

DOKUMEN APLIKASI KRITERIA BALDRIGE 2015

PT Pembangkitan Jawa-Bali



Produsen Listrik Terpercaya Kini & Mendatang

DAFTAR ISI

Daftar Isi	ii
Kata Pengantar	iii
Struktur Tata Kelola PJB...'	iv
Daftar Tabel dan Figure	v
Daftar Istilah dan Singkatan.....	vii
P. Profil Organisasional	1
P.1 Deskripsi Organisasional.....	1
P.2 Situasi Organisasional.....	3
1. Kepemimpinan	6
1.1 Kepemimpinan Senior.....	6
1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan.....	8
2. Perencanaan Strategis	13
2.1 Pengembangan Strategi.....	13
2.2 Implementasi Strategi.....	17
3. Fokus Pelanggan	22
3.1 Suara Pelanggan.....	22
3.2 Keterikatan Pelanggan.....	23
4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	29
4.1 Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan Kinerja Organisasional	29
4.2 Pengelolaan Pengetahuan, Informasi, dan Teknologi Informasi...	31
5. Fokus Tenaga Kerja	37
5.1 Lingkungan Tenaga Kerja.....	37
5.2 Keterikatan Tenaga Kerja.....	39
6. Fokus Operasi	46
6.1 Proses Kerja.....	46
6.2 Efektivitas Operasional.....	47
7. Hasil-hasil	53
7.1 Hasil Produk dan Proses.....	53
7.2 Hasil Fokus Pelanggan	58
7.3 Hasil Fokus Tenaga Kerja.....	60
7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola.....	63
7.5 Hasil Keuangan dan Pasar.....	67

KATA PENGANTAR

Dengan rahmat Allah SWT, Manajemen PT Pembangkitan Jawa Bali (PT PJB), telah berhasil menyelesaikan penyusunan Dokumen Aplikasi Kriteria *Baldrige* 2015.

Dokumen ini disusun oleh para *Senior Leaders* dan karyawan di perusahaan dengan mendasarkan pada tindakan dan aktivitas yang selama ini dijalankan di dalam perusahaan serta hasil-hasil yang telah dicapai. Menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi perusahaan karena dapat menyelesaikan aplikasi secara swakelola. Dengan swakelola diharapkan akan terjadi sebuah proses pembelajaran bagi pengelola perusahaan untuk lebih mendalami esensi dalam melakukan perencanaan, eksekusi, evaluasi, perbaikan proses, dan perbaikan hasil serta pengukuran dengan cara yang baik.

Hal yang lebih menggembirakan adalah disepakatinya aplikasi ini oleh manajemen perusahaan sebagai panduan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja serta proses-proses yang berlangsung di dalam perusahaan, sehingga amanat yang diberikan oleh Pemegang Saham dapat dipertanggungjawabkan secara profesional dan terukur dengan baik.

Sebagai langkah awal dalam menyusun dokumen aplikasi ini, kami tidak berpretensi bahwa hasil ini telah sempurna. Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam menyusun dokumen aplikasi ini, namun kami optimis bahwa langkah awal ini akan berlanjut dengan perbaikan-perbaikan oleh manajemen untuk menjadikan perusahaan ini sebagai perusahaan pembangkitan yang terkemuka di Indonesia dan diakui secara internasional.

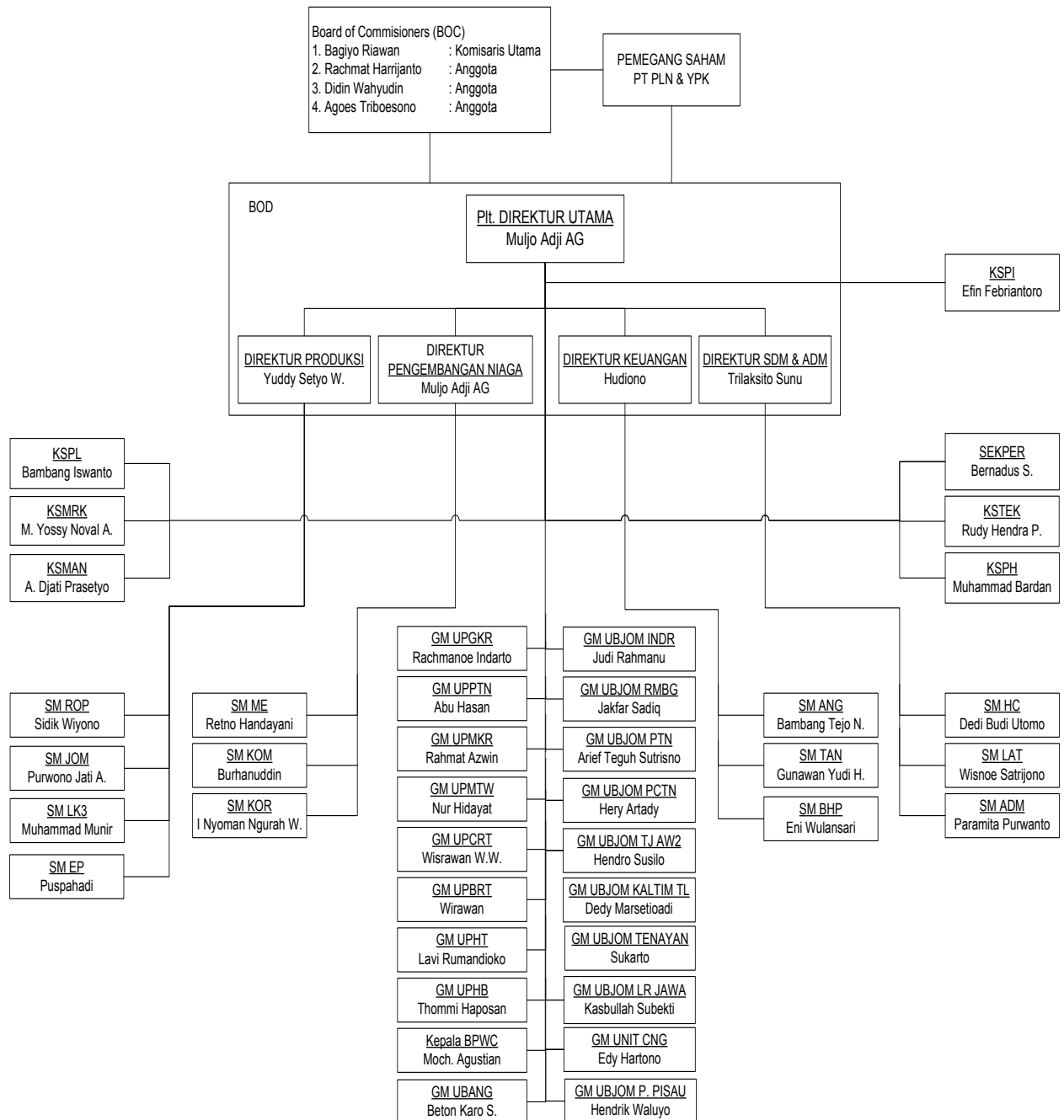
Akhir kata kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh jajaran karyawan atas dedikasi, loyalitas dengan semangat kebersamaan dan kerja keras serta keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Surabaya, September 2015

Plt. Direktur Utama

MULJO ADJI AG

STRUKTUR TATA KELOLA PJB



DAFTAR TABEL dan FIGURE

Nama Tabel / Figure	Halaman
<i>Figure P.1-1 Produk Utama PJB</i>	1
<i>Figure P.1-2 Profil Tenaga Kerja</i>	1
<i>Figure P.1-3 Fasilitas, Teknologi, dan Perangkat Utama</i>	1
<i>Figure P.1-4 Lingkungan Hukum dan Regulasi</i>	2
<i>Figure P.1-5 Tata Hubungan Pelaporan Kinerja</i>	2
<i>Figure P.1-6 Kelompok Pelanggan dan Pasar Produk Kesiapan Operasi & Energi Listrik</i>	2
<i>Figure P.1-7 Kelompok Pelanggan dan Pasar Produk Jasa O&M</i>	2
<i>Figure P. 1-7a Pelanggan PJB dan rantai distribusinya</i>	2
<i>Figure P.1-8 Kelompok serta Ekspektasi Stakeholders</i>	3
<i>Figure P.1-9 Peran Rekanan di Sistem Kerja dan Inovasi</i>	3
<i>Figure P.2-1 Market Share</i>	3
<i>Figure P.2-2 Tantangan dan Keunggulan Strategis</i>	5
<i>Figure 1.1-2 Proses Corporate Governance</i>	7
Tabel 1.1-3 Proses Pengelolaan Pengetahuan dan Pengembangan Ketrampilan Pribadi SL	10
Tabel 1.2-1 Hukum dan Regulasi	11
Tabel 1.2-2 Proses, Ukuran, dan Tujuan Kepatuhan Terhadap Perilaku Etis	12
<i>Figure 1.2-4 Proses Pengukuran Kemanfaatan CSR</i>	12
<i>Figure 1.2-3 Proses Monitoring dan Respon Perilaku Etis</i>	12
<i>Figure 2.1-1 Strategy Management System PJB (Business Governance)</i>	13
<i>Figure 2.1-2 Strategic Goal</i>	14
<i>Figure 2.1-3 Target EAF, EFOR dan Skor Baldrige</i>	14
<i>Figure 2.1-4 Strategy Map</i>	16
<i>Figure 2.1-5 Pengumpulan Data dan Informasi Perencanaan Strategis</i>	16
<i>Figure 2.1-6 Sistem Kerja Kunci PJB</i>	18
<i>Figure 2.1-7 Mekanisme Penetapan Dan Pengembangan Kompetensi Inti sekarang dan yang akan datang</i>	18
Tabel 2.1-8 Sasaran Strategis dan Peluang Inovasi	19
<i>Figure 2.2-1 Penjabaran Rencana Kerja ke Seluruh Jajaran Organisasi, Tenaga Kerja & Rekanan</i>	20
Tabel 2.2-2 Jadwal dan Proyeksi Target <i>Excellent Performance Indicator</i> (EPI)	21
<i>Figure 3.1-1 Metode Customer Listening</i>	22
Tabel 3.1-5 Rating Survei Kepuasan, Ketidakpuasan dan Kerekatan Pelanggan	23
<i>Figure 3.1-3 Customer Management Review</i>	25
Tabel 3.1-2 Media <i>Customer Listening</i>	25
<i>Figure 3.1-4 Metode pengukuran Survei Kepuasan, Ketidakpuasan dan Kerekatan Pelanggan</i>	26
Tabel 3.2-1 Dukungan Pelanggan	26
Tabel 3.2-2 Media Komunikasi Utama	27
<i>Figure 3.2-3 Manajemen Komplain PJB</i>	28
Tabel 4.1-1 Proses Pengumpulan Data Komparatif, Kompetitif, dan <i>Benchmark</i>	33
Tabel 4.1-2 Proses <i>Monitoring</i> dan Evaluasi Perusahaan	32

Tabel 4.1-3 Tindak Lanjut Temuan <i>Review</i> Kinerja PJB	33
Tabel 4.2-1 Mekanisme IT	34
Tabel 4.2-2 Perolehan Data dan Informasi	35
Tabel 4.2-3 <i>Organization Learning</i>	35
<i>Figure 4.2-4</i> Pengetahuan Organisasi	35
<i>Figure 4.2-5</i> Model Manajemen Inovasi	36
<i>Figure 4.2-6</i> Diagram Alir Proses Inovasi	36
<i>Figure 4.2-7</i> <i>Master Plan</i> IT	36
<i>Figure 5.1-1</i> Alur <i>Review</i> BSJ	37
Tabel 5.1-2 Standar Lingkungan Tempat Kerja	40
Tabel 5.1-3 Kebijakan tentang Kesejahteraan bagi Tenaga Kerja	41
Tabel 5.1-4 <i>Risk Register</i> Pengembangan Bisnis Perusahaan	42
Tabel 5.2-1 Ukuran Formal & Informal <i>Workforce Engagement</i> dan Kepuasan Kerja	43
Tabel 5.2-2 Indikator Lain dalam Penilaian <i>Workforce Engagement</i> dan Kepuasan Kerja	44
Tabel 5.2-3 Bentuk-bentuk Pengembangan yang Diberikan kepada Karyawan	44
Tabel 5.2-5 Peluang untuk Menjadi Peserta Program Pengembangan	44
<i>Figure 5.2-4</i> <i>Blue Print</i> Rencana Pengembangan Karyawan	45
<i>Figure 5.2-6</i> Faktor Kunci Pendorong Kerekatan dan Kepuasan Tenaga Kerja	45
<i>Figure 5.2-7</i> Proses Penyusunan TNA	45
Tabel 6.1-1 Minimalisasi Biaya Inspeksi, Tes, dan Audit Proses atau Kinerja	48
<i>Figure 6.1-2</i> Proses Kerja PJB	49
Tabel 6.1-3 Proses Kerja Kunci Dan Elemen Kompetensi Inti	51
Tabel 6.1-4 Persyaratan Proses Kerja Kunci dan Ukuran Kinerjanya	52
Tabel 6.2-1 Rentang Penilaian Kinerja Rekanan	52
<i>Figure 6.2-2</i> Diagram Alir Desain Proses Kerja	52

DAFTAR ISTILAH dan SINGKATAN

3P	<i>Pay for Person, Pay for Position, and Pay for Performance</i>
5S	<i>Seiri, Seiso, Seiton, Seiketsu, Sitsuke</i>
ACIIA	<i>Association of Certified International Investment Analyst</i>
ADLI	<i>Approach, Deploy, Learning, Integration</i>
ADM	Administrasi
AGA	Niaga
AKOR	Anggaran dan Perencanaan Korporat
AMDAL	Analisis Mengenai Dampak Lingkungan
AMR	<i>Automatic Meter Reading</i>
APB	Area Pengatur Beban
APD	Alat Pelindung Diri
AMP	Aplikasi Monitoring Pengadaan
Bakorsiroh	Badan Koordinasi Olah Raga, Kesenian, dan Kerohanian
BBM	Bahan Bakar Minyak
BBR	Bahan Bakar
BBTUD	<i>Billion Brithish Thermal Unit per Day</i>
BG	<i>Business Governance</i>
BOD	<i>Board of Director</i>
BPK	Badan Pemeriksa Keuangan
BPKP	Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan
BPME	<i>Business Process Monitoring & Enhancement</i>
BP Migas	Badan Pengelola Minyak dan Gas
BPPR	Bantuan Pinjaman Pemilikan Rumah
BPWC	Badan Pengelola Waduk Cirata
BRT	Brantas
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAP	<i>Change Acceleration Program</i>
Capex	<i>Capital Expenditure</i>
CC	<i>Closing Contract</i>
CES	<i>Customer Engagement Survey</i>
CG	<i>Corporate Governance</i>
CMC	<i>Coaching Mentoring Conseling</i>
CoC	<i>Code of Conduct</i>
Comdev	<i>Community Development</i>
CoP	<i>Community of Practices</i>
CPM	<i>Corporate Performance Management Team</i> (Mengawal seluruh proses di korporat)
CRT	Cirata
CSO	<i>Customer Service Orientation</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
D1	Diploma Satu
dB	Desibel
DBMS	<i>Data Base Management System</i>
DIR	Direksi
Dirjen LPE	Direktorat Jenderal Listrik dan Pemanfaatan Energi
DRC	<i>Disaster Recovery Center</i>
DRP	<i>Disaster Recovery Plan</i>
EAF	<i>Equivalent Availability Factor</i>
EAI	<i>Enterprise Application Integrator</i>
ECM	<i>Engineering Change Management</i>
ECP	<i>Engineering Change Program</i>
ED	<i>Early Development</i>
EFOR	<i>Equivalent Force Outages Rate</i>

EP	Energi Primer
EPC	<i>Engineering Procurement Construction</i>
EPI	<i>Excellent Performance Indicator</i>
E-Proc	<i>Electronic Procurement</i>
EPRI	<i>Electric Power Research Institute</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
ESDM	Energi dan Sumber Daya Mineral
F1, F2, F3	Fungsional 1, Fungsional 2, Fungsional 3
F4, F5, F6	Fungsional 4, Fungsional 5, Fungsional 6
FMEA	<i>Failure Mode and Effect Analysis</i>
GADS	<i>Generating Availability Data System</i>
GAIS	<i>Generator Availability Information System</i>
GCG	<i>Good Corporate Governance</i>
GM	General Manager
GRK	Gresik
HAKIT	Himpunan Ahli Pembangkit
HAPUA	<i>Heads of ASEAN Power Utilities / Authorities</i>
Har	Pemeliharaan
HCR	<i>Human Capital Readiness</i>
HDKP	Harian Deklarasi Kesiapan Pembangkit
HRSG	<i>Heat Recovery Steam Generator</i>
HSD	<i>High Speed Diesel</i>
ICPI	<i>Indonesian Coal Price Index</i>
ID	<i>Identity</i>
IDS	<i>Intruder Detection System</i>
IICG	<i>Indonesian Institute of Corporate Governance</i>
IK	Institusi Kerja
IKP	Indeks Kepuasan Pelanggan
IKTP	Indeks Ketidakpuasan Pelanggan
IM	<i>Information Management</i>
INDR	Indramayu
IPK	Indeks Prestasi Kinerja
IPP	<i>Independence Power Producer</i>
IP	Indonesia Power
IPM	<i>Integrated Procedure Manual</i>
IQAF	<i>Indonesia Quality Award Foundation</i>
ISO	<i>International Organization of Standardization</i>
IT	<i>Information Technology</i>
JBOS	Jawa Bali Operation System
JCR	<i>Job Competency Readiness</i>
JKK	Jumlah Jam Kerja Karyawan dalam kurun waktu 1 (satu) semester
JKS	Jumlah Jam Kerja Seharusnya dalam kurun waktu 1 (satu) semester
JSS	<i>Job Satisfaction Survey</i>
K3	Keselamatan dan Kesehatan Kerja
KAL	Perbekalan
KAP	Kantor Akuntan Publik
Kat	Kategori
KB	Keluarga Berencana
KEU	Keuangan
kL	Kilo Liter
KI	Kompetensi Individu
Kit	Pembangkitan
KKJ	Kebutuhan Kompetensi Jabatan
KKF	Kajian Kelayakan Finansial

