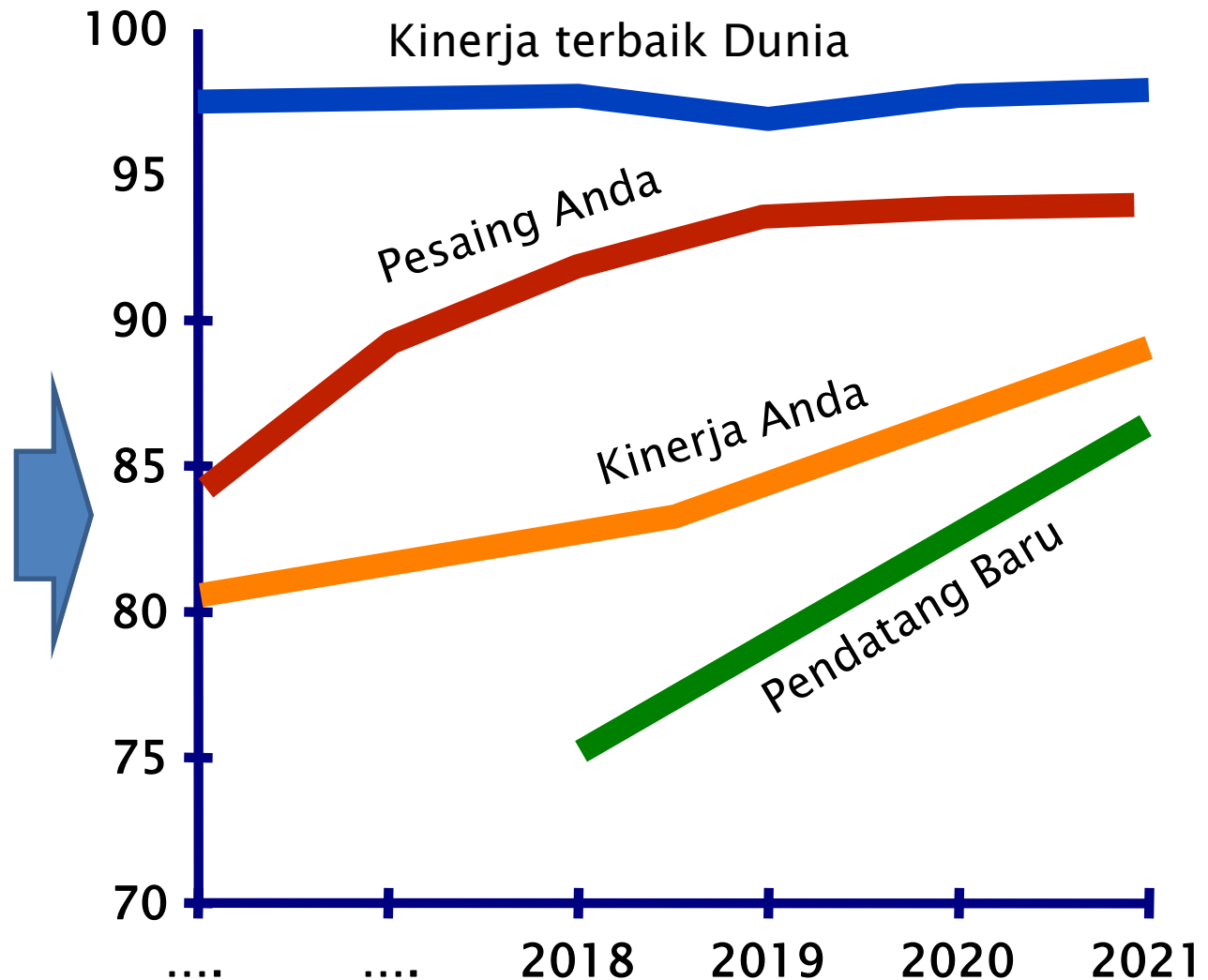


KONSEP KINERJA EKSELEN

- BERAPA PENCAPAIAN KINERJA ANDA SAAT INI ?
- BAGAIMANA PERTUMBUHANNYA ?
- APAKAH LEBIH BAIK DARI KOMPETITOR ?
- DIMANA POSISINYA DIBANDING INDUSTRI ?
- DIMANA POSISINYA DIBANDING KINERJA WORLD CLASS ?



KINERJA EKSELEN

Kinerja Ekselen adalah suatu metode/sistem terpadu manajemen kinerja perusahaan yang menghasilkan:

- Penyampaian nilai yang semakin sempurna kepada pelanggan dan pemangku kepentingan,
- Memberikan kontribusi pada kesinambungan perusahaan;
- Peningkatan efektifitas dan kemampuan perusahaan secara keseluruhan;
- Terjadinya pembelajaran organisasi dan individu secara efektif.

Kriteria Kinerja Ekeselen BUMN menyediakan suatu kerangka kerja dan metoda penilaian untuk memahami kekuatan dan peluang peningkatan kinerja perusahaan serta dapat memandu perencanaan perusahaan maupun implementasinya secara efektif.

KPKU BUMN MENG-ADOPSI & MENGADAPTASI BALDRIGE

BALDRIGE

KPKU-BUMN



2018

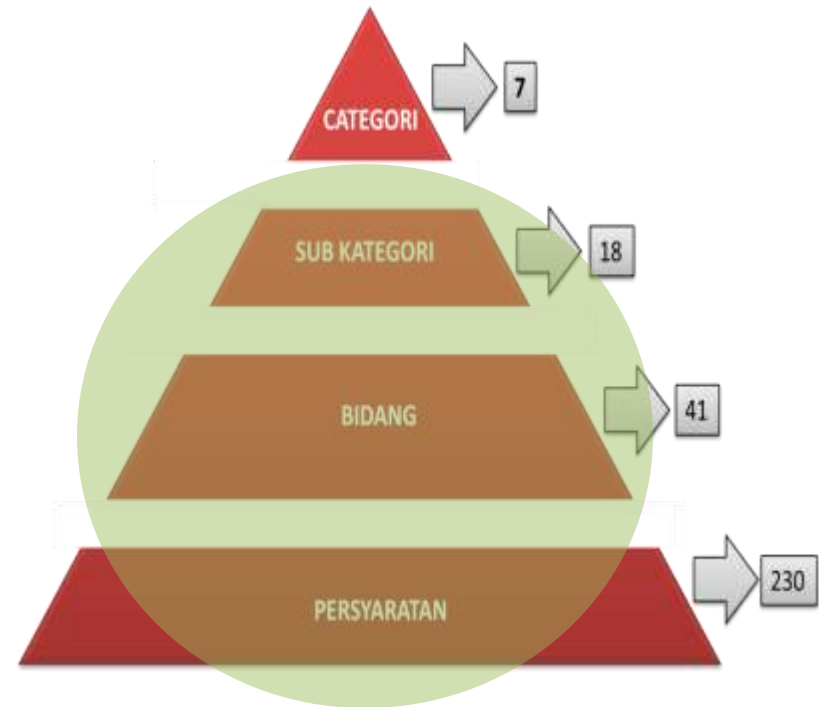
2019next

	2018	2019next
<i>Criteria</i>	<ul style="list-style-type: none"> • “Adopt” Baldrige Criteria 2011 – 2012 • “Adapt” with BUMN approach 	<ul style="list-style-type: none"> • As unique BUMN Criteria • Become BUMN standard (PERMEN BUMN)
<i>Implementation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mandatory • Parenting 	<ul style="list-style-type: none"> • Align with RENSTRA BUMN • As BUMN vehicle (guidance) goes to world class • Strengthen organization for synergy opportunities
<i>Assessment</i>	“Limited & Self Assessment”	<ul style="list-style-type: none"> • Improve “Tingkat Kesehatan BUMN” • Full Assessment approach • As comprehensive organizational performance assessment tools

Lesson Learned

STRUKTUR KPKU

- A** NILAI-NILAI INTI DAN KONSEP
- B** PROFIL ORGANISASI
- C** KATAGORI – KATAGORI PROSES
 1. Kepemipinan
 2. Perencanaan Strategis
 3. Fokus Pelanggan
 4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan
 5. Fokus Tenaga Kerja
 6. Fokus Operasi
- D** KATAGORI KINERJA
 - 7.1 Kinerja Produk dan Proses
 - 7.2 Kinerja Pelanggan
 - 7.3 Kinerja Fokus Tenaga Kerja
 - 7.4 Kinerja Kepemimpinan & Tatakelola
 - 7.5 Kinerja Keuangan dan Pasar
- E** DIMENSI PENILAIAN
- F** SISTEM PEMBERIAN SKOR



A

NILAI- NILAI INTI & KONSEP

1

KEPEMIMPINAN YANG MEMILIKI VISI

2

KEUNGGULAN YANG
DIGERAKKAN PELANGGAN

3

PEMBELAJARAN
ORGANISASI DAN INDIVIDU

4

MENGHARGAI
TENAGA KERJA & MITRA

5

KELINCAHAN

6

FAKUS KE MASA DEPAN

7

MANAJEMEN INOVASI

8

MANAJEMEN
BERDASARKAN FAKTA

9

TANGGUNG JAWAB
KEMASYARAKATAN

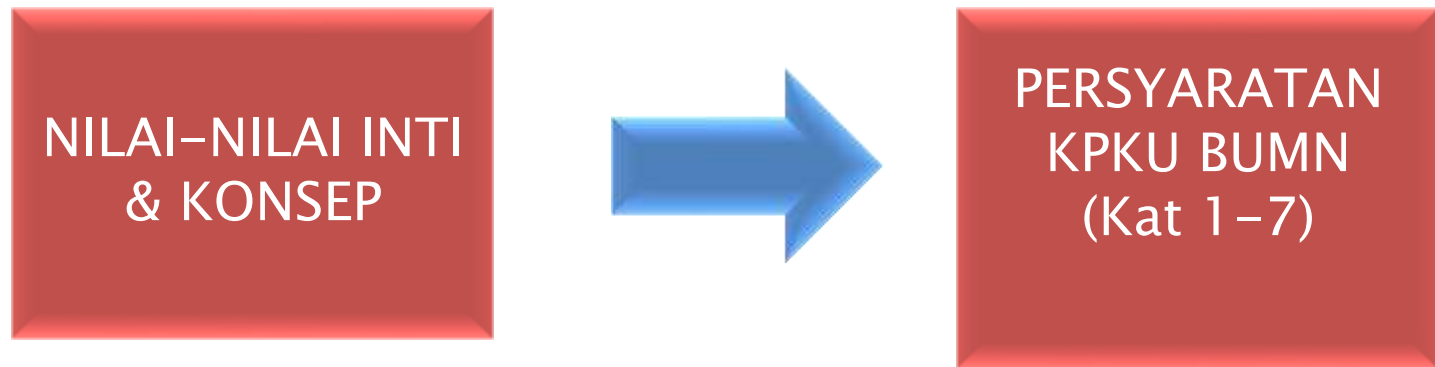
10

FOKUS PADA HASIL &
PENCIPTAAN NILAI

11

PERSPEKTIF KESISTEMAN

Nilai–Nilai Inti & Konsep diterjemahkan menjadi persyaratan KPKU BUMN



**Kerangka Kerja Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN
(Perspektif Kesisteman)**



Menilai PROSES dan HASIL

ADLI

- Metode/Sistem (*Approach*),
- Penerapan (Deployment),
- Pembelajaran (*Learning*), dan
- Integrasi (*Integration*)

LeTCI

- Level,
- Tren,
- Perbandingan (*comparison*) dan
- Integrasi.

Kerangka Kerja Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN
(Perspektif Kesisteman)



Profil Perusahaan

Merupakan sebuah uraian ringkas tentang perusahaan, memuat hal-hal penting yang mempengaruhi operasional perusahaan, dan tantangan-tantangan utamanya

Profil Perusahaan

Merupakan sebuah uraian ringkas tentang perusahaan, memuat hal-hal penting yang mempengaruhi operasional perusahaan, dan tantangan-tantangan utamanya

P.1 Gambaran Umum Perusahaan:
Seperti apakah karakteristik utama perusahaan?.

Jelaskan lingkungan operasional perusahaan dan hubungan UTAMA perusahaan dengan PELANGGAN, pemasok, MITRA, dan PEMANGKU KEPENTINGAN lainnya.

P.2 Situasi Perusahaan: Jelaskan situasi strategis perusahaan?.

Jelaskan lingkungan kompetitif perusahaan, tantangan dan keunggulan strategis utama, dan sistem peningkatan kinerja.

Profil Perusahaan



P.1a. Lingkungan Perusahaan

(1) Produk yang Ditawarkan

- produk utama yang ditawarkan
- tingkat kepentingan masing-masing produk
- Mekanisme apa yang digunakan untuk menyampaikan produk

(2) Visi dan Misi

- ciri budaya perusahaan
- TUJUAN, visi, tata nilai, dan misi perusahaan?
- kompetensi inti perusahaan serta hubungannya dengan misi

(3) Profil Tenaga Kerja

- profil tenaga kerja
- kelompok dan segmen tenaga kerja
- tingkat pendidikan
- elemen-elemen utama yang membuat tenaga kerja *engaged*
- keragaman tenaga kerja dan pekerjaan perusahaan,
- organisasi serikat pekerja,
- manfaat serta persyaratan khusus mengenai kesehatan dan keselamatan tenaga kerja

(4) Aset.

- fasilitas, teknologi, dan peralatan utama perusahaan?

(5) Persyaratan Regulasi

- Peraturan perundang-undangan yang berlaku
- peraturan ketentuan tentang kesehatan dan keselamatan kerja (K3) yang berlaku;
- persyaratan akreditasi,
- sertifikasi, atau registrasi;
- str industri; dan
- peraturan mengenai lingkungan hidup,
- finansial, dan
- produk?

Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti :

1. Imagible (dapat di bayangkan).
2. Desirable (menarik).
3. Feasible (realities dan dapat dicapai).
4. Focused (jelas).
5. Flexible (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan).
6. Communicable (mudah dipahami).

Visi bagi organisasi atau perusahaan dapat digunakan sebagai:

1. Penyatuan tujuan, arah dan sasaran perusahaan
2. Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya
3. Pembentuk dan pembangun [budaya perusahaan](#) (corporate culture)

Kompetensi Inti Perusahaan Adalah :

- bidang keahlian terbaik/potensi keunggulan dari perusahaan.
- Kompetensi inti perusahaan merupakan kemampuan yang secara strategis penting yang bersifat sentral dalam memenuhi misi atau memberikan keuntungan di lingkungan pasar atau jasa.
- Kompetensi inti sering memicu para pesaing atau pemasok dan mitra untuk meniru, dan kompetensi inti memberikan keuntungan kompetitif yang berkesinambungan.
- **Tidak** dapat diidentifikasikannya kompetensi inti perusahaan dapat menimbulkan tantangan strategis yang signifikan atau kerugian di pasar.
- Kompetensi inti dapat berupa keahlian teknologi, penawaran jasa yang unik, penguasaan pasar yang spesifik, atau kelihaian bisnis tertentu (contoh, akuisisi bisnis).

Dalam organisasi, kekuatan kompetensi inti organisasi bisa dibagi 2 yaitu :

- ***Soft Competency Organization*** : Terkait dengan Kepemimpinan, talenta, kemitraan, budaya kerja, reputasi, jaringan, merk.
- ***Hard Competency Organization*** : Terkait dengan sistem yang dimiliki, infrastruktur, gedung, asset, jumlah modal, jumlah pabrik, jumlah mesin, teknologi yang digunakan dll.

P. 1–2 Visi, Misi, Nilai Inti, Kompetensi Inti

Visi

Menjadikan Heartland Health dan tempat layanan kami merupakan yang terbaik dan teraman di Amerika untuk mendapat pemeliharaan kesehatan dan hidup yang sehat serta kehidupan yang produktif.

Misi

Untuk memperbaiki kesehatan masing-masing individu dan kelompok terletak pada bagian Heartland dan memberikan pemeliharaan yang tepat, pada waktu yang tepat, di tempat yang tepat, pada harga yang tepat dengan tidak ada hasil kedua.

Nilai Inti

Visi dan misi kami akan tercapai melalui penerapan nilai inti kami:

Rasa hormat	Integritas
Kepercayaan	Pelayanan
Kejujuran	Rasa iba

Potensi Keunggulan /Kompetensi Inti

Menyampaikan pemeliharaan yang terbaik dan aman
Memperbaiki kesehatan individu
Memperbaiki kesehatan kelompok/masyarakat

P.1.b. Hubungan Perusahaan

(1) Struktur Organisasi Perusahaan

- struktur organisasi perusahaan dan sistem tata kelola?
- hubungan pelaporan antara organ tata kelola perseroan, pimpinan senior, dan perusahaan induk, jika ada?

(2) Pelanggan dan Pemangku Kepentingan

- segmen pasar utama, kelompok pelanggan utama, dan kelompok pemangku kepentingan utama perusahaan, jika ada?
- persyaratan dan harapan utama mereka atas produk, jasa dukungan pelanggan, dan operasi perusahaan?
- perbedaan yang ada dalam persyaratan dan harapan di antara segmen pasar, kelompok pelanggan, dan kelompok pemangku kepentingan?

(3) Pemasok dan Mitra

- jenis-jenis pemasok, mitra, dan kolaborator utama?
- peran pemasok, mitra, dan kolaborator ini dalam menghasilkan dan menyampaikan produk utama dan dukungan pelanggan?
- Mekanisme apa saja yang digunakan dalam berkomunikasi dengan pemasok, mitra, dan kolaborator utama?
- Bila ada, peran apa saja yang dilakukan pemasok, mitra, dan kolaborator utama dalam implementasi inovasi di perusahaan?
- persyaratan utama rantai pasokan perusahaan?

P.2.a. Lingkungan Kompetitif

(1) Posisi Daya Saing.

- Jelaskan posisi daya saing perusahaan!
- Jelaskan posisi pangsa pasar dan pertumbuhan perusahaan relatif terhadap industri dan pasar yang dilayani!
- Berapa jumlah dan jenis pesaing

(2) Perubahan Situasi Persaingan

- Perubahan-perubahan penting apa saja yang sedang terjadi dan dapat memengaruhi posisi persaingan, termasuk peluang inovasi dan kolaborasi,

(3) Data Pembanding

- Apa saja sumber data pembanding dan persaingan yang tersedia dari dalam dan dari luar industri?
- Apa saja keterbatasan yang memengaruhi kemampuan perusahaan dalam memperoleh data-data tersebut

P.2.b. Konteks Strategis

Konteks Strategis

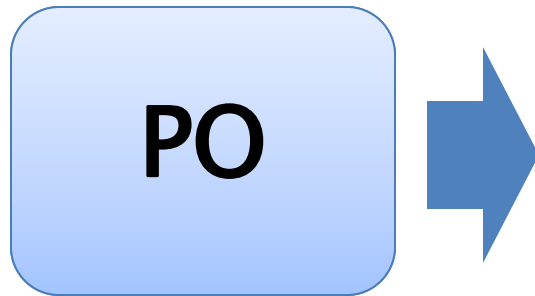
- Apa saja tantangan dan keunggulan strategis utama dalam aspek bisnis, operasional, tanggung jawab sosial, dan sumber daya manusia

P.2.c. Sistem Peningkatan Kinerja

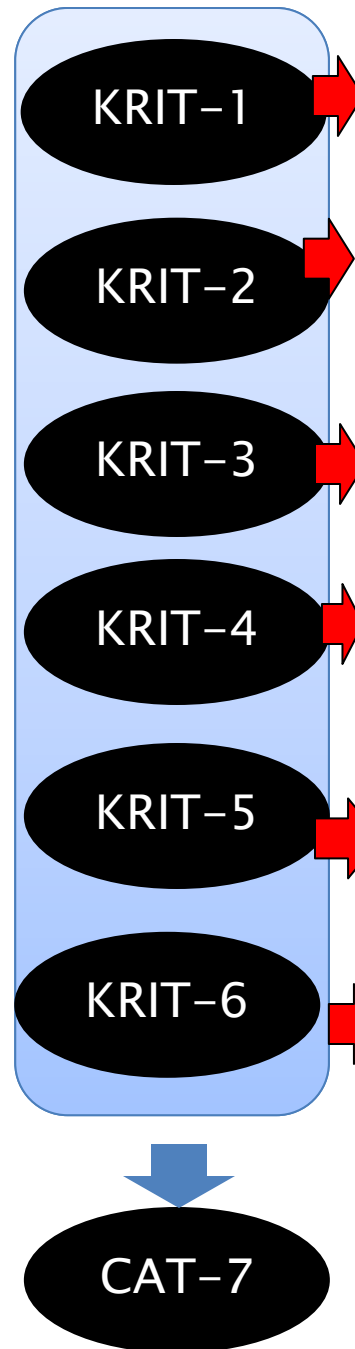
Sistem Peningkatan Kinerja

- Apa elemen-elemen utama sistem peningkatan kinerja, termasuk evaluasi, pembelajaran organisasi, dan proses-proses inovasi?

Linkage/ Interkoneksi PO



- **Visi, Misi Nilai-nilai**
- **Kompetensi inti perusahaan**
- **Pelanggan & segmentasi**
- **Data pembandingan**
- **Faktor keterikatan TK**
- **Persyaratn pelanggan, supplier & part**



Bagaimana pimpinan senior menetapkan visi dan tata nilai perusahaan?

Bagaimana perusahaan menentukan kompetensi inti, tantangan strategis, dan keunggulan strategis (yang telah diidentifikasi dalam Profil Perusahaan)?

- Bagaimana mendengarkan pelanggan untuk mendapatkan informasi yang dapat ditindaklanjuti?
- Bagaimana menggunakan metode yang berbeda untuk beragam pelanggan, kelompok pelanggan, atau segmen pasar?

- Bagaimana perusahaan memilih dan memastikan efektifitas pemanfaatan data dan informasi pembandingan yang penting untuk mendukung operasional, pengambilan keputusan strategis dan melakukan inovasi ?

- Bagaimana perusahaan menentukan elemen-elemen Utama yang mempengaruhi keterikatan tenaga kerja? Bagaimana perusahaan menentukan elemen-elemen utama yang mempengaruhi kepuasan tenaga kerja?

- 6.1a(1) Bagaimana Perusahaan menentukan persyaratan utama sistem kerja , dengan menggunakan masukan dari pelanggan, pemasok, mitra, dan kolaborator yang relevan?
- Apa persyaratan-persyaratan utama untuk sistem kerja tersebut?

Kerangka Kerja Kriteria Kinerja Ekselen (Perspektif Kesisteman)



MODEL SMS

FORMULATION/PLANNING	1. LEADERSHIP <ul style="list-style-type: none"> ❑ Values system ❑ GCG & Mgt Responsibility ❑ Social Responsibility ❑ Org'l Performance Review 	2. STRATEGIC MANAGEMENT <p>CORPORATE/BUSINESS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visi ➤ Misi corporate/Business Profile ➤ Corporate Strategy ➤ Corporate Policy ➤ Corporate Performance <div> FUNCTION of BUSINESS MANAGEMENT: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visi ➤ Misi ➤ Goal, RKAS ➤ Functional/Business Strategy ➤ Functional/Business Policy ➤ Functional/Business Performance </div> <p>SBU..... DIVISI</p> <p>ORGANIZATION (form)</p>
IMPLEMENTATION	3. ENABLERS FOR IMPLEMENTATION <ul style="list-style-type: none"> ➤ SHARED BELIEFS AND VALUES, LEADER VALUES (Consistency, involvement) ➤ MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE & CHANGE and Learning Cycles ➤ REWARD System ➤ RESOURCES MANAGEMENT ➤ RELATIONSHIP SYSTEM (MECHANISM) coordination, integration, vertical or horizontal ➤ Methods & IMPLEMENTATION PROGRESS 	
CONTROL/IMPROVEMENT	4. CONTROL & IMPROVEMENT <div> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Feedback ➤ Monitoring ➤ Measurement & Analysis ➤ Audit, Reporting ➤ Examining ➤ Evaluation ➤ Assessment ➤ Corrective Action ➤ Management Review </div> <div> Business Results : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Customer focus ✓ Financial & Market ✓ Human Resources ✓ Operational ✓ Organizational Effectiveness ✓ Perf. Relative to Competitors </div>	

5. TOOLS <p>VISIONING PROCESS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategic Benchmarking ➤ Strategic Brainstorming <p>STRATEGIC ALIGNMENT TOOLS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SWOT Analysis ➤ 5 Forces Analysis ➤ TOWS ➤ Customer Gap Analysis ➤ Grand/Corporate Strategy ➤ Generic Strategy ➤ Benchmarking ➤ Business Process Reengineering ➤ BCG Matrix ➤ GE Matrix ➤ Basic organization concept ➤ Balance Scorecard ➤ MBNQA ➤ OCAI <p>PROCESS ALIGNMENT TOOLS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Seven Tools ➤ Seven Management Tools ➤ Management Graph ➤ Change Management & Learning Cycles ➤ ISO 9000 ➤ ISO 14001 ➤ ISO 17020 ➤ ISO 17025 ➤ SMK3 ➤ etc

1 –Kepemimpinan (120 poin.)

Kategori ***Kepemimpinan*** menguji tindakan pimpinan senior di perusahaan dalam mengarahkan dan menjamin keberlangsungan perusahaan. Juga menguji sistem tata kelola yang diterapkan di perusahaan dan ketaatan hukum, praktek bisnis yang beretika, dan menjalankan tanggung jawab sosial serta mendukung komunitas yang berpengaruh kuat bagi perusahaan.

Kepemimpinan (120 poin.)

Kategori *Kepemimpinan* menguji tindakan pimpinan senior di perusahaan dalam mengarahkan dan menjamin keberlangsungan perusahaan. Juga menguji sistem tata kelola yang diterapkan di perusahaan dan ketaatan hukum, praktek bisnis yang beretika, dan menjalankan tanggung jawab sosial serta mendukung komunitas yang berpengaruh kuat bagi perusahaan.

1.1 Kepemimpinan Senior: Bagaimana pimpinan senior memimpin? (70 poin).

Jelaskan tindakan para pimpinan senior dalam mengarahkan dan memastikan keberlangsungan perusahaan. Juga, jelaskan cara pimpinan senior dalam berkomunikasi dengan para pekerja dalam mendorong dicapainya kinerja yang ekselen

1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial: Bagaimana tata kelola dan pemenuhan terhadap tanggung jawab sosial ? (50 poin.).

Jelaskan sistem tata kelola perusahaan dan sistem & metode untuk peningkatan kepemimpinan! Jelaskan bagaimana perusahaan memastikan penerapan perilaku taat hukum dan beretika, serta memenuhi tanggung jawab sosialnya, dan mendukung komunitas utamanya.

Kepemimpinan

a. Visi, Tata nilai, dan misi

b. Kinerja Komunikasi dan Perusahaan

a. Tata Kelola Perusahaan

b. Perilaku Taat Hukum dan Beretika

c. Tanggung Jawab Sosial dan Dukungan terhadap Komunitas Utama



1



1.1 Kepemimpinan Senior



1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial

1.1 a. Visi, Tata nilai, dan misi

(1) Visi dan Tata Nilai

- Bagaimana pimpinan senior menetapkan visi dan tata nilai perusahaan?
- Bagaimana pimpinan senior menyebarkan visi dan tata nilai perusahaan dalam sistem kepemimpinannya, kepada semua pekerja, pemasok utama dan mitra kerja, juga kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya yang sesuai?
- Bagaiman tindakan pimpinan senior dalam mencerminkan komitmennya terhadap tata nilai perusahaan?

