritas strategi, mengaktifkan ide-ide/inovasi, dan bukti-bukti dokumen tindak lanjut dan hasil atas rencana kerja dan tindakan aksi belum ditemukan.

---

*b. Communication and Organizational Performance.*

*1.1.b.(1) How do Senior Leaders communicate with and engage the entire workforce and key customers?*

Senior Leader melakukan komunikasi secara persuasif dan berinteraksi pada momen momen acara kebersamaan, gathering, pertemuan rapat, event RAKER serta media lainnya. Namun belum ada bukti efektivitas dari komunikasi yang telah dilakukan bagi seluruh karyawan dan seluruh pelanggan.

---

*1.1.b.(2) How do Senior Leaders create a focus on action that will achieve the organization's Mission?*

Senior Leader PD Pasar telah berupaya untuk melaksanakan rencana kerja yang telah ditetapkan untuk mencapai misi

---

	perusahaan. Namun belum ditemukan bukti bahwa Senior Leader sudah merencanakan dan melaksanakan 5 prioritas rencana aksi sesuai dengan Renstra PD Pasar 2012-2016.
<i>1.2. Governance and Societal Responsibilities.</i>	PD Pasar melaksanakan tatakelola organisasi dengan antara lain adanya pernyataan komitmen bersama tiap bagian atau Ka Unit dalam rangka pencapaian rencana kerja dan anggaran tahun berjalan. Tata kelola PD Pasar ditunjukkan dengan adanya Badan Pengawas yang mengawasi tata kelola PD Pasar. Laporan Keuangan diaudit oleh Akuntan Publik dari luar. Namun belum ditemukan bukti Satuan Pengawas Intern (SPI) diberdayakan untuk melaksanakan pemeriksaan operasional perusahaan serta menilai pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaannya pada perusahaan serta memberikan saran-saran perbaikan. manajemen risiko, melakukan investigasi dan audit khusus terhadap kasus yang berindikasi adanya kecurangan (fraud).
<i>1.2.a. Organizational Governance</i>	
<i>1.2.a.(1) How does your organization ensure responsible Governance?</i>	
<i>1.2.a.(2) How do you evaluate the performance of Senior Leaders, including the chief executive and your Governance Board?</i>	Evaluasi kinerja yang dilakukan untuk Pimpinan termasuk Direktur Utama mengacu pada kinerja Finansial. Belum ditemukan bagaimana perusahaan mengevaluasi Kinerja Pimpinan termasuk Direktur Utama .
<i>b. Legal and Ethical Behavior.</i>	
<i>1.2.b.(1) How do you anticipate and address public concerns with your products and operations?</i>	PD Pasar mengelola dan melaksanakan rencana kerja serta melakukan langkah antisipasi dengan cara mengikuti peraturan peraturan yang

	berlaku baik peraturan pengadaan, peraturan Perwal, peraturan pemda, dan peraturan terkait lainnya. Belum ditemukan proses sistimatik terkait hal ini.
<i>1.2.b.(2) How do you promote and ensure ethical behavior in all interactions?</i>	Belum ditemukan bukti adanya proses dan ukuran atau indikator serta monitoring atas perilaku etis perusahaan terkait interaksi antar karyawan, pelanggan, mitra kerja dan pemangku kepentingan.
<i>c. Societal Responsibilities.</i>	PD Pasar melaksanakan kontribusi kepada masyarakat dengan cara memperkerjakan warga sekitar menjadi tukang parkir, security.
<i>1.2.c.(1) How do you consider societal well-being and benefit as part of your strategy and daily operations?</i>	
<i>1.2.c.(2) How do you actively support and strengthen your key communities?</i>	PD Pasar sudah melaksanakan dukungan terhadap Komunitas pedagang sebagai komunitas kunci dari perusahaan .

#### 4.2.3.2 Strategy:

<i>2.1. Strategy Development.</i>	Perda No.111/2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja PD Pasar Bermartabat Kota Bandung, pasal 8.b, DIRUT menyusun rencana jangka panjang, menengah dan pendek dan Perda No.02/2012 tentang PD Pasar Bermartabat Kota Bandung, pasal 34.f: Direksi menyampaikan Rencana Kerja 4 tahunan dan tahunan kepada Walikota melalui Badan Pengawas. DIRUT telah menyusun Rencana Strategis (Renstra) PD Pasar 2012-2016 dan membuat strategi yang dituangkan dalam RKAP yang juga merupakan hasil dari usulan usulan strategi dari Unit
<i>a.Strategy Development Process.</i>	
<i>2.1.a.(1) How do you conduct your strategic planning?</i>	

---

	kerja dan dijadikan rujukan dalam membuat <i>action plan</i> Unit kerja. Namun demikian belum ditemukan bagaimana proses penyusunan strategi tersebut meng-akomodasi adanya perubahan, kegesitan ( <i>agility</i> ) dan fleksibilitas.
<i>2.1.a.(2) How does strategy development process stimulate and incorporate innovation?</i>	Belum ditemukan adanya bukti proses pengembangan strategi perusahaan memberikan stimulan dalam melakukan inovasi-inovasi.
<i>2.1.a.(3) How do you collect and analyze relevant data and develop information for your strategic planning process?</i>	PD Pasar melakukan proses perencanaan- an strategis dengan mengoleksi dan menganalisa usulan dari Unit kerja. Belum ditemukan bukti bahwa proses penyusunan strategi dengan cara pengumpulan data relevan, mengana-lisa data tersebut dan diformulasikan menjadi perencanaan strategis.
<i>2.1.a.(4) What are your key work systems?</i>	PD Pasar sudah melakukan keputusan dalam menjalankan bisnisnya untuk mencapai target. Namun belum ditemukan bukti bahwa PD Pasar sudah menentukan sistem kerja utama apa yang sesuai dengan PD Pasar. serta memutuskan proses yang mana yang dilakukan oleh mitra kerja atau supplier dalam mendukung pencapaian sasaran perusahaan.
<i>b. Strategic Objectives.</i>	
<i>2.1.b.(1) What are your organization's Key Strategic Objectives and timetable for achieving them?</i>	PD Pasar sudah menentukan sasaran perusahaan dari Renstra PD Pasar 2012-2016 dan RKAP tahun berjalan. Sasaran strategis PD Pasar dan target waktu pencapaiannya tertuang dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). Namun

---



	belum ditemukan bukti bahwa perusahaan sudah membuat seluruh program dan kegiatan Unit dan Bidang di PD Pasar yang jelas jadwal penyelesaiannya untuk masing-masing program..
<i>2.1.b.(2) How do your Strategic Objectives achieve appropriate balance among varying and potentially competing organizational needs?</i>	Belum ditemukan bukti bagaimana PD Pasar meraih sasaran strategi dengan mempertimbangkan tantangan tantangan yang bersifat strategis, kompetensi inti dan peluang strategis.
<i>2.2. Strategy Implementation. a. Action Plan Development and Deployment. 2.2.a.(1) What are Key short- and longer-term Action Plans?</i>	PD Pasar membuat action plan dengan mengacu pada strategi di RKAP berdasarkan usulan dari Unit kerja PD Pasar.
<i>2.2.a.(2) How do you deploy your action plans?</i>	PD Pasar melaksanakan rencana kerja sesuai dengan RKAP tahunan yang dijabarkan kepada unit kerja dan mendorong adanya keterlibatan karyawan, supplier dan mitra. Belum ditemukan proses sistematik terkait ini.
<i>2.2.a.(3) How do ensure that financial and other resources are available to suport the achievement of your Action Plans while you meet current obligations?</i>	PD Pasar melaksanakan rencana kerja dengan memperhitungkan anggaran yang tersedia dan mengalokasikan sumber daya manusia serta keuangan dalam mencapai sasaran perusahaan. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah mengelola resiko untuk kelangsungan keuangan yang sehat .
<i>2.2.a.(4) What are Key workforce plans to support your short and longer-term Strategic Objective and Actin Plans?</i>	Belum ada bukti atas perencanaan tenaga-kerja kunci untuk mendukung sasaran objektif dan rencana aksi.
<i>2.2.a.(5) What are Performance</i>	PD Pasar sudah membuat

<i>measures or indicators do you use to track the achievements and effectiveness of your Action Plans?</i>	ukuran kinerja perusahaan terutama ukuran finansial. Belum ada bukti perusahaan membuat ukuran kinerja atau indikator kinerja untuk semua Unit kerja.
<i>2.2.a.(6) For these Performance measures or indicators, what are your performance projections for your short and longer-term planning horizons?</i>	Belum ditemukan adanya bukti proyeksi kinerja jangka panjang.
<i>b. Action Plan Modification. 2.2.b.(1) How do you establish and implement modified Action Plans if circumstances require a shift in plans and rapid execution of new plans?</i>	Belum ditemukan adanya modifikasi rencana aksi menjadi aksi yang baru dalam rangka mempercepat keputusan eksekusi.

#### 4.2.3.3 Customers:

<i>3.1 Voice of the Customer. a. Customer Listening. 3.1.a.(1) How do you listen to, interact with, and observe Customers to obtain actionable information?</i>	PD. Pasar melakukan sosialisasi secara rutin kepada para pedagang (nuhian pasar) yang berkaitan dengan masalah kebersihan, kesehatan dan pencegahan kebakaran. PD Pasar mendengarkan suara pelanggan (hunian pasar) pada event event tertentu. Belum ditemukan bukti perusahaan sudah mendengarkan dan mengoleksi data dan informasi pelanggan melalui forum group discussion untuk meningkatkan pelayanan dan pendapatan.
<i>3.1.a.(2) How do you listen to potential Customers to obtain actionable information?</i>	PD Pasar mendengarkan suara pelanggan dari pedagang (hunian pasar) <i>existing</i> . Belum ditemukan bukti bahwa PD Pasar sudah menentukan potential pelanggan dan telah melakukan FGD atau interaksi menggali data dan informasi.
<i>b. Determination of Customer</i>	PD Pasar menerima dan

<p><i>Satisfaction and Engagement.</i>  <i>3.1.b.(1) How do you determine Customers satisfaction, dissatisfaction, and Engagement?</i></p>	<p>mengelola keluhan pelanggan. Namun belum ditemukan bukti bahwa perusahaan sudah menentukan kepuasan pelanggan dan ketidakpuasan pelanggan dan dilakukan metode yang sistematis pengukuran untuk mengidentifikasi kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan.</p>
<p><i>3.1.b.(2) How do you obtain information on Customer's satisfaction with your organization relative to other organization?</i></p>	<p>Belum ditemukan bukti bahwa perusahaan sudah melibatkan pelanggan dalam mengembangkan dan menawarkan produk dan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan.</p>
<p><i>3.2. Customer Engagement.</i>  <i>a. Product Offerings and Customer Support.</i>  <i>3.2.a.(1) How do you determine product offerings?</i></p>	<p>PD Pasar dalam menawarkan produk dan layanannya kepada para pedagang (hunian pasar) sesuai dengan ruang hunian pasar (pedagang). Belum ditemukan bukti bahwa perusahaan sudah menawarkan produk dan layanan sesuai dengan kebutuhan dan daya beli pelanggan.</p>
<p><i>3.2.a.(2) How do you enable Customers to seek information and support?</i></p>	<p>PD Pasar belum ditemukan bukti bahwa perusahaan sudah melibatkan pelanggan dalam mengembangkan dan menawarkan produk dan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan.</p>
<p><i>3.2.a.(3) How do you determine your Customer groups and market Segments?</i></p>	<p>Belum ditemukan bukti bahwa perusahaan sudah menentukan segmen pelanggan yang sesuai dengan produk/ layanan yang ditawarkan.</p>
<p><i>b. Customer Relationships.</i>  <i>3.2.b.(1) How do you build and manage Customer relationships?</i></p>	<p>PD Pasar, membangun hubungan dengan pelanggan melalui 25 kantor cabang yang</p>

---

	tersebar di seluruh kota Bandung, melakukan interaksi melalui sosialisasi yang dilakukan PD Pasar ke lapangan. Belum ditemukan bukti perusahaan sudah membangun mekanisme /proses bisnis pengelolaan hubungan pelanggan.
<i>3.2.b.(2) How do you manage Customers complaints?</i>	DP Pasar menangani mengelola keluhan pelanggan melalui kepala Unit pasar yang tersebar di seluruh kota Bandung. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah membangun mekanisme /proses bisnis pengelolaan pengaduan pelanggan.

---

#### **4.2.3.4 Measurements, Analysis, and Knowledge Management.**

---

<i>4.1. Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance.</i> <i>a. Performance Measurement.</i> <i>4.1.a.(1) How do you use data and information to track daily operations and overall organizational performance?</i>	PD Pasar telah membuat ukuran kinerja atau <i>KPI (Key Performance Indicator)</i> berdasarkan RKAP tahun berjalan yang diukur hanya aspek finansial. Belum ditemukan bukti perusahaan sudah menentukan KPI yang non finansial dan belum ditemukan bukti KPI kinerja untuk semua Unit di perusahaan.
<i>4.1.a.(2) How do you select and effectively use comparative data and information?</i>	PD Pasar telah melakukan pengukuran dan pengumpulan data serta analisa terhadap KPI kinerja. Namun belum ditemukan bukti perusahaan telah melakukan dan memanfaatkan data pembandingan KPI dari para kompetitor dalam industri

---

	sejenis.
4.1.a.(3) <i>How do you use Voice-of-the-Customer and market data and information?</i>	PD Pasar mengelola dan menjaga data customer based, perubahan customer based bersifat reaktif dan insidental. Belum ditemukan bukti bahwa <i>updating</i> data pelanggan melalui proses validasi yang dilakukan rutin/konsisten.
4.1.a.(4) <i>How do you ensure that your Performance measurement system can respond to rapid or unexpected organizational or external changes?</i>	Belum ditemukan bukti bahwa perusahaan menjamin bahwa sistem pengukuran kinerjanya dapat merespon perubahan organisasi atau perubahan lingkungan luar (eksternal) yang cepat atau tak terduga.
b. <i>Performance Analysis and Review.</i>	PD Pasar melakukan review kinerja dan realisasi rencana kerja dengan analisa gap antara target dan realisasi yang dilakukan rutin setiap 3(tiga) bulanan bersama Senior Leader. Namun belum ditemukan bukti adanya review atau evaluasi kapabilitas/kompetensi karyawan terkait dengan kinerja atau tidak tercapainya rencana kerja.
4.1.b.(1) <i>How do you review your organization's Performance and capabilities?</i>	
c. <i>Performance improvement.</i>	PD Pasar melakukan diskusi bersama karyawan dan para Ka Unit pasar menggali ide ide untuk menyelesaikan masalah di lapangan, studi banding sebagai data <i>best practices</i> . Namun belum ditemukan bukti pengelolaan dan dokumentasi data <i>best practices</i> dilakukan untuk perbaikan/peningkatan kinerja.
4.1.c.(1) <i>How do you share best practices in your organizations?</i>	
4.1.c.(2) <i>How do you project your organization's future Performance?</i>	Proyeksi kinerja jangka panjang PD Pasar dituangkan kedalam bentuk Renstra PD Pasar 2012-2016. Belum ditemukan bukti adanya perubahan <i>updating</i>