KKL	Kajian Kelayakan Lingkungan
KKO	Kajian Kelayakan Operasi
KLH	Kementrian Lingkungan Hidup
KLRA	<i>Knowledge Loss Risk Assessment</i>
KM	<i>Knowledge Management</i>
KSPI	Kepala Satuan Pengawasan Intern
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
Konkin	Kontrak Kinerja
KS	Kepala Satuan
KSPA	Kepala Satuan Pengadaan Kantor Pusat
KSPH	Kepala Satuan Pelayanan Hukum
kW	Kilo Watt
kWA	Kilo Watt <i>Available</i>
LAB	Pelatihan dan Pengembangan SDM
LAN	<i>Local Area Network</i>
LH	Lingkungan Hidup
LK3	Lingkungan, Keselamatan, dan Kesehatan Kerja
LM	Laporan Manajemen
LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat
LTSA	<i>Long Term Service Aggrement</i>
MA	Manajemen Atas
MD	Manajemen Dasar
MIMS	<i>Mincom Intelligent Mining System</i>
MM	Manajemen Menengah
ME	Manajemen Energi
MFO	<i>Marine Fuel Oil</i>
MHI	<i>Mitsubishi Heavy Industry</i>
MKP	Media Klub Pustaka
MKR	Muara Karang
ML	<i>Maturity Level</i>
MMK	Manajemen Mutu dan Kinerja
MPP	Masa Persiapan Pensiun
MR	<i>Management Representative</i>
MTBF	<i>Mean Time Between Failure</i>
MTW	Muara Tawar
MW	Mega <i>Watt</i>
n	Suatu faktor yang merupakan koefisien kinerja perusahaan
N/A	<i>Not Available</i>
NERC	<i>North America Electricity and Reliability Council</i>
NKU	Nilai Kinerja Unit
NKI	Nilai Kinerja Individu
NPHR	<i>Net Plan Heat Rate</i>
O&M	<i>Operation and Maintenance</i>
OA	<i>Office Automation</i>
OCR	<i>Organization Capital Readiness</i>
OEM	<i>Original Equipment Manufacturer</i>
OFI	<i>Opportunity for Improvement</i>
OH	<i>Overhaul</i>
OHSAS	<i>Occupation Healthy Safety Assessment Series</i>
OJT	<i>On The Job Training</i>
OM	<i>Outage Management</i>
Op	Operasi
Ophar	Operasi dan Pemeliharaan
P3B	Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban

PA	Pengembangan Aset
PB	<i>Performance Based</i>
PbViews	<i>Panoramic Business Views</i>
PCTN	Pacitan
PdM	<i>Predictive Maintenance</i>
PEC	<i>Paiton Energy Company</i>
Permenaker	Peraturan Menteri Tenaga Kerja
PET	<i>Pre Employment Trainee</i>
PGD	<i>Peer Group Discussion</i>
PJB	Pembangkitan Jawa Bali
PJB-IMS	Pembangkitan Jawa Bali <i>Integrated Management System</i>
Pjs	Pejabat Sementara
PK	Penilaian Kinerja
PKAT	Program Kerja Audit Tahunan
PKB	Perjanjian Kerja Bersama
PKUK	Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan
PLN	Perusahaan Listrik Negara
PLTA	Pembangkit Listrik Tenaga Air
PLTG	Pembangkit Listrik Tenaga Gas
PLTGU	Pembangkit Listrik Tenaga Gas Uap
PLTU	Pembangkit Listrik Tenaga Uap
PMT	Pembangkit Muara Tawar
PO	<i>Purchase Order</i>
POB	Pedoman Operasi Baku
POPI	Pedoman Operasi Pengawasan Intern
POR	Portofolio
POWERGEN	<i>Power Generation</i>
PP	Peraturan Pemerintah
PPA	<i>Power Purchasing Agreement</i>
PPDE	Proyek Percepatan Diversifikasi Energi
PROSYM	<i>Production Symulation</i>
PSAK	Pernyataan Standart Akuntansi Keuangan
PTL	Produk Tenaga Listrik
PTN	Paiton
QPR	<i>Quality Proseses Results</i>
Raker	Rapat Kerja
Rakor	Rapat Koordinasi
RCFA	<i>Root Cause and Failure Analysis</i>
RDM	Rencana Daya Mampu
RJPP	Rencana Jangka Panjang Perusahaan
RJPU	Rencana Jangka Panjang Unit
RKAP	Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan
RKAU	Rencana Kerja dan Anggaran Unit
RKL	Rencana Pengelolaan Lingkungan
RMBG	Rembang
ROP	Perencanaan dan Pengendalian Operasi & Pemeliharaan
RPL	Rencana Pemantauan Lingkungan
Rp/kWh	Rupiah / Kilo <i>Watt Hours</i>
RUKN	Rencana Umum Ketenagalistrikan Nasional
RUPS	Rapat Umum Pemegang Saham
RUPTL	Rencana Umum Penyediaan Tenaga Listrik
S1	Strata 1 (satu)
S2P	Sumber Segara Primadaya
S3	Strata 3 (tiga)

Sbb	Sebagai berikut
SCADA	<i>Supervisory Control and Data Acquisition</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SD	Sekolah Dasar
SDM	Sumber Daya Manusia
SdOF	<i>Sudden Outage Frequency</i>
SDTEK	Sub Direktorat Teknologi
SEC,KSA	<i>Saudi Electricity Company, Kingdom of Saudi Arabia</i>
Sekper/SEKPER	Sekretaris Perusahaan
SL (Senior Leaders)	<i>Board of Director</i> dan pejabat struktural maupun fungsional lainnya yang bertanggung jawab langsung ke <i>Board of Director</i>
SIJAB	Sidang Jabatan
SIMKK	Sistem Informasi Manajemen Kinerja Karyawan
SIT	Sistem Informasi Terpadu
SK	Surat Keputusan
SKP	Sasaran Kinerja Perorangan
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SM	Senior Manajer
SMCSR	Senior Manajer Humas dan <i>Corporate Social Responsibility</i>
SMK	Sekolah Menengah Kejuruan
SMK3	Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja
SMKM	Senior Manajer <i>Knowledge Management</i>
SMP	Sistem Manajemen Perusahaan
SMT	Sistem Manajemen Terpadu
SMU	Sekolah Menengah Umum
SNI	Standar Nasional Indonesia
SOP	<i>Standard Operation Procedure</i>
SOPAC	<i>Scripps Orbit and Permanent Array Center</i>
SP	Serikat Pekerja
Spv	Supervisor
Spv A	Supervisor Atas
Spv D	Supervisor Dasar
Subdit	Sub Direktorat
SWOT	<i>Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i>
TAN	Akuntansi
TEK	Teknologi
TI	Teknologi Informasi
TNA	<i>Training Need Analysis</i>
TNB	Tenaga Nasional Bernhard (Perusahaan Listrik Nasional Malaysia)
TVA	<i>Tennessee Valley Authority</i>
TWh	<i>Tetra Watt Hours</i>
TP2DK	Tim Pemeriksa Pelanggaran Disiplin Karyawan
UBJOM	Unit Bisnis Jasa <i>Operation & Maintenance</i>
UKL	Usaha Kelola Lingkungan
UP	Unit Pembangkitan
UPHB	Unit Pelayanan Pemeliharaan Wilayah Barat
UPHT	Unit Pelayanan Pemeliharaan Wilayah Timur
UPL	Usaha Pantau Lingkungan
WAN	<i>Wireless Area Network</i>
WES	<i>Workforce Engagement Survey</i>
WO	<i>Work Order</i>
WPC	<i>Work Planning and Control</i>
YPK	Yayasan Pendidikan dan Kesejahteraan

P. Profil Organisasional

P.1 Deskripsi Organisasional

P.1a Lingkungan Organisasional

P.1a(1) Produk yang ditawarkan

PJB adalah anak perusahaan PT PLN (Persero) yang didirikan pada tanggal 3 Oktober 1995. Produk utama PJB adalah :

- Kesiapan Operasi dan Energi Listrik unit pembangkit dengan mekanisme penyampaian dikirim langsung kepada pelanggan melalui saluran transmisi berdasarkan kontrak jual beli yang dinyatakan dengan EAF *declare*.
- Jasa *Operation & Maintenance* (O&M) pembangkit dengan mekanisme penyampaian langsung kepada pelanggan melalui layanan pengoperasian dan pemeliharaan pembangkit berdasarkan kontrak O&M.

Produk Utama PT PJB	Relative Importance to organizational success
Kesiapan Operasi dan Energi Listrik	Merupakan penyumbang pendapatan terbesar bagi perusahaan dan saat ini berada pada posisi yang <i>mature</i>
Jasa O & M	Merupakan penyumbang pendapatan terbesar kedua bagi perusahaan dan saat ini berada pada posisi <i>growth</i>

Figure P.1-1 Produk Utama PJB

P.1a(2) Visi dan Misi

Misi PJB adalah :

- Memproduksi tenaga listrik yang handal dan berdaya saing
- Meningkatkan kinerja secara berkelanjutan melalui implementasi tata kelola pembangkitan dan sinergi *business partner* dengan metode *best practice* dan ramah lingkungan
- Mengembangkan kapasitas dan kapabilitas SDM yang mempunyai kompetensi tehnik dan manajerial yang unggul serta berwawasan bisnis

Visi PJB adalah menjadi perusahaan pembangkit tenaga listrik Indonesia yang terkemuka dengan standar kelas dunia.

Tata Nilai PJB adalah IKKPS yang dicerminkan dalam 5 (lima) sikap, yaitu Integritas, Keunggulan, Kerjasama, Pelayanan, dan Sadar Lingkungan.

Kompetensi inti PJB adalah kemampuan menciptakan *customer value* melalui *operational excellence* berbasis manajemen aset pembangkitan dan menyediakan solusi energi dengan standar kelas dunia. Kompetensi inti PJB merupakan faktor kunci yang menentukan pencapaian misi PJB.

P.1a(3) Profil Tenaga Kerja

Tenaga kerja PJB berasal dari berbagai daerah, termasuk dari sekitar lokasi pembangkit. Tenaga kerja PJB berjumlah 6.212 orang yang dikelompokkan menjadi karyawan tetap, siswa *On The Job Training* (OJT) dan *outsourcing* sebagaimana ditunjukkan pada Figure P.1-2.

Untuk menjembatani aspirasi dari para tenaga kerja, PJB mempunyai Serikat Pekerja. Dalam mempekerjakan tenaga kerja, perusahaan menerapkan SMK3 untuk tujuan menjamin keselamatan dan kesehatan tenaga kerjanya.

P.1a(4) Aset

Aset yang dimiliki PJB terdiri dari fasilitas dan peralatan serta teknologi yang dapat ditunjukkan pada Figure P.1-3.

P.1a(5) Persyaratan Regulasi

Lingkungan regulasi atau peraturan yang berkaitan dengan operasional PJB dapat ditunjukkan pada Figure P.1-4.

Kelompok Tenaga Kerja	Deskripsi Keberagaman	Elemen Kunci yg Meng-engage	Manfaat Kunci
<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan Tetap • Jumlah : 2.531 orang • Level Edukasi : D1 s.d S3 	Keberagaman berdasarkan struktur: <ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Atas • Manajemen Menengah • Manajemen Dasar • Supervisor Atas • Supervisor Dasar • Pelaksana 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemenuhan kebutuhan dasar tenaga kerja • Dukungan atasan dan rekan kerja • Penerimaan dalam tempat kerja bagi tenaga kerja • Pengembangan tenaga kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Upah, • Promosi • Benefit, • <i>Contingent rewards, Operating procedures, Coworkers,</i> • <i>Nature of work, Communication</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>On The Job Training</i> • Jumlah : 116 orang • Level Edukasi : D1 s.d S1 	<ul style="list-style-type: none"> • Bidang teknik • Bidang non teknik 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemenuhan kebutuhan dasar tenaga kerja • Dukungan atasan dan rekan kerja • Penerimaan dalam tempat kerja bagi tenaga kerja • Pengembangan dan pertumbuhan tenaga kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Upah, • Promosi / pengangkatan karyawan, • Supervisi, • Benefit, • <i>Contingent rewards, Operating procedures, Coworkers,</i> • <i>Nature of work, Communication</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Outsourcing</i> • Jumlah : 4.078 orang • Level Edukasi : SLTA 	Pekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Pemenuhan kebutuhan dasar tenaga kerja • Dukungan atasan dan rekan kerja • Penerimaan dalam tempat kerja bagi tenaga kerja • Pengembangan dan pertumbuhan tenaga kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Upah, • Supervisi, • <i>Operating procedures, Coworkers,</i> • <i>Nature of work, Communication</i> • <i>Transfer risiko</i> • <i>Memenuhi tuntutan putra daerah (otoda)</i>

Figure P.1-2 Profil Tenaga Kerja

Segmen atau Lokasi Bisnis/ Operasional	Fasilitas	Teknologi	Perangkat Utama
<ul style="list-style-type: none"> • PLTU (Muara Karang, Gresik, Paiton) • PLTGU (Muara Karang, Muara Tawar, Gresik) • PLTG (Gresik) 	Gedung pembangkit, Gedung administrasi, Gudang, Sarana olah raga, Perpustakaan, Transportasi, Poliklinik, Sarana kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi pengendali pengoperasian mesin-mesin pembangkit • Teknologi <i>maintenance</i> mesin-mesin pembangkit • Sistem Informasi : SIT Ellipse, ME Navitas, OA, <i>PbViews</i>, SCADA 	<i>Boiler/HRSG, Turbin Uap/ Gas, Generator, Balance Of Plant, Trafo, Unloading and Storage</i> bahan bakar.
PLTA (Brantas, Cirata)			Turbin Air, Generator, Trafo, <i>Auxliaries</i> , Waduk/ Bendungan, Terowongan, Pipa Pesat.
Kantor Pusat (Surabaya)	Gedung administrasi, Gudang, Sarana olah raga, Perpustakaan, Transportasi, Sarana kerja, Pusat data	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Informasi : SIT Ellipse, ME Navitas, OA, <i>PbViews</i>, SCADA • Web e-IMS), Portal KM, SIMKK, E-Proc 	<i>Hardware dan Software</i> serta Pendukung fasilitas kantor
Jasa O&M (Indramayu, Rembang, Paiton, Pacitan, Gresik, Muara Karang)	Gedung Administrasi, Gudang, Transportasi, Sarana kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi <i>maintenance</i> mesin-mesin pembangkit • Sistem Informasi : SIT Ellipse, Maximo, OA, <i>PbViews</i>, SCADA 	<i>Hardware dan Software</i> serta Pendukung fasilitas kantor

Figure P.1-3 Fasilitas, Teknologi, dan Perangkat Utama

P. Profil Organisasional

P.1b Hubungan Organisasional

P.1b(1) Struktur Organisasional

Struktur organisasi PJB dapat dilihat pada halaman x. Sistem tata kelola PJB diatur dalam Anggaran Dasar yang selanjutnya dijabarkan dalam surat keputusan direksi mengenai organisasi dan tugas pokok. Hubungan pertanggungjawaban dilakukan dengan menerapkan prinsip GCG sebagai berikut : Direksi bertanggung jawab kepada RUPS berdasarkan kontrak manajemen, yang selanjutnya di-cascade ke Senior Leaders melalui kontrak kinerja (Kontrak Kinerja Unit dan Kontrak Kinerja Individu) seperti ditunjukkan pada *Figure P.1-5*. Sistem tata kelola PJB adalah PJB *Integrated Management System* (PJB-IMS).

Nama Badan Regulator	Nama Hukum & Regulasi	Frekuensi Peninjauan	Unit Kerja dan Pejabat Organisasi yang Bertanggung Jawab
LINGKUNGAN REGULASI <ul style="list-style-type: none"> Undang-undang Nomor : 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-undang tentang Ketenagalistrikan Nomor : 30 Tahun 2009, Undang-undang tentang Ketenagakerjaan Nomor : 13 Tahun 2003, Undang-undang tentang Pemanfaatan Enegi Primer : <ul style="list-style-type: none"> UU No.22 Tahun 2001 Tentang Minyak Dan Gas Bumi, UU No. 04 Tahun 2009 Tentang Mineral dan Batu Bara, PP No.59 Tahun 2007 Tentang Panas Bumi. 			
Persyaratan K3			
Departemen Tenaga Kerja & Transmigrasi	Permenaker No. 05/96 tentang Sistem Manajemen K3 (SMK3), OHSAS 18001:2007	1 x 1 tahun	Unit Pembangkitan dengan pembinaan Subdit LK3
Persyaratan Standar Industri			
Departemen Tenaga Kerja & Transmigrasi	Sertifikasi Peralatan	1 x 2 tahun	Unit Pembangkitan dengan pembinaan dari Subdit LK3
	Sertifikasi Laik Operasi	1 x 5 tahun	Unit Pembangkitan dengan pembinaan Subdit ROP
Persyaratan Lingkungan Hidup			
Meneg LH dan BAPEDAL	Baku Mutu Emisi dan Polusi, ISO 14001:2004	1 x 1 tahun	Unit Pembangkitan dengan pembinaan Subdit LK3
Persyaratan Finansial			
Ikatan Akuntan Indonesia	Standar Akuntansi Indonesia (PSAK)	1 x 1 tahun	Seluruh Unit dengan pembinaan Subdit Akuntansi
Pemerintah	UU Perpajakan	1 x 1 tahun	Seluruh Unit dengan pembinaan Subdit Keuangan
Persyaratan Produk Memenuhi persyaratan tegangan dan frekuensi sesuai SNI			
Departemen Energi dan Sumberdaya Mineral	Grid Code (Permen. ESDM No. 03 tahun 2007)	1 x 1 bulan dalam rapat koordinasi Operasi & Alokasi Energi	Subdit ME

Figure P.1-4 Lingkungan Hukum dan Regulasi

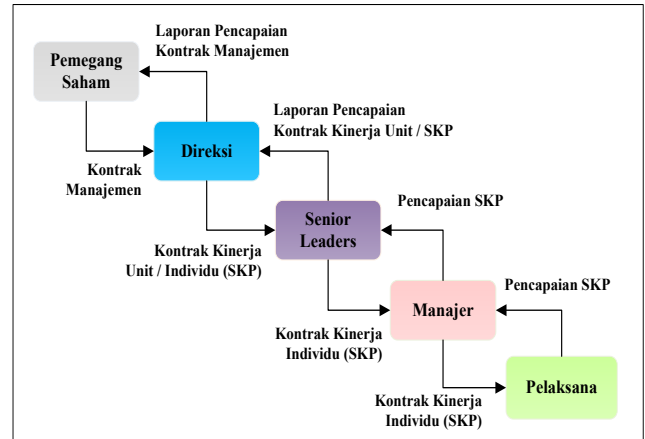


Figure P.1-5 Tata Hubungan Pelaporan Kinerja

Kelompok Pelanggan Produk Kesiapan Operasi dan Energi Listrik			
Segmen Pasar	APB DKI-Banten	APB Jabar	APB Jatim
Komparasi Terbaik			
Base	N/A	N/A	PT PEC, PT Jawa Power, PT Indonesia Power
Medium	PT Indonesia Power	PT PLN UPJB	PT Indonesia Power
Peak	N/A	PT Indonesia Power	N/A

Figure P.1-6 Kelompok Pelanggan dan Pasar Produk Kesiapan Operasi & Energi Listrik

Kelompok Pelanggan Produk Jasa O&M			
Segmen Pasar	PT PLN UPJB	PT PLN Distribusi	PT PLN TJB
Komparasi Terbaik			
PLTU	PT Indonesia Power	N/A	Medco
PLTGU	PT Indonesia Power	N/A	N/A
PLTA	N/A	N/A	N/A

Figure P.1-7 Kelompok Pelanggan dan Pasar Produk Jasa O&M

P.1b(2) Pelanggan dan Pemangku Kepentingan

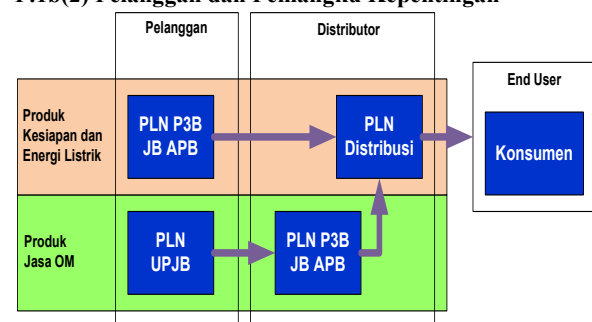


Figure P. 1-7a Pelanggan PJB dan rantai distribusinya

P. Profil Organisasional

Pelanggan sampai dengan end user dijelaskan pada *Figure P.1-7a*, segmen pasar dan kelompok pelanggan dijelaskan pada *Figure P.1-6* dan *Figure P.1-7*. Kelompok pemangku kepentingan dijelaskan pada *Figure P.1-8*.