(2) Mendorong Perilaku Taat Hukum dan Beretika

- Bagaimana tindakan pimpinan senior menunjukkan komitmennya terhadap perilaku taat hukum dan beretika?
- Bagaimana mereka mendorong agar lingkungan perusahaan menjadikan perilaku ini menjadi kebutuhan?

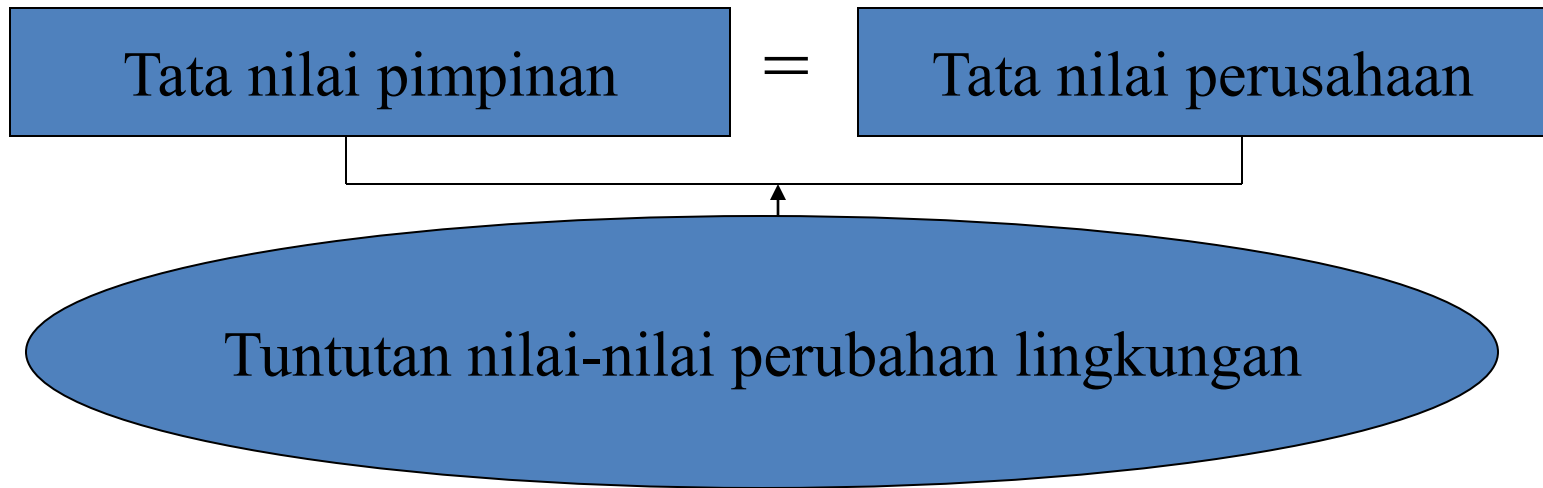
(3) Membangun Perusahaan yang Keberlanjutan

- Bagaimana pimpinan senior membangun perusahaan yang berkelanjutan?
- Bagaimana pimpinan senior mencapai hal-hal berikut:
 - membangun lingkungan perusahaan untuk peningkatan kinerja perusahaan, pencapaian misi dan tujuan strategis, inovasi, keunggulan kinerja, serta mewujudkan kelincahan perusahaan,
 - membangun budaya tenaga kerja yang konsisten menghasilkan pengalaman positif pelanggan dan meningkatkan keterikatan pelanggan,
 - membangun lingkungan perusahaan untuk terwujudnya pembelajaran bagi setiap tenaga kerja dan perusahaan,
 - mengembangkan dan meningkatkan keterampilan kepemimpinan,
 - berperan aktif dalam pembelajaran perusahaan, kaderisasi, dan menyiapkan pemimpin masa depan

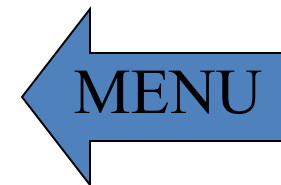
Values System

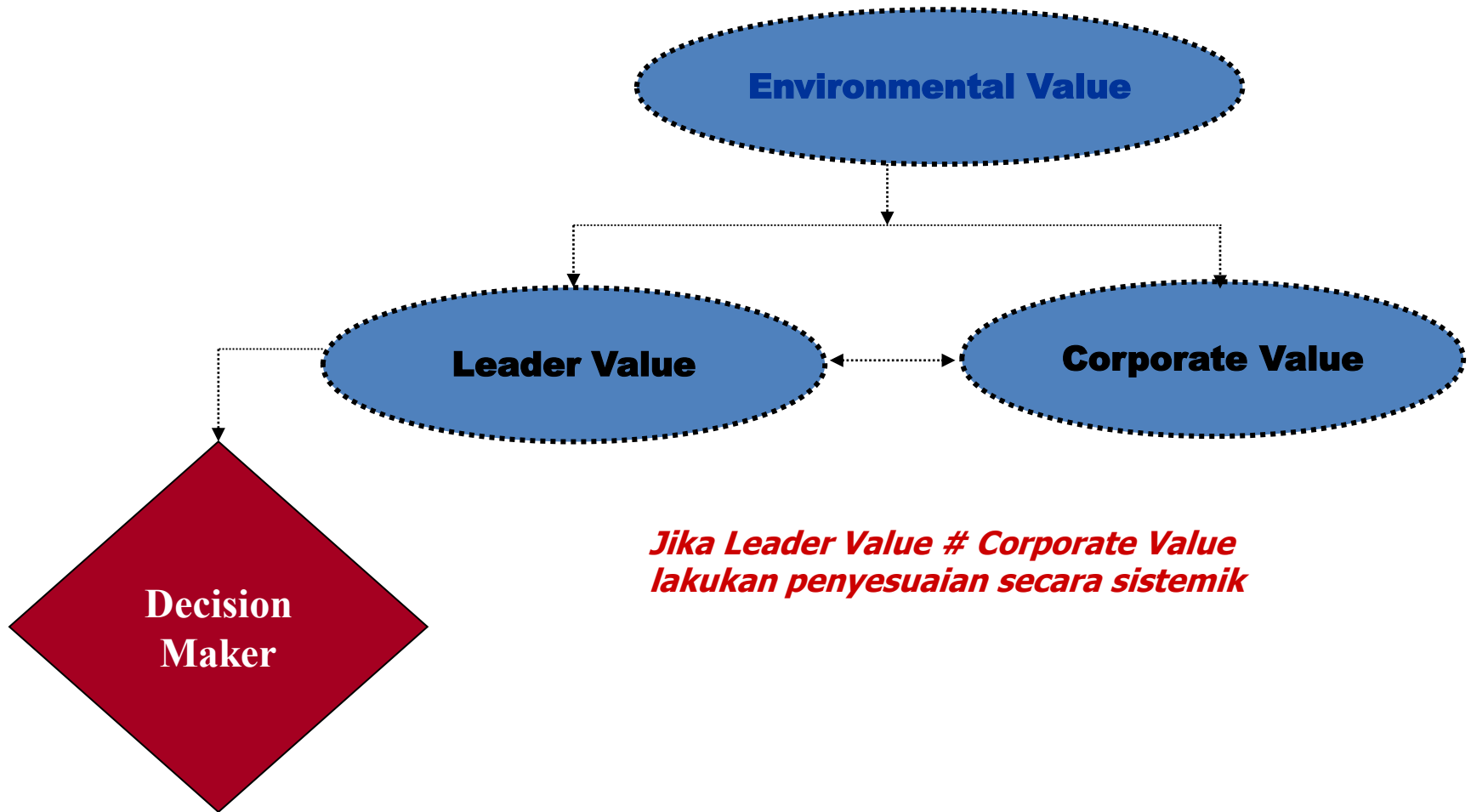
- *Values system* (sistem nilai) merupakan **sumber inspirasi kekuatan** dan **motivasi** yang mendorong setiap orang di dalam perusahaan untuk mengambil sikap, tindakan dan keputusan dalam **menjalankan bisnis**.
- Sistem nilai ini mencakup :
 - *corporate values*,
 - *shared beliefs*,
 - *leader values*,
 - moto dan
 - kode etik.
- Sistem nilai **agar ditanamkan**, diterapkan dan disebarluaskan oleh setiap individu karena merupakan akar dalam **pembentukan budaya perusahaan**.

Kepemimpinan / Leadership



1. **VALUE SYSTEM**
2. **GCG & MANAGEMENT RESPONSIBILITY**
3. **SOCIAL RESPONSIBILITY**
4. **ORGANIZATIONAL PERFORMANCE REVIEW**





1.1 b. Kinerja Komunikasi dan Perusahaan

(1) Komunikasi

- Bagaimana pimpinan senior berkomunikasi dengan, dan meng-*engage* seluruh tenaga kerja?
- Bagaimana pimpinan senior mencapai hal-hal sebagai berikut:
 - mendorong terjalinnya komunikasi dua arah yang terbuka dan jujur;
 - mengkomunikasikan keputusan-keputusan penting;
 - terlibat aktif dalam praktek pemberian penghargaan dan pengakuan untuk memperkuat kinerja perusahaan yang ekselen, yang fokus kepada pelanggan dan bisnis.

(2) Fokus pada Tindakan

- Bagaimana pimpinan senior fokus pada tindakan nyata untuk mencapai sasaran perusahaan, meningkatkan kinerja, dan mencapai visi perusahaan?
- pimpinan senior mengidentifikasi tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan?
- Bagaimana pimpinan senior fokus pada penciptaan dan penyeimbangan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya ke dalam sasaran kinerja perusahaan?

1.2 a. Tata Kelola Perusahaan

(1) Sistem Tata Kelola

- Bagaimana perusahaan me-*review* dan mencapai aspek-aspek utama sistem tata kelola berikut ini:
 - akuntabilitas tindakan-tindakan manajemen;
 - akuntabilitas fiskal;
 - transparansi operasional perusahaan, dan pemilihan serta kebijakan-kebijakan untuk mengungkapkan organ tata kelola yang sesuai;
 - independensi audit internal dan eksternal;
 - perlindungan terhadap kepentingan para pemangku kepentingan dan pemegang saham.

(2) Evaluasi Kinerja

- Bagaimana perusahaan mengevaluasi kinerja pimpinan senior, termasuk Direktur Utama?
- Bagaimana perusahaan menggunakan hasil evaluasi kinerja tersebut untuk menentukan kompensasi eksekutif?
- Bagaimana perusahaan mengevaluasi kinerja para anggota organ tata kelola
- Bagaimana pimpinan senior dan organ tata kelola menggunakan hasil evaluasi kinerja ini untuk meningkatkan pengembangan diri mereka dan meningkatkan, baik efektivitas kepemimpinan pribadi mereka maupun efektivitas sistem kepemimpinan dan organ tata kelola?

1.2 b. Perilaku Taat Hukum dan Beretika

(1) Ketaatan pada Hukum dan Peraturan

- Bagaimana perusahaan mengelola setiap dampak produk dan operasional yang merugikan masyarakat?
- Bagaimana perusahaan mengantisipasi tuntutan/harapan masyarakat terhadap produk dan operasi perusahaan saat ini dan masa yang akan datang?
- Bagaimana perusahaan mempersiapkan diri secara proaktif mengantisipasi dampak produk dan operasional yang menjadi perhatian masyarakat, termasuk di dalamnya pelestarian sumber daya alam dan penggunaan proses manajemen rantai pasokan yang efektif?
- Apa saja proses utama, ukuran, dan target untuk pemenuhan kepatuhan hukum dan perundangan, untuk mencapai dan melampaui persyaratan yang ditetapkan?
- Apa saja proses utama, ukuran-ukuran, dan target-target dalam pengelolaan risiko yang terkait dengan produk dan operasi perusahaan?

(2) Perilaku Etis.

- Bagaimana perusahaan mendorong dan memastikan diterapkannya perilaku yang beretika dalam semua interaksi bisnis yang dilakukan?
- Apa saja proses, ukuran, dan indikator-indikator kinerja untuk mewujudkan diterapkannya perilaku yang beretika di seluruh perusahaan, dan dalam berinteraksi dengan pelanggan, mitra, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya?
- Bagaimana perusahaan memantau dan metanggapi pelanggaran terhadap perilaku etis yang terjadi di perusahaan?

1.2c Tanggung Jawab Sosial dan Dukungan terhadap Komunitas Utama

(1) Kesejahteraan Masyarakat

- Bagaimana perusahaan menjadikan aspek kesejahteraan masyarakat sebagai bagian dari strategi dan kegiatan operasional sehari-hari perusahaan?
- Bagaimana perusahaan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat, memperbaiki lingkungan hidup, dan meningkatkan sistem perekonomian?

(2) Dukungan terhadap Komunitas

- Bagaimana perusahaan secara aktif mendukung dan mengelola komunitas utama perusahaan?
- Apa saja komunitas utama perusahaan?
- Bagaimana perusahaan mengidentifikasi komunitas-tersebut dan menentukan bidang keterikatan perusahaan, termasuk bidang-bidang yang terkait dengan kompetensi inti?
- Bagaimana pimpinan senior, bersama-sama dengan tenaga kerja di perusahaan, berkontribusi terhadap peningkatan komunitas tersebut?