	<p>proyeksi kinerja/KPI jangka panjang sudah memperbandingkan dengan cara <i>rolling</i> dokumen.</p>
<p>4.1.c.(3) <i>How do you use findings from Performance review to develop priorities for continues improvements and opportunities for innovation?</i></p>	<p>PD Pasar telah melakukan analisa dan review terhadap realisasi pencapaian KPI dan hasilnya dijadikan dasar sebagai pembuatan rencana kerja untuk penyelesaian masalah dan perbaikan kinerja. Namun belum ditemukan bukti hasil dari analisa dan review menjadi peluang untuk munculnya inovasi.</p>
<p>4.2. <i>Knowledge Management, Information, and Information Technology.</i>  <i>a. Organizational Knowledge.</i>                  4.2.a.(1) <i>How do you manage organizational knowledge?</i></p>	<p>PD Pasar sudah melakukan <i>brainstorming</i>, diskusi penyelesaian masalah, kegiatan studi banding di kota lain. Namun belum ditemukan bukti pengelolaan <i>Knowledge</i> yang terdokumentasi dilakukan berupa hasil <i>sharing</i> pengetahuan, usulan ide-ide, hasil <i>benchmark</i>, pengetahuan karyawan baik berupa <i>best practices</i>, pengetahuan dari seminar, pelatihan, artikel penulisan karyawan serta hasil diskusi atau interaksi langsung dengan pelanggan, <i>supplier</i> dan mitra kerja.</p>
<p>4.2.a.(2) <i>How do you use your knowledge and resources to embed Learning in the way your organization operates?</i></p>	<p>Belum ditemukan bukti pemanfaatan pengetahuan dan sumberdaya menyatu dalam proses pembelajaran sejalan dengan operasi perusahaan.</p>
<p><i>b. Data, Information, and Information Technology.</i>                  4.2.b.(1) <i>How do you verify and ensure the quality of organizational data and information?</i></p>	<p>Data dan informasi KPI kinerja terutama KPI Finansial diaudit oleh Auditor independen (Akuntan publik) terkait dengan laporan keuangan. Namun belum ditemukan bukti bahwa PD Pasar</p>

---

	secara keseluruhan data dan informasi non finansial sudah valid.
<i>4.2.b.(2) How do you ensure the security of sensitive or privileged data and information?</i>	Data dan informasi pelanggan dijaga kerahasiaannya dan hanya bisa diakses oleh pegawai yang diberi ijin. Customer based disimpan dengan menggunakan Server di Bank BTN. Namun belum ditemukan bukti PD Pasar sudah melakukan back up data customer based secara rutin.
<i>4.2.b.(3) How do you ensure the availability of organizational data and information?</i>	PD Pasar menyediakan data dan informasi untuk kegiatan pengadaan/ tender melalui web PD Pasar. Namun belum ditemukan bukti bahwa data dan informasi perusahaan, produk dsbnya yang tersedia untuk kebutuhan external (pelanggan, investor, pemasok, mitra dll).
<i>4.2.b.(4) How do you ensure that hardware and software are reliable, secure, and user-friendly?</i>	PD Pasar sudah melakukan kerjasama dengan Bank BTN untuk memelihara dan memperbaiki <i>hardware</i> dan <i>software</i> .
<i>4.2.b.(5) In the event of an emergency, How do you ensure that hardware and software systems and data information continue to be secure and available to Effectively serve Customers and business needs?</i>	Belum ditemukan bukti bahwa perusahaan sudah mempersiapkan dan membuat proses bisnis terkait keadaan/kondisi emergensi/darurat/ bencana.

---

#### **4.2.3.5 Workforce:**

---

<i>5.1. Workforce Environment.</i>	
<i>a. Workforce Capability and Capacity.</i>	
<i>5.1.a.(1) How do you assess your Workforce Capabilirty and Capacity needs?</i>	PD Pasar sudah melakukan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kapabilitas melalui training. Perusahaan sudah membuat <i>talent mapping</i> untuk seluruh karyawan. Namun belum ada bukti bahwa

---

---

	kapabilitas karyawan sudah sesuai dengan kebutuhan kapabilitas perusahaan, belum ada bukti bahwa perusahaan sudah membuat job analysis, belum ditemukan bukti bahwa perusahaan sudah mempunyai pemetaan kompetensi untuk berbagai posisi.
<i>5.1.a.(2) How do you recruit, hire, place, and retain new Workforce members?</i>	PD Pasar melakukan proses recruitment sesuai dengan pedoman Kebijakan Kepegawaian. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah mempunyai pemetaan kompetensi untuk berbagai posisi.
<i>5.1.a.(3) How do you organize and manage your Workforce?</i>	Para pimpinan PD Pasar sudah mengelola SDM untuk melaksanakan rencana kerja sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan pada RKAP. Namun belum ditemukan perusahaan sudah membuat sistem kerja yang terintegrasi antar unit.
<i>5.1.a.(4) How do you prepare your Workforce for changing Capability and Capacity needs?</i>	PD Pasar menghadapi perubahan lingkungan external dan internal terutama perubahan karena pergantian direksi. Belum ditemukan bukti adanya kesiapan, persiapan menghadapi perubahan yang bisa selaras dan <i>adaptable</i> terhadap perubahan tersebut.
<i>b. Workforce Climate.</i>	
<i>5.1.b.(1) How do you ensure workplace health, security, and accessibility for the Workforce?</i>	PD Pasar melakukan komunikasi dua arah, memberikan kesempatan munculnya ide-ide dari karyawan, pertemuan rutin bulanan dengan DIRUT dan sharing pengetahuan dalam

---



---

	menyelesaikan masalah pekerjaan. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah menentukan ukuran dari parameter iklim kerja.
<i>5.1.b.(2) How do you support your Workforce via services, benefits, and policies?</i>	PD Pasar sudah memberikan kesejahteraan karyawannya dengan <i>take home pay</i> melebihi PNS, memberikan asuransi kesehatan, asuransi tenaga kerja. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah membuat kebijakan meritokrasi terkait dengan insentif karyawan/unit yang berprestasi sebagai penghargaan.
<i>5.2. Workforce Engagement.</i>	
<i>a. Workforce Engagement and Performance.</i>	
<i>5.2.a.(1) How do you foster an organizational culture that is characterized by open communication, High Performance, and an engaged Workforce?</i>	PD Pasar sudah mempunyai tagline SAE (Santun, Akuntabel, Efisien). Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah mempunyai nilai nilai atau budaya perusahaan yang telah ditetapkan untuk menjalankan kegiatan usahanya dan mengikat seluruh jajarannya dalam bertindak sesuai dengan standar tertinggi dalam integritas profesional dan personal.
<i>5.2.a.(2) How do you determine the Key drivers of Workforce Engagement?</i>	Senior Leader PD Pasar sudah berinteraksi dan berkomunikasi dengan dengan karyawan. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah menentukan variabelukuran pemicu keterlibatan karyawan.
<i>5.2.a.(3) How do assess Workforce Engagement?</i>	Senior Leader PD Pasar sudah mendorong keterlibatan karyawan. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah melakukan <i>assessment</i> mengenai keterlibatan karyawan tsb.

---

---

<p>5.2.a.(4) <i>How does your Workforce Performance management system support High Performance and Workforce Engagement?</i></p>	<p>PD Pasar sudah melakukan review dan pengendalian kinerja melalui pertemuan rutin tiga bulanan dengan Senior leader dan <i>review</i> operasional mingguan. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah mempunyai sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan kinerja semua unit.</p>
<p><i>b. Workforce and Leader Development.</i> 5.2.b.(1) <i>How does your Learning and development system support the organization's needs and the personal development of your Workforce members, managers, and leaders?</i></p>	<p>PD Pasar sudah melakukan studi banding ke kota lain, sebagai bahan pembelajaran, diskusi penyelesaian masalah di level operasional terutama dan training . Namun belum ditemukan bukti adanya sistem/proses pembelajaran dan pengembangan diri pribadi dalam mendukung kebutuhan perusahaan dalam mengatasi gap kompetensi, tantangan perusahaan, peningkatan kinerja, Inovasi, meningkatkan fokus pelanggan.</p>
<p>5.2.b.(2) <i>How do you evaluate the Effectiveness and efficiency of your Learning and development systems?</i></p>	<p>PD Pasar melakukan pembelajaran dan pengembangan dari pelaksanaan rencana kerja, training, diskusi penyelesaian masalah. Namun belum ditemukan bukti adanya suatu evaluasi efektivitas dari hasil pembelajaran dan pengembangan karyawan baik melalui training atau metoda pengembangan lainnya.</p>
<p>5.2.b.(3) <i>How do you manage career progression for your organization?</i></p>	<p>Belum ditemukan bukti perusahaan sudah membuat kebijakan pengelolaan kemajuan karir untuk pengembangan karir bagi</p>

---

---

karyawan dan kebijakan tentang perencanaan suksesi untuk posisi manajemen.

---

#### 4.2.3.6 Operations:

---

##### 6.1. Work Process.

##### a. Products and Process Design.

6.1.a.(1) *How do you determine Key product and Work Process requirements?*

PD Pasar merancang produk yang berkaitan dengan meningkatkan hunian pasar dan meningkatkan mutu pelayanan sudah mengikuti kriteria SNI. PD Pasar dalam mengembangkan layanannya sudah berjalan sesuai tugas pokok, peran dan fungsi dari Unit kerja terkait. Namun belum ditemukan bukti PD Pasar mempunyai Bisnis Proses pengembangan produk layanan yang terintegrasi dengan unit kerja lainnya. Belum ditemukan bukti perusahaan sudah membuat proses kerja (SOP) di masing masing Unit kerja serta *linkage*-nya dengan Unit kerja yang lain.

---

6.1.a.(2) *How do you design your products and Work Processes to meet requirements?*

Konsep rancangan pengembangan produk layanan PD Pasar berdasarkan pada sasaran perusahaan dan strategi perusahaan. Belum ditemukan bukti perusahaan mempunyai bisnis proses yang berkaitan dengan pengelolaan resiko, identifikasi serta analisa resiko. Belum ditemukan bukti bahwa perusahaan dalam merancang produk layanannya sudah mengakomodasi kebutuhan pelanggan, teknologi baru.

---

##### b. Process Management.

6.1.b.(1) *How does your day-*

PD Pasar telah mengimplementasikan

---

<i>to-day operation of Work Processes ensure that they meet Key Process requirements?</i>	proses yang berkaitan dengan operasional berdasarkan tugas pokok dan fungsi. Namun belum ditemukan bukti bahwa perusahaan sepenuhnya sudah menjalankan atau mengimplementasikan proses bisnis/SOP ( <i>Standard Operation Procedure</i> ) sudah sesuai dengan yang seharusnya atau kenyataan proses yang dilaksanakan.
<i>6.1.b.(2) How do you determine your Key support Processes?</i>	PD Pasar melakukan <i>Support Process</i> yang ditentukan berdasarkan peran proses dalam mendukung terhadap proses utama misalnya proses pengadaan, proses pengaduan dsb. Namun belum ada bukti bahwa proses tsb sudah memenuhi dan sesuai persyaratan <i>customer</i> .
<i>6.1.b.(3) How do you improve your Work Processes to improve products and Performance, enhance you Core Competencies, and reduce variability?</i>	Perbaikan produk layanan PD Pasar telah dilakukan berdasarkan rencana kerja yang sudah ditetapkan. Namun belum ada bukti bahwa perusahaan sudah melakukan proses <i>improvement</i> yang bersifat inovatif yang berkaitan dengan <i>cost efficiency</i> dan percepatan <i>delivery</i> ke pelanggan.
<i>c. Innovation Management. 6.1.c.(1) How do you manage for Innovation</i>	PD Pasar dalam menghadapi permasalahan di lapangan, dengan cara diskusi, <i>brainstorming</i> untuk menyelesaikan masalah. Namun belum ditemukan bukti perusahaan menggali ide/inovasi dan mengelola inovasi.
<i>6.2. Operational Effectiveness. a. Process Efficiency and Effectiveness. 6.2.a.(1) How do you control the</i>	Unit kerja PD Pasar sudah melaksanakan proses yang berkaitan dengan tupoksi dan proses pengembangan layanan

---

<i>overall costs of your organizations?</i>	pengelolaan dan pengolahan sampah di TPS wilayah PD Pasar dapat mengurangi biaya pengangkutan sampah dari TPS ke TPA sehingga ada efisiensi. Namun belum ditemukan bukti bahwa sebagian besar proses yang dilakukan saat ini sudah efektif dan efisien dengan menggunakan metoda (contoh metoda PDCA, ISO).
<i>b. Supply-Chain Management. 6.2.b.(1)How do you manage your supply chain?</i>	PD Pasar dalam mengelola supplier dengan memberikan informasi bila ada pengdaan melalui Website. Pengelolaan supply chain terkait dengan operasional tetapi belum ditemukan bagaimana perusahaan mengevaluasi kinerja supplier / pemasok dan bagaimana perusahaan membantu memperbaiki kinerja supplier.
<i>c. Safety end Emergency Preparedness. 6.2.c.(1)How do you ensure that organizationis prepared for disasters or emergencies?</i>	Kegiatan yang mengarah pada keselamatan sesuai dengan pedoman K3. Namun belum ditemukan bukti bagaimana perusahaan mempunyai proses antisipasi <i>emergency</i> (bencana) yang berkaitan dengan asset dan keselamatan jiwa manusia.

---

#### **4.2.3.7 Results:**

---

*7.1. Product and Process Results.* Belum ditemukan

*a. Customer-Focused Product and Service.*

*7.1.a.(1) What are your Results for your products and your Customer service Processes?*

---

*b. Work Process Effectiveness Results.* Belum ditemukan

*7.1.b.(1) What are your process Effectiveness and efficiency*

---

<i>Results?</i>	
<i>7.1.b.(2) What are your emergency preparedness Results?</i>	Belum ditemukan
<i>c. supply-Chain Managemet Results.</i>	Belum ditemukan
<i>7.1.c.(1) What are your supply-chain management Results?</i>	
<i>7.2. Customer-Focused Results</i>	Belum dilakukan.
<i>a. Customer-Focused Results.</i>	
<i>7.2.a.(1) What are your Customer satisfaction and dissatisfaction Results?</i>	
<i>7.2.a.(2) What are your Customer Engagement Results?</i>	Belum dilakukan
<i>7.3. Workforce-Focused Results.</i>	Belum ditemukan.
<i>a. Workforce-Focused Results.</i>	
<i>7.3.a.(1) What are your Workforce Capability and Capacity Results?</i>	
<i>7.3.a.(2) What are your Workforce climate Results?</i>	Belum ditemukan.
<i>7.3.a.(3) What are your Workforce Engagement Results?</i>	Belum ditemukan.
<i>7.3.a.(4) What are your Workforce and leader development Results?</i>	Belum ditemukan.
<i>7.4. Leadership and Governance Results.</i>	Belum ditemukan
<i>a. Leadership, Governance and Societal Responsibility Results.</i>	
<i>7.4.a.(1) What are your Results for Senior Leader's communication and engagement with the workforce and customers?</i>	
<i>7.4.a.(2) What are your Results for Governance accountability?</i>	Belum ditemukan
<i>7.4.a.(3) What are your legal and regulatory Results?</i>	Belum ditemukan
<i>7.4.a.(4) What are your Results of Ethical Behavior?</i>	Belum ditemukan
<i>7.4.a.(5) What are your Results for societal responsibilities and</i>	Belum ditemukan

support of your Key Communities?

b. Strategy Implementation Results. Belum ditemukan

7.4.b.(1) What are your Results for the achievement of your organizational strategy and Action Plans?