Kelompok	Persyaratan dan ekspektasi atas produk, layanan pendukung pelanggan dan operasi	Integrasi Kat. 7
Segmen Pasar		
Produk Kesiapan Operasi dan Energi listrik (Segmen Base, Medium, Peak)	Produk berkualitas dengan harga terbaik dan pelayanan terbaik Ukuran: Rp/kWh, EAF, EFOR	7.1
Produk Jasa O&M (PLTU, PLTGU, PLTA)	Produksi berkualitas dengan harga terbaik dan pelayanan terbaik Ukuran : EAF, EFOR	7.1
Stakeholders		
Pemegang saham(S1) Pemegang saham (S1)	Mendukung misi PLN sebagai PKUK Indikator operasional pembangkit (EAF, EFOR, SdOF, efisiensi termal) indikator biaya (biaya komponen C PLTU Batubara)	7.1
Karyawan (S2)	Peningkatan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Ukuran: indeks <i>engagement</i> karyawan, indeks kepuasan karyawan	7.3
Rekanan (S3)	Transparansi dan <i>fairness</i> , kelangsungan bisnis jangka panjang. Ukuran : prosentase ketepatan waktu pembayaran ke rekanan	7.1
Pemerintah (S4)	Ketaatan atau kepatuhan pada peraturan Ukuran : skor GCG, hasil evaluasi kepatuhan oleh KAP dan auditor internal, prosentase nihil kecelakaan kerja	7.4
Masyarakat (S5)	Dukungan perusahaan terhadap pemberdayaan masyarakat. Ukuran : indeks efektivitas komunitas, ML CSR	7.4

Figure P.1-8 Kelompok serta Ekspektasi Stakeholders

P.1b(3) Pemasok dan Mitra

Pemasok dan Mitra pada PJB dikelompokkan menjadi satu, yaitu kelompok rekanan. Tipe (kelompok) rekanan PJB, peran dalam sistem kerja, meningkatkan daya saing, berkontribusi dan implementasikan inovasi, serta persyaratan *supply chain* dijelaskan pada *Figure P.1-9*.

Dalam menjalankan bisnis, PJB tidak memiliki kolaborator karena PJB merupakan organisasi profit, dan mekanisme penyampaian produk langsung kepada pelanggan. Mekanisme kunci untuk komunikasi dan mengelola hubungan dengan rekanan dilakukan melalui telepon, kontraktual, surat menyurat (baik secara manual maupun email), dan melakukan tatap muka secara periodik.

Kelompok Rekanan Kunci		Peran dalam Sistem Kerja dan meningkatkan Daya Saing	Peran dalam proses Inovasi	Persyaratan <i>Supply Chain</i> terhadap Rekanan
Kelompok Rekanan Energi Primer	Batu-bara	Menjamin kelangsungan menghasilkan produk energi listrik		<ul style="list-style-type: none"> On cost On quality On quantity On time
	Gas, MFO dan HSD			
Kelompok Rekanan Spareparts	Spare parts OEM	Menjamin keandalan peralatan produksi	Mendukung inovasi agar lebih efisien dan mampu mempertahankan operasional dan keandalan pembangkit	<ul style="list-style-type: none"> Kelengkapan administrasi Penawaran harga yang dilaksanakan Waktu penyelesaian pekerjaan Pelayanan emergency Pelayanan purna jual Hubungan terhadap kedinasan Kepatuhan terhadap aspek LK3
	Spare parts non-OEM			
Kelompok Rekanan Jasa	Tenaga kerja	Menyediakan tenaga kerja <i>outsourcing</i>	Mendukung mencapai target perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Kualifikasi kompetensi Pendidikan: SLTA/S1
	Konsultasi	Menyediakan jasa konsultan	Menyempurnakan sistem	<ul style="list-style-type: none"> Expert sesuai bidangnya

Figure P.1-9 Peran Rekanan di Sistem Kerja dan Inovasi

P.2 Situasi Organisasional

P.2a Lingkungan Kompetitif

P.2a(1) Posisi Kompetitif

PJB memiliki karakteristik situasi kompetitif yang khusus, yaitu pasar yang dilayani hanya PLN (untuk produk kesiapan operasi dan energi listrik) dengan geografis pasar di sistem Jawa Bali. *Market share* PJB untuk produk kesiapan operasi dan energi listrik secara korporat sebesar 18,1% dengan rincian sesuai *Figure P.2-1*. Sedangkan *market share* untuk produk jasa O&M 57,8%. Pertumbuhan pasar energi listrik sekitar 6,5% dan jasa O&M 6% pertahun.

Segmen\ Kel. Pelanggan	APB DKI & Banten	APB Jabar	APB Jatim
Base	N/A	N/A	25%
Medium	25%	55%	74%
Peak	N/A	60%	N/A

Figure P.2-1 Market Share

P. Profil Organisasional

Kompetitor PJB untuk produk kesiapan operasi dan energi listrik adalah Indonesia Power (IP), PT PLN UPJB, dan IPP (PEC, Jawa Power). Kompetitor PJB untuk produk jasa O&M adalah Indonesia Power (IP), Medco, D&C, YTL, IPMOMI, dan Siemens.

Kompetitor terbaik untuk masing-masing segmen pasar dan kelompok pelanggan ditunjukkan pada *Figure P.1-6* dan *Figure P.1-7*.

P.2a(2) Perubahan Kompetitif

Perubahan-perubahan utama yang terjadi yang mempengaruhi bisnis PJB meliputi :

- Masuknya kompetitor (IPP)
- Regulasi dan perundang-undangan yang memungkinkan pihak swasta dan asing untuk memiliki pembangkit listrik
- Harga dan suplai energi primer
- Tumbuhnya pasar jasa O&M di Indonesia

P.2a(3) Data Komparatif

Sumber utama data komparatif dan kompetitif dalam industri bersumber dari :

- Data P3B Jawa Bali
- RUPTL
- GADS yang diterbitkan NERC
- EPRI
- *Benchmark* perusahaan pembangkit luar negeri
- Laporan tahunan perusahaan sejenis

Sumber utama data komparatif dan kompetitif dari luar industri listrik bersumber dari :

- Lembaga Survei Independen
- Asosiasi Keahlian/Profesi
- Badan Pusat Statistik
- Media massa (buletin, majalah)
- *Benchmark*

Keterbatasan untuk memperoleh data kunci lebih banyak disebabkan oleh ketertutupan pemilik data dan tidak tersedianya data yang sejenis.

P.2b Konteks Strategis

Tantangan strategis kunci dan keunggulan bisnis, operasional, tanggung jawab kemasyarakatan, dan sumber daya manusia PJB dapat dilihat pada *Figure P.2-2*.

Uraian Tantangan Strategis Kunci	Uraian Keunggulan Strategis Kunci
BISNIS <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya persaingan dari pembangkit baru dengan tingkat efisiensi thermal yang lebih tinggi dan harga energi primer yang lebih kompetitif (T1) • Adanya ketidakpastian usaha karena kontrak jual beli tenaga listrik antara PJB dengan PLN ditentukan secara tahunan, berbeda dengan swasta (IPP) yang dilakukan jangka panjang (30 tahun) (T2) • Kebijakan Pemerintah terkait pengurangan pembangkit berbahan bakar minyak (T3) • Tarif listrik murah sehingga membatasi perolehan profit. (T4) • Meningkatnya persaingan di bidang Jasa O&M dengan masuknya pesaing dari pihak swasta (T5) 	BISNIS <ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan peluang pasar yang luas untuk jasa O&M dan EPC, melalui anak perusahaan bidang O&M dan EPC pembangkit akibat pembangunan pembangkit baru dan kebijakan PLN untuk meng-outsource pengelolaan O&M Pembangkit. (K1) • Memperoleh pendanaan investasi dari PLN sebagai pemegang saham melalui <i>equity</i> atau <i>shareholder loan</i> dan dari piutang ke PLN yang dapat dikompensasi dengan penyerahan aset dari PLN. (K2) • Memperoleh pendanaan dari luar dengan membentuk <i>vehicle company</i>. (K3) • Mengembangkan bisnis hulu di bidang energi primer terkait dengan pemanfaatan lokasi dan infrastruktur yang tersedia bagi penyediaan energi. (K4) • Pengembangan pembangkit renewable energy yang didorong oleh kebijakan pemerintah. (K5)
OPERASIONAL <ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan alokasi gas dan semakin berkurangnya ketersediaan batu bara (dengan kalori tinggi). (T6) • Pembangkit listrik dengan usia semakin tua. (T7) • Sebagian besar pembangkit (93%) PJB merupakan pembangkit dengan bahan bakar tak terbarukan sehingga sangat tergantung pasokan dan fluktuasi harga bahan bakar. Hanya 7% yang berupa pembangkit listrik hydro. (T8) 	OPERASIONAL <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan telah menerapkan PJB-IMS (K6) • Mengembangkan kapasitas pembangkit dengan adanya UU Kelistrikan No 30 tahun 2010 dan pertumbuhan energi listrik Jawa-Bali dari 2011 s/d 2019 rata-rata sebesar 8,9% (K7) • Memiliki kapasitas pembangkit cukup besar 6976 MW (K8) • Menerapkan Tata Kelola Pembangkitan yang terintegrasi, mengadaptasi kaidah <i>world best practices</i> dalam O&M pembangkit berbasis sistem teknologi informasi (K9)
TANGGUNG JAWAB KEMASYARAKATAN <ul style="list-style-type: none"> • Ketaatan terhadap undang-undang no 40 tahun 2007 tentang perseoran terbatas, Pasal 74. (T9) • Kepmen BUMN no 117 tahun 2002 mengenai GCG. (T10) • Bisnis perusahaan terpengaruh oleh berbagai peraturan dan 	TANGGUNG JAWAB KEMASYARAKATAN <ul style="list-style-type: none"> • PJB memiliki budaya perusahaan yang dirumuskan dalam PJB <i>Way</i>(K10) • PJB telah membuat kebijakan dan panduan pelaksanaan CSR (K11)

P. Profil Organisasional

Uraian Tantangan Strategis Kunci	Uraian Keunggulan Strategis Kunci
kebijakan pemerintah diantaranya kebijakan harga dan subsidi listrik, energi primer, serta lingkungan. (T11)	
TENAGA KERJA <ul style="list-style-type: none"> • Terjadinya perebutan SDM profesional dibidang O&M pembangkitan akibat pertumbuhan industri pembangkitan. (T12) • Kekurangan SDM <i>expert</i> di bidang pengembangan bisnis pembangkitan. (T13) • Implementasi budaya organisasi belum optimal karena masih diwarnai dengan budaya birokrat yang kurang mendukung pengembangan bisnis. (T14) 	TENAGA KERJA <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki SDM yang memiliki keahlian dan pengalaman mengelola O&M berbagai jenis pembangkit (K12)
<p>Dari Uraian di atas, TANTANGAN STRATEGIS yang berkaitan dengan KEBERLANJUTAN adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bisnis: Meningkatnya persaingan, adanya ketidakpastian usaha, kebijakan pemerintah, tarif listrik dan meningkatnya persaingan Jasa O&M • Operasional : Keterbatasan alokasi gas, dan pasokan batubara, pembangkit berusia tua dan pembangkit dengan bahan bakar tak terbarukan • SDM: Kekurangan SDM <i>expert</i> di bidang bisnis, Implementasi Budaya organisasi belum optimal • Tanggung jawab Masyarakat: Ketaatan terhadap Undang-Undang nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, tercantum pada Pasal 74 	
<p>Dari Uraian di atas, KEUNGGULAN STRATEGIS yang berkaitan dengan KEBERLANJUTAN adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bisnis: Mendapatkan peluang pasar yang luas untuk Jasa O&M dan EPC, Memperoleh pendanaan investasi dari PLN; Memperoleh pendanaan dari luar; Mendapatkan kontrak O&M dan EPC; Mengembangkan bisnis hulu dibidang energi primer; Pengembangan pembangkit renewable energy • Operasional: Memiliki kapasitas pembangkit cukup besar 6.137 MW; Mengembangkan kapasitas pembangkit; Menerapkan Tata Kelola Pembangkitan. • SDM: Mempunyai SDM yang memiliki keahlian dan berpengalaman mengelola O&M Pembangkit • Tanggung Jawab Masyarakat :PJB memiliki budaya perusahaan yang dirumuskan dalam PJB <i>Way</i>, Kebijakan dan panduan pelaksanaan CSR 	

Figure P.2-2 Tantangan dan Keunggulan Strategis

P.2c Sistem perbaikan Kinerja

Elemen kunci sistem perbaikan kinerja PJB termasuk proses evaluasi, pembelajaran dan inovasi yaitu:

- Perbaikan kinerja dilakukan berdasarkan hasil asesmen kriteria kinerja ekselen Baldrige yang dilakukan oleh asesor eksternal sejak tahun 2008. OFI yang didapatkan dari *feedback report assessment* dievaluasi dan ditetapkan *action plan* tindak lanjutnya, sebagai mana ditetapkan pada IPM-12.1.3.
- Guna meningkatkan keunggulan kompetitif, PJB secara periodik melakukan asesmen kontrak kinerja yang dilakukan oleh asesor internal. *Feedback report* hasil *assessment* ini secara sistematis dievaluasi dan ditetapkan *action plan*-nya, sebagaimana ditetapkan pada IPM-12.1.2 Pengendalian Kontrak Kinerja Proses dan Hasil.

Perbaikan kinerja proses di atas ditetapkan dalam dalam SK Direksi No. 105/010/DIR/2007 tentang Tata Kelola Unit Pembangkit PJB. Guna menjamin *alignment* dan integrasi perbaikan proses di seluruh organisasi yang ditetapkan dengan SK Direksi nomor 131.K/020/DIR/2010 tentang Implementasi PJB *Integrated Management System* (PJB-IMS) pada PT Pembangkitan Jawa-Bali.

1. Kepemimpinan

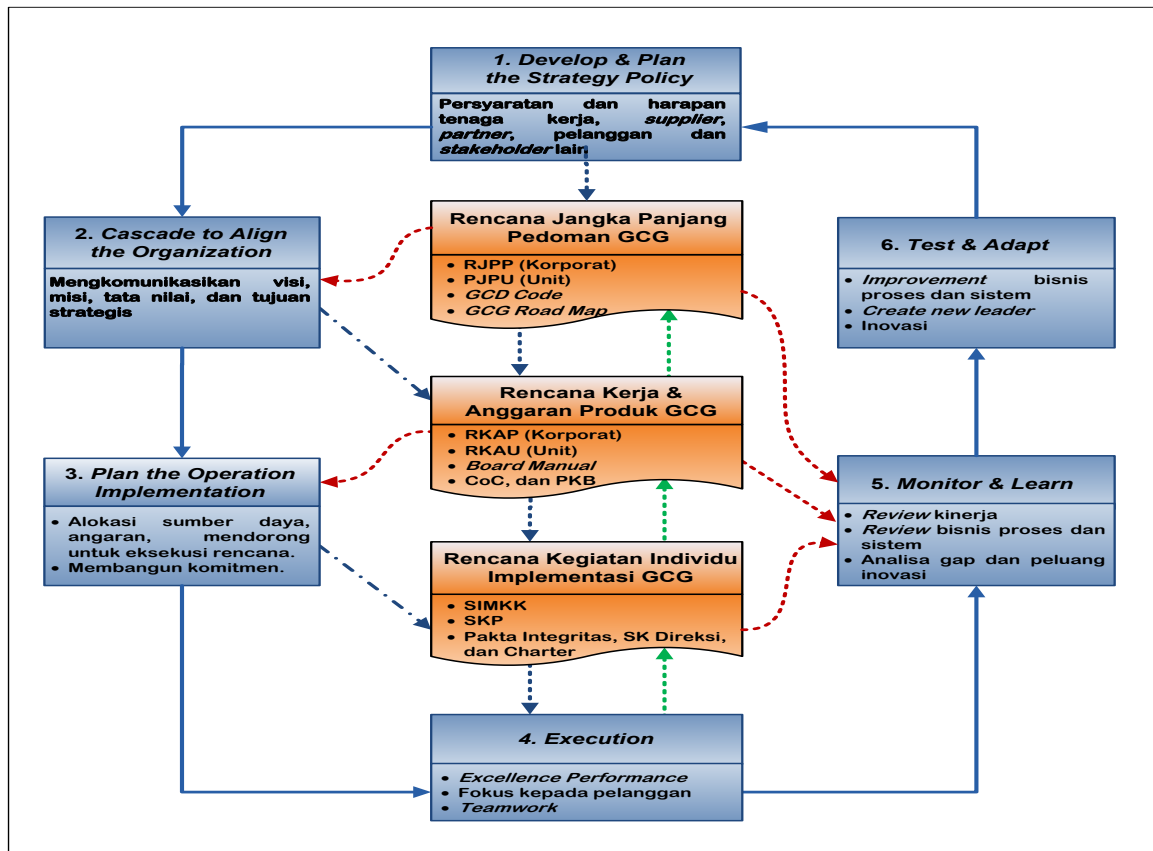


Figure 1.1-1 PJB Leadership System

1.1 Kepemimpinan Senior

1.1a Visi, Tata Nilai, dan Misi

1.1a(1) Visi dan Tata Nilai

Penetapan Visi dan Tata Nilai PJB merupakan bagian dari proses 1 (*Develop & Plan the Strategy Policy*) dalam PJB Leadership System seperti yang ditunjukkan pada Figure 1.1-1 dan diterjemahkan di dalam proses 1 (*Develop & Plan the strategy*) seperti ditunjukkan pada Figure 2.1-1. Sistem kepemimpinan PJB menunjukkan mekanisme seorang *Senior Leader* dalam menjalankan organisasi seperti ditunjukkan pada Figure 1.1-1. Sistem kepemimpinan PJB mencakup proses *corporate governance* (Figure 1.1-2) dan proses *business governance* (Figure 2.1-1).