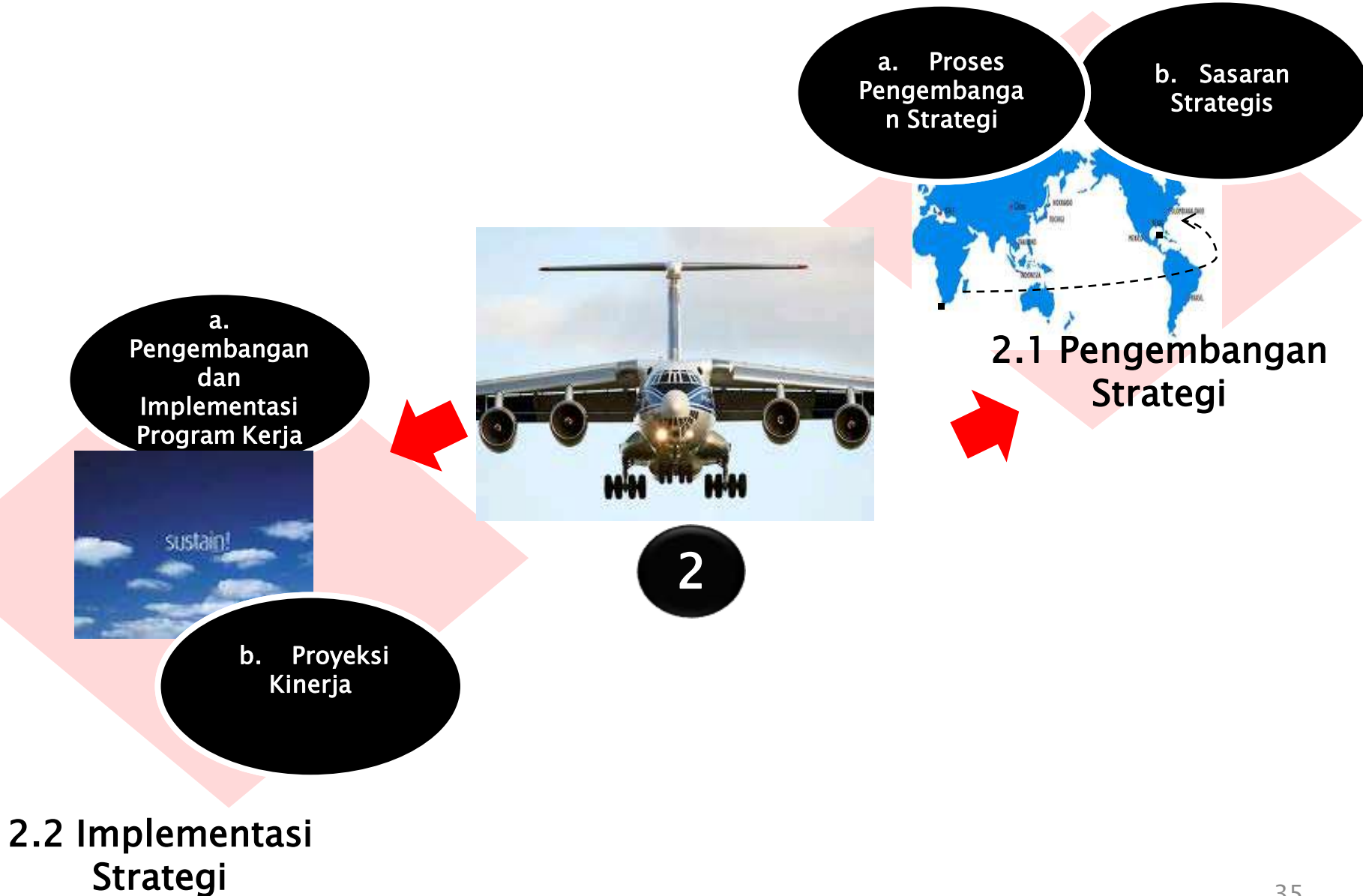
2-Perencanaan Strategis (85 poin.)

Kategori *Perencanaan Strategis* menguji perusahaan dalam mengembangkan sasaran strategis dan program kerja. Juga menguji cara sasaran strategis dan rencana kerja diimplementasikan dan direvisi sesuai kebutuhan perusahaan serta bagaimana mengukur pencapaiannya dari waktu ke waktu..

2.1 Pengembangan Strategi: Bagaimana mengembangkan strategi ? (40 poin).
Jelaskan bagaimana perusahaan menetapkan strateginya untuk menghadapi tantangan strategis dan mendayagunakan keunggulan strategis yang dimiliki. Jelaskan secara ringkas sasaran strategis perusahaan serta target-targetnya.

2.2 Implementasi Strategi: Bagaimana mengimplementasikan strategi? (45 poin)
Jelaskan bagaimana perusahaan menindaklanjuti sasaran strategis menjadi program kerja. Jelaskan secara singkat program kerja perusahaan, bagaimana program tersebut diimplementasikan, serta ukuran atau indikator kinerja terpenting yang digunakan. Proyeksikan kinerja masa depan perusahaan terhadap kinerja pembanding untuk setiap ukuran atau indikator kinerja dimaksud.

Perencanaan Strategis



2.1 a. Proses Pengembangan Strategi

(1) Proses Perencanaan Strategis

- Bagaimana perusahaan melakukan perencanaan strategis?
- Apa saja langkah-langkah proses utamanya?
- Siapa saja yang terlibat sebagai peserta utama?
- Bagaimana proses-proses strategis tersebut mengidentifikasi aspek-aspek penting yang mungkin terlewatkan (*potential blind spot*)?
- Bagaimana perusahaan menentukan kompetensi inti, tantangan strategis, dan keunggulan strategis (yang telah diidentifikasi dalam Profil Perusahaan)?
- Berapa lama periode yang ditetapkan dalam rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang?
- Bagaimana periode perencanaan itu ditetapkan?
- Bagaimana proses perencanaan strategis tersebut untuk masing-masing periode perencanaan?

(2) Pertimbangan dalam menyusun Strategi

- Bagaimana perusahaan memastikan bahwa perencanaan strategi telah mempertimbangkan unsur utama dibawah ini?
- Bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menganalisa data dan informasi yang menyangkut faktor-faktor penting dibawah ini sebagai bagian dari perencanaan strategis?
 - kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan
 - indikasi dini perubahan yang signifikan terkait teknologi, pasar, produk, preferensi pelanggan, kompetisi, perekonomian, dan regulasi
 - keberlangsungan perusahaan jangka panjang, termasuk kompetensi inti yang dibutuhkan, dan proyeksi kinerja pesaing atau kinerja perusahaan yang relevan diperbandingkan di masa yang akan datang
 - kemampuan perusahaan untuk melaksanakan rencana strategis

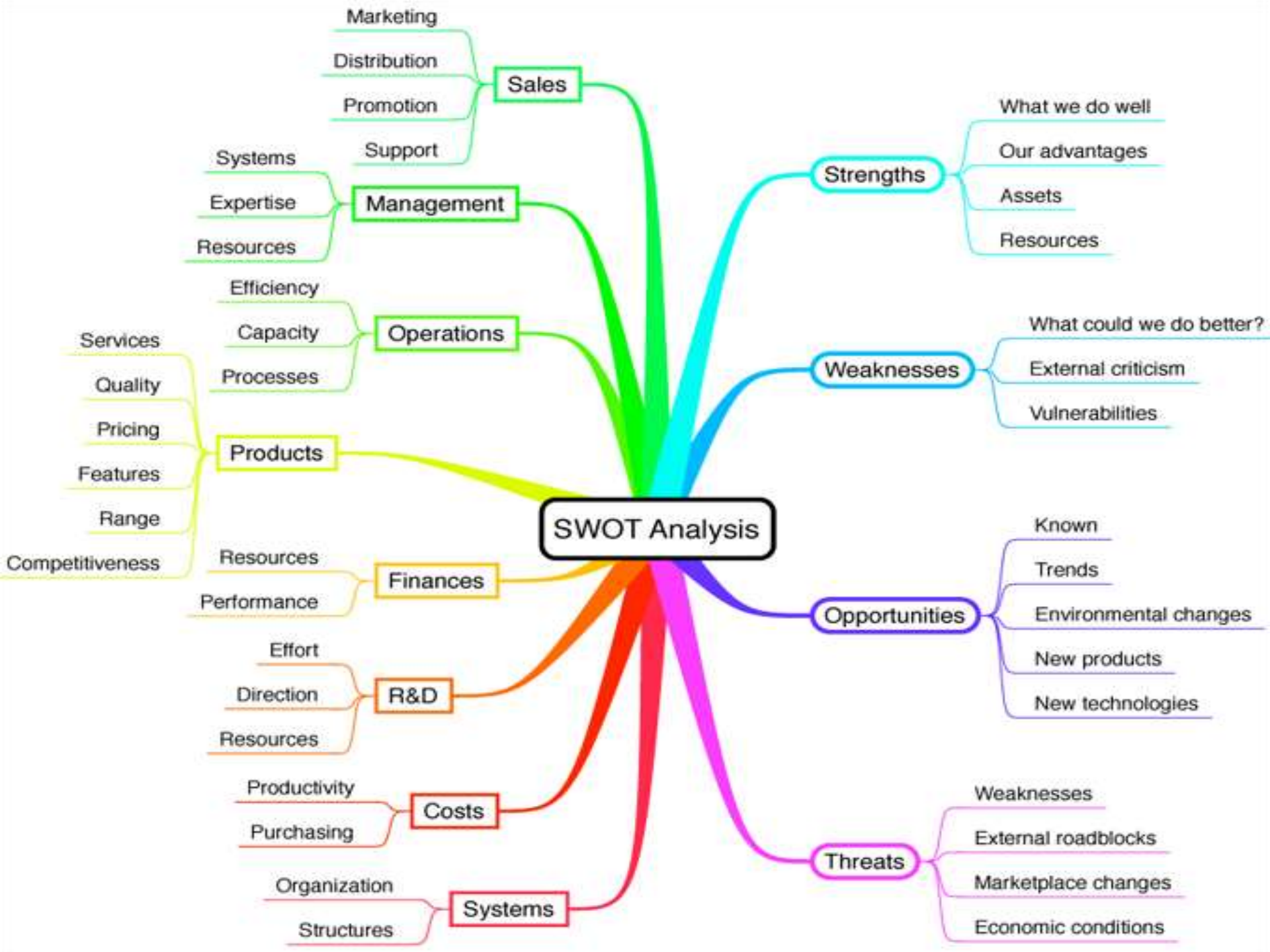
2.1 b. Sasaran Strategis

(1) Sasaran Strategis Utama

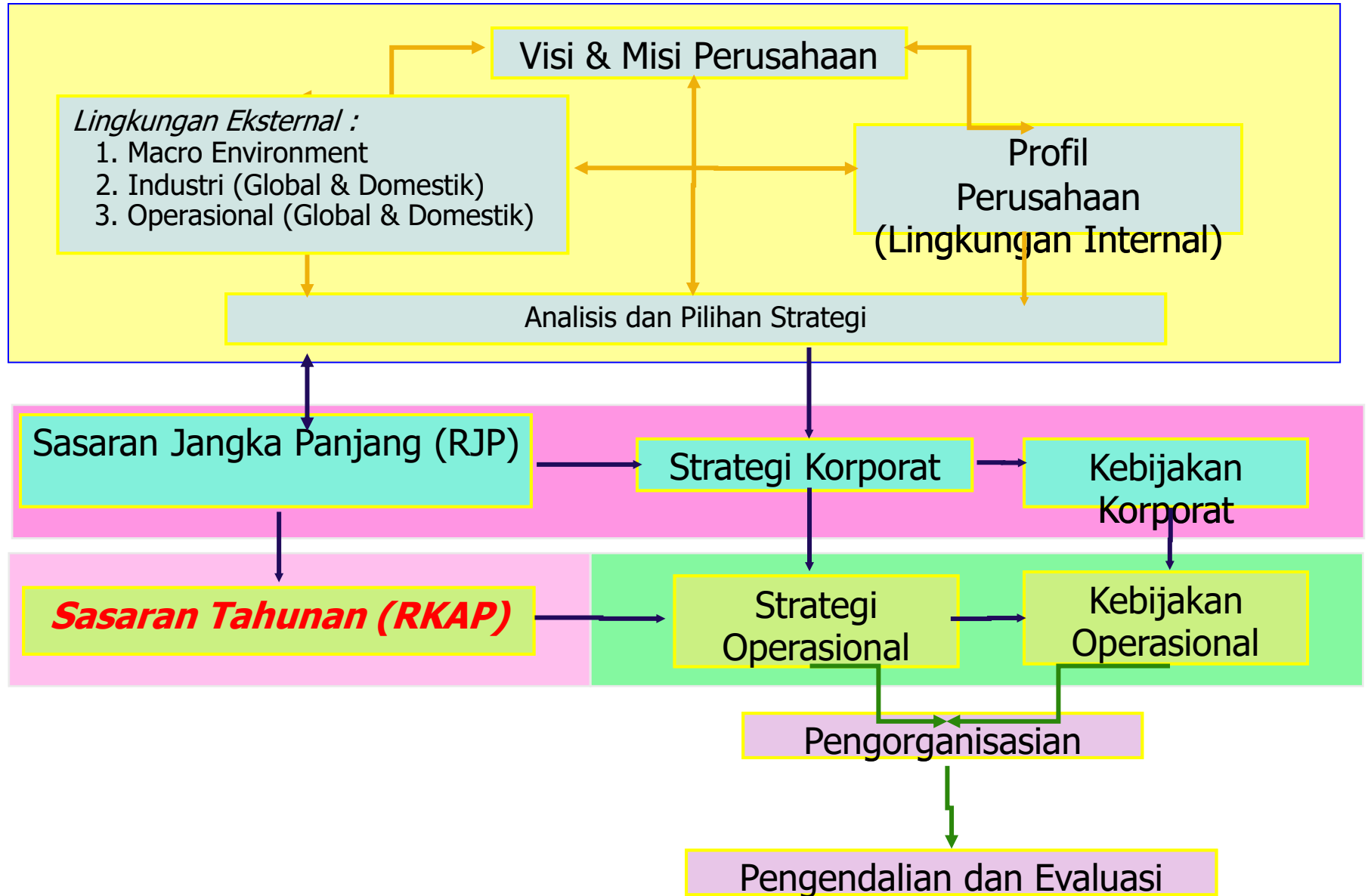
- Apa saja sasaran strategis utama dan jadwal untuk mencapainya?
- Apa target yang paling penting untuk setiap sasaran strategis tersebut?