7.5. Financial and Market Results.

7.5.a.(1) What are your Financial Performance Results?

- Rata-rata Jumlah pendapatan usaha PD Pasar dari tahun 2012 sampai dengan 2014 tumbuh 34.65%.
- Rata-rata Pendapatan Dari Pasar Yang Dikelola Sendiri dari tahun 2012 sampai dengan 2014 tumbuh 55.54%.
- Rata-rata Pendapatan Dari Pasar Yang Dikelola oleh pihak 3 dari tahun 2012 sampai dengan 2014 tumbuh - 7.11%.
- Rata-rata Beban Total PD Pasar dari tahun 2012 sampai dengan 2014 tumbuh 28.13%.
- Rata-rata Beban Laba (Rugi) PD Pasar sebelum pajak dari tahun 2012 sampai dengan 2014 tumbuh 44.89%.

7.5.a.(2) What are your marketplace Performance Results? Belum ditemukan

#### 4.2.4 Nilai skor

Category	Score
Leadership	24
Strategy	14
Customers	17
Measurements, Analysis, Knowledge Management	14
Workforce	14

<i>Operations</i>	18
<i>Results</i>	38
<i>Score total</i>	139

Nilai skor 139 masuk dalam peringkat : **Early Development**

### 4.3 Hasil Evaluasi PD AM Tirtawening :

#### 4.3.1 Mapping melalui Penyebaran Kuesioner sebagai berikut:

Sample acak yang diambil dari perwakilan seluruh unit kerja dengan komposisi sebanyak 73 staf dan 17 pimpinan.

Pendapat Setuju dan Sangat Setuju :

84 %	Leadership	91 %
79 %	Strategy	87 %
87 %	Customers	82 %
81 %	Measurements	87 %
84 %	Workforce	85 %
83 %	Operations	89 %
72 %	Results	84 %
81 %	Workforce Leaders	- 86 %

#### 4.3.2 Strengths

##### 4.3.2.1 Leadership :

- ✓ Senior Leaders mengelola perusahaan dengan perspektif kesisteman (*System perspective*) dan melalui Visi, Misi serta nilai-nilai yang tertuang dalam Perencanaan Bisnis 5 tahun kedepan (*Visionary Leadership*). Karyawan memahami Visi dan Misi perusahaan sebagai bentuk dedikasi dan komitmen



terhadap perubahan perusahaan ke arah yang lebih baik.

- ✓ Senior Leaders senantiasa berupaya untuk menjadi panutan seluruh jajaran dan menyediakan dukungan untuk mewujudkan komunikasi efektif, inovasi, bimbingan dan motivasi menuju kinerja yang unggul.

#### **4.3.2.2 Strategy :**

- ✓ Perencanaan Organisasi dan alokasi sumber daya mengantisipasi berbagai faktor kesuksesan (*Focus on success*) telah tercermin dalam Business Plan 2013-2017 dan setiap tahunnya diturunkan menjadi RKAP (Rencana Kerja Anggaran Pendapatan).
- ✓ Senior Leaders senantiasa berupaya untuk merangsang adanya inovasi-inovasi untuk mendukung kesuksesan perusahaan saat ini dan mendatang serta lebih kompetitif (*Managing Innovation*).

#### **4.1.2.3 Customers:**

- ✓ Keunggulan berfokus pada pelanggan (*customer-focused excellence*) dengan memahami keinginan pelanggan dan mengantisipasi keinginan pelanggan.

PDAM Kota Bandung memanfaatkan momentum Ulang tahun PDAM, ulang tahun PEMKOT Bandung, Hari Pelanggan untuk kegiatan temu pelanggandari berbagai segmen dalam program apresiasi dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Edukasi pengolahan air limbah bersama pelanggan potensial (Rumah sakit, Restaurant, Hotel) dan edukasi air limbah, sanitasi dengan sekolah SD, SMP serta masyarakat (khusus masyarakat sosialisasi bertempat di mesjid).

- ✓ Manajemen keluhan pelanggan dengan mengelola keluhan pelanggan baik yang berasal dari telepon, media sosial, web internet atau yang datang langsung ke kantor pelayanan PDAM didata dan dikelola untuk direspon dan ditindaklanjuti dalam penyelesaiannya.

#### **4.3.2.3 Measurements, Analysis, and Knowledge Management:**

- ✓ PDAM telah membuat ukuran kinerja atau KPI berdasarkan Business Plan 2013-2017 dan dijadikan rujukan setiap tahunnya dalam menyusun RKAP. Ukuran kinerja telah diterapkan di semua Unit di PDAM Kota Bandung. (*Managementby Fact* ).

- ✓ Karyawan memahami dan mengetahui ukuran yang digunakan dalam pekerjaannya sebagai bahan evaluasi peningkatan/ perbaikan rencana kerja dalam mencapai sasaran/target PDAM.

#### **4.3.2.4 Workforce:**

- ✓ Pengembangan kapabilitas / kompetensi karyawan dan manajemen telah dilaksanakan melalui training , seminar, *benchmark* yang sesuai dengan fungsi serta peran dan diarahkan sesuai dengan kebutuhan organisasi yang saat ini. (*Organizational Learning and Agility*).
- ✓ Manfaat karyawan dalam bentuk remunerasi berupa gaji serta fasilitas kesehatan dinilai lebih baik dari remunerasi Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- ✓ Analisa kebutuhan SDM berupa bezetting, formasi dan posisi organisasi sudah ada dan membutuhkan kebijakan berupa keputusan Dirut untuk diimplementasikan. (*Valuing People*)

#### **4.3.2.5 Operations:**

- ✓ PDAM Kota Bandung merancang proses pengolahan air minum dan air limbah sesuai dengan persyaratan - persyaratan yang ditetapkan sesuai dengan

peraturan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan lingkungan, kesehatan dan kualitas.

- ✓ PDAM telah mengimplementasikan proses proses yang berkaitan dengan operasional baik pengelolaan air minum dan pengelolaan air limbah. Secara umum telah dibuat SOP dan SMP operasional yang akan diperbaiki/ ditingkatkan sesuai kebutuhan

### **4.3.3 Opportunity for Improvement**

#### **4.3.3.1 Leadership:**

---

##### *1.1. Senior Leadership*

##### *a. Vision, Values, and Mission*

*1.1.a.(1) How do Senior Leaders set your organizations Vision and Values?*

Visi dan Nilai PDAM telah jelas tertulis dan terpampang dalam berbagai dokumen dan selalu diingatkan pada setiap kesempatan oleh Pimpinan, tetapi dalam menyusun Visi dan Nilai-nilai belum ditemukan bukti Approach, Deployment, Learning dan Integration.

---

*1.1.a.(2) How do Senior Leaders actions demonstrates their commitment to legal and ethical behavior?*

Nilai-nilai yang ada telah disampaikan melalui berbagai kesempatan antara lain pada apel pagi dan dipajang, tetapi proses dokumentasi adanya nilai-nilai tersebut belum ditemukan.

---

*1.1.a.(3) How do Senior Leaders actions build an organization that is successful now and the future?*

Pimpinan PDAM telah berusaha seoptimal mungkin membangun kesuksesan perusahaan saat ini dan untuk kedepan melalui pengawalan Business Plan, RKAP dan kegiatan lain yang terkait. Namun demikian belum

---

	ditemukan proses pengawalannya.
<i>b. Communication and Organizational Performance.</i>	
<i>1.1.b.(1) How do Senior Leaders communicate with and engage the entire workforce and key customers?</i>	Komunikasi pimpinan dan karyawan serta pelanggan telah dilakukan secara optimal antara lain penggunaan media sosial dan berbagai acara pertemuan. Namun demikian dokumentasi tindak lanjut belum dikelola secara optimal sehingga terjadi proses pembelajaran dan perbaikan terhadap nilai komunikasi dengan seluruh jajaran dan pelanggan.
<i>1.1.b.(2) How do Senior Leaders create a focus on action that will achieve the organization's Mission?</i>	Pimpinan PDM telah berupaya untuk fokus atas Misi yang diemban perusahaan, namun demikian peningkatan kinerja perusahaan belum optimal dan bukti-bukti dokumen tindak lanjut atas rencana dan tindakan aksi atas Misi perusahaan belum ditemukan.
<i>1.2. Governance and Societal Responsibilities.</i>	
<i>a. Organizational Governance</i>	
<i>1.2.a.(1) How does your organization ensure responsible Governance?</i>	Bukti adanya tatakelola organisasi dengan baik antara lain adalah adanya Pakta Integritas dari seluruh pimpinan di PDAM. Sedangkan bukti-bukti lain seperti Perencanaan Karir untuk Pimpinan sebagai salah satu contohnya belum ditemukan.
<i>1.2.a.(2) How do you evaluate the performance of Senior Leaders, including the chief executive and your Governance Board?</i>	Belum ditemukan bagaimana perusahaan mengevaluasi Kinerja Pimpinan termasuk Direktur Utama.
<i>b. Legal and Ethical Behavior.</i>	
<i>1.2.b.(1) How do you anticipate and address public concerns with your products and operations?</i>	Belum ditemukan bukti bagaimana perusahaan melakukan langkah antisipasi dan perhatian masyarakat luas atas produksi perusahaan dan operasional perusahaan.

<p>1.2.b.(2) <i>How do you promote and ensure ethical behavior in all interactions?</i></p>	<p>Belum ditemukan bukti adanya proses dan ukuran atau indikator serta monitoring atas perilaku etis perusahaan terkait interaksi antar karyawan, pelanggan, mitra kerja dan pemangku kepentingan.</p>
<p><i>c. Societal Responsibilities.</i> 1.2.c.(1) <i>How do you consider societal well-being and benefit as part of your strategy and daily operations?</i></p>	<p>Kegiatan bakti sosial yang telah dilakukan perusahaan sangat bervariasi dalam rangka meningkatkan kebahagiaan lingkungan. Namun demikian belum ditemukan bukti-bukti terkait kegiatan sosial sebagai bagian dari rencana strategis perusahaan.</p>
<p>1.2.c.(2) <i>How do you actively support and strengthen your key communities?</i></p>	<p>Dewan Pelanggan sebagai komunitas kunci dari perusahaan yang telah berjalan dan sudah tidak aktif lagi. Belum ditemukan suatu evaluasi bahwa Dewan Pelanggan tidak aktif lagi.</p>

#### 4.3.3.2 Strategy:

<p>2.1. <i>Strategy Development.</i> <i>a.Strategy Development Process.</i> 2.1.a.(1) <i>How do you conduct your strategic planning?</i></p>	<p>PDAM telah membuat Business Plan 2013-2017 dan dijadikan rujukan setiap tahunnya dalam menyusun RKAP. Namun demikian belum ditemukan bagaimana proses penyusunan BP mengakomodasi adanya perubahan, kegesitan (agility) dan fleksibilitas.</p>
<p>2.1.a.(2) <i>How does strategy development process stimulate and incorporate innovation?</i></p>	<p>Belum ditemukan adanya bukti pengembangan strategi perusahaan memberikan stimulan dalam melakukan inovasi-inovasi.</p>
<p>2.1.a.(3) <i>How do you collect and analyze relevant data and</i></p>	<p>Belum ditemukan bukti bahwa proses penyusunan strategi yang</p>

<i>develop information for your strategic planning process?</i>	meng-gambarkan proses pengumpulan data yang relevan dan bagaimana mengembangkan informasi yang diperoleh.
<i>2.1.a.(4) What are your key work systems?</i>	Belum ditemukan adanya bukti pengembangan strategi perusahaan memberikan stimulan dalam melakukan inovasi-inovasi.
<i>b. Strategic Objectives.</i>	
<i>2.1.b.(1) What are your organization's Key Strategic Objectives and timetable for achieving them?</i>	Sasaran Strategi Kunci PDAM dan target waktu pencapaiannya tertuang dalam Business Plan dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). Belum ditegaskan Sasaran Utama, Perubahan-perubahan Kunci direncanakan terkait produksi, pelanggan, pasar, mitra kerja dan operasi perusahaan.
<i>2.1.b.(2) How do your Strategic Objectives achieve appropriate balance among varying and potentially competing organizational needs?</i>	Belum ditemukan bagaimana dalam rangka meraih sasaran strategi dengan mempertimbangkan variasi dan potensi persaingan yang akan muncul.
<i>2.2. Strategy Implementation.</i>	
<i>a. Action Plan Development and Deployment.</i>	RKAP tahunan
<i>2.2.a.(1) What are Key short-and longer-term Action Plans?</i>	
<i>2.2.a.(2) How do you deploy your action plans?</i>	RKAP tahunan yang dijabarkan kepada unit kerja dan belum ditemukan proses penjabarannya.
<i>2.2.a.(3) How do ensure that financial and other resources are available to suport the achievement of your Action Plans while you meet current obligations?</i>	Belum ada bukti yang menjamin ketersediaan aspek pendanaan dan lainnya dalam mendukung rencana aksi untuk memenuhi kewajiban saat ini.
<i>2.2.a.(4) What are Key</i>	Belum ada bukti atas

<i>workforce plans to support your short and longer-term Strategic Objective and Actin Plans?</i>	perencanaan tenaga-kerja kunci untuk mendukung sasaran objektif dan rencana aksi.
<i>2.2.a.(5) What are Performance measures or indicators do you use to tack the achievements and effectiveness of your Action Plans?</i>	Belum ada bukti ukuran kinerja atau indikator kinerja sebagai alat telusur pencapaian dan efektivitas dari rencana aksi.
<i>2.2.a.(6) For these Performance measures or indicators, what are your performance projections for your short and longer-term planning horizons?</i>	Belum ditemukan adanya bukti proyeksi kinerja jangka pendek dan jangka panjang
<i>b. Action Plan Modification</i>	Belum ditemukan adanya modifikasi rencana aksi menjadi aksi yang baru dalam rangka mempercepat keputusan eksekusi.
<i>2.2.b.(1) How do you establish and implement modified Action Plans if circumstances require a shift in plans and rapid execution of new plans?</i>	