- 1. Develop & Plan Strategy Policy.** Di dalam merumuskan perencanaan strategi sebagaimana Figure 2.1-1, SL memperhatikan harapan dan kepentingan seluruh *stakeholders*.
- 2. Cascade to align the organization.** SL mengkomunikasikan visi, misi, tata nilai dan strategi organisasi kepada *stakeholders* melalui media sosial perusahaan.
- 3. Plan the operational implementation.** Proses SL mengkoordinasikan semua sumber daya yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan rapat koordinasi secara rutin.
- 4. Execution.** SL dalam mengelola organisasi harus fokus kepada pelanggan dan *teamwork* di dalam organisasi untuk tercapainya *excellence performance* organisasi.
- 5. Monitor & Learn.** SL harus mereview kinerja dan proses bisnis organisasi dengan melakukan raker rutin.
- 6. Test & Adapt.** SL mendorong organisasi untuk melakukan *improvement* dan inovasi di berbagai bidang dengan adanya wadah karya inovasi yang diadakan oleh Subdit Latbang sebagaimana IPM-

10.2.7. Selain itu, SL melakukan *succession planning* untuk menciptakan kaderisasi SL baru melalui sistem EE (*Executive Education*).

Senior Leaders PJB, yang terdiri dari anggota BOD, Sekretaris Perusahaan, Kepala Satuan, *General Manager*, Senior Manajer dan Staf Ahli yang bertanggung jawab langsung ke Direksi, menyusun Visi dan Tata Nilai PJB sesuai IK Penetapan Visi dan Tata Nilai di dalam IPM-1.2.1 Prosedur Pengelolaan RJPP.

Brainstorming untuk penetapan Visi dan Tata Nilai dilakukan pada tahun 1996. Pada tahun 1997 dilakukan kajian dan pendalaman terhadap Visi dan Tata Nilai PJB disertai dengan peningkatan proses sosialisasi untuk memfokuskan dan memperdalam Visi dan Tata Nilai yang telah ada. Pada tahun 2009 dilakukan perubahan Visi yang kemudian ditetapkan melalui Sidang Direksi, disetujui oleh Dewan Komisaris, dan selanjutnya dituangkan dalam RJPP. Review Visi dan Tata Nilai dilakukan oleh *Senior Leaders* secara periodik yang waktunya bersamaan dengan pada saat me-review RJPP sebagaimana proses 1 (*Develop the Strategy*) dalam BG sesuai Figure 2.1-1.

Indikator keberhasilan pencapaian Visi ditunjukkan oleh EAF (Figure 7.1-1), EFOR (Figure 7.1-10) dan Skor Baldrige (Figure 7.4-5)

Senior Leaders men-deploy Visi sebagaimana Figure 1.1-1 proses *Cascade to Align the Organization* sebagai berikut :

- Menerjemahkan ke dalam RJPP dan RJPU kemudian diturunkan ke dalam RKAP dan RKAU, selanjutnya dimasukkan ke dalam Rencana Kegiatan Individu sesuai Figure 2.1-1
- Menetapkan Instruksi Direksi Nomor 003.I/011/DIR/2010 agar setiap *Senior Leaders* mensosialisasikan program perusahaan
- Melakukan survei efektivitas komunikasi setiap tahun

1. Kepemimpinan

- Pelaksanaan supplier gathering untuk sosialisasi program perusahaan setiap tahun

Senior Leaders men-deploy tata nilai sebagaimana *Figure 1.1-1* proses *Cascade to Align the Organization* sebagai berikut :

- Melakukan assesment GCG setiap tahun sebagaimana ditunjukkan Proses D *Figure 1.1-2*
- Menetapkan pakta integritas bagi rekanan
- Melakukan survei implementasi budaya perusahaan dengan mempertimbangkan 11 nilai di dalamnya setiap semester dan hasilnya digunakan sebagai dasar untuk melakukan *improvement* agar budaya perusahaan larut menjadi sikap dan perilaku karyawan.

Indikator keberhasilan *deployment* visi dan tata nilai oleh *Senior Leader* ditunjukkan oleh *Figure 7.4a*.

Tindakan pribadi *Senior Leaders* yang merefleksikan komitmen kepada Tata Nilai PJB ditunjukkan pada proses 3 *Figure 1.1-1 Plan the operational implementation* yang dijabarkan sesuai *Figure 1.1-2* sebagai berikut :

- Mengawal implementasi mekanisme pengukuran dan evaluasi implementasi Tata Nilai dan PJB Way sesuai SK Direksi Nomor 047.K/010/DIR/2010. Hasil survei ditunjukkan pada *Figure 7.4-3*
- Menandatangani pakta integritas bagi Direksi yang ditunjukkan pada *Figure 7.4-4*.

1.1a(2) Mengutamakan Hukum dan Perilaku Etis

Senior Leaders menunjukkan komitmen terhadap hukum dan perilaku etis melalui mekanisme pengambilan keputusan yang selalu didasarkan kepada prinsip-prinsip GCG yang ditunjukkan pada setiap proses di *Figure 1.1-1* selalu dikawal oleh *Figure 1.1-2* (CG)

Senior Leaders menciptakan lingkungan yang patuh terhadap peraturan hukum dan perilaku etis melalui proses-proses dalam CG sebagaimana yang ditunjukkan pada *Figure 1.1-2* dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- Menetapkan GCG *code* yang kemudian dijabarkan menjadi *Board Manual*
- Karyawan PJB menandatangani komitmen untuk patuh pada *Code of Conduct*

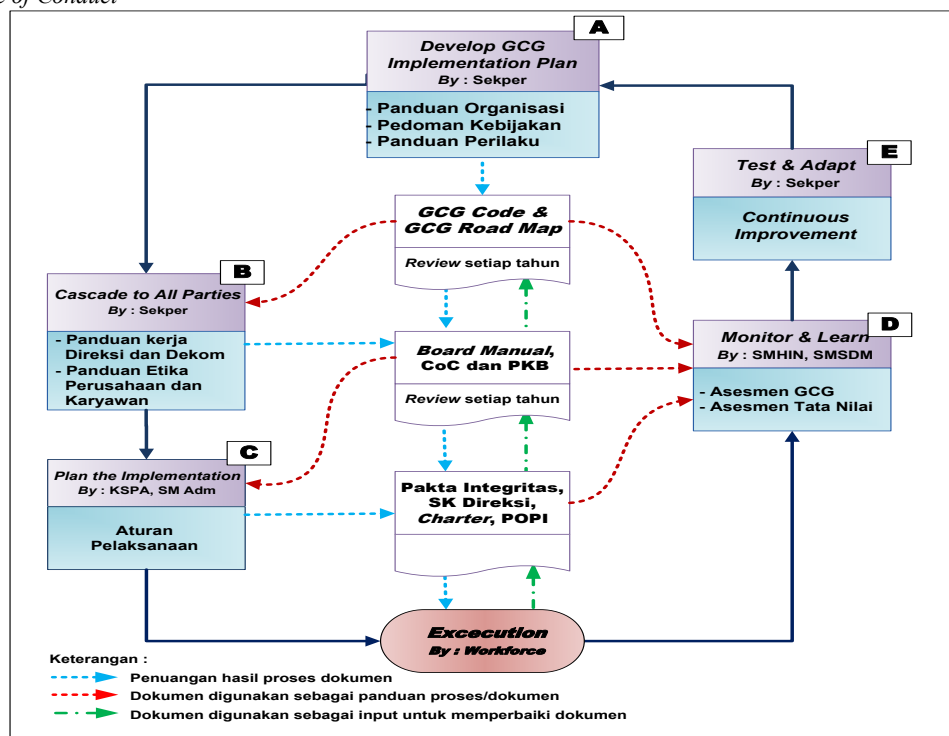
- Menetapkan SK disiplin karyawan dan membentuk TP2DK
- Menetapkan pakta integritas bagi Direksi

1.1a(3) Menciptakan Keberlanjutan Organisasi

Senior Leaders menciptakan organisasi yang berkelanjutan dengan memastikan penerapan setiap proses *Leadership System* sebagaimana *Figure 1.1-1* selalu dikawal oleh *Corporate Governance* (CG) *Figure 1.1-2* dan diarahkan sesuai rencana strategis yang disusun sebagaimana *Business Governance* (BG) *Figure 2.1-1*.

Proses-proses CG dijelaskan sbb:

- Develop the GCG Code.** Hasil dari proses ini adalah telah ditetapkannya *GCG Code* dan *GCG Road Map* yang merupakan panduan/ pedoman implementasi GCG di PJB. *GCG Code* dan *GCG Road Map* di-review secara periodik setiap tahun disesuaikan dengan perubahan/ tuntutan lingkungan bisnis.
- Cascade to All Parties.** Hasil dari proses ini adalah telah ditetapkannya *Board Manual* (Tata Laksana Hubungan Direksi dan Dekom), PKB hasil kesepakatan Manajemen dengan Serikat Pekerja, dan *Code of Conduct*. *Board Manual* di-review setiap tahun dan karyawan menandatangani *Code of Conduct*.
- Plan the Implementation.** Hasil dari proses ini adalah ditetapkannya *Charter* (Komite Audit *Charter & Internal Audit Charter*), Pedoman Pelaksanaan Audit, SK Direksi, dan penandatanganan Pakta Integritas oleh Direksi.
- Monitor & Learn.** Hasil dari proses ini adalah hasil pengukuran pelaksanaan GCG, baik untuk yang bersifat item *mandatory* maupun item *voluntary*, dan pengukuran budaya/ tata nilai perusahaan. Implementasi GCG diukur melalui *assessment* secara periodik setiap tahun oleh badan independen (BPKP) yang ditunjuk PT PLN (Persero).
- Test & Adapt.** Hasil dari proses ini adalah perbaikan secara berkelanjutan pelaksanaan GCG.



1. Kepemimpinan

Figure 1.1-2 Proses Corporate Governance

Guna menciptakan suatu lingkungan untuk pencapaian misi, perbaikan kinerja organisasi dan kepemimpinan kinerja, maka dilakukan pengelolaan sebagaimana proses 3 dan 4 Figure 1.1-1 yang dijabarkan dalam proses BG Figure 2.1-1 dan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- Melakukan *review* dan melakukan *assessment* Kontrak Kinerja secara periodik untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara berkelanjutan.
- Menetapkan kebijakan restrukturisasi organisasi diselaraskan dengan kebutuhan bisnis.
- Menetapkan *assessment* kriteria kinerja ekselen Baldrige secara periodik.
- Menetapkan SK Direksi Nomor 105/010/DIR/2007 tentang Tata Kelola Unit Pembangkit PJB.
- Melakukan perbaikan sistem kinerja organisasi melalui Tim CPM.

Senior Leaders menciptakan suatu lingkungan untuk pembelajaran tenaga kerja dan organisasional dengan melakukan beberapa cara sebagai berikut :

- Memberikan peluang menjadi peserta program pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja sesuai subitem 5.2c(1).
- Membuat prosedur pengembangan dan pembelajaran pimpinan dan tenaga kerja sesuai subitem 5.2c(1).
- Menyediakan fasilitas KM sesuai subitem 4.2a(3).
- Melakukan *mapping* HCR dan OCR.
- Mengidentifikasi gap antara KI dan KJ.
- Menyusun TNA, jadwal dan anggaran pendidikan dan pelatihan serta implementasi *training* sesuai TNA.
- Mendukung penerapan praktek bisnis yang beretika.
- Melakukan seleksi karyawan berprestasi dan pembelajar yang terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya, penugasan khusus dan memberikan *reward* karyawan terseleksi melalui program 3P (*pay for person, pay for position and pay for performance*).
- Melakukan *benchmarking* dan adopsi teknologi baru.

Senior Leaders menciptakan budaya tenaga kerja yang secara konsisten memberikan pengalaman positif kepada pelanggan dan meningkatkan *engagement* pelanggan ditunjukkan pada proses 3 dan 4 Figure 1.1-1 dimana dalam menjalankan bisnis organisasi selalu didasarkan pada PJB Way.

Senior Leaders menciptakan suatu lingkungan untuk inovasi dan pengambilan *intelligent risk*, pencapaian sasaran strategis dan *agility* dengan cara sebagai berikut :

- Memberikan peluang kepada karyawan untuk mengikuti pekan inovasi tahunan serta menetapkan *reward*-nya.
- Mengimplementasikan 11 sistem manajemen *best practice* (Manajemen Aset/Tata Kelola Unit, Manajemen Risiko, Manajemen Mutu ISO 9001, Manajemen Lingkungan ISO 14001, Manajemen K3 OHSAS 18001, GCG, Sistem Informasi Terpadu, *Knowledge Management*, Sistem Manajemen SDM berbasis Kompetensi, Kriteria Baldrige, *House Keeping* 5S).

Senior Leaders secara pribadi berpartisipasi dalam *succession planning* dan pengembangan pemimpin organisasional masa depan ditunjukkan pada Proses *Test& Adapt* Figure 1.1-1. *Senior Leaders* melakukan perencanaan suksesi dan pengembangan calon pemimpin PJB sesuai IK *Talent Management* PT PJB dengan cara :

- Menetapkan sasaran kinerja Senior Manajer yang dituangkan dalam SIMKK, sedangkan level di bawahnya dituangkan dalam SKP.

- Memonitor pencapaian sasaran kinerja melalui pendelegasian tugas.
- CMC maupun penugasan khusus untuk meningkatkan wawasan pengetahuan dan pekerjaan.
- Mengevaluasi pencapaian sasaran kinerja serta memberikan kesempatan untuk peningkatan kompetensi (*training*) serta melakukan *assessment* karyawan, menggunakan institusi independen.
- Melakukan seleksi kader melalui *TalentPool*.
- Melakukan uji kompetensi calon pemimpin dalam forum SIJAB.
- Menetapkan suksesi sesuai nominator.

1.1b Komunikasi dan Kinerja Perusahaan

1.1b (1) Komunikasi

Senior Leaders melakukan komunikasi untuk mendorong semangat dan memotivasi seluruh tenaga kerja dan pelanggan kunci secara formal melalui rapat harian khusus di unit (*daily meeting*), rapat mingguan (*weekly meeting*), rapat bulanan, rapat kerja, pesan Direksi, dan pertemuan Manajemen dengan Serikat Pekerja. Media komunikasi informal dilakukan melalui majalah Info PJB, , *email*, *website*, OA, fax, surat, telepon, Paging, PJB TV, Kiosk & TV Plasma, Banner, *Social Media*, SMS Gateway, *Coffee Morning*.

Senior Leader mendorong komunikasi dua arah dengan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk dapat menyampaikan pendapat dan beberapa permasalahan secara terbuka tanpa khawatir mendapat sanksi dengan memanfaatkan media sosial PJB. Informasi yang diperoleh akan diolah oleh Humas dan diteruskan kepada *Senior Leader* untuk kemudian ditindaklanjuti. Disamping itu *Senior Leaders* melakukan pengukuran efektivitas komunikasi internal dan menyusun program komunikasi dua arah yang terbuka antara *Senior Leaders* dengan seluruh tenaga kerja. Pengukuran dilakukan dengan survei efektivitas komunikasi dengan metodologi kuesioner *multiple choice* dan *Focus Group Discussion*.

Sekain itu juga dilakukan pengukuran efektifitas media sosial yang digunakan oleh PJB melalui metode ServQual. Pengukuran ini baru dilakukan pada tahun 2014 dan direncanakan akan dilakukan secara rutin setiap tahun. Hasil dari urveu tersebut akan menunjukkan perbandingan antara persepsi pelanggan (harapan) dengan tingkat kepuasan atas layanan yang telah diberikan *Senior Leaders* mengkomunikasikan keputusan-keputusan kunci melalui Raker, Rakor, OA, Info PJB, media sosial, web dan portal PJB. Selain itu, saat ini PJB telah membangun sistem komunikasi perusahaan (*corcom*).

Senior Leaders mengambil peran aktif memotivasi tenaga kerja termasuk dalam pemberian penghargaan dan pengakuan untuk memperkuat kinerja yang tinggi, serta fokus pada pelanggan dan bisnis dengan cara:

- Menetapkan kriteria *reward*.
- Memberikan penilaian.
- Penghargaan bagi karyawan yang berinovasi.
- Penghargaan biaya ibadah haji.

Senior Leaders juga melakukan pengukuran dan evaluasi *reward* secara berkala melalui penilaian kinerja dan sumbang saran dari serikat pekerja untuk mengefektifkan pemberian *reward* sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan sebagaimana proses *Monitor & Learn* pada Figure 1.1-1 merupakan suatu siklus yang memungkinkan adanya umpan balik untuk perbaikan secara berkesinambungan.

1. Kepemimpinan

1.1b(2) Fokus Tindakan

Senior Leaders menciptakan suatu fokus kepada tindakan untuk mencapai sasaran (objectives), memperbaiki kinerja, memungkinkan inovasi dan *intelligent risk* dan mencapai Visi PJB ditunjukkan pada proses *Test & Adapt Figure 1.1-1* melalui :

- Penjabaran Visi dan Misi di dalam strategy map.
- *Cascading strategy map*.
- Menyusun KPI dan *action plan* yang selaras dengan organisasi.
- Mengukur dan melakukan continuous improvement sebagaimana dijelaskan pada *Figure 2.1-1*.
- Menerapkan program CRMP (*Cost and Revenue Management Program*).
- Menerapkan program ERM (*Enterprised Risk Management*).
- Memonitor pencapaian sasaran strategis perusahaan secara rutin melalui *Strategy Review Meeting*.