(2) Pertimbangan Sasaran Strategis

- Bagaimana sasaran strategis perusahaan mencapai hal-hal berikut ini :
 - menjawab tantangan dan keunggulan strategis
 - menenaggapipeluang untuk berinovasi dalam produk, operasi, dan model bisnis
 - mampu mengkapitalisasi kompetensi inti yang dimiliki perusahaan saat ini dan merespon kebutuhan kompetensi inti baru yang akan datang
 - memastikan keseimbangan antara tantangan jangka panjang dan jangka pendek
 - memperhitungkan dan menyeimbangkan semua harapan seluruh pemangku kepentingan
 - meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar yang tiba-tiba dan sangat cepat



Model Strategic Management



2.2 a. Pengembangan dan Implementasi Program Kerja

(1) Pengembangan Program Kerja

- Bagaimana perusahaan mengembangkan program kerja?
- Apa program kerja jangka pendek dan panjang utama perusahaan dan keterkaitannya dengan sasaran strategis?
- Apa perubahan-perubahan penting yang diprogramkan, jika ada, terkait dengan produk, pelanggan, pasar, pemasok dan mitra, serta bagaimana melaksanakannya?

(2) Implementasi Program Kerja

- Bagaimana perusahaan mengimplementasikan program kerja ke seluruh jajaran perusahaan: kepada tenaga kerja, pemasok dan mitra utama yang relevan untuk mencapai sasaran strategis utama?
- Dan bagaimana memastikan bahwa hasil-hasil atau target terpenting dari program kerja dapat dicapai/ dipertahankan?

(3) Pengalokasian Sumber Daya

- Bagaimana perusahaan memastikan bahwa sumber daya finansial dan sumber daya lainnya tersedia untuk mendukung pencapaian program kerja, sekaligus memenuhi kewajiban saat ini?
- Bagaimana perusahaan mengalokasikan sumber daya tersebut untuk mendukung pencapaian program kerja?
- Bagaimana perusahaan menilai dan mengelola risiko finansial dan risiko lainnya yang terkait program kerja, untuk memastikan keberlangsungan usaha secara finansial?

(4) Program Tenaga Kerja

- Apa saja program utama tenaga kerja atau sumber daya manusia untuk mencapai sasaran strategis dan program kerja jangka pendek dan panjang perusahaan?
- Bagaimana program SDM tersebut mengantisipasi dampak potensial terhadap tenaga kerja dan kemungkinan perubahan kebutuhan terkait dengan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja?

(5) Ukuran Kinerja

Apa saja ukuran atau indikator kinerja utama untuk menelusuri pencapaian dan efektivitas program kerja? Bagaimana memastikan bahwa keseluruhan sistem pengukuran dan evaluasi program kerja perusahaan dapat memperkuat keselarasan seluruh elemen perusahaan? Bagaimana perusahaan memastikan bahwa sistem pengukuran dan evaluasi program kerja tersebut telah meliputi penerapan di seluruh bidang yang terkait, serta meliputi pemangku kepentingan utama?

(6) Revisi Program Kerja

Bila keadaan mengharuskan terjadi perubahan dan menuntut segera diterapkannya program baru, bagaimana perusahaan menyusun revisi program kerja dan mengimplementasikannya??

2.2 b. Proyeksi Kinerja

PROYEKSI KINERJA



- Untuk ukuran atau indikator kinerja utama yang diidentifikasi pada 2.2a(5), apa saja proyeksi kinerjanya, baik untuk jangka pendek maupun panjang?
- Bagaimana proyeksi kinerja perusahaan dibandingkan dengan proyeksi kinerja pesaing atau perusahaan sejenis pada ukuran-ukuran tersebut di atas?
- Bagaimana proyeksi tersebut dibandingkan dengan *benchmarks* utama, target, dan kinerja sebelumnya, jika ada?
- Jika pencapaian kinerja saat ini atau proyeksi kinerja perusahaan berada di bawah pesaing atau pembanding, bagaimana perusahaan menyikapi kesenjangan tersebut?

3-Fokus Pada Pelanggan (85 poin.)

Kategori *Fokus Pada Pelanggan* menguji bagaimana perusahaan meng-*engage* pelanggannya dan melakukan inovasi produk untuk keberhasilan pasar jangka panjang. Strategi *engagement/keterikatan* meliputi bagaimana perusahaan mendengarkan suara pelanggannya, membangun hubungan pelanggan, dan menggunakan informasi pelanggan untuk melakukan perbaikan, dan mengidentifikasi peluang inovasi serta menindaklanjutinya.

3-Fokus Pada Pelanggan (85 poin.)

Kategori *Fokus Pada Pelanggan* menguji bagaimana perusahaan meng-*engage* pelanggannya dan melakukan inovasi produk untuk keberhasilan pasar jangka panjang. Strategi *engagement/keterikatan* meliputi bagaimana perusahaan mendengarkan suara pelanggannya, membangun hubungan pelanggan, dan menggunakan informasi pelanggan untuk melakukan perbaikan, dan mengidentifikasi peluang inovasi serta menindaklanjutinya.

3.1 Suara Pelanggan: Bagaimana memperoleh informasi dari pelanggan? (45 poin.)

Jelaskan bagaimana perusahaan mendengarkan pelanggan dan mendapatkan informasi mengenai kepuasan dan ketidakpuasan.

3.2 Keterikatan Pelanggan: Bagaimana membangun keterikatan pelanggan untuk melayani kebutuhan mereka dan bagaimana membangun hubungan dengan pelanggan? (40 pts.)

Jelaskan bagaimana perusahaan menentukan produk yang ditawarkan dan mekanisme komunikasi untuk mendukung pelanggan. Jelaskan bagaimana perusahaan membangun hubungan pelanggan.

Fokus Pada Pelanggan

a.
Mendengarkan
Pelanggan



3.1 Suara
Pelanggan

b. Menentukan
Kepuasan dan
Keterikatan
Pelanggan



3

a. Produk yang
Ditawarkan dan
Dukungan
Pelanggan



3.2 Keterikatan
Pelanggan

b. Membangun
Hubungan
Pelanggan

3.1 a. Mendengarkan Pelanggan

(1) Mendengarkan Pelanggan Perusahaan Saat Ini

- Bagaimana mendengarkan pelanggan untuk mendapatkan informasi yang dapat ditindaklanjuti?
- Bagaimana menggunakan metode yang berbeda untuk beragam pelanggan, kelompok pelanggan, atau segmen pasar?
- Jika sesuai, bagaimana perusahaan menggunakan media sosial dan teknologi berbasis web untuk mendengarkan pelanggan?
- Bagaimana menggunakan metode yang berbeda berdasarkan siklus hidup pelanggan?
- Bagaimana perusahaan mendapatkan umpan balik yang segera dan dapat ditindaklanjuti dari pelanggan mengenai mutu produk, dukungan pelanggan, dan transaksi?

(2) Mendengarkan Calon Pelanggan

- Bagaimana mendengarkan bekas pelanggan, calon pelanggan, dan pelanggan pesaing untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti dan untuk memperoleh umpan balik atas produk, dukungan pelanggan, dan transaksi, jika sesuai?

3.1 b. Menentukan Kepuasan dan Keterikatan Pelanggan

(1) Kepuasan dan Keterikatan

(2) Kepuasan Relatif terhadap Pesaing

(3) Ketidakpuasan.

- Bagaimana perusahaan menentukan kepuasan dan keterikatan pelanggan?
- Bagaimana perusahaan menerapkan metode penentuan kepuasan dan keterikatan pelanggan yang dibedakan berdasarkan kelompok pelanggan dan segmen pasar, jika sesuai?
- Bagaimana pengukuran tersebut mampu menangkap informasi yang dapat ditindaklanjuti, untuk digunakan dalam melampaui harapan pelanggan dan mengamankan keterikatan pelanggan?

- Bagaimana perusahaan memperoleh informasi mengenai kepuasan relatif pelanggan dibandingkan kepuasan pelanggan pesaing?
- Bagaimana perusahaan memperoleh informasi kepuasan relatif pelanggan dibandingkan tingkat kepuasan pelanggan dari perusahaan lainnya yang menyediakan produk sejenis atau terhadap *benchmarks* industri, jika sesuai?

- Bagaimana perusahaan menentukan ketidakpuasan pelanggan?
- Bagaimana pengukuran ketidakpuasan tersebut mampu menangkap informasi yang dapat ditindaklanjuti untuk digunakan dalam memenuhi persyaratan pelanggan dan melampaui harapan mereka di masa mendatang?

3.2 a. Produk yang Ditawarkan dan Dukungan Pelanggan

(1) Produk yang Ditawarkan

- Bagaimana perusahaan mengidentifikasi persyaratan pelanggan dan pasar atas produk dan layanan yang ditawarkan?
- Bagaimana perusahaan mengidentifikasi dan menginovasi produk yang ditawarkan untuk memenuhi persyaratan dan melampaui harapan kelompok pelanggan dan segmen pasar (teridentifikasi dalam Profil Perusahaan)?
- Bagaimana perusahaan mengidentifikasi dan menginovasi produk yang ditawarkan untuk memasuki pasar baru, untuk menarik pelanggan baru, dan untuk menyediakan peluang bagi pengembangan hubungan dengan pelanggan yang ada, jika sesuai?

(2) Dukungan pada Pelanggan

- Bagaimana perusahaan memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk mencari informasi dan mendapatkan dukungan pelanggan?
- Bagaimana perusahaan memungkinkan pelanggan untuk mendukung bisnis perusahaan serta bersedia memberi umpan balik terhadap produk dan dukungan pelanggan?
- Apa saja dukungan utama kepada pelanggan, termasuk mekanisme utama komunikasi?
- Bagaimana cara-cara tersebut dibedakan untuk pelanggan, kelompok pelanggan, atau segmen pasar yang berbeda? Bagaimana perusahaan menentukan persyaratan dukungan utama kepada pelanggan?
- Bagaimana memastikan bahwa persyaratan tersebut diterapkan kepada semua orang dan proses-proses yang terlibat dalam dukungan pelanggan?

(3) Segmentasi Pelanggan

- Bagaimana perusahaan menggunakan informasi pelanggan, pasar, dan produk yang ditawarkan untuk mengidentifikasi kelompok pelanggan dan segmen pasar yang ada saat ini dan yang diantisipasi di masa mendatang?
- Bagaimana perusahaan mempertimbangkan pelanggan pesaing, calon pelanggan dan calon pasar dalam proses segmentasi? Bagaimana perusahaan menentukan pelanggan, kelompok pelanggan, dan segmen pasar mana yang akan dijadikan target untuk produk yang ada saat ini dan di masa mendatang?

(4) Penggunaan Data Pelanggan

Bagaimana perusahaan menggunakan informasi pelanggan, pasar, dan produk yang ditawarkan untuk meningkatkan pemasaran, membangun budaya yang lebih fokus pada pelanggan, dan mengidentifikasi peluang untuk inovasi?

3.2 b. Membangun Hubungan Pelanggan

(1) Pengelolaan Hubungan

Bagaimana perusahaan memasarkan, membangun, dan mengelola hubungan dengan pelanggan untuk mencapai hal berikut?

- memperoleh pelanggan dan membangun pangsa pasar
- mempertahankan pelanggan, memenuhi persyaratannya, dan melampaui harapannya di setiap tahapan siklus hidup pelanggan
- meningkatkan keterikatan pelanggan dengan perusahaan

(2) Manajemen Komplek Pelanggan

- Bagaimana perusahaan mengelola komplek pelanggan?
- Bagaimana proses manajemen komplek pelanggan dapat memastikan bahwa setiap komplek terselesaikan secara tepat dan efektif?
- Bagaimana proses manajemen komplek pelanggan memungkinkan perusahaan untuk memulihkan kepercayaan pelanggan dan meningkatkan kepuasan serta keterikatan pelanggan?

4–Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan (90 poin)

Kategori pengukuran, analisis dan pengelolaan pengetahuan menguji perusahaan dalam menyeleksi, mengumpulkan, menganalisis, mengelola, dan meningkatkan kualitas data, informasi, dan aset pengetahuan dan keterkaitannya dalam mengelola teknologi informasi. Kategori ini juga menguji perusahaan dalam memanfaatkan dan menindaklanjuti hasil review untuk meningkatkan kinerja.

4-Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan (90 poin)

Kategori pengukuran, analisis dan pengelolaan pengetahuan menguji perusahaan dalam menyeleksi, mengumpulkan, menganalisis, mengelola, dan meningkatkan kualitas data, informasi, dan aset pengetahuan dan keterkaitannya dalam mengelola teknologi informasi. Kategori ini juga menguji perusahaan dalam memanfaatkan dan menindaklanjuti hasil review untuk meningkatkan kinerja.

4.1 Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Perusahaan: *Bagaimana perusahaan mengukur, menganalisa, dan selanjutnya meningkatkan kinerjanya?* (45 poin)

Jelaskan bagaimana perusahaan mengukur, menganalisa, me-review, dan meningkatkan kinerja melalui penggunaan data dan informasi pada semua tingkatan dan di semua bagian organisasi di perusahaan.

4.2 Pengelolaan Informasi, Pengetahuan, dan Teknologi Informasi: *Bagaimana perusahaan mengelola informasi, pengetahuan organisasi, dan teknologi informasi?* (45 poin)

Jelaskan bagaimana perusahaan membangun dan mengelola aset pengetahuan. Jelaskan bagaimana perusahaan memastikan kualitas dan ketersediaan; data, informasi *software* dan *hardware* yang dibutuhkan untuk tenaga kerja, pemasok, mitra, kolaborator, dan pelanggan.