#### 4.3.3.3 Customers:

<i>3.1 Voice of the Customer.</i>	PDAM Kota Bandung
<i>a. Customer Listening.</i>	memanfaatkan momentum ulang tahun PDAM, ulang tahun PEMKOT, hari Pelanggan untuk kegiatan temu pelanggan dalam program apresiasi, dan <i>gathering</i> .
<i>3.1.a.(1) How do you listen to, interact with, and observe Customers to obtain actionable information?</i>	Pengelolaan dan pengolahan air limbah melakukan inisiatif dalam pertemuan pertemuan dengan berbagai segmen pelanggan komunitas pengelola Hotel (para GM) dan masyarakat miskin untuk edukasi, diskusi dan presentasi. Namun belum ada bukti perusahaan sudah optimal mengolah dan menjadikan bahan "suara pelanggan" dalam rencana kerja yang nyata.
<i>3.1.a.(2) How do you listen to potential Customers to obtain actionable information?</i>	Proyeksi pelanggan potensial sudah dilakukan dan pelanggan potensial ini kurang lebih sebesar 78.000 calon pelanggan air



	<p>minum yang merupakan peluang perusahaan dalam mencapai sasaran perusahaan. Namun belum ada bukti rencana kerja jangka panjang untuk bisa mengembangkan layanan kearah pelanggan potential dengan tujuan meningkatkan cakupan layanan dan pertumbuhan pelanggan.</p>
<p><i>b. Determination of Customer Satisfaction and Engagement.</i> <i>3.1.b.(1) How do you determine Customers satisfaction, dissatisfaction, and Engagement?</i></p>	<p>PDAM sudah menentukan kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan dan sudah melakukan survey kepuasan pelanggan tahun 2012 hasil skor total kepuasan pelanggan untuk semua dimensi sebesar : 65.63%, sedangkan tahun 2014 Total nilai indek dari semua unsur sebesar : 3.5 dari rentang nilai indek1 sampai 5. Namun belum ditemu kan bukti kontinuitas/konsistensi dalam metoda dan penilaian kepuasan pelanggan (dimensi dan indikator) dengan tujuan rencana kerja lebih fokus dan mudah melihat kemajuann peningkatan kepuasan pelanggan yang diharapkan menuju level "Customer Engagement" di masa yang akan datang.</p>
<p><i>3.1.b.(2) How do you obtain information on Customer's satisfaction with your organization relative to other organization?</i></p>	<p>PDAM sudah mempunyai hasil kepuasan pelanggan. Namun belum ditemukan bukti kepuasan pelanggan yang dibandingkan dengan perusahaan yang sama atau benchmark dari industri sejenis.</p>
<p><i>3.2. Customer Engagements.</i> <i>a. Product Offerings and Customer Support.</i> <i>3.2.a.(1) How do you determine product offerings?</i></p>	<p>PDAM sudah memahami kebutuhan pelanggan tentang pelayanan produknya terkait dengan persyaratan dan kualitas.</p>

---

*3.2.a.(2) How do you enable Customers to seek information and support?* Belum ada mekanisme komunikasi yang dibangun dalam mengakomodasi terhadap dukungan atau keterlibatan pelanggan dalam meningkatkan produk/layanan PDAM.

---

*3.2.a.(3) How do you determine your Customer groups and market Segments?* PDAM mengelompokkan atau mensegmentasikan pelanggan sebagai berikut segmen Sosial dan Hidran Umum, Segmen Rumah tangga, Segmen Instansi pemerintah, Segmen Niaga, Segmen Industri dan Segmen Khusus. Namun belum ada bukti bagaimana perusahaan menentukan segmen pelanggan mana yang akan memberikan kontribusi pertumbuhan bisnis di masa yang akan datang.

---

*b. Customer Relationships.*  
*3.2.b.(1) How do you build and manage Customer relationships?* Idem 3.1.a.(1).

---

*3.2.b.(2) How do you manage Customers complaints?* Pengelolaan keluhan pelanggan baik yang berasal dari telepon, media sosial, web internet atau yang datang langsung ke kantor pelayanan PDAM didata dan dikelola untuk direspon dan ditindaklanjuti dalam penyelesaiannya. Namun belum ada bukti analisa keluhan dan hasil survey kepuasan pelanggan sebagai tindak lanjut untuk meningkatkan kepuasan dan menghindari keluhan serupa (keluhan/pengaduan berulang) di masa depan

---

#### 4.3.3.4 Measurements, Analysis, and Knowledge Management.

---

<i>4.1. Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance.</i>	
<i>a. Performance Measurement.</i>	
<i>4.1.a.(1) How do you use data and information to track daily operations and overall organizational performance?</i>	PDAM telah membuat ukuran kinerja atau KPI berdasarkan Business Plan 2013-2017 dan dijadikan rujukan setiap tahunnya dalam menyusun RKAP. Ukuran kinerja telah diterapkan di semua Unit di PDAM Kota Bandung. Namun belum ditemukan bukti PDAM telah mengintegrasikan dan menyelaraskan semua KPI Unit kerja terhadap sasaran atau target perusahaan
<i>4.1.a.(2) How do you select and effectively use comparative data and information?</i>	PDAM telah melakukan pengukuran dan pengumpulan data serta analisa ukuran kinerja atau KPI. Namun belum ditemukan bukti PDAM telah melakukan dan memanfaatkan data pembandingan KPI dari PDAM diluar Kota Bandung atau dari industri sejenis dengan tujuan perbaikan dan mengakomodasi munculnya kreasi atau inovasi baru.
<i>4.1.a.(3) How do you use Voice-of-the-Customer and market data and information?</i>	PDAM sudah mempunyai data customer based, sehingga data keluhan dan permintaan pelayanan pasang baru sudah dikelola oleh PDAM, respon terhadap pelayanan pasang baru dan keluhan pelanggan sudah dilakukan untuk ditindaklanjuti penyelesaiannya. Belum ada bukti bahwa updating data pelanggan dalam proses validasi data kekinian dilakukan efektif dan konsisten.
<i>4.1.a.(4) How do you ensure that your Performance measurement system can respond to rapid or unexpected organizational or external changes?</i>	Belum ditemukan bukti bahwa perusahaan menjamin bahwa sistem pengukuran kinerjanya dapat menanggapi perubahan organisasi atau perubahan lingkungan luar (eksternal) yang

---

	cepat atau tak terduga.
<i>b. Performance Analysis and Review.</i> <i>4.1.b.(1) How do you review your organization's Performance and capabilities?</i>	PDAM melakukan review kinerja dan implementasi rencana kerja dengan analisa gap. Review kinerja dilakukan bulanan serta triwulanan. Pemimpin Senior yang menggunakan data KPI sebagai penilaian kinerja yang berkaitan aspek pelayanan, teknis dan keuangan. Namun belum ditemukan bukti PDAM mempunyai sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dan berkaitan dengan meritokrasi
<i>c. Performance improvement.</i> <i>4.1.c.(1) How do you share best practices in your organizations?</i>	PDAM melakukan sharing dan diskusi dalam menyelesaikan masalah. PDAM melakukan kegiatan benchmark di negara atau tempat lain, sehingga bisa digunakan sebagai data dan informasi Best practices. Namun belum ditemukan bukti pengelolaan dan dokumentasi data best practices dilakukan untuk perbaikan /peningkatan kinerja..
<i>4.1.c.(2) How do you project your organization's future Performance?</i>	Proyeksi kinerja masa depan PDAM dituangkan kedalam bentuk Business Plan 2013-2017 yang dijadikan rujukan setiap tahunnya dalam menyusun RKAP. Perbedaan antara proyeksi KPI terhadap realisasi KPI serta data perubahan lingkungan bisnis termasuk kebijakan sebagai dasar untuk updating proyeksi KPI serta rencana kerja masa depan dengan cara rolling dokumen Business Plan. Belum ada bukti Kegiatan Rolling Business plan (2 tahunan misalnya) dilakukan
<i>4.1.c.(3) How do you use findings from Performance review to develop priorities for continues improvements and</i>	Hasil analisa dan review KPI Kinerja dijadikan dasar sebagai pembuatan rencana kerja untuk penyelesaian masalah dan

<i>opportunities for innovation?</i>	perbaikan kinerja. Namun belum ada bukti hasil analisa dan review menjadi peluang untuk munculnya inovasi.
<p>4.2. Knowledge Management, Information, and Information Technology.</p>	<p>PDAM sudah melakukan brainstorming, diskusi penyelesaian masalah, kegiatan benchmark dalam dan luar negeri. Namun belum ada bukti perusahaan sudah mengelola Knowledge berupa hasil sharing pengetahuan ataupun usulan ide-ide. Pengumpulan dan transfer pengetahuan karyawan baik berupa best practices, pengetahuan dari seminar, pelatihan, artikel penulisan karyawan serta hasil diskusi atau interaksi langsung dengan pelanggan, supplier dan mitra kerja.</p>
<p>a. Organizational Knowledge. 4.2.a.(1) How do you manage organizational knowledge?</p>	
<p>4.2.a.(2) How do you use your knowledge and resources to embed Learning in the way your organization operates?</p>	
<p>b. Data, Information, and Information Technology.</p>	<p>Data dan informasi berkaitan dengan KPI kinerja dikumpulkan secara manual, tidak secara otomatis dari sistem (kecuali keuangan), Data dan informasi KPI kinerja terutama KPI Finansial diaudit oleh Auditor independen (Akuntan publik) terkait dengan laporan keuangan. Data finansial dan operasional juga diaudit oleh BBKP. Namun belum ditemukan bukti bahwa PDAM secara keseluruhan data dan informasi non finansial sudah valid.</p>
<p>4.2.b.(1) How do you verify and ensure the quality of organizational data and information?</p>	
<p>4.2.b.(2) How do you ensure the security of sensitive or</p>	<p>Data dan informasi disimpan dan dijaga oleh Unit masing-masing</p>

---

*privileged data and information?* dan digabungkan di Unit SPI dalam menjamin kerahasiaan dan hanya yang diberi akses yang diijinkan untuk melihat data tsb.

---

*4.2.b.(3) How do you ensure the availability of organizational data and information?* Belum ada bukti bahwa data dan informasi tersedia untuk dilihat dan digunakan pada waktu yang tepat untuk para pekerja , pemasok, Mitra dan customers yang sesuai dengan peruntukannya.

---

*4.2.b.(4) How do you ensure that hardware and software are reliable, secure, and user-friendly?* Hal hal yang berkaitan hardware dan software berupa aplikasi baik pelayanan pasang baru, penanganan keluhan serta penagihan/ pembayaran secara online sudah berjalan baik.

---

*4.2.b.(5) In the event of an emergency, How do you ensure that hardware and software systems and data information continue to be secure and available to Effectively serve Customers and business needs?* Belum ada bukti bahwa data dan informasi yang disimpan dalam sistem aplikasi atau komputer aman dan terjaga dari kondisi bencana atau emergency. (Belum ditemukan bukti back up data dan informasi bila terjadi bencana)

---

#### **4.3.3.5 Workforce:**

---

*5.1. Workforce Environment.*  
*a. Workforce Capability and Capacity.*  
*5.1.a.(1) How do you assess your Workforce Capabiltiry and Capacity needs?*

PDAM sudah menganalisa kebutuhan SDM berupa bezetting, formasi dan posisi organisasi sebagai hasil dari Konsultan tetapi belum ditetapkan melalui kebijakan berupa keputusan Dirut untuk diimplementasikan. Belum ditemukan bukti bahwa Kapabilitas karyawan sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan belum ditemukan bukti bahwa analisa beban kerja (job analysis) dan

---

	mapping kompetensi telah dibuat.
<i>5.1.a.(2) How do you recruit, hire, place, and retain new Workforce members?</i>	PDAM telah melakukan <i>recruitment</i> terutama tenaga lepas harian untuk <i>Frontline</i> /pelayanan dan dilakukan pengembangan kompetensi pelayanan melalui <i>training</i> . Namun belum ada bukti proses <i>recruitment</i> karyawan tetap sesuai dengan <i>requirements</i> posisi atau formasi yang dibutuhkan.
<i>5.1.a.(3) How do you organize and manage your Workforce?</i>	Para Pimpinan PDAM dari mulai level rendah serta level yang tinggi mengelola karyawannya untuk melaksanakan rencana kerja sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan. Namun belum ditemukan perusahaan sudah membuat sistem kerja yang terintegrasi antar unit.
<i>5.1.a.(4) How do you prepare your Workforce for changing Capability and Capacity needs?</i>	Belum ditemukan bukti adanya kesiapan terhadap perubahan kebutuhan kapabilitas dan kapasitas perusahaan sebagai akibat adanya perubahan lingkungan bisnis.
<i>b. Workforce Climate.</i>	
<i>5.1.b.(1) How do you ensure workplace health, security, and accessibility for the Workforce?</i>	PDAM sebagian besar sudah mendorong lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, memperhatikan kebutuhan karyawan. Namun belum ada bukti yang sepenuhnya mendukung terhadap iklim kerja yang kondusif, tidak ego sektoral, kesehatan kerja, keamanan di dalam lingkungan kerja.
<i>5.1.b.(2) How do you support your Workforce via services,</i>	Manfaat karyawan dalam bentuk remunerasi berupa gaji serta

<i>benefits, and policies?</i>	fasilitas kesehatan dinilai lebih baik dari dari remunerasi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Namun belum ditemukan bukti PDAM sudah mengimplementasikan penilaian kinerja dengan penghargaan, benefits, dlsb.
<i>5.2. Workforce Engagement. a. Workforce Engagement and Performance. 5.2.a.(1) How do you foster an organizational culture that is characterized by open communication, High Performance, and an engaged Workforce?</i>	PDAM telah menyampaikan nilai-nilai melalui berbagai kesempatan antara lain pada apel pagi. Namun belum ditemukan dokumentasi yang disetujui Dirut terkait dengan budaya perusahaan yang merupakan suatu cerminan aturan perilaku yang mengikat seluruh jajarannya dalam bertindak sesuai dengan standar tertinggi dalam integritas profesional dan personal.
<i>5.2.a.(2) How do you determine the Key drivers of Workforce Engagement?</i>	Senior Leader sudah melakukan komunikasi dan interaksi untuk mendorong keterlibatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah menentukan variabel /ukuran pemicu keterlibatan karyawan.
<i>5.2.a.(3) How do assess Workforce Engagement?</i>	Senior Leader PDAM sudah mendorong keterlibatan karyawan. Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah melakukan assessment mengenai keterlibatan karyawan tsb.
<i>5.2.a.(4) How does your Workforce Performance management system support High Performance and Worforce Engagement?</i>	PDAM melakukan review dan pengendalian kinerja melalui pertemuan rutin 1 bukanan dan 3 bulanan . Namun belum ditemukan bukti perusahaan sudah mempunyai sistem



	manajemen kinerja yang terintegrasi dengan kinerja semua unit dan dikaitkan dengan mempertimbangkan kompensasi, reward, pengakuan, dan praktik insentif.
<p><i>b. Workforce and Leader Development.</i>                      5.2.b.(1) <i>How does your Learning and development system support the organization's needs and the personal development of your Workforce members, managers, and leaders?</i></p>	<p>PDAM melakukan studi banding ke negara dan kota lain, sebagai bahan pembelajaran, diskusi penyelesaian masalah di level operasional dan training. Namun belum ditemukan bukti adanya sistem/proses pembelajaran dan pengembangan diri karyawan dalam mendukung kebutuhan perusahaan dalam mengatasi gap kompetensi, tantangan perusahaan, peningkatan kinerja, Inovasi, meningkatkan fokus pelanggan.</p>
<p>5.2.b.(2) <i>How do you evaluate the Effectiveness and efficiency of your Learning and development systems?</i></p>	<p>PDAM melakukan pembelajaran dan pengembangan dari pelaksanaan rencana kerja, training, diskusi penyelesaian masalah. Belum ditemukan bukti adanya suatu evaluasi efektivitas dari hasil pembelajaran dan pengembangan karyawan baik melalui training atau metoda pengembangan lainnya</p>
<p>5.2.b.(3) <i>How do you manage career progression for your organization?</i></p>	<p>Belum ditemukan adanya pengelolaan kemajuan karir untuk pengembangan karir untuk karyawan dan melaksanakan perencanaan suksesi untuk posisi manajemen dan kepemimpinan.</p>