Senior Leaders mengidentifikasi tindakan untuk mencapai sasaran organisasi, memperbaiki kinerja dan mencapai visi dengan menggunakan dashboard manajemen (QPR) dan me-review pencapaian KPI organisasi secara bulanan (Laporan Kinerja), triwulanan (LM), dan tahunan (Raker/Rakor).

Senior Leaders dalam proses penciptaan dan penyeimbangan nilai bagi pelanggan dan *stakeholders* dengan memasukkan kepentingan pelanggan dan *stakeholders* ke dalam KPI Manajemen melalui implementasi *Balanced Scorecard* secara online menggunakan QPR untuk mengendalikan progress pencapaian kinerja pada semua perspektif, yaitu *market & financial, customer, product and services, internal business process, human resources and leadership*.

1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan

1.2a Tata Kelola Organisasi

1.2a(1) Sistem Tata Kelola

PJB me-review dan mencapai aspek utama sistem tata kelola berdasarkan *Leadership System* PJB sesuai *Figure 1.1-1* yang mencakup proses-proses dalam CG diuraikan dalam *Figure 1.1-2* dan proses-proses dalam BG diuraikan dalam *Figure 2.1-1*. Implementasi *Corporate Governance* sesuai prinsip dasar GCG, yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness*.

- Akuntabilitas tindakan manajemen:
 - Setiap tahun Direksi menandatangani Kontrak Manajemen dalam RUPS. Pencapaian Kontrak Manajemen tersebut dilaporkan dan menjadi bahan evaluasi Dewan Komisaris dan RUPS
 - Seluruh General Manajer dan Senior Manajer menandatangani Kontrak Kinerja dengan Direksi (SIMKK). Karyawan menandatangani SIMKK dengan atasannya. Pencapaian SIMKK dan SKP menjadi dasar penetapan IPK
 - *Senior Leaders* me-review kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.
 - Dewan Komisaris menetapkan komite (audit, remunerasi, GCG, risiko) untuk melihat jalannya perusahaan. Laporan dari komite dibahas pada rapat Dekom dan BOD secara berkala, sehingga dihasilkan rekomendasi.
 - Untuk menjaga akuntabilitas manajemen unit dilakukan pengawasan dan supervisi oleh KSPI serta KSMAN.

- Menetapkan struktur Manajer Kepatuhan disetiap unit untuk mengawal akuntabilitas pengelolaan di UP dan UPHar.
- Akuntabilitas Terhadap Perencanaan Strategis :
 - Perencanaan strategis disusun dengan menggunakan analisa lingkungan bisnis baik eksternal dan internal dengan melibatkan *Senior Leader*. Perencanaan strategis tersebut di-cascade menjadi RKAP dan RKAU.
 - Eksekusi perencanaan strategis dimonitor oleh KSMAN melalui *Directorate Strategy Review Meeting* (DSRM) setiap bulan dan *Corporate Strategy Review Meeting* (CSRSM) setiap triwulan.
 - Proses perencanaan strategis ditunjukkan di dalam *Figure 2.1-1*.
- Akuntabilitas fiskal: Akuntabilitas fiskal level unit dipantau dan dievaluasi dalam pelaksanaan rapat triwulanan oleh direktorat keuangan. Sedangkan pada level korporat, dilakukan oleh BOD dengan persetujuan Dekom dan/atau persetujuan RUPS dengan indikator profit untuk PJB. Seluruh jenis pajak yang menjadi kewajiban PJB dilaksanakan sesuai peraturan perpajakan yang berlaku.
- Transparansi pengelolaan perusahaan termasuk laporan keuangan dilakukan dengan pemberian informasi melalui laporan tahunan dan laporan manajemen.
- Transparansi dalam Operasi : dilakukan di unit pembangkit oleh bidang kepatuhan unit dengan pengawalan proses dari awal sampai akhir, sedangkan dalam bentuk *assessment* kinerja unit yang dilakukan triwulanan oleh unit dan semesteran oleh Kantor Pusat sesuai PJB-IMS Prosedur Pengendalian Kontrak Kinerja Proses dan Hasil IPM-12.1.2, sehingga diharapkan tidak ada potensi penyimpangan yang terjadi. Di level korporat dilakukan proses audit manajemen sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- Transparansi dalam menseleksi anggota badan tata kelola:
 - Dekom dan Direksi ditetapkan melalui keputusan RUPS PJB.
 - *Senior Leaders* dilakukan dengan proses *fit and proper test* dan ditetapkan oleh Direksi.
- Independensi dalam audit : internal audit dilaksanakan oleh Pengawasan Internal secara periodik, dengan indikator temuan sebagai nilai pengurang kinerja. Audit eksternal dilaksanakan oleh Kantor Akuntan Publik yang ditunjuk oleh RUPS. Audit khusus dilakukan jika diperlukan.
- Proteksi atas kepentingan *stakeholders* dan pemegang saham: dilaksanakan oleh BOD, Dekom dan KAP dalam proses bisnis, *auditing*, GCG secara periodik.
- Perencanaan Suksesi : proses pergantian kepemimpinan di lingkungan PJB didasarkan kepada SK Direksi nomor 059.K/020/DIR/2015 perihal program kaderisasi di lingkungan PT PJB. SK Direksi tersebut mengatur mekanisme kaderisasi untuk level manajemen atas sampai dengan level supervisor termasuk di dalamnya untuk penetapan calon Direksi dan Komisaris wakil PJB di Anak Perusahaan dan Perusahaan Afiliasi PJB.

PJB mengevaluasi kinerja *Senior Leaders* setiap semester dengan penilaian Indeks Prestasi Kinerja Individu melalui SIMKK. Kinerja BOD dilakukan oleh Dekom melalui Rapat Koordinasi Dekom-Direksi yang dilakukan secara rutin setiap bulan dan oleh pemegang saham melalui RUPS setiap tahun.

Penentuan kompensasi eksekutif dilaksanakan melalui evaluasi kinerja (KPI) dan penilaian tingkat kesehatan

1. Kepemimpinan

Bidang Manajemen Pengetahuan	Proses untuk Mengelola Pengetahuan	Pengembangan Ketrampilan Pribadi Senior Leader
Pengumpulan dan transfer pengetahuan tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none"> Melalui forum <i>sharing knowledge</i> (PGD, CoP, MKP) Penerbitan buku <i>expert</i>, Pembuatan <i>video learning</i>, Perpustakaan, Proses <i>On the Job Training</i> dan pelatihan <i>Reguler</i> bagi karyawan dan karyawan baru. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Senior Leaders</i> mengakomodasi dan ikut serta dalam forum <i>Senior Leaders</i> menjadi pengajar dalam Proses <i>On the Job Training</i> dan pelatihan <i>Reguler</i> bagi karyawan dan karyawan baru
Transfer pengetahuan yang relevan dari pelanggan, pemasok, mitra dan kolaborator	<ul style="list-style-type: none"> PJB menerima/ berlangganan buletin dan jurnal yang diterbitkan oleh pihak eksternal yang dimanfaatkan (di <i>sharing</i>) kepada karyawan melalui Perpustakaan PJB. Karyawan PJB mengikuti <i>workshop</i>, pelatihan, seminar dan presentasi yang dilaksanakan oleh pihak eksternal yang selanjutnya di-<i>sharing</i> pada seluruh karyawan melalui kegiatan Media Klub Pustaka 	<i>Senior leaders</i> mengikuti <i>workshop</i> , pelatihan, seminar dan presentasi yang dilaksanakan oleh pihak eksternal yang selanjutnya di- <i>sharing</i> kepada karyawan melalui kegiatan Media Klub Pustaka
Identifikasi dan <i>Best Practice Sharing</i>	<ul style="list-style-type: none"> PJB menjadi <i>member</i> dari EPRI dan mempunyai kesempatan untuk memanfaatkan Hasil penelitian dan <i>database</i> untuk <i>problem solving</i> di organisasi. PJB aktif dalam kegiatan pertemuan reguler (dari perusahaan pembangkitan sejenis, baik dalam skala nasional maupun internasional) yaitu HAKIT, HAPUA, POWERGEN ASIA. Disamping melakukan <i>sharing best practice</i> dari intern organisasi juga berkesempatan menyerap <i>best practice</i> luar negeri 	<i>Senior Leaders</i> terlibat dalam kegiatan pertemuan reguler baik menjadi peserta maupun pembicara (dari perusahaan pembangkitan sejenis, baik dalam skala nasional maupun internasional yaitu HAKIT, HAPUA, POWERGEN ASIA, <i>Reliability Forum</i> di Afrika Selatan)
Digunakan dalam proses perencanaan strategis	Dalam Kontrak Kinerja Organisasi mulai tahun 2008 PJB mengukur kinerja organisasi menggunakan konsep BSC dan mengukur skor <i>Malcolm Baldrige</i> , dengan tujuan dapat melakukan <i>improvement</i> dalam proses bisnis internal	Melakukan pendampingan dan CMC secara periodik dengan tatap muka antara atasan dengan bawahan minimal satu kali setiap semester

Tabel 1.1-3 Proses Pengelolaan Pengetahuan dan Pengembangan Ketrampilan Pribadi SL

perusahaan selama 1 (satu) tahun. Setelah itu, dibahas pada rapat koordinasi Direksi dan Dekom untuk selanjutnya dibahas dalam RUPS. Kompensasi yang diberikan berupa tantiem/ insentif kinerja.

Kinerja Dewan Komisaris dievaluasi oleh pemegang saham, sedangkan untuk *Senior Leaders* lainnya, pelaksanaan evaluasi dilakukan dengan penilaian kinerja menggunakan sistem Penilaian Kinerja sesuai yang direspons pada subitem 5.2.a(3).

Senior Leaders mengembangkan dan meningkatkan ketrampilan kepemimpinan pribadi mereka dengan cara pengkayaan penugasan dan tanggung jawab, training dan seminar, sehingga terbentuk ketrampilan sesuai kebutuhan seperti yang tergambar pada PJB-IMS Prosedur Pembinaan Karir & Kompetensi IPM-10.2.4, serta nampak pada penjelasan Tabel 1.1-3. Ukuran keberhasilan dari proses pengembangan dan peningkatan ketrampilan kepemimpinan pribadi tersebut ditunjukkan oleh hasil Evaluasi Akhir Pelatihan (EAP) dan Survei Efektivitas Pelatihan (SEP) sesuai subitem 5.2c(2).

1.2b Perilaku Hukum dan Etis

1.2b(1) Perilaku Hukum dan Peraturan

PJB memperhitungkan kemungkinan dampak buruk produk, layanan, dan operasi secara konsisten dengan melaksanakan hal-hal sebagai berikut :

- Melakukan Amdal dengan menerapkan RKL dan RPL.
- Menerapkan sistem manajemen ISO 14001, OHSAS 18001, SMK3, dan Sistem Manajemen Pengamanan.
- Menerapkan persyaratan PROPER untuk menekan tingkat pencemaran.
- Mengintegrasikan ISO 9001, 14001 & OHSAS 18001 dalam PJB-IMS untuk mengoptimalkan pengelolaan proses bisnis perusahaan.

PJB mengantisipasi kepedulian publik terhadap produk dan operasi pada saat ini dan akan datang dengan cara sebagai berikut :

- Komitmen pada peraturan perundang-undangan dan hukum yang berlaku, serta peraturan PJB sesuai Tabel P.1-4.
- Melakukan sosialisasi dan informasi kegiatan pembangkitan pada masyarakat sekitar.
- Menerima dan mengevaluasi masukan/ keluhan masyarakat.

PJB secara proaktif mempersiapkan langkah-langkah terhadap perlindungan sumber daya alam untuk menghasilkan energi listrik yang ramah lingkungan dengan melakukan :

- Memenuhi persyaratan PROPER untuk mengurangi kekhawatiran terhadap limbah yang ditimbulkan (pemantauan limbah padat, cair, dan gas sesuai dengan baku mutu KLH).
- Memenuhi persyaratan regulasi dan hukum yang berlaku.
- Melakukan dialog dengan Pemda, tokoh masyarakat dan pemuka agama.
- Melakukan pemberian bantuan yang tertuang dalam program CSR.
- Penggunaan secara efektif proses *supply chain management* di PJB dengan memberikan persyaratan dalam kontrak dengan rekanan untuk memperhatikan konservasi sumber daya alam yang mengacu pada Tabel P.1-9.

Proses, ukuran dan tujuan utama menunjukkan kepatuhan PJB dalam memenuhi persyaratan peraturan, hukum dengan melakukan audit kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam Tabel 1.2-1. PJB menggunakan *checklist* untuk memantau kepatuhan terhadap hukum dan perundang-undangan yang dilakukan secara rutin.

Proses, ukuran dan tujuan utama untuk mengatasi risiko yang terkait produk dan operasi dengan mengacu kepada ISO 31000: 2009 yaitu :

- Berkomunikasi dan berkonsultasi

1. Kepemimpinan

- Menetapkan konteks
- Mengidentifikasi risiko : penilaian risiko & menganalisis risiko
- Evaluasi risiko
- Penanganan risiko (develop action plan/ risk management plan)
- Monitor & review

1.2.b(2) Perilaku Etis

Senior Leaders PJB mendorong dan meyakinkan bahwa perilaku etis diimplementasikan dalam setiap kegiatan kerja dengan cara:

- Menerapkan sistem *Whistle Blowing* sebagai implementasi GCG berdasarkan SK Direksi Nomor 095.K/010/DIR/2012.
- Menerapkan Tata Nilai yaitu Integritas, Keunggulan, Kerja sama, Pelayanan, dan Sadar Lingkungan.
- Mengimplementasikan Tata Nilai dalam PKB, SMP, dan prinsip-prinsip GCG.
- Mengevaluasi implementasi perilaku etis sesuai PKB, SMP, dan prinsip-prinsip GCG.
- Penandatanganan pakta anti suap oleh *Senior Leaders*.
- Penandatanganan lembar *Code of Conduct* setiap tahun oleh tenaga kerja PJB
- Menerapkan program PJB Bersih sebagaimana SK Direksi tentang Pedoman PJB Bersih nomor 092.K/010/DIR/2014

Proses dan ukuran atau indikator kunci yang digunakan untuk memonitor perilaku etis dalam struktur tata kelola organisasi secara menyeluruh dalam interaksi dengan rekanan dan *stakeholders* sesuai dengan Tabel 1.2-3. PJB berkomitmen untuk mengimplementasikan perilaku etis dalam setiap aktivitas dengan dibentuknya bidang kepatuhan di kantor pusat yang bertugas dalam pengawasan proses bisnis

Selanjutnya apabila terjadi pelanggaran terhadap perilaku etis, ditegakkan peraturan disiplin karyawan melalui tim TP2DK, sedangkan untuk pelanggaran perilaku etis antara PJB dengan badan hukum diluar PJB maka penyelesaiannya akan mengacu kepada aturan-aturan yang berlaku.

1.2c Tanggung Jawab Bermasyarakat dan Dukungan Komunitas Utama

1.2c(1) Kesejahteraan Masyarakat

Senior Leaders PJB mempertimbangkan manfaat dan kesejahteraan kemasyarakatan sebagai bagian strategi dan operasi sehari-hari dari sistem lingkungan, sosial dan ekonomi, ditunjukkan pada proses 1 *Figure 1.1-1* dimana di dalam penyusunan perencanaan strategis perusahaan mengakomodir ekspektasi masyarakat yang dilakukan melalui *social mapping*. Hal ini ditunjukkan pada Lampiran 7 buku RJPP.

Senior Leaders ikut berkontribusi terhadap kegiatan kesejahteraan lingkungan, sosial dan sistem ekonomi ditunjukkan melalui program CSR yang meliputi :

- Bidang Pendidikan antara lain: Program Pendidikan Vokasional Diploma 1 – Akademi Komunitas PJB yang bekerjasama dengan PENS ITS, Program pendidikan bagi usia dini - TK ElektriKA, Program Beasiswa bagi anak karyawan outsourcing, masyarakat dan warga kurang mampu yang berada di sekitar Unit PJB, Program peningkatan pendidikan kota Surabaya : melalui kegiatan Lomba Peneliti Belia tingkat Kota Surabaya dan tingkat Nasional, Program Penelitian bersama Perguruan Tinggi untuk mendukung

peningkatan kinerja Unit, serta antuan berupa peralatan pendukung pendidikan untuk mendukung pendidikan di sekitar Unit PJB.

- Bidang Kesehatan antara lain : Program Pengurangan Angka Gizi Buruk bagi balita maupun manula, Program Penyediaan Sarana Air Bersih bagi masyarakat sekitar, Program pengembangan kader kesehatan, Bantuan pengobatan dan pemeriksaan kesehatan, Bantuan untuk mendukung peningkatan kualitas kesehatan dan Peningkatan kualitas Posyandu di Tarumajaya.
 - Bidang Ekonomi, Sosial, Budaya dan Keagamaan antara lain: Program pemberdayaan masyarakat Desa Segara Jaya Muara Tawar melalui pengembangan usaha batik Betawi berbasis budaya lokal, budidaya lele di sekitar PLTGU Muara Tawar, budidaya rumput laut di Desa Segarajaya, program pemberdayaan kelompok jahit di Muara Angke, Program pemberdayaan masyarakat Cirata melalui kerajinan eceng gondok, Bantuan pengaktifan kembali Cagar Budaya Gardu Menara Suling Gresik, Bantuan pembuatan biogas dan pupuk kompos sekitar PLTA di UP Brantas, Program pemberdayaan masyarakat Desa Cadas Sari Cirata (bantuan pembibitan dan budidaya ikan lele), Program Pelatihan dan pendampingan kelompok tani dalam praktek pertanian organik di sekitar BPWC, Bantuan kegiatan Mitra Bahari di PLTA Brantas.
 - Bidang Lingkungan antara lain : Program pengembangan Bank Sampah, Program *Surabaya Eco School* 2014, Program Edukasi Lingkungan Hidup Keliling “*Ecomobile*” untuk pengembangan lingkungan kota Surabaya, Bantuan pembangunan Biogas Komunal di Jabung Malang, Program penghijauan melalui penanaman Mangrove di pesisir sekitar PLTU Paiton dan PLTU Muara Karang, Pembangunan PLTMH di beberapa lokasi (Paiton, Lumajang dan Giringan) serta Bantuan Pembuatan terumbu karang di pesisir pantai Sendang Biru.
- Guna mendapatkan umpan balik terhadap CSR, PJB melakukan pengukuran tingkat kemanfaatan program CSR yang ditetapkan sesuai SK Direksi Nomor 047.K/010/DIR/2009 tentang Tata Cara Pengukuran Efektivitas Komunikasi *Senior Leaders*, Keterlibatan Tenaga Kerja dan Kepuasan Kerja, Perilaku Etis, Efektivitas Program CSR, Rekrutmen dan Pelatihan, Serta Implementasi Budaya Perusahaan di Lingkungan PT PJB.