4-Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan



4.1 a. Pengukuran Kinerja

(1) Pengukuran Kinerja

(2) Data Pemandangan

(3) Data Pelanggan

(4) Kecekatan Pengukuran Kinerja

- Bagaimana perusahaan memilih, mengumpulkan, menyelaraskan, dan mengintegrasikan data dan informasi untuk menelusuri kinerja operasional harian dan kinerja keseluruhan organisasi, termasuk pencapaian kemajuan sasaran strategis dan program kerja?
- Apa ukuran kinerja utama perusahaan, termasuk ukuran-ukuran utama keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang?
- Seberapa sering perusahaan menelusuri pengukuran kinerja tersebut ?
- Bagaimana perusahaan memanfaatkan data dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan melakukan inovasi?

- Bagaimana perusahaan memilih dan memastikan efektifitas pemanfaatan data dan informasi pemandangan yang penting untuk mendukung operasional, pengambilan keputusan strategis dan melakukan inovasi ?

- Bagaimana perusahaan memilih dan memastikan efektifitas pemanfaatan data dan informasi suara pelanggan (termasuk data dan informasi keluhan pelanggan) untuk mendukung keputusan yang diambil di tingkat operasional, pengambilan keputusan strategis serta melakukan inovasi?

- Bagaimana perusahaan memastikan sistem pengukuran kinerjanya mampu metanggapi perubahan internal dan eksternal perusahaan yang cepat atau tidak terduga?

4.1 b. Analisis dan *Review* Kinerja

REVIEW KINERJA



- Bagaimana *review* kinerja dan kapabilitas perusahaan? Bagaimana perusahaan memanfaatkan ukuran-ukuran kinerja utama perusahaan dalam melakukan *review* tersebut diatas ?
- Analisa apa yang dilakukan untuk mendukung *review* tersebut dan memastikan kesimpulannya valid (akurat dan tepat)?
- Bagaimana perusahaan memanfaatkan hasil review untuk menilai keberhasilan perusahaan, keunggulan daya saing, kesehatan keuangan dan kemajuan pencapaian sasaran strategis dan program kerja?
- Bagaimana perusahaan memanfaatkan hasil review untuk menilai kemampuan perusahaan dalam metanggapi secara cepat terhadap perubahan kebutuhan dan tantangan-tantangan lingkungan internal dan eksternal perusahaan?

4.1 c. Peningkatan Kinerja

(1) Berbagi Praktek Terbaik
(*Best Practices Sharing*).

Bagaimana perusahaan memanfaatkan hasil *review* kinerja untuk dikomunikasikan sebagai pembelajaran dan acuan praktek terbaik ke seluruh unit kerja dan lintas proses kerja?

(2) Kinerja Yang Akan
Datang

Bagaimana perusahaan memanfaatkan hasil *review* kinerja dan data pembanding utama, serta data persaingan utama untuk memproyeksikan kinerja yang akan datang?

(3) Peningkatan yang
berkelanjutan dan Inovasi

- Bagaimana perusahaan memanfaatkan hasil *review* kinerjanya untuk mengembangkan prioritas peningkatan yang berkelanjutan dan peluang berinovasi?
- Bagaimana prioritas dan peluang berinovasi tersebut dikomunikasikan untuk ditindaklanjuti oleh kelompok kerja dan unit-unit fungsional di seluruh perusahaan?
- bagaimana prioritas dan peluang berinovasi dikomunikasikan dan untuk ditindaklanjuti oleh pemasok, mitra, dan kolaborator yang relevan, untuk memastikan keselarasannya dengan kepentingan atau kebutuhan perusahaan?

4.2a. Pengelolaan Data, Informasi, dan Pengetahuan

(1) Properti.

Bagaimana Perusahaan mengelola data, informasi, dan pengetahuan organisasi untuk memenuhi karakteristik berikut :

- Akurat
- Integritas dan reliabilitas (kehandalan)
- Ketepatan dan kesesuaian waktu
- Keamanan dan kerahasiaan

(2) Ketersediaan Data dan Informasi

- Bagaimana Perusahaan berusaha agar data dan informasi yang dibutuhkan dapat tersedia untuk tenaga kerja, pemasok, mitra, kolaborator dan pelanggan sesuai kebutuhan?

(3) Pengelolaan Pengetahuan

Bagaimana perusahaan mengelola pengetahuan organisasi untuk mencapai hal-hal sebagai berikut :

- Pengumpulan dan transfer pengetahuan tenaga kerja
- Transfer pengetahuan yang relevan dari dan kepada pelanggan, pemasok, mitra, kolaborator.
- Identifikasi secara cepat, berbagi dan implementasi praktik terbaik.
- Pengumpulan dan transfer pengetahuan yang relevan untuk melakukan inovasi dan perencanaan strategis

4.2b. Pengelolaan sumberdaya dan teknologi informasi

(1) Karakteristik Hardware dan Software

- Bagaimana Perusahaan memastikan *hardware* dan *software* memiliki karakteristik: handal, aman, dan mudah digunakan?

(2) Ketersediaan dalam menghadapi Kondisi Darurat

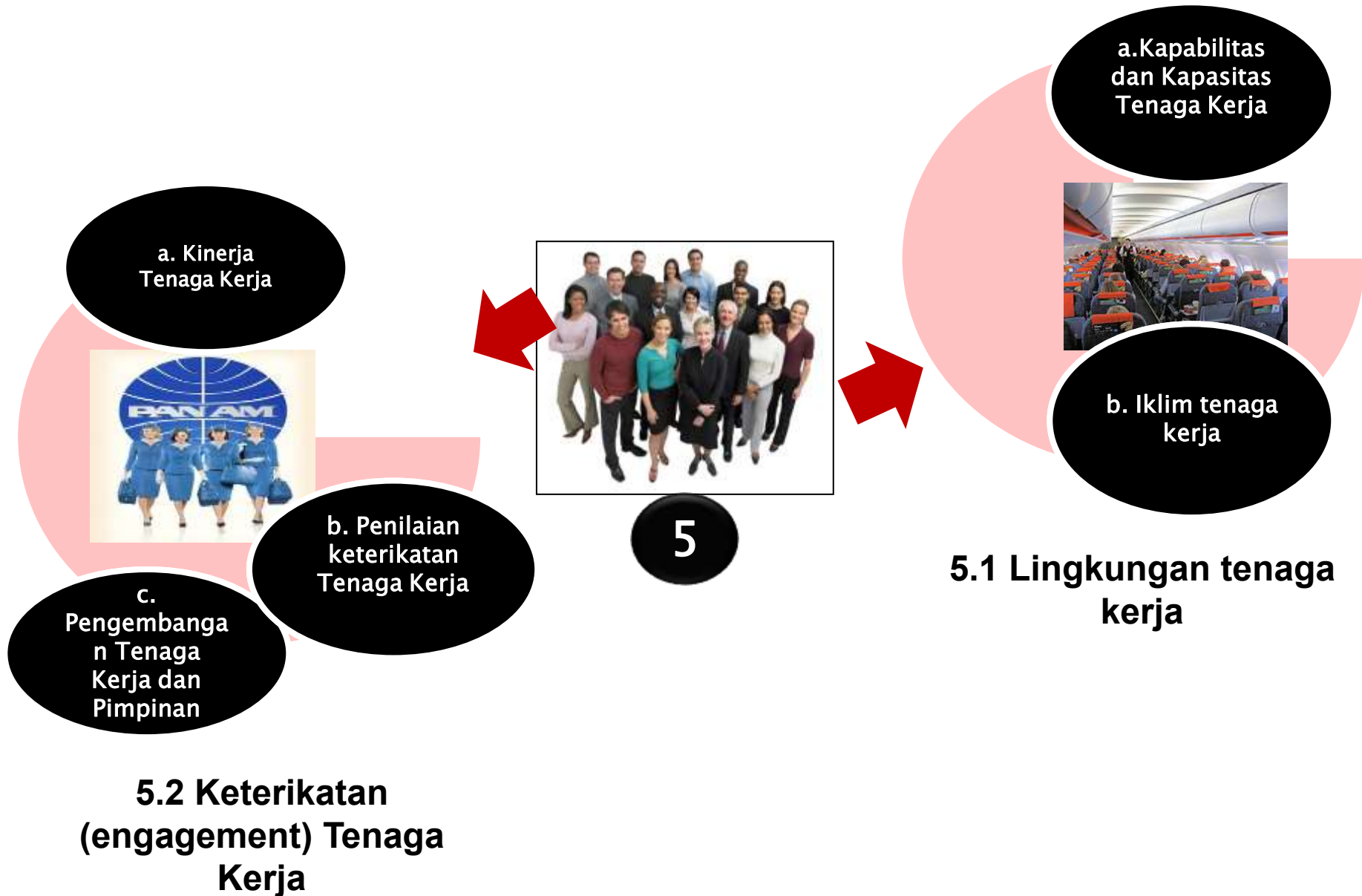
- Dalam kondisi darurat, bagaimana Perusahaan memastikan ketersediaan *hardware* dan *software* serta data dan informasi yang berkelanjutan untuk melayani kebutuhan pelanggan dan bisnis secara efektif?

5–Fokus pada Tenaga Kerja (85 poin)

Kategori *Fokus pada Tenaga Kerja* menguji kemampuan perusahaan dalam menilai kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk membangun lingkungan tenaga kerja yang kondusif serta mencapai kinerja yang tinggi.

Kategori ini juga menguji bagaimana perusahaan meng-*engage*, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja dan memanfaatkan seluruh potensinya agar selaras dengan misi, strategi, dan program kerja perusahaan secara menyeluruh.

Fokus pada Tenaga Kerja



5–Fokus pada Tenaga Kerja (85 poin)

Kategori *Fokus pada Tenaga Kerja* menguji kemampuan perusahaan dalam menilai kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk membangun lingkungan tenaga kerja yang kondusif serta mencapai kinerja yang tinggi. Kategori ini juga menguji bagaimana perusahaan meng-*engage*, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja dan memanfaatkan seluruh potensinya agar selaras dengan misi, strategi, dan program kerja perusahaan secara menyeluruh.

5.1 Lingkungan tenaga kerja: Bagaimana membangun lingkungan tenaga kerja yang efektif dan kondusif? (40 poin)
Jelaskan bagaimana perusahaan mengelola kapabilitas dan kapasitas Tenaga kerja untuk menyelesaikan pekerjaan. Jelaskan bagaimana perusahaan memelihara keamanan, keselamatan dan kondusifitas iklim kerja.

5.2 Keterikatan (engagement) Tenaga Kerja: Bagaimana perusahaan membangun keterikatan (meng-engage) tenaga kerja untuk mencapai keberhasilan perusahaan dan individu? (45 poin).
Jelaskan cara perusahaan membangun keterikatan (meng-engage), memberi kompensasi dan penghargaan kepada tenaga kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi. Jelaskan bagaimana perusahaan menilai keterikatan tenaga kerja dan menggunakan hasilnya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jelaskan bagaimana tenaga kerja, termasuk unsur pimpinan dikembangkan untuk mencapai kinerja yang tinggi.

5.1 a. Kapabilitas dan Kapasitas Tenaga Kerja

(1) Kapabilitas dan Kapasitas

Bagaimana perusahaan menilai kebutuhan akan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, termasuk tingkat keterampilan, kompetensi, dan tingkat pengawakannya?

(2) Tenaga Kerja Baru

- Bagaimana perusahaan merekrut, mengontrak, menempatkan, dan mempertahankan tenaga kerja baru?
- Bagaimana perusahaan memastikan bahwa tenaga kerja merepresentasikan keberagaman gagasan, budaya, serta pemikiran masyarakat dan pelanggan?

(3) Penyelesaian Pekerjaan

Bagaimana perusahaan mengorganisasikan dan mengelola tenaga kerja untuk mencapai hal berikut?

- Menyelesaikan pekerjaan perusahaan
- Mengkapitalisasi / memanfaatkan kompetensi inti perusahaan
- Memperkuat fokus pada pelanggan dan bisnis
- Melampaui kinerja yang diharapkan
- Menjawab tantangan strategis dan program kerja

(4) Manajemen Perubahan Tenaga kerja

- Bagaimana perusahaan mempersiapkan tenaga kerjanya untuk menghadapi perubahan kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja?
- Bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja, kebutuhannya, dan kebutuhan perusahaan untuk memastikan kelangsungan perusahaan, dan untuk mencegah pengurangan tenaga kerja, dan meminimalkan dampak dari pengurangan tenaga kerja, jika tidak bisa dihindari?
- Bagaimana perusahaan mempersiapkan diri untuk menghadapi dan mengelola periode pertumbuhan tenaga kerja?

5.1 b. Iklim tenaga kerja

(1) Lingkungan tempat kerja

(2) Kebijakan dan Manfaat Bagi Tenaga Kerja.

- Bagaimana perusahaan memperhatikan faktor lingkungan tempat kerja, termasuk aksesibilitas untuk memastikan, meningkatkan, keselamatan, kesehatan, dan keamanan tenaga kerja?
- Apa ukuran kinerja dan target peningkatannya untuk masing-masing faktor tersebut?
- Apa perbedaan yang signifikan dari faktor keselamatan, kesehatan, dan keamanan termasuk ukuran atau target kinerjanya untuk lingkungan tempat kerja yang berbeda tersebut?

- Bagaimana perusahaan mendukung tenaga kerja melalui kebijakan, pelayanan, dan pemberian manfaat bagi tenaga kerja?
- Bagaimana kebijakan, pelayanan, dan pemberian manfaat tersebut sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja yang berbeda dan kelompok serta segmen tenaga kerja yang beragam?

5.2a. Kinerja Tenaga Kerja

(1) Elemen–elemen keterikatan

- Bagaimana perusahaan menentukan elemen–elemen Utama yang mempengaruhi keterikatan tenaga kerja?
- Bagaimana perusahaan menentukan elemen–elemen utama yang mempengaruhi kepuasan tenaga kerja?
- Bagaimana elemen–elemen tersebut ditetapkan untuk kelompok dan segmen tenaga kerja yang berbeda?