#### 4.3.3.6 Operations:

<p>6.1. <i>Work Process.</i>                      a. <i>Products and Process</i></p>	<p>PDAM Kota Bandung merancang proses pengolahan air minum</p>
--	--

<p><i>Design.</i> 6.1.a.(1) <i>How do you determine Key product and Work Process requirements?</i></p>	<p>dan air limbah sesuai dengan persyaratan - persyaratan yang ditetapkan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan lingkungan, kesehatan dan kualitas. Namun belum ada bukti kualitas air sepenuhnya memenuhi persyaratan yang ditetapkan Permenkes no 492/Menkes/Per/IV/2010.</p>
<p>6.1.a.(2) <i>How do you design your products and Work Processes to meet requirements?</i></p>	<p>Konsep design produk PDAM terutama pengolahan air minum mengacu pada rancangan sebelumnya atau rancangan yang ada. Belum ditemukan bukti PDAM mempunyai rancangan produk yang excellence terutama pada aspek kualitas, kuantitas dan kontinuitas baik kondisi normal atau tidak normal (kemarau panjang, bencana dlsb) Belum ditemukan konsep/rancangan proses bisnis yang berkaitan dengan pengelolaan resiko, identifikasi serta analisa resiko.</p>
<p><i>b. Process Management.</i> 6.1.b.(1) <i>How does your day-to-day operation of Work Processes ensure that they meet Key Process requirements?</i></p>	<p>PDAM telah mengimplementasikan proses proses yang berkaitan dengan operasional baik produksi maupun pelayanan. Namun belum ditemukan bukti bahwa proses bisnis yang dijalankan sudah sesuai dengan yang seharusnya atau kenyataan aktivitas yang dijalankan. Dan belum ditemukan bukti PDAM sudah mempunyai bisnis proses yang menghubungkan antar unit kerja.</p>
<p>6.1.b.(2) <i>How do you</i></p>	<p>PDAM menggunakan Support</p>

<i>determine your Key support Prozesse?</i>	Process berdasarkan peran dan fungsi proses dalam mendukung proses utama, misalnya proses pengadaan, proses pengaduan dlsb. Namun belum ada bukti bahwa proses tsb sudah memenuhi dan sesuai persyaratan customer dan supplier-mitra. Belum ada SOP pelayanan air limbah dengan mobil septic tank.
<i>6.1.b.(3) How do you improve your Work Processes to improve products and Performance, enhance you Core Competencies, and reduce variability?</i>	Beberapa proses telah dilakukan di produksi untuk perbaikan dari proses yang lama, tetapi belum ada bukti bahwa improvement yang bersifat inovatif yang berkaitan dengan cost efficiency dan percepatan delivery ke pelanggan.
<i>c. Innovation Management. 6.1.c.(1)How do you manage for Innovation</i>	PDAM telah melakukan kegiatan yang berkaitan dengan Litbang. Namun belum ditemukan perusahaan sudah mengelola inovasi, meminta feedback dari karyawan, menggali ide-ide, mengapresiasi ide ide.
<i>6.2. Operational Effectiveness. a. Process Efficiency and Effectiveness. 6.2.a.(1)How do you control the overall costs of your organizations?</i>	Belum ditemukan bukti bahwa proses yang dilakukan saat ini sudah efektif dan efisien terutama proses bisnis kuantitas dan kontinuitas air bersih kepada pelanggan. Belum ditemukan bukti bahwa bisnis proses pengaturan dan pengendalian air limbah open channel berkaitan dengan persyaratan kesehatan dan lingkungan daerah tersebut sudah efektif.
<i>b. Supply-Chain Management. 6.2.b.(1)How do you manage your supply chain?</i>	PDAM dalam mengelola supplier dengan memberikan informasi bila ada pengadaan melalui berbagai media. Namun belum ditemukan bukti bagaimana

	perusahaan mengevaluasi kinerja supplier / pemasok dan membantu memperbaiki kinerja supplier.
<p><i>c. Safety end Emergency Preparedness.</i>  <i>6.2.c.(1)How do you ensure that organizationis prepared for disasters or emergencies?</i></p>	Kegiatan yang mengarah pada keselamatan sesuai dengan pedoman K3, sedangkan untuk kondisi emergency belum ditemukan bukti bagaimana perusahaan melakukan langkah antisipasi yang berkaitan dengan kondisi emergency dalam menghadapi bencana.

#### 4.3.3.7 Results:

<p><i>7.1. Product and Process Results.</i>  <i>a. Customer-Focused Product and Service.</i>  <i>.1.a.(1) What are your Results for your products and your Customer service Processes?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rata-rata jumlah pelanggan PDAM dari tahun 2011 sampai dengan 2014 tumbuh negative (-0.23%).</li> <li>• Rata-rata cakupan layanan PDAM dari tahun 2011 sampai dengan 2014 tumbuh negatif (-1.97%).</li> <li>• Rata-rata produksi air minum dari tahun 2011 sampai dengan 2014 tumbuh negative (-3.15%).</li> <li>• Rata-rata kehilangan air dari tahun 2011 sampai dengan 2014 tumbuh negatif (-4.58%).</li> </ul>
<p><i>b. Work Process Effectiveness Results.</i>  <i>7.1.b.(1) What are your process Effectiveness and efficiency Results?</i></p>	Belum ditemukan
<p><i>7.1.b.(2) What are your emergency preparedness Results?</i></p>	Belum ditemukan
<p><i>c. supply-Chain Managemet Results</i>  <i>7.1.c.(1) What are your supply-chain management Results?</i></p>	Belum ditemukan
<p><i>7.2. Customer-Focused Results</i></p>	Kepuasan pelanggan tahun

<i>a. Customer-Focused Results.</i>	2012 : 65.63%, sedangkan
<i>7.2.a.(1) What are your Customer satisfaction and dissatisfaction Results?</i>	Tahun 2014 nilai indek total : 3.5 dari rentang indek 1-5. Penyelesaian keluhan rata-rata semester 1/2015 sebesar : 97.26%.
<i>7.2.a.(2) What are your Customer Engagement Results?</i>	Belum ditemukan
<i>7.3. Workforce-Focused Results.</i>	Belum ditemukan
<i>a. Workforce-Focused Results.</i>	
<i>7.3.a.(1) What are your Workforce Capability and Capacity Results?</i>	
<i>7.3.a.(2) What are your Workforce climate Results?</i>	Belum ditemukan
<i>7.3.a.(3) What are your Workforce Engagement Results?</i>	Belum ditemukan
<i>7.3.a.(4) What are your Workforce and leader development Results?</i>	Belum ditemukan
<i>7.4. Leadership and Governance Results.</i>	Belum ditemukan
<i>a. Leadership, Governance and Societal Responsibility Results.</i>	
<i>7.4.a.(1) What are your Results for Senior Leader's communication and engagement with the workforce and customers?</i>	
<i>7.4.a.(2) What are your Results for Governance accountability?</i>	Belum ditemukan
<i>7.4.a.(3) What are your legal and regulatory Results?</i>	Belum ditemukan
<i>7.4.a.(4) What are your Results of Ethical Behavior?</i>	Belum ditemukan
<i>b. Strategy Implementation Results.</i>	Belum ditemukan
<i>7.4.b.(1) What are your Results for the achievement of your organizational strategy and Action Plans?</i>	
<i>7.5. Financial and Market Results.</i>	
<i>7.5.a.(1) What are your</i>	• Rata-rata Jumlah pendapatan usaha PDAM dari tahun 2011 sampai

<i>Financial Performance Results?</i>	dengan 2014 tumbuh 16.65% <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rata-rata Jumlah beban usaha PDAM dari tahun 2011 sampai dengan 2014 tumbuh 11,67%</li> <li>• Rata-rata Laba sebelum pajak PDAM dari tahun 2011 sampai dengan 2014 tumbuh 152%</li> <li>• Rata-rata harga jual air dari tahun 2011 sampai dengan 2014 tumbuh 15.71%</li> <li>• Rata-rata harga pokok air dari tahun 2011 sampai dengan 2014 tumbuh 19.8%</li> <li>• Rata-rata Investasi dari tahun 2011 sampai dengan 2014 tumbuh 56.95%</li> <li>• Rata-rata efektivitas penagihan dari tahun 2011 sampai dengan 2014 tumbuh -1.69%</li> </ul>
<i>7.5.a.(2) What are your marketplace Performance Results?</i>	Marketshare : 100 %- Monopoli

#### 4.3.4 Nilai skor

<i>Category</i>	<i>Score</i>
<i>Leadership</i>	19
<i>Strategy</i>	17
<i>Customers</i>	14
<i>Measurements, Analysis, Knowledge Management</i>	14
<i>Workforce</i>	14
<i>Operations</i>	18
<i>Results</i>	73
<i>Score total</i>	169

Nilai skor 169 masuk dalam peringkat : **Early Development**

#### 4.4 Hasil Evaluasi PD Kebersihan :

##### 4.4.1 Mapping

Persepsi atas seluruh kriteria *Baldrige Excellence Framework* terkait proses-proses dan hasil pada PD Kebersihan Bandung melalui penyebaran kuesioner sebagai berikut:

Sample acak yang diambil dari perwakilan seluruh unit kerja dengan komposisi sebanyak 33 staf dan 7 pimpinan.

Pendapat Setuju dan Sangat Setuju :

91 %	Leadership	93 %
87 %	Strategy	83 %
78 %	Customers	57 %
83 %	Measurements	54 %
84 %	Workforce	79 %
76 %	Operations	68 %
65 %	Results	61 %
81 %	Workforce Leaders	- 71 %

##### 4.4.2 Strengths

###### 4.4.2.1 Leadership :

- ✓ Senior Leaders mengelola perusahaan dengan perspektif kesisteman (*System perspective*) dan melalui Visi, Misi serta nilai-nilai yang tertuang dalam Perencanaan Bisnis 5 tahun kedepan (*Visionary Leadership*). Karyawan memahami Visi dan Misi perusahaan sebagai bentuk dedikasi dan komitmen terhadap perubahan perusahaan ke arah yang lebih baik.

- ✓ Senior Leaders senantiasa berupaya untuk menjadi panutan seluruh jajaran dan menyediakan dukungan untuk mewujudkan komunikasi efektif, inovasi, bimbingan dan motivasi menuju kinerja yang unggul.

#### **4.4.2.2 Strategy :**

- ✓ Perencanaan Organisasi dan alokasi sumber daya mengantisipasi berbagai faktor kesuksesan (*Focus on success*) telah tercermin dalam Corporate Plan 2012-2016 dan setiap tahunnya diturunkan menjadi RKAP (Rencana Kerja Anggaran Pendapatan).
- ✓ Senior Leaders senantiasa berupaya untuk merangsang adanya inovasi-inovasi untuk mendukung kesuksesan perusahaan saat ini dan mendatang serta lebih kompetitif (*Managing Innovation*).

#### **4.4.2.3 Customers:**

- ✓ Keunggulan berfokus pada pelanggan (*customer-focused excellence*) dengan melakukan sosialisasi secara rutin, menampung keluhan tentang permasalahan dan menampung harapan serta kebutuhan pelanggan, kegiatan workshop pendataan & penagihan, sedang menyiapkan



website yang interaktif untuk memfasilitasi informasi perusahaan untuk pelanggan.

- ✓ Adanya unit reaksi cepat dimedia sosial seperti tweeter dan Facebook dimana setiap pelanggan dapat melaporkan setiap permasalahannya dan langsung dapat ditindaklanjuti. (*customer-focused excellence*).

#### **4.4.2.4 Measurements, Analysis, and Knowledge Management:**

- ✓ Melakukan survey untuk membuat data eksisting sebagai dasar membuat perencanaan sebagai pedoman yang akan dibandingkan dengan realisasinya kemudian dievaluasi sebagai dasar untuk mengambil keputusan (*Managementby Fact* ).
- ✓ Dalam menjamin kualitas data dilakukan *cross-check* atas data yang diterima melalui peninjauan ke lapangan langsung untuk melihat bukti dan fakta yang sebenarnya atau dengan membandingkan data dan informasi dari sumber lain. (*Managementby Fact*).