Badan Regulasi	Regulasi	Proses Memastikan Perilaku Hukum dan Peraturan	Tujuan	Ukuran
Pemerintah	Grid Code Permen. ESDM No. 03 tahun 2007	Proses penetapan alokasi energi dengan P3B	Menjamin bahwa transaksi jual beli tenaga listrik dilakukan sesuai dengan kaidah2 yang berlaku	<i>Compliance</i>
	UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan	Proses pemberian kompensasi dan benefit kepada tenaga kerja	Memenuhi persyaratan Legal	<i>Compliance</i>
	Kepmen 117 tahun 2002 tentang Penerapan Praktek GCG di BUMN.	Proses penyusunan laporan manajemen setiap periode	Agar tata laksana perusahaan berlangsung sesuai dengan kaidah-kaidah	<i>Compliance</i>

1. Kepemimpinan

	Kepmen No. 211 tahun 1999 tentang Laporan Manajemen Kepmen No. 100 tahun 2002 tentang Penilaian Kinerja Perusahaan. Kepmen No. 101 tahun 2002 tentang RJPP. Kepmen No. 102 tahun 2002 tentang RKAP.	Proses asesment GCG setiap tahun	pengelolaan perusahaan yang baik	
	UU no. 32 tahun 2009 tentang pengendalian dan pengelolaan lingkungan hidup	Proses penilaian PROPER	Unit beroperasi sesuai dengan regulasi yang berlaku	Compliance
	Standar Akuntansi Indonesia (PSAK)	Proses audit tahunan yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik atas transaksi yang dilakukan oleh PJB	Perlakuan akuntansi sesuai standar yang berlaku	Compliance
	UU No. 30 tahun 2009 tentang UU Kelistrikan	Proses penyusunan PPA	Memenuhi standar niaga ketenagalistrikan	Pelanggan 0 (nol)
Kementrian BUMN	PERMEN BUMN NO PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011	Proses penyusunan laporan manajemen	Memenuhi standar tata kelola BUMN	Tingkat Kesehatan Perusahaan minimal AA (double A)
Departemen Tenaga Kerja & Transmigrasi	Permenaker No. 05/96 tentang Sistem Manajemen K3 (SMK3)	Proses sertifikasi SMK3 untuk setiap unit pembangkit	Memenuhi standar Sistem Manajemen K3	Jumlah Sertifikat dan penghargaan sebanyak 2 (dua)
Pemerintah	UU No. 1 th.1970 Keselamatan Kerja	Proses penghitungan jam kerja tanpa kecelakaan kerja	Mencegah kecelakaan kerja	Angka kecelakaan kerja 0 (nol)
Pemerintah	UU Perpajakan	Proses pelaporan PPh badan, PPh pribadi.	Akuntabilitas Fiskal	Paling lambat dibayarkan 30 April
Dirjen LPE	Sertifikasi Laik Operasi	Proses laik operasi untuk setiap kegiatan overhaul unit	Memenuhi kelayakan operasi mesin pembangkit	Jumlah Sertifikat Laik Operasi

Tabel 1.2-1 Hukum dan Regulasi

1.2c(2) Dukungan Komunitas

Guna memperkuat citra sebagai perusahaan pembangkitan dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap bisnis, PJB melaksanakan program CSR yang berkaitan dengan kompetensi inti yaitu : pendidikan dan pelatihan Operasi & Pemeliharaan Pembangkit, pembangunan pembangkit listrik tenaga biogas, pelatihan dan magang di unit pembangkit, kerja praktek dan tugas akhir, *open house* pembangkit. Implementasi program CSR dilakukan sesuai dengan area geografis :

- Ring 1 : Desa/ Kelurahan dengan radius 2 km.
- Ring 2 : Kecamatan dengan radius 4 km
- Ring 3 : Kabupaten.
- Ring4: Propinsi

Pedoman pelaksanaan tanggung jawab CSR dilakukan dengan mengacu kepada SK Direksi No. 065.K/010/DIR/2013.

Proses penentuan komunitas utama PJB dilakukan melalui tahapan *survey*, penilaian/uji kelayakan bantuan, pelaksanaan dan pelaporan seperti tertuang dalam pedoman Kebijakan dan Panduan Pelaksanaan CSR dan sebagaimana Prosedur Pengelolaan CSR IPM 14.1-3. Sedangkan identifikasi dan penentuan program CSR dilakukan melalui *social mapping*. Peta komunitas kunci didasarkan pada area geografis, yang mencakup berbagai unsur/komponen masyarakat yang ada didalamnya.

Senior Leaders dan tenaga kerja PJB berkontribusi untuk dengan terus menerus memperbaiki lingkungan komunitas ini dengan cara terlibat secara langsung dalam kegiatan CSR, seperti menjadi pengajar di Akademi Komunitas PJB.

Para Pihak Yang Berinteraksi Dengan Organisasi	Proses Memastikan Perilaku Etis	Ukuran Dan Indikator Untuk Memonitor Perilaku Etis
Eksternal Organisasi: • Pelanggan • Pemerintah • Rekanan • Masyarakat	• Dalam kontrak jual beli tenaga listrik (PPA) • Peraturan Pemerintah dan Regulasi • Prosedur pengadaan • CSR	• Pelanggaran peraturan Niaga ketenagalistrikan • Kepatuhan terhadap waktu pelaporan dan pembayaran pajak
Internal Organisasi: • Pemegang saham • Karyawan	• Aturan Tata Kelola dan keputusan RUPS • Peraturan disiplin karyawan	• Hasil Audit GCG • Jumlah pelanggaran disiplin

Tabel 1.2-2 Proses, Ukuran, dan Tujuan Kepatuhan Terhadap Perilaku Etis

Kelompok Kepemimpinan [P.1b(1)]	Bidang Keterlibatan dan Kontribusi yang Konsisten Diberikan Para Pemimpin	Upaya Para Pemimpin tersebut Dibantu oleh Organisasi
Direksi	Alokasi dana untuk Comdev	Persetujuan alokasi dana
Sekper	Mendukung pelaksanaan Comdev sesuai	Sesuai dengan wewenang

1. Kepemimpinan

	bidang kerjanya	
KPI, KS	Mengawasi penggunaan alokasi dana dan memberi pembinaan	Sesuai dengan wewenang
SM, GM	Melaksanakan Comdev sesuai program.	Sesuai dengan lokasi kerja Comdev
Senior Specialist	Memberi pembinaan	Sesuai dengan wewenang
Tenaga Kerja	Terlibat langsung	PJB memberikan penugasan

Figure 1.2-4 Proses Pengukuran Kemanfaatan CSR

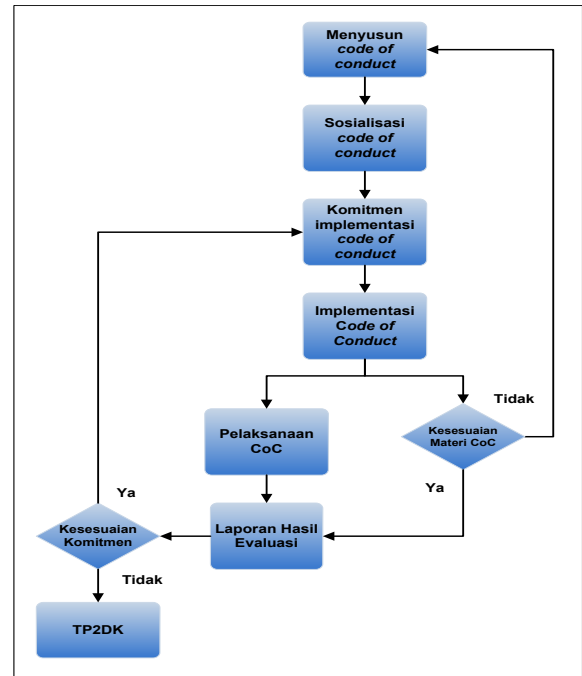


Figure 1.2-3 Proses Monitoring dan Respon Perilaku Etis

2. Perencanaan Strategis

2.1 Pengembangan Strategi

2.1a Proses Pengembangan Strategi

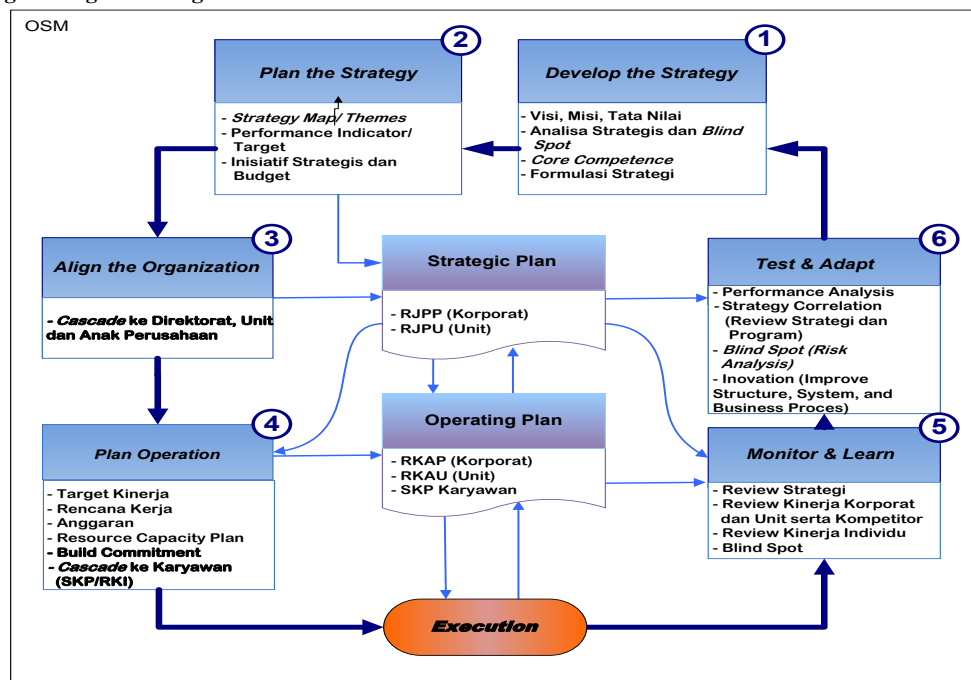


Figure 2.1-1 Strategy Management System PJB (Business Governance)

Proses perencanaan strategis PJB merupakan suatu siklus yang meliputi enam proses kunci seperti ditunjukkan pada Figure 2.1-1 dan dijelaskan pada PJB-IMS Prosedur Pengelolaan RJPP pada IPM-1.2.1.

Tahap 1 : (SM KOR)

- Menetapkan dan me-review Visi, Misi, dan Tata Nilai.
- Visi perusahaan diterjemahkan dalam *Strategic Goal* yang ditunjukkan pada Figure 2.1-2 dan sebagai sasaran tahunan ditetapkan target kinerja sesuai Figure 2.1-3.
- Analisa Lingkungan bisnis baik eksternal dan internal (SWOT) sesuai PJB-IMS Prosedur Pengelolaan RJPP pada IPM-1.2.1 dan dituangkan pada BAB 3 RJPP serta evaluasi kondisi perusahaan sesuai dengan BAB 2 RJPP. Antisipasi *Blind Spot* dilakukan dengan menyusun *scenario planning* sesuai BAB 4 RJPP.
- Menetapkan *core competence* untuk mencapai misi sesuai PJB-IMS Prosedur Pengelolaan Kompetensi Inti pada IPM-01.2.3.
- Memformulasikan strategi dengan menetapkan *High Level Strategy* yang mencakup *Growth & Sustainability*, *Operational Excellence* dan *Organizational Readiness* yang selanjutnya dinyatakan sebagai tag line *GOES UP*.

Tahap 2 : (KS MAN)

- Menetapkan dan me-review *Strategy Map* yang memuat sasaran strategis perusahaan.
- Menetapkan ukuran dan target sesuai Tabel 2.2-2 sebagai indikator pencapaian sasaran strategis perusahaan.
- Menetapkan inisiatif strategis beserta anggarannya untuk mendukung pencapaian sasaran strategis.

Tahap 3 : (SM KOR)

- *Strategic Goal & Strategy Map Korporat* diturunkan ke *Strategic Goal* dan *Strategy Map* Direktorat (Pengembangan & Niaga, Produksi, dan SDM & Administrasi) dan Anak Perusahaan (PJB Services) yang secara rinci dituangkan dalam RJPP. RJPP yang telah disahkan di-deploy ke semua Unit kerja sebagai acuan dalam penyusunan RKAP dan RKAU.

Tahap 4 : (SM ANG)

- Menyusun RKAP (Korporat) dan RKAU (Unit) dengan mengacu pada RJPP dan RJPU sesuai PJB-IMS Prosedur Pengelolaan RKAP pada IPM-01.2.1. Dalam penyusunan RKAP dan RKAU juga ditetapkan target kinerja, anggaran, dan kebutuhan sumber daya.
- Membangun komitmen dengan melakukan penyusunan kontrak kinerja unit dan sasaran kinerja perorangan/individu (SKP) sesuai SK Direksi Nomor 006.K/010/DIR/2011.

Tahap 5 : (KS MAN & SM MMK)

Evaluasi Rencana kerja subdit/ unit/ individu melalui :

- Asesmen dan evaluasi kontrak kinerja unit.
- Mengevaluasi kontrak kinerja sub direktorat dan individu.
- Melakukan *Operational Review Meeting* mingguan dan setiap saat apabila diperlukan terhadap pencapaian target kinerja melalui aplikasi *Performance Management (QPR)* dan juga proses yang dijelaskan pada Tabel 4.1-2 dan 4.1-3.
- Identifikasi *blind spot* melalui *Strategy Review Meeting* bulanan (Direktorat), dan triwulanan serta tahunan untuk Korporat.

Tahap 6 : (SM KOR)

- Melakukan analisis kinerja terhadap pencapaian target kinerja dan identifikasi *blind spot* melalui revisi strategi, inisiatif dan program kerja RJPP dan RKAP.
- Melakukan *Baldrige Assessment* oleh eksternal asesor dengan periode minimal setiap tahun sekali.
- PJB berusaha untuk selalu adaptif terhadap perubahan dengan melakukan inovasi dalam bentuk improvement terhadap *structure*, *system*, proses bisnis, dan kualitas produk (EAF, EFOR, dan Efisiensi Thermal) sebagai perwujudan proses *continuous improvement*.

Horison waktu perencanaan jangka pendek (RKAP) adalah 1 (satu) tahun dan jangka panjang (RJPP) adalah 5 tahun berdasarkan Ketetapan Menteri BUMN dan siklus

2. Perencanaan Strategis

pemeliharaan pembangkit. Proses penyusunan RJPP sampai dengan persetujuan RJPP oleh pemegang saham dijelaskan melalui prosedur pada PJB-IMS Prosedur Pengelolaan RJPP pada IPM-1.2.1.

Dalam menjalankan proses bisnisnya, PJB harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal. Faktor internal dan eksternal tersebut yang menimbulkan adanya potensi perubahan transformasi dan prioritas perubahan inisiatif, kebutuhan *agility* organisasional dan fleksibilitas

operasional. PJB melakukan proses revisi perencanaan sesuai dengan tahap 5 (*Monitor and Learn*) dan 6 (*Test and Adapt Strategy*) Figure 2.1-1. Tahap 5 dan 6 berkaitan dengan aktivitas review strategi melalui *Strategy Review Meeting* tersebut bertujuan untuk mengetahui pencapaian rencana kerja dan mengantisipasi perubahan transformasional dan perubahan inisiatif.

PJB Corp. Goals	2018
ROA	Sustainable Profit
Best Corporate Image	Indonesia Most Admired Company
MW Increase	3.268 MW
EAf & EFOR	Top 10% NERC
Malcolm Baldrige	Industry Leader

Figure 2.1-2 Strategic Goal

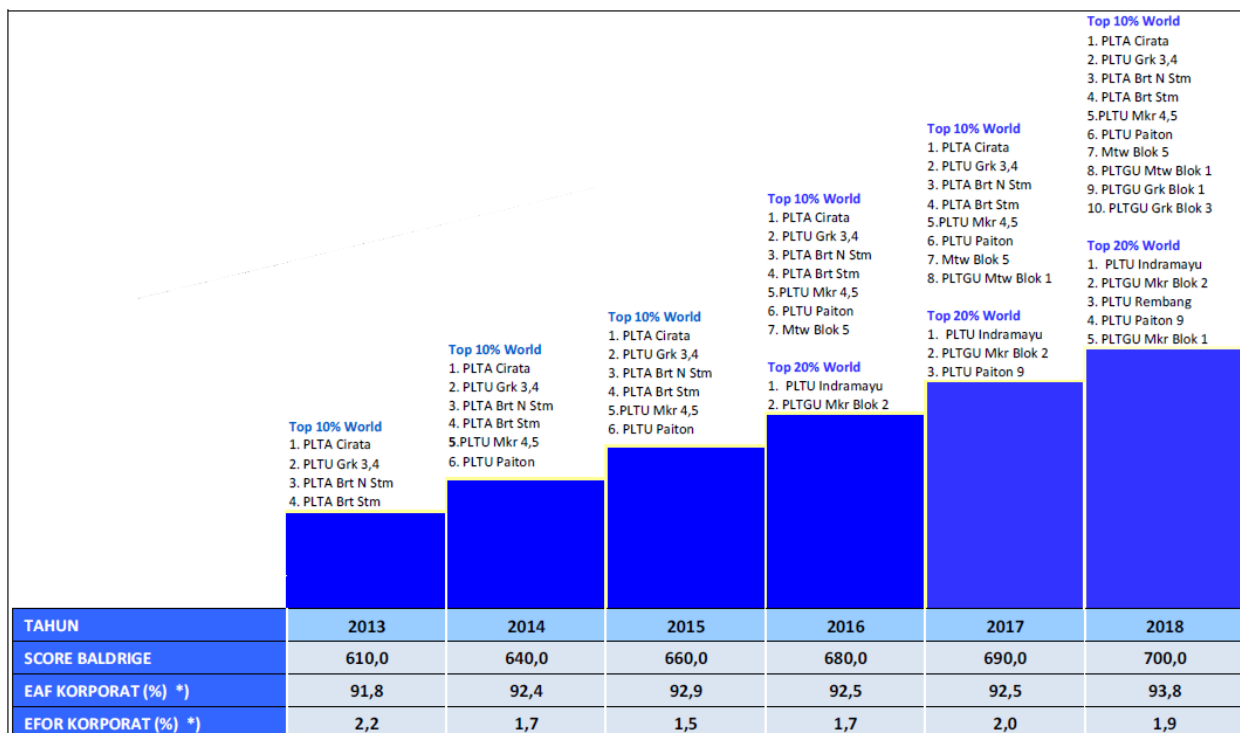


Figure 2.1-3 Target EAF, EFOR dan Skor Baldrige

2.1a(2) Inovasi

Guna menciptakan lingkungan untuk mendukung inovasi dilakukan langkah-langkah sbb:

- Menciptakan suatu sistem pembelajaran tenaga kerja melalui program *Knowledge Management* yang meliputi *Sharing Knowledge*, *Documentation Management* dan Manajemen Inovasi sesuai pada proses 4.2a(1) dan Figure 4.2-3. Untuk meningkatkan

efektifitas kegiatan *sharing knowledge* (CoP) dan inovasi maka di buat POB Manajemen Inovasi dengan surat keputusan Direksi nomor 110.K/010/DIR/2010 tanggal 22 Agustus 2010 tentang Prosedur Manajemen Inovasi.