(2) Budaya Perusahaan.

- Bagaimana perusahaan membangun budaya perusahaan yang memiliki karakteristik; komunikasi yang terbuka, berkinerja tinggi, dan tenaga kerja yang memiliki keterikatan tinggi dengan perusahaan?
- Bagaimana memastikan bahwa budaya perusahaan mengambil manfaat dari beragam gagasan, budaya, dan pemikiran dari tenaga kerja?

(3) Manajemen Kinerja.

- Bagaimana sistem manajemen kinerja tenaga kerja mencapai hal–hal berikut?
- mendukung pekerjaan yang berkinerja tinggi dan keterikatan tenaga kerja
 - menjadi pertimbangan dalam pemberian kompensasi, penghargaan, pengakuan, dan pemberian insentif tenaga kerja
 - memperkuat fokus pada pelanggan dan bisnis serta pencapaian program kerja perusahaan

5.2 b. Penilaian keterikatan Tenaga Kerja

(1) Penilaian Keterikatan

- Bagaimana perusahaan menilai tingkat keterikatan tenaga kerja?
- Apa metode dan ukuran baik formal maupun informal yang digunakan perusahaan untuk menentukan tingkat keterikatan tenaga kerja dan kepuasan tenaga kerja?
- Bagaimana metode dan ukuran tersebut dibedakan untuk kelompok dan segmen tenaga kerja?
- Bagaimana perusahaan menggunakan indikator lainnya, seperti retensi, kemangkiran, keluhan, keselamatan, dan produktivitas tenaga kerja, untuk menilai dan meningkatkan keterikatan tenaga kerja?

(2) Korelasi dengan Hasil Bisnis

Bagaimana perusahaan mengkaitkan hasil penilaian keterikatan tenaga kerja dengan hasil-hasil bisnis Utama untuk mengidentifikasi peluang peningkatan keterikatan tenaga kerja maupun hasil-hasil Bisnis? (korelasi yang dimaksud disampaikan pada kategori 7)

5.2c. Pengembangan Tenaga Kerja dan Pimpinan

(1) Sistem Pengembangan dan pembelajaran

Bagaimana sistem pengembangan dan pembelajaran untuk tenaga kerja dan pimpinan meliputi faktor-faktor berikut?

- kompetensi inti, tantangan strategis, dan pelaksanaan program kerja baik jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan
- perbaikan kinerja perusahaan dan inovasi
- etika dan praktek bisnis yang beretika
- fokus pada pelanggan
- kebutuhan pembelajaran dan pengembangannya, termasuk yang diinginkan oleh tenaga kerja sendiri dan yang diidentifikasi oleh supervisor, manajer, dan pimpinan senior.
- transfer pengetahuan dari para tenaga kerja yang akan meninggalkan perusahaan atau pensiun
- penguatan penerapan pengetahuan dan keterampilan baru dalam pekerjaan

(2) Efektifitas Pembelajaran dan Pengembangan

- Bagaimana perusahaan mengevaluasi efektifitas dan efisiensi sistem pembelajaran dan pengembangan?

(3) Kemajuan Karir.

- Bagaimana perusahaan mengelola kemajuan karier yang efektif untuk seluruh tenaga kerja? Bagaimana perusahaan mencapai efektifitas kaderisasi untuk posisi manajerial dan pimpinan?

6. Fokus Pada Operasi (85 poin)

Kategori Fokus pada operasi menguji bagaimana perusahaan mendesain, mengelola dan meningkatkan sistem dan proses kerja untuk menghasilkan nilai pada pelanggan dan mencapai keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan. Juga menguji kesiapan untuk menghadapi keadaan darurat.

6. Fokus Pada Operasi (85 poin)

Kategori Fokus pada operasi menguji bagaimana perusahaan mendesain, mengelola dan meningkatkan sistem dan proses kerja untuk menghasilkan nilai pada pelanggan dan mencapai keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan. Juga menguji kesiapan untuk menghadapi keadaan darurat.

6.1 Sistem Kerja: Bagaimana mendesain, mengelola, dan memperbaiki sistem kerja? (45 poin).
Jelaskan cara perusahaan mendesain, mengelola dan meningkatkan sistem kerjanya untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan, dan mempersiapkan untuk kemungkinan keadaan darurat, serta mencapai keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan

6.2 Proses kerja: Bagaimana mendesain, mengelola, dan memperbaiki proses-proses kerjanya ? (40 poin).
Jelaskan bagaimana perusahaan mendesain, mengelola, dan meningkatkan proses kerja utama perusahaan untuk menghasilkan nilai kepada pelanggan serta mencapai kesuksesan dan keberlangsungan perusahaan

6. Fokus Pada Operasi

a. Desain
Proses Kerja



b .
Pengelolaan
Proses Kerja

6.2 Proses kerja



6

a.Desain
Sistem Kerja

b.Pengelolaan
Sistem Kerja



c.Kesiapan
Menghadapi
Keadaan
Darurat

6.1 Sistem Kerja

6.1 a Desain Sistem Kerja

(1) Konsep Desain

- Bagaimana perusahaan mendesain dan melakukan inovasi terhadap sistem kerja secara keseluruhan?
- Bagaimana Perusahaan mendayagunakan kompetensi inti yang telah dimiliki dalam mendesain sistem kerja?
- Bagaimana Perusahaan menentukan proses kerja dalam sistem kerja tersebut yang akan dijalankan oleh internal perusahaan dan yang akan menggunakan sumber daya eksternal?

(2) Persyaratan Sistem Kerja

- Bagaimana Perusahaan menentukan persyaratan utama sistem kerja, dengan menggunakan masukan dari pelanggan, pemasok, mitra, dan kolaborator yang relevan?
- Apa persyaratan-persyaratan utama untuk sistem kerja tersebut?

6.1 b. Pengelolaan Sistem Kerja

(1) Implementasi Sistem Kerja

- Apa saja sistem kerja perusahaan yang telah didesain?
- Bagaimana Perusahaan mengelola dan meningkatkan sistem kerja tersebut untuk menghasilkan nilai kepada pelanggan dan mencapai keberhasilan serta keberlangsungan perusahaan?

(2) Pengendalian Biaya

- Bagaimana Perusahaan mengendalikan biaya secara keseluruhan atas sistem kerjanya?
- Bagaimana Perusahaan mencegah cacat produksi (defect), kesalahan layanan, pengerjaan ulang serta meminimalkan biaya kompensasi/garansi yang harus ditanggung perusahaan atau kerugian produktivitas di pihak pelanggan?
- Bagaimana Perusahaan meminimalkan biaya inspeksi, pengujian, dan audit proses maupun audit kinerja yang relevan?

6.1 c.Kesiapan Menghadapi Keadaan Darurat

Kesiapan Darurat

- Bagaimana Perusahaan memastikan kesiapan sistem kerja dan tempat kerja untuk menghadapi bencana maupun keadaan darurat?
- Bagaimana sistem kesiapan menghadapi bencana dan keadaan darurat mempertimbangkan aspek pencegahan, pengelolaan, keberlangsungan operasional, serta aspek pemulihan?

6.2a Desain Proses Kerja

(1) Konsep Desain

- Bagaimana Perusahaan mendesain dan melakukan inovasi terhadap proses kerja untuk memenuhi seluruh persyaratan utama proses kerja?
- Bagaimana Perusahaan memadukan aspek teknologi baru, pengetahuan perusahaan, keunggulan produk, dan potensi kebutuhan untuk kecekatan kedalam proses kerja tersebut?
- Bagaimana Perusahaan memadukan siklus waktu proses, produktivitas, pengendalian biaya, dan faktor-faktor efisiensi serta efektifitas kedalam proses kerja tersebut

(2) Persyaratan Proses Kerja

- Bagaimana Perusahaan menentukan persyaratan proses kerja utamanya?
- Apa saja proses kerja Utama perusahaan?
- Apa saja persyaratan untuk proses kerja utama tersebut

6.2b Pengelolaan Proses Kerja

(1) Implementasi Proses Kerja Utama

- Bagaimana keterkaitan antara proses kerja utama dengan sistem kerja?
- Bagaimana memastikan operasional harian proses kerja tersebut memenuhi persyaratan proses kerja utama?
- Apa saja ukuran atau indikator kinerja utama serta ukuran *in-process* yang digunakan untuk mengendalikan dan meningkatkan proses kerja

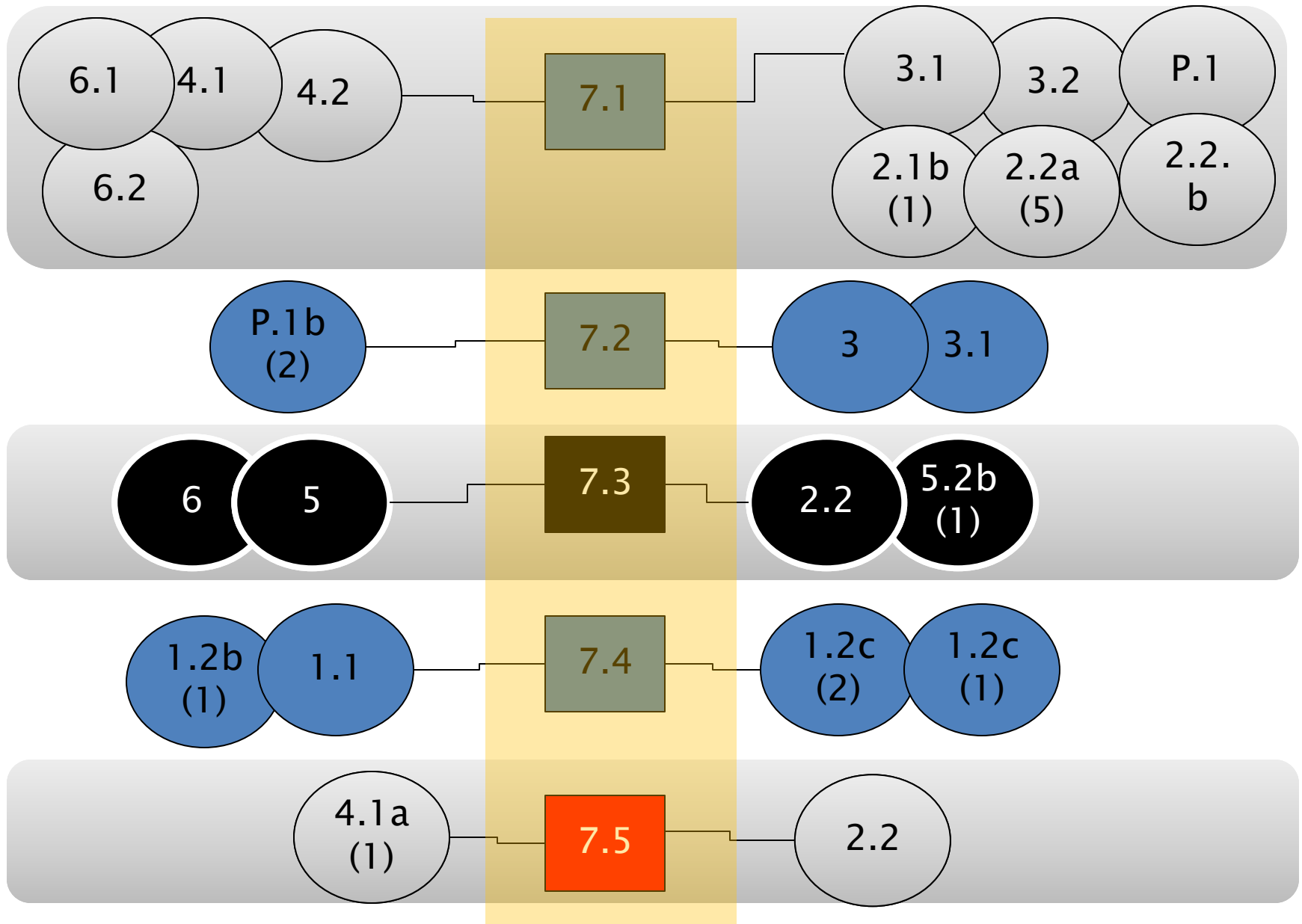
(2) Pengelolaan Rantai Pasokan

- Bagaimana Perusahaan mengelola rantai pasokan?
- Bagaimana Perusahaan memastikan bahwa pemasok yang dipilih, memenuhi persyaratan dan diberdayakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta kepuasan pelanggan?
- Bagaimana perusahaan mengevaluasi kinerja pemasok? Bagaimana perusahaan mengelola pemasok yang berkinerja buruk

(3) Peningkatan Proses

- Bagaimana Perusahaan meningkatkan proses kerja untuk mencapai kinerja yang lebih baik, mengurangi variabilitas dan meningkatkan kualitas produk

Linkage PROSES vs HASIL



7 Hasil (450 poin)

Kategori Hasil menguji kinerja dan peningkatan perusahaan di semua *Bidang* utama—hasil **produk dan proses**, hasil **fokus pelanggan**, hasil **fokus tenaga kerja**, hasil **kepemimpinan dan tata kelola**, dan hasil **finansial dan pasar**. Level kinerja diperiksa terhadap tingkat kinerja pesaing dan perusahaan lain yang produk sejenis.

7 Hasil (450 poin)

Kategori Hasil menguji kinerja dan peningkatan perusahaan di semua *Bidang* utama—hasil produk dan proses, hasil fokus pelanggan, hasil fokus tenaga kerja, hasil kepemimpinan dan tata kelola, dan hasil finansial dan pasar. Level kinerja diperiksa terhadap tingkat kinerja pesaing dan perusahaan lain yang produk sejenis.