#### **4.4.2.5 Workforce:**

- ✓ Pengembangan kapabilitas / kompetensi karyawan dan manajemen telah dilaksanakan melalui training,

seminar, *benchmark* yang sesuai dengan fungsi serta peran dan diarahkan sesuai dengan kebutuhan organisasi yang saat ini. (*Organizational Learning and Agility*)

#### 4.4.2.6 Operations:

- ✓ PD Kebersihan Kota Bandung telah berupaya seoptimal mungkin untuk melaksanakan peran dan fungsinya untuk memuaskan pelanggan dan pemangku kepentingan (*Customer-focused excellence*)
- ✓ Penanganan keadaan darurat dilakukan dengan dengan keputusan pimpinan yang sifatnya situasional (*Organizational Learning and Agility*)

#### 4.4.3 Opportunity for Improvement

##### 4.4.3.1 Leadership:

<i>1.1. Senior Leadership</i>	
<i>a. Vision, Values, and Mission</i>	
<i>1.1.a.(1) How do Senior Leaders set your organizations Vision and Values?</i>	Senior Leader menentukan visi dan nilai-nilai dengan mengacu kepada kajian Corporate Plan 2012-2016. Namun demikian dengan terpilihnya direksi baru maka sedang direncanakan perubahan untuk corporate plan baru. Approach, Deployment dan Integration belum didukung bukti yang sistematik.
<i>1.1.a.(2) How do Senior Leaders actions demonstrates their</i>	Semua kebijakan PD Kebersihan mengacu kepada aturan yang

<i>commitment to legal and ethical behavior?</i>	ada. Adanya pakta integritas yang ditandatangani oleh setiap pemegang jabatan. Dan secara periodik ada evaluasi terhadap aturan-aturan internal yang ada disesuaikan dengan peraturan-peraturan baru.
<i>1.1.a.(3) How do Senior Leaders actions build an organization that is successful now and the future?</i>	Sudah ada di Corporate Plan 2012-2016 dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan menyaring ide-ide karyawan.
<i>b. Communication and Organizational Performance. 1.1.b.(1) How do Senior Leaders communicate with and engage the entire workforce and key customers?</i>	Komunikasi pimpinan dan karyawan serta pelanggan telah dilakukan secara optimal antara lain penggunaan media sosial dan berbagai acara pertemuan. Namun demikian dokumentasi tindak lanjut belum dikelola secara optimal sehingga terjadi proses pembelajaran dan perbaikan terhadap nilai komunikasi dengan seluruh jajaran dan pelanggan.
<i>1.1.b.(2) How do Senior Leaders create a focus on action that will achieve the organization's Mission?</i>	Pimpinan melakukan workshop bersama bidang-bidang terkait mengenai urusan yang berdampak paling besar terhadap perusahaan. Namun belum ditemukan bukti adanya proses yang sistematis.
<i>1.2. Governance and Societal Responsibilities. a. Organizational Governance 1.2.a.(1) How does your organization ensure responsible Governance?</i>	Budaya kerja dalam corporate plan 2012-2016 tetapi belum disosialisasikan kepada pegawai/pekerja.
<i>1.2.a.(2) How do you evaluate the performance of Senior Leaders, including the chief executive and your Governance Board?</i>	Belum adanya KPI kinerja pegawai yang terukur dan jelas yang disepakati oleh Badan Pengawas.
<i>b. Legal and Ethical Behavior. 1.2.b.(1) How do you anticipate</i>	Memfasilitasi pengaduan, menganalisa penyebab masalah,

<i>and address public concerns with your products and operations?</i>	menetapkan penyebab masalah yang dominan, mencari penyebab masalah dominan, mencari beberapa alternatif perbaikan dari masalah tersebut, memilih alternatif perbaikan yang terbaik, melaksanakan alternatif perbaikan, mengevaluasi hasil perbaikan tersebut. Belum ditemukan proses yang sistematik.
<i>1.2.b.(2) How do you promote and ensure ethical behavior in all interactions?</i>	Berupa himbauan yang disampaikan di apel dan ceramah rutin pegawai oleh pimpinan. Belum ditemukan proses yang sistematik.
<i>c. Societal Responsibilities. 1.2.c.(1) How do you consider societal well-being and benefit as part of your strategy and daily operations?</i>	Adanya perda no. 09 tahun 2011- tentang persampahan dimana diatur hubungan masyarakat dengan perusahaan. contoh adanya reward bagi masyarakat yang berperan serta dalam mengelola sampah di lingkungannya. Belum ditemukan proses yang sistematik.
<i>1.2.c.(2) How do you actively support and strengthen your key communities?</i>	Komunitas utama perusahaan adalah pelanggan sehingga pelayanan yang optimal merupakan kekuatan dan strategi bagi perusahaan dan tercantum dalam Action Plan tahun 2014-2018. Belum ditemukan proses yang sistematik.

#### 4.4.3.2 Strategy:

<i>2.1. Strategy Development. a. Strategy Development Process.</i>	PD. Kebersihan sudah memiliki Corporate Plan 2012-2016, dengan terpilihnya direksi baru, perlu menyiapkan strategic plan yang baru. Penyusunan startegic plan yang baru perlu didukung
<i>2.1.a.(1) How do you conduct your strategic planning?</i>	

	<i>approach</i> dan <i>deployment</i> yang memungkinkan proses <i>learning</i> dan <i>integration</i> berjalan dengan yang diharapkan untuk meraih kinerja unggul.
2.1.a.(2) <i>How does strategy development process stimulate and incorporate innovation?</i>	Pengembangan strategi dapat menyesuaikan dengan perkembangan jaman sehingga inovasi selalu ada selama tidak bertentangan dengan aturan yang ada. Bukti kerjasama dengan Bumi Resik.
2.1.a.(3) <i>How do you collect and analyze relevan data and develop information for your stragic planning process?</i>	Data base yang ada masih terpisah-pisah lintas bidang sehingga dibutuhkan sebuah sistem data base induk yang lengkap untuk bahan analisa dan pengembangan.
2.1.a.(4) <i>What are your key work systems?</i>	PD. Kebersihan belum memiliki sistem kerja dan kompetensi yang terdokumentasi dengan rapih.
<i>b. Strategic Objectives.</i>	Corporate plan 2012-2016
2.1.b.(1) <i>What are your organization's Key Strategic Objectives and timetable for achieving them?</i>	
2.1.b.(2) <i>How do your Strategic Objectives achieve appropriate balance among varying and potentially competing organizational needs?</i>	Sudah ada pengembangan strategis dengan sasarannya bidang TPA yang menjawab kebutuhan masyarakat dan organisasi sehingga memperkuat kinerja organisasi yaitu bank sampah yang menjawab kebutuhan bisnis dan merespon penanganan sampah.
<i>2.2. Strategy Implementation.</i>	
<i>a. Action Plan Development and Deployment.</i>	
2.2.a.(1) <i>What are Key short-and longer-term Action Plans?</i>	Sudah ada dalam dokumen action plan PD.Kebersihan tahun 2014-2018 dengan pengurangan sampah pada sumbernya (jangka pendek) dan program kerja tahunan dalam jangka

	panjang.
<i>2.2.a.(2) How do you deploy your action plans?</i>	Dijabarkan dalam program kerja tahunan yang secara periodik disampaikan dalam rapat pimpinan. Tetapi belum ditemukan proses sistimatik penjabaran program kerja.
<i>2.2.a.(3) How do ensure that financial and other resources are available to suport the achievement of your Action Plans while you meet current obligations?</i>	Adanya rencana penganggaran yang efektif pada setiap tahun berjalan, seperti pengajuan subsidi untuk public service dalam dukungannya terhadap keberlangsungan program kerja tahunan dan perubahan anggaran pada semester kedua untuk mendukung inovasi baru dalam pengembangan strategi. Tetapi belum ditemukan proses sistimatik penjabarannya.
<i>2.2.a.(4) What are Key workforce plans to support your short and longer-term Strategic Objective and Actin Plans?</i>	Penempatan sumber daya manusia yang sesuai dengan beban kerja program dengan <i>rolling</i> dan mutasi karyawan secara berkala sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
<i>2.2.a.(5) What are Performance measures or indicators do you use to tack the achievements and effectiveness of your Action Plans?</i>	Belum ada indikator dampak adanya perubahan kinerja, peningkatan kapabilitas dan kapasitas karyawan.
<i>2.2.a.(6) For these Performance measures or indicators, what are your performance pojections for your short and longer-term planning horizons?</i>	Berpedoman pada program kerja tahunan serta indikator yang sudah ditetapkan dalam dokumen program kerja perusahaan tetapi belum ada standar sistem yang dipakai dalam pengukurannya.
<i>b. Action Plan Modification.</i>	Menganalisis dan membuat
<i>2.2.b.(1) How do you establish and implement modified Action Plans if circumtances require a shift in plans and rapid execution of new plans?</i>	Surat Keputusan Direksi (SK) yang menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan saat ini yang tidak bertentangan dengan peraturan utama.

#### 4.4.3.3 Customers:

<p><i>3.1 Voice of the Customer.</i> <i>a. Customer Listening.</i> <i>3.1.a.(1) How do you listen to, interact with, and observe Customers to obtain actionable information?</i></p>	<p>PD.Kebersihan melakukan sosialisasi secara rutin juga membuat nomor pengaduan untuk menampung keluhan tentang permasalahan dan menampung harapan serta kebutuhan pelanggan, hasil dari kegiatan workshop pendataan &amp; penagihan, pendata PDK dijadikan sebagai konsultan yang berhadapan lgsng dg pelanggan untuk menampung kebutuhan dan harapan pelanggan secara langsung, selain itu PDK sedang menyiapkan website yang interaktif untuk memfasilitasi informasi yang ada di PDK. Tetapi belum ditemukan proses sistimatik dari mendengar, berinteraksi dan mengamati pelanggan.</p>
<p><i>3.1.a.(2) How do you listen to potential Customers to obtain actionable information?</i></p>	<p>Sudah dilakukan dengan adanya unit reaksi cepat dimedia sosial seperti tweeter dan Facebook dimana setiap pelanggan dapat melaporkan setiap permasalahan nya dan langsung dapat ditindaklanjuti. Tetapi belum ditemukan proses sistimatik terkait hal ini.</p>
<p><i>b. Determination of Customer Satisfaction and Engagement.</i> <i>3.1.b.(1) How do you determine Customers satisfaction, dissatisfaction, and Engagement?</i></p>	<p>Belum dilakukan metode yang sistematis pengukuran untuk mengidentifikasi ketidak puasan konsumen, namun sudah dilakukan dengan mengumpulkan semua laporan dari lapangan baik media sosial maupun secara langsung dan diselesaikan perkasus tidak berupa analisis untuk menghindari ketidak puasan</p>

	dimasa depan.
<i>3.1.b.(2) How do you obtain information on Customer's satisfaction with your organization relative to other organization?</i>	Sudah dilakukan pendataan pihak ke tiga oleh tim Pengawas Patroli Kebersihan dengan mendata pelanggan dan mereka sering menginformasikan dan membandingkan pelayanan yang dilakukan pihak ke tiga yang dirasa lebih murah dari pada berlangganan dengan PDK, informasi tersebut ditindaklanjuti dengan rencana PDK untuk mengumpulkan semua pihak ke tiga untuk disosialisasikan regulasi dan aturan main yang benar.
<i>3.2. Customer Engagement.</i>	PD. Kebersihan dalam menawarkan produk dan jasa mengacu kepada segmen pelanggan yang diukur dari jenis pelanggan, volume sampah yang ditimbulkan dan daya listrik.
<i>a. Product Offerings and Customer Support.</i>	
<i>3.2.a.(1) How do you determine product offerings?</i>	PD. Kebersihan sudah melakukan sosialisasi di tingkat RW dan juga berkoordinasi dengan institusi terkait.
<i>3.2.a.(2) How do you enable Customers to seek information and support?</i>	Mengacu kepada Perwal Nomor 316 Tahun 2013 tentang tarif jasa pengelolaan sampah (pasal 5)
<i>3.2.a.(3) How do you determine your Customer groups and market Segments?</i>	
<i>b. Customer Relationships.</i>	Memberikan pelayanan yang baik dan PD. Kebersihan membangun koordinasi dengan kewilayahan menyangkut pelayanan yang optimal terhadap konsumen (bidang terkait). Belum ditemukan bukti proses yang sistematik.
<i>3.2.b.(1) How do you build and manage Customer relationships?</i>	
<i>3.2.b.(2) How do you manage Customers complaints?</i>	PD. Kebersihan sudah memiliki nomor pengaduan untuk menangani komplain dari pelanggan dan ada seksi khusus



bagian pengaduan yang menangani dan mengelola hal tersebut, tetapi belum di dukung dokumen terkait proses dan tindaklanjut.

#### 4.4.3.4 Measurements, Analysis, and Knowledge Management.

*4.1. Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance.*

*a. Performance Measurement.*

*4.1.a.(1) How do you use data and information to track daily operations and overall organizational performance?*

Menggunakan data eksisting sebagai dasar membuat perencanaan sebagai pedoman yang akan dibandingkan dengan realisasinya kemudian dievaluasi sebagai dasar untuk mengambil keputusan. Belum ada proses yang sistematik terkait hal ini.

*4.1.a.(2) How do you select and effectively use comparative data and information?*

Melakukan survey untuk membuat data eksisting, menganalisanya kemudian menjadikannya sebagai bahan informasi/data untuk pembuatan kebijakan. Belum ada proses yang sistematik terkait hal ini.

*4.1.a.(3) How do you use Voice-of-the-Customer and market data and information?*

Data dan informasi di dapatkan dari media sosial seperti twitter. Belum ada proses yang sistematik terkait hal ini.

*4.1.a.(4) How do you ensure that your Performance measurement system can respond to rapid or unexpected organizational or external changes?*

Belum ada sistem pengukuran kinerja standar yang dipakai sebagai alat ukur. Tetapi perubahan kegiatan sebagai kinerja dari perusahaan senantiasa berkembang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam merespon perubahan yang terjadi.

*b. Performance Analysis and Review.*

*4.1.b.(1) How do you review your organization's Performance and capabilities?*

Adanya laporan kinerja perusahaan setiap tahun yang menunjukkan keberhasilan organisasi. Tetapi secara sistem pengukuran kinerja belum ada

	penilaian standar kinerja, baik itu secara administratif maupun operasional.
<i>c. Performance improvement.</i>	
<i>4.1.c.(1) How do you share best practices in your organizations?</i>	Menerima kunjungan dan melakukan studi banding. Belum ada proses sistematik yang mengatur hal ini.
<i>4.1.c.(2) How do you project your organization's future Performance?</i>	Membuat pengolahan sampah skala kota. Belum ada proses sistematik yang mengatur hal ini.
<i>4.1.c.(3) How do you use findings from Performance review to develop priorities for continues improvements and opportunities for innovation?</i>	Melakukan kolaborasi dengan pihak lain seperti SKPD lain, dan pihak swasta dalam pengembangan teknologi dengan mengirimkan perwakilan pegawai sesuai bidang terkait dan dibahas di rapat pimpinan. Belum ada proses sistematik yang mengatur hal ini.
<i>4.2. Knowledge Management, Information, and Information Technology.</i>	
<i>a. Organizational Knowledge.</i>	
<i>4.2.a.(1) How do you manage organizational knowledge?</i>	Adanya aturan yang mengatur data dan informasi yang keluar-masuk serta jobdesk yang jelas tertuang dalam SOTK perusahaan (Perwal. 101 tahun 2006), tetapi belum ada proses sistematik yang mengatur hal ini.
<i>4.2.a.(2) How do you use your knowledge and resources to embed Learning in the way your organization operates?</i>	Pimpinan mensosialisasikan setiap kebijakan, perbaikan sistem, pengembangan teknologi di forum rapat dan apel besar pegawai, namun belum didukung dokumen tindak lanjut.
<i>b. Data, Information, and Information Technology.</i>	
<i>4.2.b.(1) How do you verify and ensure the quality of organizational data and information?</i>	Dengan cara melakukan <i>cross-check</i> atas data yang diterima melalui peninjauan ke lapangan langsung untuk melihat bukti dan fakta yang sebenarnya atau dengan membandingkan data dan informasi dari sumber lain.