- Membuat sasaran strategis yang mendorong inovasi bisnis yaitu I2: *Build strategic partnerships and new business* pada Corporate Strategy Map, N14: *Drive*

2. Perencanaan Strategis

power generation-related new business development and Build strategic partnerships pada Strategy Map Direktorat Pengembangan dan Niaga.

- Melakukan *Strategy Review Meeting* (SRM) Korporat setiap tiga bulan sekali dan SRM Direktorat setiap bulan untuk me-*refresh* strategi PJB dan pencapaian sasaran strategis sesuai dengan kondisi lingkungan terkini yang diharapkan dapat mendorong inovasi bisnis.
- Perbaikan proses kerja dan *lessons learned* di-*share* dengan unit untuk mendorong pembelajaran dan inovasi organisasional dengan penerapan KM melalui CoP, PGD, dan *sharing knowledge* yang hasilnya bisa dilihat melalui portal PJB yang dikelola oleh SM LAB sesuai *Figure 6.2b(3)*.

PJB mengidentifikasi peluang strategis dengan cara:

- Analisa SWOT sesuai penjelasan pada tahap 1 Proses Perencanaan Strategis *Develop the strategy*. Peluang strategis diidentifikasi melalui analisa lingkungan eksternal dan internal.
- Melalui inovasi yang telah berhasil dilakukan yaitu inovasi kualitas produk dan pengembangan sistem manajemen.
- Aktif melakukan *business intelligent* untuk mencari *strategic partnership* dan menangkap peluang pasar

Peluang strategis yang diambil diputuskan dengan mempertimbangkan *intelligent risk* berdasarkan kajian pengembangan bisnis, produk dan pasar sesuai dengan prosedur IPM 01.3.1.

Peluang strategis PJB sesuai RJPP 2013-2018 (eksternal):

- a. Mendapatkan peluang pasar yang luas untuk jasa O&M dan EPC, melalui anak perusahaan bidang O&M dan EPC pembangkit akibat pembangunan pembangkit baru dan kebijakan PLN untuk meng-*outsource* pengelolaan O&M Pembangkit.
- b. Memperoleh pendanaan investasi dari PLN sebagai pemegang saham melalui *equity* atau *share holder loan* dan dari piutang ke PLN yang dapat dikompensasi dengan penyerahan aset dari PLN.
- c. Memperoleh pendanaan dari luar dengan membentuk *vehicle company*.
- d. Mengembangkan bisnis hulu dibidang energi primer terkait dengan pemanfaatan lokasi dan infrastruktur yang tersedia bagi penyediaan energi.
- e. Pengembangan pembangkit *renewable energy* yang didorong oleh kebijakan pemerintah.

Peluang strategis dari proses *improvement* dan inovasi (internal):

- Hasil Inovasi produk (jasa O&M).
- Hasil inovasi pengembangan bisnis (IMAP, CNG).
- Hasil inovasi perbaikan proses.
- Hasil dari karya inovasi terbaik.

2.1a(3) Pertimbangan Strategi

PJB mengumpulkan dan menganalisis data dan informasi pada proses perencanaan strategis sesuai proses yang dijelaskan pada *sub item 4.2a(1)* dan *4.2a(2)* sebagai referensi untuk menentukan elemen kunci sebagai bagian proses perencanaan strategis. Jenis data dan informasi Perencanaan Strategis ditunjukkan pada Tabel 2.1-5. Data tersebut digunakan sebagai referensi dalam menentukan dan mempertimbangkan tantangan strategis, sasaran strategis, risiko keberlanjutan, potensi perubahan regulasi ketenagalistrikan dan potensi *blind spot*. Dalam menentukan strategi, PJB mempertimbangkan faktor

internal dan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap PJB. Pengumpulan data tersebut menggunakan beberapa cara antara lain :

- Analisis PESTEL (*Politic, Economy, Social, Technology, Environmental, dan Legal*), yang menggambarkan lingkungan eksternal.
- Analisa Industri atau 5 Forces Analysis merupakan overview secara makro mengenai kondisi industry ketenagalistrikan seperti Suppliers, Produk pengganti, Kompetisi, Pemain baru dalam industry dan konsumen.
- Analisis SWOT, untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal serta mengetahui peluang dan ancaman dalam melaksanakan proses bisnis

Data untuk menentukan *blind spot* tersebut selanjutnya dianalisa sesuai dengan Proses Perencanaan Strategis Tahapan 1, 5 dan 6. Prosedur untuk menganalisa data dan informasi perencanaan strategis tersebut sesuai dengan PJB-IMS Prosedur Pengelolaan RJPP IPM-01.2.1 catatan 2 dan 3.

Untuk memastikan bahwa rencana kerja/ program yang disusun mampu dieksekusi dengan baik oleh PJB, data dan informasi dianalisa melalui kajian risiko yang mencakup KKO, KKL, dan KKF memastikan bahwa rencana kerja/ program yang disusun mampu dieksekusi dengan baik oleh PJB. Data untuk kajian rencana kerja/ program dilakukan didapat dan didasarkan pada :

- *Assessment* kondisi aset pembangkit (*Physical asset*).
- *Assessment* kematangan proses bisnis (*maturity level*) dan kesiapan daya dukung teknologi (*Information Capital*).
- *Assessment* kesiapan SDM dan organisasi (HCR & OCR).

2.1a(4) Sistem Kerja dan Kompetensi Inti

Sistem kerja kunci PJB ditunjukkan pada *Figure 2.1-6*. Sistem kerja diputuskan berdasarkan kebutuhan proses kerja yang mendukung pertumbuhan bisnis dengan mempertimbangkan persyaratan *stakeholders*, kompetensi inti, dan lingkungan bisnis.

PJB membuat keputusan strategis dengan menentukan proses-proses dalam sistem kerja yang di kelola eksternal dengan pertimbangan sebagai berikut :

- Tidak memiliki keterkaitan dengan kompetensi inti.
- Persyaratan regulasi (PP No.62 tahun 2012 tentang Usaha Jasa Penunjang Tenaga Listrik dan Permenaker No.19 2012 tentang tenaga outsourcing dan SK PJB tentang *outsourcing*)

Sistem kerja tersebut mempertimbangkan kompetensi inti PJB dengan menempatkan kompetensi inti PJB pada *core process level* yang ditunjukkan *Figure 2.1-6* sesuai dengan PJB IMS level 0. Sedangkan proses-proses sistem kerja selain pada kotak *core process level* dapat menggunakan kompetensi inti dari rekanan.

Pengelolaan kompetensi termasuk proses penentuan kompetensi inti saat ini dan yang akan datang dilakukan dengan cara *brainstorming Senior Leaders* sesuai prosedur IPM-01.2-3 tentang Pengelolaan Kompetensi inti. Penetapan kompetensi inti saat ini dan yang akan datang mempertimbangkan beberapa aspek yaitu aspek *added value, potential growth*, dan *competitive* sesuai catatan 3 IPM-01.2-3. Penetapan dan pengembangan kompetensi inti merupakan komponen kunci dalam proses perencanaan strategis tahap 1.

2. Perencanaan Strategis

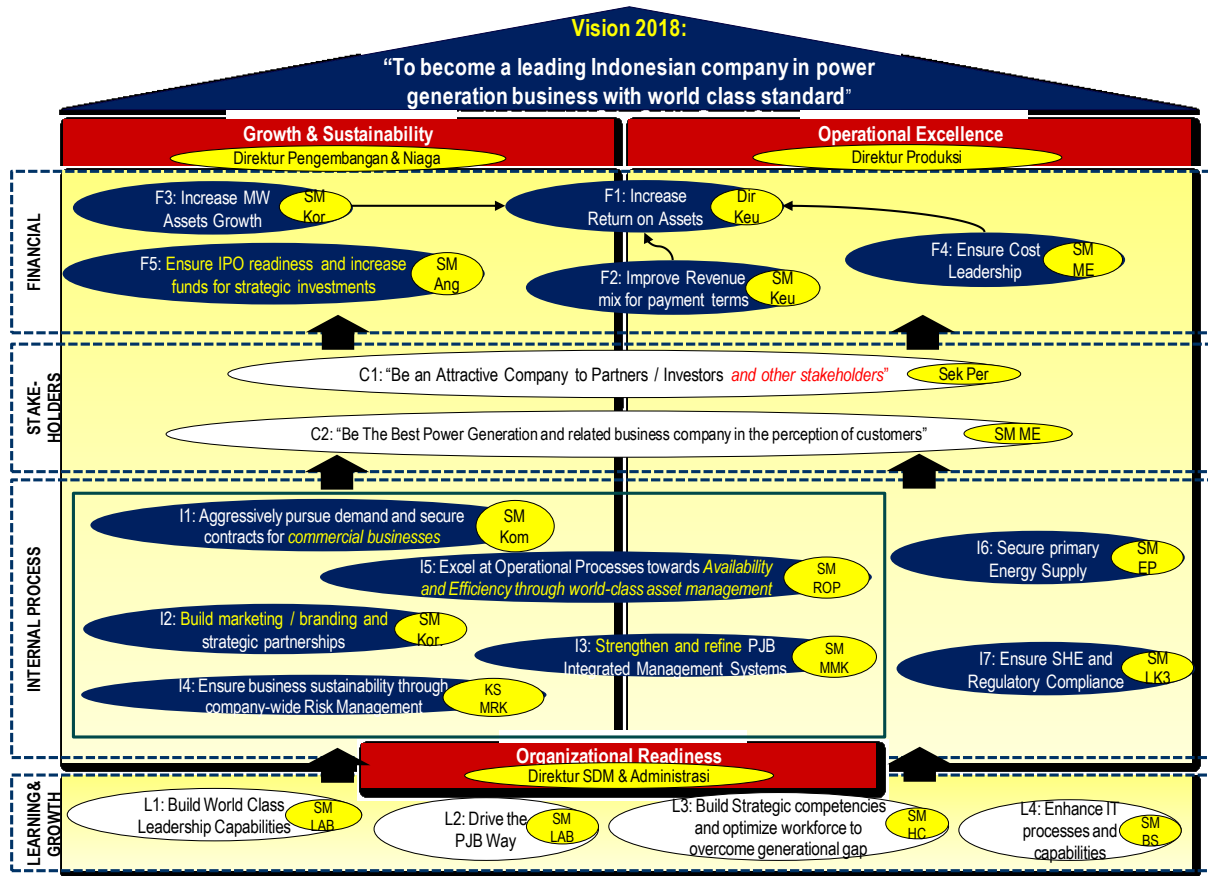


Figure 2.1-4 Strategy Map

Data	Sumber Data	
	Eksternal	Internal
Pasar dan Pelanggan (Pertumbuhan ekonomi nasional, Pertumbuhan kebutuhan listrik, Pertumbuhan Industri kelistrikan, Pertumbuhan kebutuhan jasa bidang kelistrikan, Tenaga kerja profesional bersertifikat, <i>MarketShare</i> , <i>Regulasi Ketenagalistrikan</i>)	RUKN dan RUPTL, <i>EnergyOutlook</i> Indonesia, Lembaga Sertifikasi, P3B,	Subdit Kor, Subdit HC, Subdit ME
Kompetitor (Jumlah Kompetitor, Pertumbuhan kapasitas Kompetitor, Kinerja Kompetitor, Harga/ tarif, Jumlah tenaga kerja/kW)	P3B, PLN, <i>Website</i>	Subdit ME, Subdit Kom, Subdit HC
Benchmark (Kinerja Operasional, Harga/ tarif, Jumlah tenaga kerja/kW, <i>EngagementIndex</i>)	<i>Website</i> , NERC, PLN, Lembaga Survei	Subdit ROP, Subdit Kom Subdit HC
Energi Primer : Batubara, BBM, Air, Gas (Cadangan Nasional, Pasokan Nasional, Kapasitas untuk kelistrikan, Proyeksi Kebutuhan Nasional, Harga)	ESDM, ICPI, Jasa Tirta, BP Migas	Subdit EP, Subdit ME, Subdit Kom
Teknologi (Daftar pemasok OEM, Daftar pemasok non OEM, Perkembangan teknologi pemeliharaan, Perkembangan teknologi untuk efisiensi)	Asosiasi Kelistrikan, EPRI	Subdit Teknologi
Lingkungan Hukum dan Regulasi	Tabel P. 1-4	
Kinerja Operasional	Subdit ROP	
Pengembangan Usaha	Subdit Kor	
Kapasitas dan Kapabilitas SDM	Subdit HC	
<i>EngagementIndex</i>	Subdit HC	
Informasi <i>Stakeholders</i>	Bidang KCSR dan Hin	
<i>CoreCompetence</i>	Subdit Kor	
Produk dan Kesenangan Pelanggan (Kesiapan, Energi Listrik, Jasa O&M)	Subdit ROP, Subdit Kom	

Figure 2.1-5 Pengumpulan Data dan Informasi Perencanaan Strategis

2. Perencanaan Strategis

2.1b Sasaran Strategis

2.1b(1) Sasaran Strategis kunci

PJB telah menetapkan delapan belas sasaran strategis sebagaimana yang ditunjukkan pada *Figure 2.1-4*, dimana dari sasaran strategis tersebut ditetapkan empat belas adalah sasaran strategis kunci PJB sebagaimana ditunjukkan pada *Figure 2.2-2* diukur pencapaiannya melalui penetapan indikator kinerja kunci (KPI) dan target tahunan sampai dengan lima tahun ke depan. Tujuan yang paling penting dari sasaran strategis tersebut adalah pencapaian Top 10% terbaik dunia untuk kinerja EAF, EFOR Unit pembangkit sesuai jenis dan kapasitas berdasarkan standar NERC dan pencapaian *band Industry Leader* berdasarkan kriteria *Baldrige* versi IQAF serta pencapaian *MW Increase* PJB sesuai visi yang ditetapkan pada RJPP 2013-2018.

Perubahan-perubahan rencana kerja yang menyangkut produk adalah perubahan jadwal *maintenance*, perubahan nominasi *supply* energi primer (bahan bakar) dan perubahan RDM (Rencana Daya Mampu). Perubahan-perubahan pada rencana kerja yang menyangkut pelanggan dan pasar dikembangkan melalui kerja sama dengan anak perusahaan, sedangkan perubahan yang menyangkut pemasok adalah akibat perubahan kalori penggunaan batubara (UP Paiton) dan perubahan *repair hot part* OEM menjadi *non-OEM* (UP MTW).

Perubahan-perubahan rencana kerja yang menyangkut partner terkait dengan aspek *Growth* di dalam mengantisipasi kebutuhan tenaga listrik di Indonesia yang cukup besar. Perubahan rencana kerja jangka pendek diidentifikasi melalui proses pelaksanaan RKAP, Tahap 5 *Monitor & Learn*, Tahap 6 *Test & Adapt* sesuai *Figure 2.1-1* dan PJB-IMS Prosedur Pengelolaan RKAP pada IPM-01.4.1 catatan 9 s/d 13. Perubahan rencana jangka panjang diidentifikasi melalui Tahap 5 *Monitor & Learn* dan review RJPP pada Tahap 6 *Test & Adapt* (*Figure 2.1-1*) serta PJB-IMS Prosedur Pengelolaan RJPP pada IPM-01.2.1 catatan 7.

2.1b(2) Pertimbangan Sasaran Strategis

PJB selalu melakukan monitoring terhadap proses pencapaian sasaran strategis melalui *Strategy Review Meeting* seperti yang dijelaskan pada Tahap 5. Dengan adanya monitoring ini diharapkan adanya keseimbangan dan kesesuaian antara keberagaman dan potensi yang ada dengan kebutuhan organisasi.

Penetapan sasaran strategis PJB dimulai dari tahap analisis SWOT yang mengidentifikasi tantangan strategis dan keunggulan strategis perusahaan seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.1-8.

Berdasarkan analisis peluang dan kekuatan perusahaan, sasaran strategis diselaraskan dalam tata kelola unit pembangkitan dan unit pelayanan pemeliharaan untuk menyikapi adanya peluang inovasi produk, operasional dan model bisnis (Tabel 2.1-8). Pada tahun 2010 PJB menetapkan untuk memulai pengembangan bisnis perusahaan di layanan jasa O&M Pembangkitan.

Untuk mengukur pencapaian sasaran strategis ditetapkan indikator kinerja kunci (KPI) dan target jangka pendek dan jangka panjang dengan mempertimbangkan tantangan dan peluang hasil dari analisis SWOT.

Sasaran Strategis organisasi yang menjawab kompetensi inti saat ini ditunjukkan pada sasaran strategis I3 (*Strengthen and refine PJB Integrated Management Systems*) yang dikembangkan menjadi PJB-IMS (*Figure 2.1-4*). Dalam menjawab kebutuhan potensial kompetensi inti baru ditunjukkan pada sasaran strategis Internal

Process Business I1 (*Aggressively pursue demand and secure contracts for commercial businesses and build marketing*) dan I2 (*Build strategic partnerships and new business*).

PJB memastikan bahwa Sasaran Strategis untuk menyeimbangkan tantangan dan peluang jangka pendek dan jangka panjang melalui proses penyusunan RJPP, dimana pencapaian sasaran strategis jangka panjang diuraikan/ didetailkan menjadi rencana pencapaian tahunan sebagai masukan dalam penyusunan RKAP tahun berjalan. Sasaran jangka pendek dan jangka panjang ditunjukkan pada Tabel 2.2-2.

Sasaran strategis yang ditetapkan telah mempertimbangkan kepentingan seluruh *stakeholders* perusahaan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.1-8 dan sesuai PJB-IMS Prosedur Pengelolaan RJPP pada IPM-01.2.1 catatan 2.