7.1 Hasil Produk dan Proses: Apa hasil-hasil dari kinerja produk dan efektifitas proses? (110 pts)

7.2 Hasil Fokus Pelanggan: Tunjukkan dan Jelaskan hasil-hasil kinerja fokus pelanggan perusahaan? (90 poin)

7.3 Hasil Fokus pada Tenaga Kerja: Apa hasil kinerja fokus pada tenaga kerja ? (80 poin)

7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola: Apa hasil kepemimpinan senior dan tata kelola di perusahaan ? (80 poin)

7.5 Hasil–Hasil Finansial dan Pasar: Apahasil–hasil kinerja finansial dan pasar? (90 poin)



7.1 Hasil Produk dan Proses



7.2 Hasil Fokus Pelanggan



7.5 Hasil-Hasil Finansial dan Pasar:

7
Hasil



7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola



7.3 Hasil Fokus pada Tenaga Kerja:

7 Hasil (450 poin.)

7.1 Hasil Produk dan Proses

a. Hasil–Hasil Produk dan Proses yang Fokus Pelanggan

b. Hasil–Hasil efektifitas Proses Operasional

c. Hasil Implementasi Strategi

7.2 Hasil Fokus Pelanggan

a. Hasil–Hasil Fokus Pelanggan

7.3 Hasil Fokus pada Tenaga Kerja

a. Hasil–Hasil Tenaga Kerja

7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola

a. Hasil–HasilKepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Sosial

7.5 Hasil–Hasil Finansial dan Pasar

a. Hasil–Hasil Keuangan dan Pasar

7.1 a. Hasil–Hasil Produk dan Proses yang Fokus Pelanggan

Hasil–Hasil Produk dan Proses

Tunjukkan dan jelaskan tingkat pencapaian saat ini (level) dan *trend* dari ukuran atau indikator utama kinerja produk dan proses yang penting bagi serta langsung melayani pelanggan? Bagaimana hasil ini dibandingkan dengan kinerja pesaing dan perusahaan lainnya yang menawarkan produk sejenis?



7.1 b. Hasil–Hasil efektifitas Proses Operasional

(1) Efektivitas operasional

Bagaimana tingkat pencapaian saat ini dan *trend* dari ukuran atau indikator utama dari kinerja operasional sistem kerja dan proses–proses utama, termasuk produktivitas, siklus waktu, dan ukuran lainnya yang sesuai terkait dengan efektivitas proses, efisiensi, dan inovasi?

(2) Kesiapan menghadapi keadaan darurat

Tunjukkan dan jelaskan tingkat pencapaian saat ini dan *trend* dari ukuran atau indikator utama efektivitas sistem kerja dan kesiapan lokasi kerja dalam menghadapi keadaan darurat ataupun bencana?



7.1c. Hasil Implementasi Strategi

Hasil Implementasi Strategi

Tunjukkan dan jelaskan hasil ukuran atau indikator Utama dari pelaksanaan strategi dan program kerja perusahaan, termasuk upaya membangun dan memperkuat kompetensi inti?



7 Hasil (450 poin.)

7.1 Hasil Produk dan Proses

a. Hasil–Hasil Produk dan Proses yang Fokus Pelanggan

b. Hasil–Hasil efektifitas Proses Operasional

c. Hasil Implementasi Strategi

7.2 Hasil Fokus Pelanggan

a. Hasil–Hasil Fokus Pelanggan

7.3 Hasil Fokus pada Tenaga Kerja

a. Hasil–Hasil Tenaga Kerja

7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola

a. Hasil–HasilKepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Sosial

7.5 Hasil–Hasil Finansial dan Pasar

a. Hasil–Hasil Keuangan dan Pasar

7.2 a. Hasil–Hasil Fokus Pelanggan

(1) Kepuasan Pelanggan

Tunjukkan dan jelaskan tingkat pencapaian saat ini dan trend dalam ukuran atau indikator utama kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan? Bagaimana hasil ini dibandingkan dengan tingkat kepuasan pelanggan pesaing dan perusahaan lain yang menyediakan produk sejenis?

(2) Keterikatan Pelanggan

Tunjukkan dan jelaskan tingkat pencapaian saat ini dan tren dalam ukuran atau indikator utama keterikatan pelanggan, termasuk hasil dari upaya membangun hubungan dengan pelanggan? Bagaimana hasil-hasil tersebut dibandingkan sepanjang siklus hidup pelanggan, jika sesuai?

Tunjukkan dan jelaskan tingkat pencapaian saat ini dan tren dalam ukuran atau indikator utama keterikatan pelanggan, termasuk hasil dari upaya membangun hubungan dengan pelanggan? Bagaimana hasil-hasil tersebut dibandingkan sepanjang siklus hidup pelanggan, jika sesuai?



7 Hasil (450 poin.)

7.1 Hasil Produk dan Proses

a. Hasil–Hasil Produk dan Proses yang Fokus Pelanggan

b. Hasil–Hasil efektifitas Proses Operasional

c. Hasil Implementasi Strategi

7.2 Hasil Fokus Pelanggan

a. Hasil–Hasil Fokus Pelanggan

7.3 Hasil Fokus pada Tenaga Kerja

a. Hasil–Hasil Tenaga Kerja

7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola

a. Hasil–HasilKepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Sosial

7.5 Hasil–Hasil Finansial dan Pasar

a. Hasil–Hasil Keuangan dan Pasar

7.3 a. Hasil–Hasil Tenaga Kerja

(1) Kapabilitas dan Kapasitas Tenaga Kerja

Tunjukkan dan jelaskan tingkat pencapaian saat ini dan trend dalam ukuran kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, termasuk tingkat pengawakan serta keterampilan yang sesuai?

(2) Iklim Tenaga Kerja

Tunjukkan dan jelaskan tingkat pencapaian saat ini dan trend dalam indikator Utama dari iklim, termasuk indikator yang berkaitan dengan kesehatan, keselamatan, dan keamanan tenaga kerja serta layanan dan manfaat bagi tenaga kerja, jika sesuai?

(3) Keterikatan Tenaga Kerja

Tunjukkan dan jelaskan tingkat pencapaian saat ini dan trend dalam ukuran atau indikator utama keterikatan tenaga kerja dan kepuasan tenaga kerja?

(4) Pengembangan Tenaga Kerja

Tunjukkan dan jelaskan tingkat pencapaian saat ini dan trend dalam ukuran atau indikator Utama dalam pengembangan tenaga kerja dan pimpinan?



7 Hasil (450 poin.)

7.1 Hasil Produk dan Proses

a. Hasil–Hasil Produk dan Proses yang Fokus Pelanggan

b. Hasil–Hasil efektifitas Proses Operasional

c. Hasil Implementasi Strategi

7.2 Hasil Fokus Pelanggan

a. Hasil–Hasil Fokus Pelanggan

7.3 Hasil Fokus pada Tenaga Kerja

a. Hasil–Hasil Tenaga Kerja

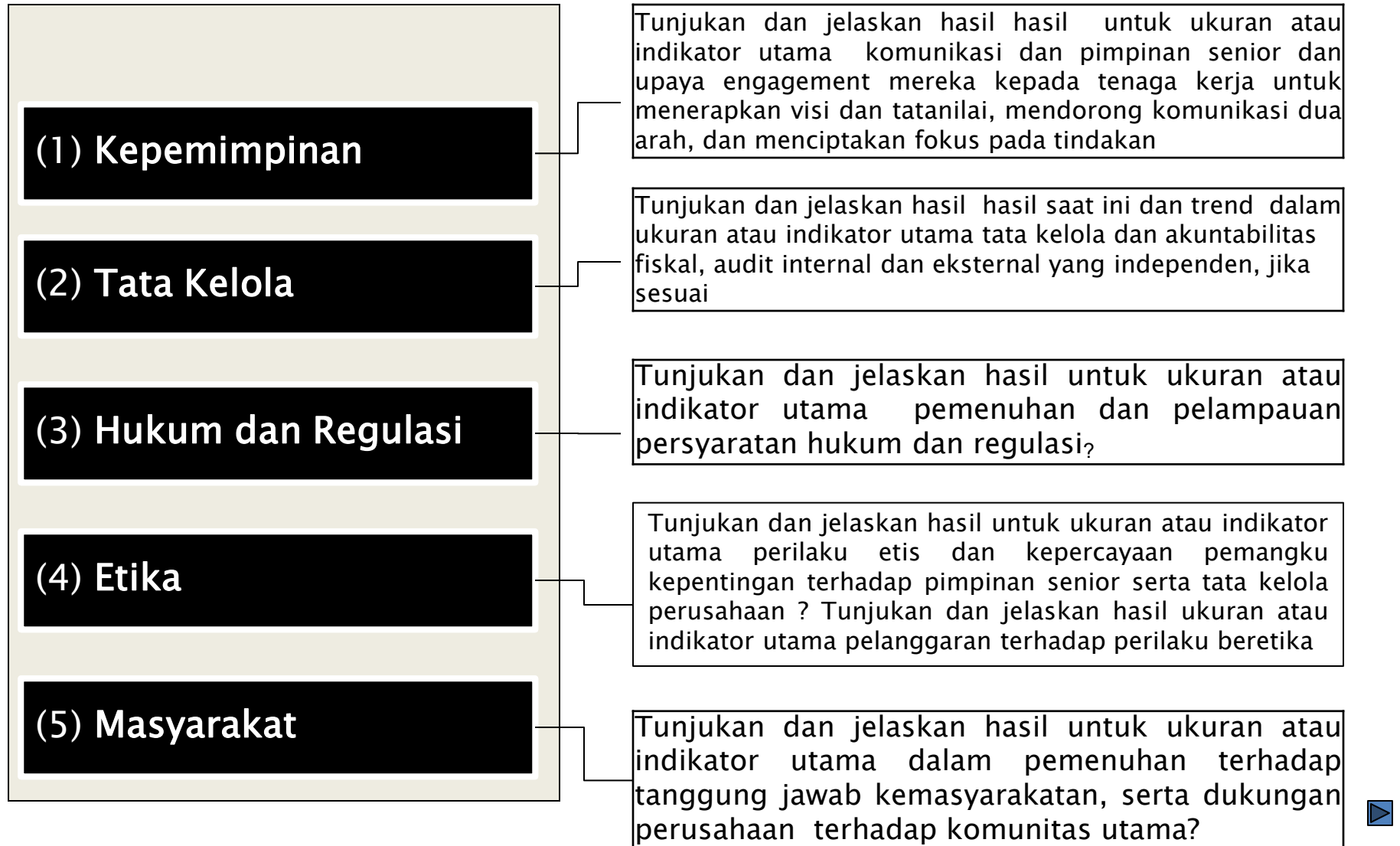
7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola

a. Hasil–HasilKepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Sosial

7.5 Hasil–Hasil Finansial dan Pasar

a. Hasil–Hasil Keuangan dan Pasar

7.4 a. Hasil-HasilKepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Sosial



7 Hasil (450 poin.)

7.1 Hasil Produk dan Proses

a. Hasil–Hasil Produk dan Proses yang Fokus Pelanggan

b. Hasil–Hasil efektifitas Proses Operasional

c. Hasil Implementasi Strategi

7.2 Hasil Fokus Pelanggan

a. Hasil–Hasil Fokus Pelanggan

7.3 Hasil Fokus pada Tenaga Kerja

a. Hasil–Hasil Tenaga Kerja

7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola

a. Hasil–HasilKepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Sosial

7.5 Hasil–Hasil Finansial dan Pasar

a. Hasil–Hasil Keuangan dan Pasar

7.5 a. Hasil–Hasil Keuangan dan Pasar

(1) Kinerja Keuangan

Tunjukkan dan jelaskan hasil tingkat pencapaian saat ini dan trend dalam ukuran atau indikator utama kinerja keuangan, termasuk ukuran agregat dari keuntungan keuangan, viabilitas keuangan, atau kinerja penganggaran, jika sesuai?

(2) Kinerja Pasar

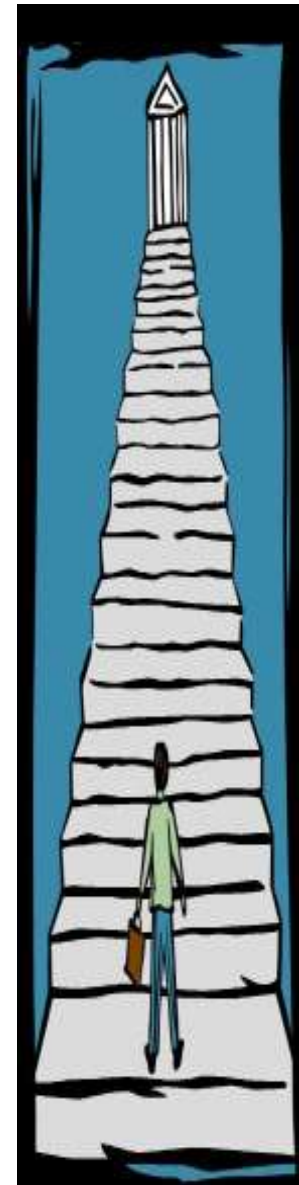
Tunjukkan dan jelaskan hasil tingkat pencapaian saat ini dan trend dalam ukuran atau indikator utama kinerja pasar, termasuk pangsa atau posisi pasar, pertumbuhan pasar dan pertumbuhan pangsa pasar, dan pasar baru yang dimasuki, jika sesuai?



Penilaian KPKU BUMN

FORUM EKSELEN BUMN

- ❑ Mengetahui tingkat pencapaian kinerja BUMN
- ❑ Memberikan umpan balik kepada BUMN
- ❑ Memberikan apresiasi kepada BUMN yang berprestasi



876 – 1000
World Leader

776 – 875
Benchmark Leader

676 – 775
Industry Leader

576 – 675
Emerging Industry Leader

476 – 575
Good Performance

376 – 475
Early Improvement

276 – 375
Early Results

0 – 275
Early Development

SELESAI

**Terima kasih atas
perhatiannya**