	Tetapi belum ditemukan adanya proses yang sistematis terkait hal ini.
4.2.b.(2) <i>How do you ensure the security of sensitive or privileged data and information?</i>	Membatasi penyebaran informasi yang ada dengan cara memberikan hanya kepada orang-orang tertentu dan memakai <i>password</i> . Belum ada proses sistematis terkait hal ini.
4.2.b.(3) <i>How do you ensure the availability of organizational data and information?</i>	Sedang membuat data base yang lengkap dan di update secara rutin.
4.2.b.(4) <i>How do you ensure that hardware and software are reliable, secure, and user-friendly?</i>	Hardware dan software sedang bekerjasama dengan pihak PT Telkom Indonesia dan DISKOMINFO.
4.2.b.(5) <i>In the event of an emergency, How do you ensure that hardware and software systems and data information continue to be secure and available to Effectively serve Customers and business needs?</i>	Menggunakan data back up yang baik secara manual maupun komputerisasi, namun belum didukung proses yang sistematis.

#### 4.4.3.5 Workforce:

5.1. <i>Workforce Environment.</i> a. <i>Workforce Capability and Capacity.</i> 5.1.a.(1) <i>How do you assess your Workforce Capability and Capacity needs?</i>	PD.Kebersihan melakukan <i>assessment</i> pekerja dari mulai tingkat Urusan, Seksi dan Bidang namun belum dilakukan sampai tahap pelaksana (Laporan <i>psychological assessment</i> ). Belum ditemukan proses yang sistematis untuk hal ini.
5.1.a.(2) <i>How do you recruit, hire, place, and retain new Workforce members?</i>	Penerimaan pegawai didasarkan kepada kebutuhan lapangan yang ada dan untuk penempatannya berkoordinasi dengan bidang yang membutuhkan dan juga bidangnya melaporkan hasil kerjanya.

	Belum ditemukan proses yang sistematik untuk hal ini.
<i>5.1.a.(3) How do you organize and manage your Workforce?</i>	Saat ini PD Kebersihan masih menggunakan sistem pengelolaan pengadministrasian tenaga kerja dengan menempatkan pegawai sesuai kebutuhan dilapangan bukan berdasarkan dengan kemampuan dan kompetensi. Belum ditemukan proses yang sistematik untuk hal ini.
<i>5.1.a.(4) How do you prepare your Workforce for changing Capability and Capacity needs?</i>	Dengan mengikutsertakan pegawai pada kegiatan pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Belum ditemukan proses yang sistematik untuk hal ini.
<i>b. Workforce Climate.</i> <i>5.1.b.(1) How do you ensure workplace health, security, and accessibility for the Workforce?</i>	Dengan mengikut sertakan pada program BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan. Belum ditemukan proses yang sistematik untuk hal ini.
<i>5.1.b.(2) How do you support your Workforce via services, benefits, and policies?</i>	Dengan memberikan kesejahteraan sesuai dengan kemampuan perusahaan juga dengan memperhatikan keamanan dan keselamatan kerja pegawai, karyawan dilindungi secara hukum melalui SK pengangkatan pegawai sesuai dengan aturan yang berlaku namun belum ada konsultasi untuk karir dan belum ada proses sistematik untuk ini.
<i>5.2. Workforce Engagement.</i> <i>a. Workforce Engagement and Performance.</i> <i>5.2.a.(1) How do you foster an organizational culture that is characterized by open communication, High Performance, and an engaged</i>	Seringnya memberikan pembinaan langsung kepada pegawai, memotivasi pegawai dan mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan agar kualitas pegawai lebih meningkat, diadakan pemberian <i>reward</i> untuk pegawai terbaik di setiap

<i>Workforce?</i>	bidang juga ada pemberian insentif di bidang tertentu yaitu Bidang Penagihan. Belum ditemukan proses yang sistematik untuk hal ini.
<i>5.2.a.(2) How do you determine the Key drivers of Workforce Engagement?</i>	Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku dan diadakan promosi untuk karyawan. Belum ditemukan proses yang sistematik untuk hal ini.
<i>5.2.a.(3) How do assess Workforce Engagement?</i>	Melalui penilaian hasil kerja yang diketahui oleh atasannya langsung (contoh DP 3). Belum ditemukan proses yang sistematik untuk hal ini.
<i>5.2.a.(4) How does your Workforce Performance management system support High Performance and Worforce Engagement?</i>	Dengan memberikan fasilitas pelatihan dan pengembangan pegawai serta fasilitas pendukung lainnya sesuai kemampuan perusahaan. Belum ditemukan proses yang sistematik untuk hal ini.
<i>b. Workforce and Leader Development. 5.2.b.(1) How does your Learning and development system support the organization's needs and the personal development of your Workforce members, managers, and leaders?</i>	Melalui pelatihan dan mengadakan/ melaksanakan <i>assesment</i> bagi semua pegawai termasuk para manajer dan para pimpinan. Belum ditemukan proses yang sistematik untuk hal ini.
<i>5.2.b.(2) How do you evaluate the Effectiveness and efficiency of your Learning and development systems?</i>	Dengan menilai kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (hasil kerja masing-masing pegawai setelah adanya pelatihan). Belum ditemukan proses yang sistematik untuk hal ini.
<i>5.2.b.(3) How do you manage career progression for your organization?</i>	Dengan menempatkan pegawai sesuai dengan hasil <i>assessment</i> , bakat dan minatnya serta

prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Belum ditemukan proses yang sistematik untuk hal ini.

#### 4.4.3.6 Operations:

<p>6.1. Work Process.  <i>a. Products and Process Design.</i>          6.1.a.(1) How do you determine Key product and Work Process requirements?</p>	<p>Belum ada bukti adanya perbaikan dari produk layanan utama PD Kebersihan dan persyaratan dari proses kerja produk layanan dan belum didukung proses yang sistematik.</p>
<p>6.1.a.(2) How do you design your products and Work Processes to meet requirements?</p>	<p>Melakukan analisa kebutuhan, membuat desain dan gambar produk, membuat persyaratan teknis tentang bahan yang digunakan, membuat rencana anggaran biaya produk, namun demikian belum didukung proses yang sistematik.</p>
<p><i>b. Process Management.</i>          6.1.b.(1) How does your day-to-day operation of Work Processes ensure that they meet Key Process requirements?</p>	<p>Menetapkan standar kualitas produk tersebut, melakukan uji coba dari produk tersebut, mengevaluasi dari hasil uji coba. Belum ada porses yang sistematik untuk hal ini.</p>
<p>6.1.b.(2) How do you determine your Key support Processes?</p>	<p>Belum ada sistem mengenai hal tersebut.</p>
<p>6.1.b.(3) How do you improve your Work Processes to improve products and Performance, enhance you Core Competencies, and reduce variability?</p>	<p>Belum ada sistem manajemen terkait hal tersebut selama ini yang terjadi lebih banyak inisiatif dari karyawan di bidang terkait.</p>
<p><i>c. Innovation Management.</i>          6.1.c.(1) How do you manage for Innovation</p>	<p>Selama ini ruang inovasi masih dibuka di level pimpinan. Belum ada sistem yang menampung inovasi.</p>
<p>6.2. Operational Effectiveness.</p>	<p>Selama ini pengontrolan lebih</p>

<p><i>a. Process Efficiency and Effectiveness.</i> 6.2.a.(1)How do you control the overall costs of your organizations?</p>	<p>dilakukan oleh jajaran direksi dan keuangan. Belum adanya sistem keuangan yang terdokumentasi yang menjadi acuan pengontrolan keuangan.</p>
<p><i>b. Supply-Chain Management.</i> 6.2.b.(1)How do you manage your supply chain?</p>	<p>Belum ada sistem yang mengelola hal tersebut yang ada hanya menggunakan kebijakan taktis pimpinan.</p>
<p><i>c. Safety end Emergency Preparedness.</i> 6.2.c.(1)How do you ensure that organizationis prepared for disasters or emergencies?</p>	<p>Penanganan kedaan darurat sudah dilakukan hanya dengan keputusan taksis pimpinan (situasional). Belum ada porses yang sistimatik untuk hal ini.</p>

#### 4.4.3.7 Results:

<p><i>7.1. Product and Process Results.</i> <i>a. Customer-Focused Product and Service.</i> 7.1.a.(1) What are your Results for your products and your Customer service Processes?</p>	<p>Pelayanan angkutan keberhasilan dari TPS ke TPA meliputi cakupan pelayanan kota Bandung. Belum dijelaskan produk utama apa, pencapaian, trend an perbandingan hasil atas produk utama ini.</p>
<p><i>b. Work Process Effectiveness Results.</i> 7.1.b.(1) What are your process Effectiveness and efficiency Results?</p>	<p>Keberhasilan pelayanan dilakukan pada penyapuan di 174 km lajur jalan yang di sapu 266 km dibagi dalam 3 shif kerja dengan jumlah personil 693 orang. Belum dijelaskan bagaimana proses sistimatik yang efektif dan efesien atas proses kerja PD Kebersihan.</p>
<p>7.1.b.(2) What are your emergency preparedness Results?</p>	<p>Pekerjaan pelayanan pengangkutan dilakukan dengan upaya efektifitas dan semaksimal mungkin dengan armada yang ada 90 (yang jalan) unit truk dengan pengangkutan kurang lebih 195 rit perhari dan ditambah dengan pengangkutan rental sekitar 20 rit</p>

	per hari.
<i>c. supply-Chain Managemet Results.</i>	Belum ditemukan
<i>7.1.c.(1) What are your supply-chain management Results?</i>	
<i>7.2. Customer-Focused Results</i>	Belum dilakukan.
<i>a. Customer-Focused Results.</i>	
<i>7.2.a.(1) What are your Customer satisfaction and dissatisfaction Results?</i>	
<i>7.2.a.(2) What are your Customer Engagement Results?</i>	Beum dilakukan
<i>7.3. Workforce-Focused Results.</i>	Belum ditemukan.
<i>a. Workforce-Focused Results.</i>	
<i>7.3.a.(1) What are your Workforce Capability and Capacity Results?</i>	
<i>7.3.a.(2) What are your Workforce climate Results?</i>	Belum ditemukan.
<i>7.3.a.(3) What are your Workforce Engagement Results?</i>	Belum ditemukan.
<i>7.3.a.(4) What are your Workforce and leader development Results?</i>	Belum ditemukan.
<i>7.4. Leadership and Governance Results.</i>	Pimpinan membuka ruang lebar untuk untuk karyawan dalam hal mencurahkan ide (inovasi), membuka forum diskusi dengan pelanggan. Bukti apa saja hasilnya, belum ditemukan.
<i>a. Leadership, Governance and Societal Responsibility Results.</i>	
<i>7.4.a.(1) What are your Results for Senior Leader's communication and engagement with the workforce and customers?</i>	
<i>7.4.a.(2) What are your Results for Governance accountability?</i>	Laporan pertanggung jawaban direksi.
<i>7.4.a.(3) What are your legal and regulatory Results?</i>	Buku UU No.18 tahun 2008, UU no. 32 tahun 2009, perda no.02, perda no.11 tahun 2005, perda no.9 tahun 2011, Perwal no.316 tahun 2013.
<i>7.4.a.(4) What are your Results of Ethical Behavior?</i>	Dukungan dari masyarakat belum sepenuhnya terlaksana



	dengan maksimal, pengetahuan sikap dan perilaku masyarakat masih rendah mengenai kebersihan lingkungan.
<i>7.4.a.(5) What are your Results for societal responsibilities and support of your Key Communities?</i>	Perusahaan sudah berkerja dengan maksimal berdasarkan tugas pokok dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat. Belum ditemukan bentuk laporannya.
<i>b. Strategy Implementation Results.</i>	bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat sesuai dengan dokumen corporate plan, perubahan corporate serta program tahunan. (laporan Rencana Kerja).
<i>7.4.b.(1) What are your Results for the achievement of your organizational strategy and Action Plans?</i>	
<i>7.5. Financial and Market Results.</i>	Penggunaan keuangan sesuai dengan pos-pos yang telah ditetapkan dan mengikuti aturan akuntansi yang berlaku yang mendukung program kerja yang telah direncanakan. Laporan Keuangan yang telah diaudit.
<i>7.5.a.(1) What are your Financial Performance Results?</i>	
<i>7.5.a.(2) What are your marketplace Performance Results?</i>	Belum dilakukan.

#### 4.4.4 Nilai skor

<i>Category</i>	<i>Score</i>
<i>Leadership</i>	24
<i>Strategy</i>	14
<i>Customers</i>	17
<i>Measurements, Analysis, Knowledge Management</i>	14
<i>Workforce</i>	14
<i>Operations</i>	18
<i>Results</i>	73
<i>Score total</i>	174

Nilai skor 174 masuk dalam peringkat : **Early Development**

## BAB 5 REKOMENDASI

### 5.1 Rekomendasi

#### 5.1.1 PD PBR Kota Bandung

1. Aspek *Leadership* dan *Strategy*, sebagai perwujudan *Visionary Leadership* adalah *Roadmap* dalam bentuk *Corporate Plan*, PD BPR telah memiliki *Corporate Plan* 2015-2019 dan penjabaran tahunan kedalam RKAP. Dewan Direksi merencanakan inovasi-inovasi sebagai bagian dari strategi Diversifikasi. Rekomendasi kami, segera menyusun **Bisnis Proses** yang dapat menggambarkan alur kerja dari hulu ke hilir yang disesuaikan dengan karakter bisnis PD Pasar sehingga akan tergambar fungsi disemua unit yang telah dibentuk termasuk kewenangan-kewenangan yang melekat dalam jabatan unit tersebut.
2. Dari aspek *Customers*, *Measurement*, *Workforce*, dan *Operations*, peran tenaga kerja sangat vital dalam mengeksekusi rencana aksi sebagai penjabaran Rencana Strategis melalui RKAP. Sejalan

dengan itu, temuan dari hasil wawancara menyebutkan belum adanya sistem pengelolaan kinerja dan analisa beban kerja. Kami merekomendasikan segera menyusun **Performance Managemet Systems** dan **Mapping Competency**.

3. Aspek Results (Hasil), belum adanya model pelaporan kinerja yang komprehensif, sehingga data dan informasi yang diperlukan manajemen dan pemangku kepentingan belum memadai. Rekomendasi kami adalah dengan metodologi Baldrige Excellence Framework, perusahaan dapat melakukan **self assessment** dan dengan dibentuknya Tim Juara yang diketuai oleh Ka SPI. *Output* dari *self assessment* adalah **Dokumen Aplikasi** yang merupakan penjabaran atas respon perusahaan terhadap persyaratan Kriteria Baldrige untuk mewujudkan perusahaan berkinerja Unggul.

4. Sebagai BUMD seyogyanya dapat menetapkan mana yang menjadi bisnis utama (*core business*) dan bisnis pendukung (*business support*), supaya lebih optimal dalam pengalokasian sumberdaya

perusahaan dan pengukuran kinerja serta implikasinya terhadap nilai posisi jabatan dan *take home pay*.

5. Membentuk unit business development untuk menampung inovasi-inovasi bisnis, antara lain *inovasi fee base income*.

### 5.1.2 PD Pasar

1. Aspek *Leadership* dan *Strategy*, sebagai perwujudan *Visionary Leadership* adalah *Roadmap* dalam bentuk *Business Plan*, PD Pasar. Dewan Direksi merencanakan inovasi-inovasi sebagai bagian dari strategi Diversifikasi. Rekomendasi kami, PD Pasar agar segera menyusun dan menetapkan Nilai nilai atau budaya perusahaan secara terinci dan jelas untuk menjalankan kegiatan usahanya dan mengikat seluruh jajarannya dalam bertindak sesuai dengan standar tertinggi dalam integritas profesional dan personal.
2. Untuk membangun sistem kerja yang efektif serta mengintegrasikan input output antar Unit kerja maka rekomendasi kami adalah menyusun **Bisnis Proses**

yang dapat menggambarkan alur kerja dari hulu ke hilir yang disesuaikan dengan karakter bisnis PD Pasar sehingga akan tergambar fungsi disemua unit yang telah dibentuk termasuk kewenangan-kewenangan yang melekat dalam jabatan unit tersebut.

3. Dari aspek Customers, Measurement, Workforce, dan Operations, peran tenaga kerja sangat vital dalam mengeksekusi rencana aksi sebagai penjabaran dari RKAP. Sejalan dengan itu, temuan dari hasil wawancara menyebutkan belum adanya sistem pengelolaan kinerja dan job analysis. Kami merekomendasikan untuk menyusun **Performance Managemet Systems** dan **Mapping Competency**.
4. Aspek Results (Hasil), belum adanya model pelaporan kinerja yang komprehensif, sehingga data dan informasi yang diperlukan manajemen dan pemangku kepentingan belum memadai. Rekomendasi kami adalah dengan metodologi Baldrige Excellence Framework, perusahaan dapat melakukan **self assessment** dan dengan dibentuknya Tim Juara yang diketuai oleh Ka SPI. *Output* dari *self assessment* adalah **Dokumen**

**Aplikasi** yang merupakan penjabaran atas respon perusahaan terhadap persyaratan Kriteria Baldrige untuk mewujudkan perusahaan berkinerja Unggul.

5. Perlu dibentuk Unit *Risk Management and Investment* dibawah Direktur Utama atau Direktur Umum/Administrasi untuk penyusunan perencanaan investasi dan kelayakan investasi serta kerjasama investor atau mitra kerjasama. Dengan diberi kewenangan persetujuan dalam hal penyusunan kajian investasi/analisa kelayakan investasi.
6. Sebagai BUMD seyogyanya dapat menetapkan mana yang menjadi bisnis utama (*core business*) dan bisnis pendukung (*support business*), supaya lebih optimal dalam pengalokasian sumberdaya perusahaan dan pengukuran kinerja serta impliksinya terhadap nilai posisi dan *take home pay*.

### 5.1.3 PD Kebersihan

1. Aspek *Leadership* dan *Strategy*, sebagai perwujudan *Visionary Leadership* adalah *Roadmap* dalam bentuk

*Business Plan*, PD Kebersihan sedang mempersiapkan Business Plan 2016-2020 dan penjabaran tahunan kedalam RKAP. Dewan Direksi merencanakan inovasi-inovasi sebagai bagian dari strategi Diversifikasi. Rekomendasi kami, segera menyusun **Bisnis Proses** yang dapat menggambarkan alur kerja dari hulu ke hilir yang disesuaikan dengan karakter bisnis PD Kebersihan, sehingga akan tergambar fungsi disemua unit yang telah dibentuk termasuk kewenangan-kewengan yang melekat dalam jabatan unit tersebut.

2. Dari aspek Customers, Measuremenst, Workforce, dan Operations, peran tenaga kerja sangat vital dalam mengeksekusi rencana aksi sebagai penjabaran Business Plan melalui RKAP. Sejalan dengan itu, temuan dari hasil wawancara menyebutkan belum adanya sistem pengelolaan kinerja dan analisa beban kerja. Kami merekomendasikan segera menyusun **Performance Managamet Systems** dan **Mapping Competency**.

3. Aspek Results (Hasil), belum adanya model pelaporan kinerja yang komprehensif, sehingga data dan informasi yang diperlukan manajemen dan pemangku kepentingan belum memadai. Rekomendasi kami adalah dengan metodologi Baldrige Excellence Framework, perusahaan dapat melakukan **self assessment** dan dengan dibentuknya Tim Juara yang diketuai oleh Ka SPI. *Output* dari *self assessment* adalah **Dokumen Aplikasi** yang merupakan penjabaran atas respon perusahaan terhadap persyaratan Kriteria Baldrige untuk mewujudkan perusahaan berkinerja Unggul.
  
4. Perlu dibentuk Unit Risk Management and Investment dibawah Direktur Utama atau Direktur Umum/Administrasi untuk penyusunan perencanaan investasi dan kelayakan investasi serta kerjasama investor atau mitra kerjasama. Dengan diberi kewenangan persetujuan dalam hal penyusunan kajian investasi/analisa kelayakan investasi.
  
5. Sebagai BUMD seyogyanya dapat menetapkan mana yang menjadi bisnis utama (*core business*) dan



bisnis pendukung (*business support*), supaya lebih optimal dalam pengalokasian sumberdaya perusahaan dan pengukuran kinerja serta implikasinya terhadap nilai posisi jabatan dan *take home pay*.

#### 5.1.4 PDAM Tirtawening

1. Peran dan Fungsi PDAM, selain sebagai suatu **entitas bisnis** yang dituntut untuk menghasilkan keuntungan (profit), juga mempunyai **tugas sosial kemasyarakatan** dan pelaksana **tugas dan tanggung jawab sebagai kepanjangan tangan pemerintahan daerah**:

- ✓ Sebagai suatu **entitas bisnis** yang dituntut untuk menghasilkan keuntungan (profit), menjalankan sistem manajemen, harus mengimplementasikan norma-norma dasar manajemen perusahaan, penerapan Good Corporate Governance. Juga melaksanakan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh DEPDA GRI dan BPSPAM dalam pencapaian target produksi, target raihan **pertumbuhan cakupan pelayanan** dan **pertumbuhan laba** dengan dasar target yang harus dicapai kinerja produksi dan

cakupan pelayanan sebesar **80%**, setelah dikurangi kebocoran dan layanan sosial maksimal sebesar **20%**.

- ✓ **Tugas sosial kemasyarakatan** Dalam melaksanakan fungsi melayani kebutuhan sosial tersebut, dalam permen PU no. 16, diatur dalam distribusi pemakaian layanan sosial dan termasuk dalam aturan tersebut batas maksimal kebocoran sebesar 20% dari total distribusi pelayanannya. Dengan demikian berarti sudah ada diskresi dari pemerintah untuk melayani kegiatan sosial dan kebocoran dalam pendistribusian sebesar 20%, sekaligus sebagai kriteria penilaian kinerja PDAM secara tidak langsung.
  
- ✓ Dalam melaksanakan **fungsi sebagai kepanjangan kewajiban pemerintah** baik dari pusat dan daerah. Salah satu sumber air baku dalam produksi air minum, pemerintah pusat dan daerah mempunyai kewajiban dalam mencarikan sumber-sumber air baku dan sebagai pemeliharanya sumber air baku tersebut tetap melibatkan PDAM dalam pelaksanaannya. Selain memiliki kewajiban tersebut diatas, pemerintah berkewajiban melakukan pembangunan Infrastruktur jaringan dari hulu sampai ke

jaringan produksi dan penambahan modal kerja ke PDAM dalam meningkatkan penambahan cakupan pelayanan dan kualitas pelayanan.

2. Aspek *Leadership* dan *Strategy*, sebagai perwujudan *Visionary Leadership* adalah *Roadmap* dalam bentuk *Business Plan* 2013-2017. Dari eviden yang ada yaitu hasil audit BPKP bahwa dalam penyusunan RKAP 2014 tidak sejalan dengan *Business Plan* 2013-2017 yang telah ditetapkan. Kenaikan Investasi 2014 sebesar 250% dari tahun sebelumnya, belum menghasilkan kinerja yang diharapkan. Belum jelasnya pendelegasian kewenangan karena tidak jelasnya alur kerja dalam menjalankan proses bisnis dari hulu sampai hilir. Rekomendasi kami, segera menyusun **Bisnis Proses** yang dapat menggambarkan alur kerja dari hulu ke hilir yang disesuaikan dengan karakter bisnis PDAM sehingga akan tergambar fungsi disemua unit yang telah dibentuk termasuk kewenangan-kewenangan yang melekat dalam jabatan unit tersebut.

3. Dari aspek *Measurements* dan *Workforce*, sejalan dengan hasil audit BPK 2014, peran tenaga kerja sangat vital dalam

mengeksekusi rencana aksi sebagai penjabaran Business Plan melalui RKAP. Sejalan dengan itu, hasil audit BPKP menyebutkan untuk dilakukan analisa beban kerja. Beberapa kebijakan SDM sudah ada tetapi belum diimplementasikan. Kami merekomendasikan segera menyusun **Performance Managemet System**, dan pemetaan Kompetensi (**Competency Mapping**) tenaga kerja.

4. Aspek Results (Hasil), adalah tidak lepas dari fungsi pengendalian (control) sejalan dengan dokumen audit BPKP ditemukan lemahnya fungsi pengendalian. Fungsi pengendalian di PDAM adalah Satuan Pengendalian Internal sebagai kepanjangan tangan Direktur Utama dan Dewan Pengawas sebagai kepanjangan Pemilik (owner). Fungsi mendasar dari manajemen adalah POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Control*), maka fungsi kontrol secara internal belum berjalan sebagaimana mestinya. Hasil Audit BPK 2014 menyebutkan secara rinci peran dari SPI yang belum berjalan sesuai peran dan fungsinya. Kami merekomendasikan bahwa dengan metodologi Baldrige Excellence Frame, perusahaan dapat melakukan *self assessment* yang dengan dibentuknya Tim Juara (Surat Tugas

sudah ada dengan jangka waktu 3 bulan) yang seyogyanya diketuai oleh Ka SPI. *Output* dari *self assessment* adalah Dokumen Aplikasi yang merupakan penjabaran atas respon perusahaan terhadap persyaratan Kriteria Baldrige untuk mewujudkan perusahaan berkinerja Unggul.

5. Sebagai BUMD seyogyanya dapat menetapkan mana yang menjadi bisnis utama (*core business*) dan bisnis pendukung (*support business*), supaya lebih optimal dalam pengalokasian sumberdaya perusahaan dan pengukuran kinerja serta implikasinya terhadap nilai posisi dan *take home pay*.
6. Perlu dibentuk Unit Risk Management and Investment dibawah Direktur Utama atau Direktur Umum/Administrasi untuk penyusunan perencanaan investasi dan kelayakan investasi serta kerjasama investor atau mitra kerjasama. Dengan diberi kewenangan persetujuan dalam hal penyusunan kajian investasi/analisa kelayakan investasi.

## 5.2 Out Come

Setelah kami melakukan evaluasi melalui *assessment* secara mendalam semua BUMD di kota Bandung (PD AM Tirtawening, PD Pasar Bermartabat, PD Kebersihan dan PD BPR Kota Bandung) dalam menjalankan sistem manajemen tata kelola perusahaan dimasing-masing BUMD dengan metodologi *Baldrige Excellence Framework 2015-2016*, kami merekomendasikan empat hal yang dianggap paling krusial dan prioritas yang harus dilakukan oleh Bagian Ekonomi sebagai pembina BUMD sebagai berikut:

1. Mengevaluasi regulasi atau aturan yang ada, menyesuaikan dengan lingkungan strategis yang semakin kompetitif. Maksudnya perubahan regulasi yang berbentuk PERDA dan PERWAL, yang menghambat dalam ekspansi atau inovasi bisnis di ganti dengan aturan yang lebih fleksibel. Hakikat dari pengelolaan bisnis harus mampu fleksibel karena tuntutan dari *Customers* semakin kompleks dibutuhkan penanganan yang lebih luwes dan komprehensif. Khususnya pengembangan bisnis, dibutuhkan regulasi yang mengatur investasi atau kerjasama dengan para investor dalam menangkap

peluang bisnis di Kota Bandung dan pengembangan bisnis di Jawa Barat. Karena kami lihat dari regulasi yang ada, terutama aturan investasi tidak diuraikan secara detail, sehingga membuat para Direksi BUMD kurang lincah.

2. Pembinaan yang perlu dilakukan adalah evaluasi dan monitor serta bimbingan (*couching*) kesemua BUMD secara rutin, minimal setahun dua kali, untuk memastikan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) dalam sistem tata kelola manajemen perusahaan dijalankan dengan baik sehingga menghasilkan Kinerja Unggul (*Performance Excellence*) dan diharapkan akan terjadi komunikasi yang lebih baik antara Pembina dengan para pimpinan BUMD yaitu Dewan Pengawas dan Direksi.
3. Khususnya pembinaan dibidang SDM (Sumber Daya Manusia), Bagian Ekonomi Pemkot Bandung harus membuat program *Talent Managament* (pengelolaan bakat/bibit unggul) karyawan di semua BUMD, salah satu fungsinya, mempersiapkan para SDM yang dianggap cakap di masing-masing BUMD. Kursus atau DIKLAT teknis dan manajemen, dimana mereka disiapkan menjadi Top Leader

atau Direksi di masing-masing BUMD, tidak mencari calon Direksi dari luar.

4. Untuk mengantisipasi lingkungan strategi bisnis yang semakin kompetitif, dan penuh ketidakpastian serta tuntutan *Customers* perlu dilakukan transformasi bisnis pada semua BUMD yang implikasinya akan memungkinkan adanya transformasi organisasi secara komprehensif.
  
5. Dalam upaya peningkatan implementasi *Good Corporate Governance* disemua BUMD, dalam hal ini bagian ekonomi sebagai Pembina BUMD, sudah selayaknya dalam hal rekrutmen anggota badan pengawas, diperlukan sosok anggota badan pengawas yang mumpuni di bidang bisnis masing-masing BUMD. Untuk itu, kami merekomendasikan ada unsur dari kalangan profesional sekaligus sebagai praktisi dibidangnya sebagai anggota badan pengawas independen yang diatur dalam PERWAL, saat ini hanya PD BPR yang telah melaksanakan hal dikarenakan ada aturan yang mewajibkan anggota badan pengawas seorang profesional yang expert di bidang perbankan dengan terlebih dahulu mengikuti Fit and Proper tes terlebih



dahulu sampai lulus, baru bisa diajukan kepada pemegang saham, aturan tersebut sebagai syarat dari OJK. Oleh karena sangat baik bagi BUMD yang lain mempunyai anggota badan pengawas independen, supaya ada check and Balance terhadap Direksi di masing-masing BUMD, adapun anggota badan pengawas dikalangan professional yang punya *expert* dibidang: Management, keuangan/akutansi dan teknik lingkungan (khusus untuk PDAM dan PD Kebersihan).