2.2 Implementasi Strategi

2.2a Pengembangan dan Penjabaran Rencana Kerja

2.2a(1) Rencana Kerja

Rencana kerja telah diuraikan pada *Figure 2.1-1* Proses Perencanaan Strategis Tahap 2 *Plan The Strategy* s/d Tahap 4 *Plan Operation*. Rencana kerja kunci jangka pendek dan jangka panjang PJB adalah sebagai berikut:

- Rencana kerja kunci jangka pendek PJB berhubungan dengan pelaksanaan operasi dan pemeliharaan (O&M) pembangkit (*routine maintenance* dan *overhaul*), penyediaan bahan bakar, penyediaan material dan *spare part*, serta peningkatan maupun penyempurnaan proses kerja. Rencana kerja kunci jangka pendek PJB tersebut merupakan rencana kerja kunci PJB yang dijabarkan dari sasaran strategis dan telah tertuang pada RKAP seperti yang ditunjukkan pada Tahapan *Plan Operation* di *Figure 2.1-1*.
- Rencana kerja kunci jangka panjang PJB berhubungan keberlangsungan perusahaan yakni penyediaan *spare part/ spare* strategis dan pengembangan/ penambahan kapasitas pembangkit (*repowering*, rehabilitasi) serta pengembangan usaha.

Rencana kerja kunci jangka panjang PJB tersebut merupakan rencana kerja kunci PJB yang dijabarkan dari sasaran strategis dan telah tertuang pada RJPP seperti yang ditunjukkan pada Tahap 2 di *Figure 2.1-1*.

2.2a(2) Implementasi Rencana Kerja

Proses penjabaran rencana kerja di seluruh tenaga kerja dalam jajaran organisasi untuk mencapai sasaran strategis dijelaskan pada Tahap 3 dan 4 yang ditunjukkan pada *Figure 2.1-1*. Proses *deployment* rencana kerja dan target kinerja ke rekanan merupakan bagian dari tahap 3 (tiga) yang ditunjukkan pada *Figure 2.1-1*, dan diperjelas dengan menunjukkan pada *Figure 2.2-1*. Untuk memastikan pencapaian sasaran strategis yang terkait dengan rekanan, pekerjaan yang terkait diuraikan dalam perjanjian kontrak kerjasama, dilakukan dengan pemantauan bantuan sistem aplikasi dan *dashboard*.

Guna memastikan pencapaian rencana kerja dan target indikator kinerja kunci dapat dipertahankan, maka dilakukan proses *monitoring* dan pengukuran realisasi. Proses *monitoring* dilakukan dengan melakukan review terhadap kinerja dan kapabilitas organisasi sesuai dengan yang diuraikan di *area 4.1.b* dan Tahap 5 (*Monitor & Learn*) Proses Perencanaan Strategis.

2. Perencanaan Strategis

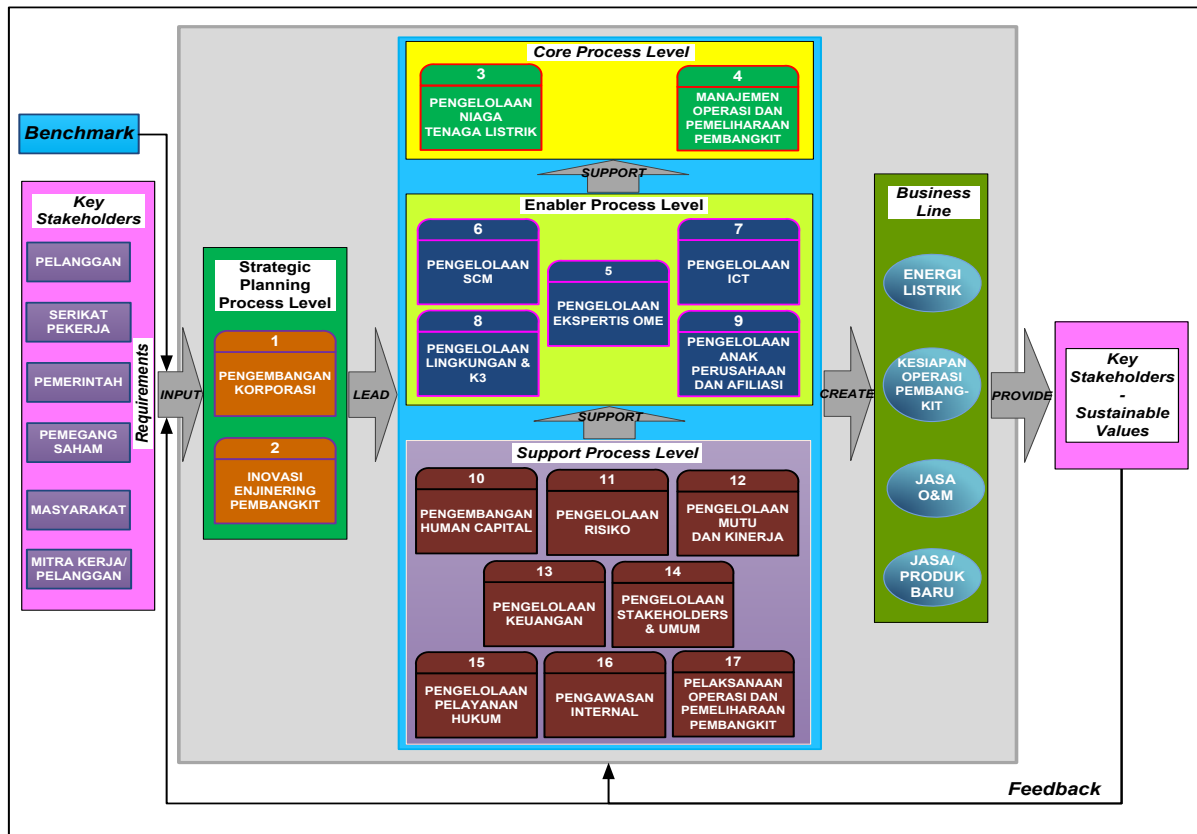


Figure 2.1-6 Sistem Kerja Kunci PJB

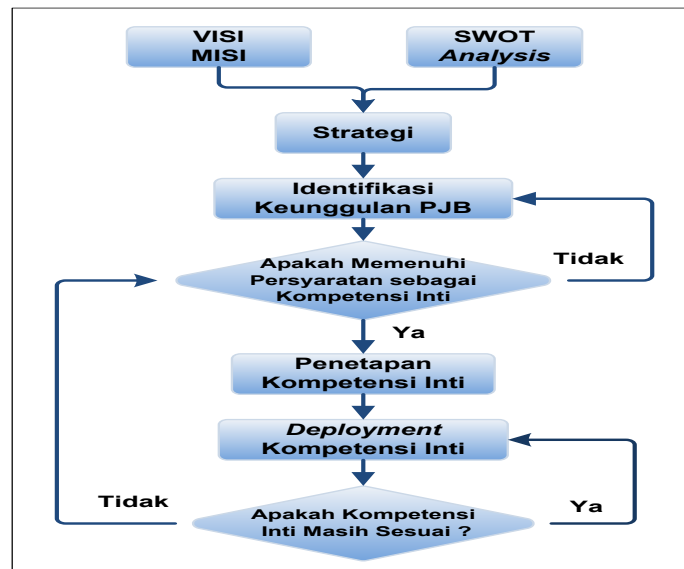


Figure 2.1-7 Mekanisme Penetapan Dan Pengembangan Kompetensi Inti sekarang dan yang akan datang

2.2a(3) Alokasi Sumber Daya

Untuk memastikan bahwa keuangan dan sumber daya tersedia untuk rencana kerja/ program yang ditetapkan, dilakukan melalui alokasi sumber dana finansial untuk menjalankan rencana kerja/ program dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- Menentukan jumlah pendanaan internal yang tersedia dari operasional perusahaan.
- Melakukan prioritas pelaksanaan rencana kerja/ program apabila jumlah pendanaan internal dan

eksternal belum dapat memenuhi kebutuhan sumber daya finansial.

PJB mengalokasikan semua sumber daya dan memastikan ketersediaan sumber daya untuk mendukung pencapaian Rencana Kerja sesuai dengan Diagram Konteks (DK) Pengelolaan RKAP yang memuat Prosedur Penyusunan RKAP IPM-01.4.01, Pelaksanaan RKAP IPM-01.4.02, dan Pengendalian RKAP IPM-01.4.03.

2. Perencanaan Strategis

PJB menilai dan mengelola risiko keuangan maupun risiko lainnya yang terkait dengan Rencana Kerja tersebut, melalui Proses kajian risiko terhadap rencana kerja/ program untuk menjamin bahwa seluruh kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan program telah diidentifikasi sejak dini, dengan tahapan :

- PJB membentuk SM Risk yang bertugas untuk mengakses dan mengelola risiko finansial dan risiko lainnya terhadap pelaksanaan rencana kerja dengan membuat KKO, KKF dan mengadakan penilaian risiko (*risk event*) berdasarkan matriks risiko dan tindakan mitigasi.
- Setiap program dilengkapi dengan Kajian Risiko yang terdiri dari KKO, KKL, dan KKF yang

dikoordinasikan oleh KSMRK. Proses kajian risiko yang disusun sesuai dengan Prosedur Kajian Risiko IPM-11.1.1.

Untuk analisis risiko jangka pendek (tahunan) dituangkan pada KKO, KKF dan Analisis Risiko RKAP sedangkan untuk mengidentifikasi dan memastikan risiko-risiko jangka panjang dilakukan analisis risiko yang dituangkan pada RJPP. Untuk menyempurnakan Framework Manajemen Risiko sudah diterbitkan kebijakan Manajemen Risiko (ERM). Pengelolaan risiko finansial yang berkaitan dengan rencana untuk memastikan viability financial dilakukan dengan membuat beberapa skenario proyeksi keuangan pada RJPP.

<i>Perspective</i>	Sasaran Strategis	Tantangan Strategis (P.2-2)	Keunggulan Strategis (P.2-2)	Stakeholders (P.1-8)	Peluang Inovasi
<i>Financial & Market Perspective</i>	F1. <i>Increase Return on Assets</i>	T1, T2, T4, T5, T11	K1, K2, K3,	S1, S2	Operasi Produk, dan Model Bisnis
	F3. <i>Increase MW Assets Growth</i>	T1, T3, T7	K2, K5, K8	S1, S2, S4	Operasi Produk, dan Model Bisnis
	F4. <i>Ensure Cost Leadership</i>	T1, T2, T3	K1, K5	S1, S2	Operasi Produk, dan Model Bisnis
<i>Stakeholders Perspective:</i>	S1. <i>Be an Attractive Company to Partners / Investors and other stakeholders</i>	T1, T5, T12, T13	K11	S3, S4, S5	Produk dan Model Bisnis
	S2. <i>Be The Best Power Generation and related business company in the perception of customers</i>	T1, T5,	K1, K5	S1, S4, S5	Operasi Produk, dan Model Bisnis
<i>Internal Business Perspective</i>	I1. <i>Aggressively pursue demand and secure contracts for commercial businesses and build marketing</i>	T2, T1, T5	K1, K5	S1, S2, S3, S4, S5	Produk, dan Model Bisnis
	I2. <i>Build strategic partnerships and new business</i>	T1, T5, T6, T8	K1, K3, K4, K5	S1, S2, S3, S4, S5	Produk, dan Model Bisnis
	I3. <i>Strengthen and refine PJB Integrated Management Systems</i>	T9, T10	K6	S1, S2, S3	Operasi, dan Model Bisnis
	I5. <i>Excel at Operational Processes towards Availability, reliability and Efficiency through world-class asset management</i>	T1, T3, T5, T6, T7	K6, K9	S1, S2	Produk dan Operasi
	I6. <i>Secure primary Energy Supply</i>	T6, T8	K4, K5	S1, S3	Operasi Produk, dan Model Bisnis
	I7. <i>Ensure SHE and Regulatory Compliance</i>	T9	K5, K7	S2, S4	Operasi
<i>Learning and Growth Perspective</i>	L1. <i>Build World Class Leadership Capabilities</i>	T12, T14	K10, K12	S1, S2	Produk dan Operasi dan Model Bisnis
	L2. <i>Drive the PJB Way</i>	T14	K10	S2	Operasi dan Model Bisnis
	L3. <i>Build Strategic competencies and optimize workforce to overcome generational gap</i>	T5, T15	K9, K12	S2	Operasi Produk, dan Model Bisnis

Tabel 2.1-8 Sasaran Strategis dan Peluang Inovasi

2.2a(4) Perencanaan Tenaga Kerja

Rencana kunci SDM untuk mendukung sasaran strategi dan rencana jangka pendek dan panjang berkaitan dengan membangun kompetensi strategis dan mengoptimalkan tenaga kerja untuk mengatasi gap organisasi sehingga mampu mendukung sistem kerja dan pertumbuhan usaha yang diuraikan pada Lampiran 4 (*Balanced Score Card* Korporat) dan Lampiran 7RJPP 2013-2018 (*Balanced Scorecard* Direktorat SDM). Proses Rencana kerja telah

mempertimbangkan potensi dampak tenaga kerja, potensi perubahan terhadap kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja dan dievaluasi setiap tahun sesuai dengan prosedur IPM-10.2.2 Prosedur Perencanaan SDM. Untuk memenuhi rencana tenaga kerja yang dibutuhkan, perlu melaksanakan pekerjaan terlebih dahulu dengan melakukan analisis kebutuhan jumlah dan kompetensi jabatan di masing-masing bidang kerja.

2. Perencanaan Strategis

Indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan kesiapan SDM adalah %*Competency Readiness* dan %*Secured Strategic Positions*.

2.2a(5) Ukuran Kinerja

Ukuran kunci untuk menelusuri pencapaian rencana kerja ditunjukkan pada kolom EPI pada Tabel 2.2-2. Rencana kerja/ program dan indikator kinerja kunci dimonitor dan diukur dengan memanfaatkan Sistem Informasi *online* aplikasi *Performance Management* dan *Strategy Review Meeting* sesuai dengan tahap 5 Proses Perencanaan Strategis. Kemajuan rencana kerja/ program dan indikator kinerja kunci dilaporkan dalam Laporan Manajemen bulanan dan review RJPP dan *Strategy Review Meeting* sesuai dengan tahap 5 Proses Perencanaan Strategis.. *Deployment* rencana kerja/ program dan indikator kinerja kunci menjadi target dan rencana kerja spesifik dari level GM, Manajer sampai dengan *Supervisor* menjamin adanya keselarasan (*alignment*) seluruh jajaran struktur, fungsi dan lokasi PJB.

Kepentingan semua *stakeholders* telah dipertimbangkan dalam menyusun rencana kerja/ program dan indikator kinerja kunci sesuai PJB-IMS DK 1.2 Perencanaan Korporat dan Prosedur Pengelolaan RJPP pada IPM-01.2.1 catatan 4. Indikator kinerja utama untuk

menelusuri pencapaian dan keefektifan rencana kerja tertuang dalam EPI dan direview pada saat *Strategy Review Meeting* serta dijabarkan dalam Kontrak Kinerja Unit/ Subdit, selanjutnya dijabarkan lagi sampai dengan SKP.

2.2.a(6)Proyeksi Kinerja

Proyeksi indikator kinerja kunci perusahaan dan pembanding untuk tahun berjalan, jangka pendek, dan jangka panjang ditunjukkan pada Tabel 2.2-2. Proyeksi kinerja ditentukan berdasarkan *past performance*, target yang harus dicapai, *benchmark*, mempertimbangkan tantangan dan keunggulan strategis, dan mengarah pada pencapaian KPI perusahaan kelas dunia. Untuk menanggulangi apabila terdapat *gap* antara kinerja perusahaan dengan organisasi pembanding, maka dilakukan *benchmark* ke perusahaan yang *best practice*, mengundang *expert* untuk *sharing knowledge*, dan kolaborasi di internal perusahaan. Oleh karena keterbatasan mendapatkan data karena bersifat rahasia, maka kinerja perusahaan yang pembandingnya *dapat diperoleh dari perusahaan benchmark* dapat digunakan sebagai pembanding sedangkan data lainnya didapat dari perusahaan pembanding/ kompetitor.

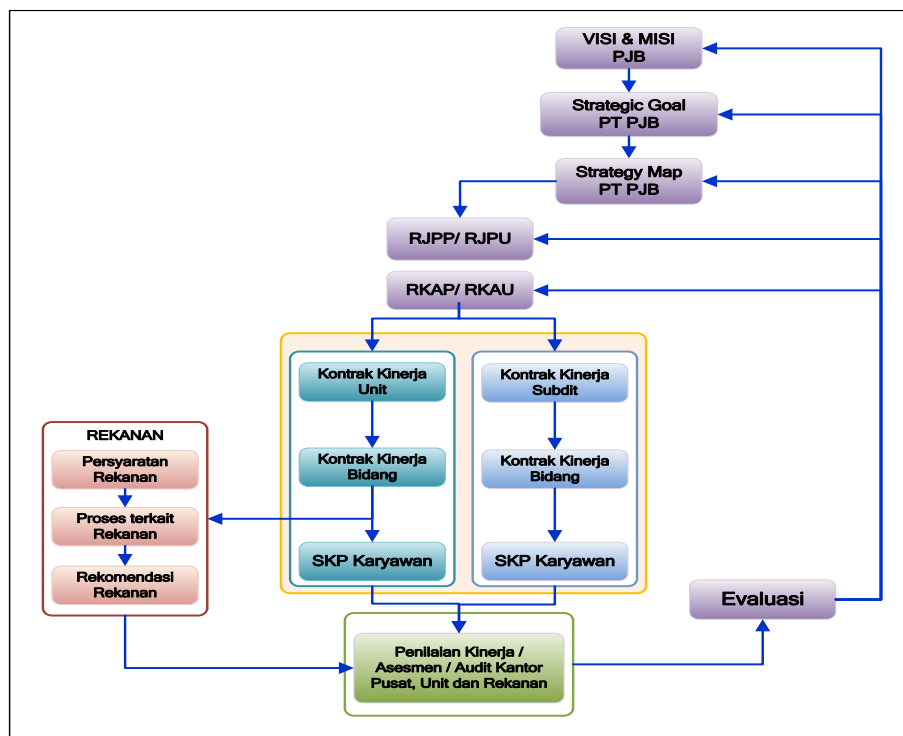


Figure 2.2-1 Penjabaran Rencana Kerja ke Seluruh Jajaran Organisasi, Tenaga Kerja & Rekanan

2.2.b Modifikasi Rencana Kerja

Apabila terjadi kejadian penting yang memerlukan pergeseran dalam perencanaan dan perlu dieksekusi dengan cepat, maka PJB membuat dan menjalankan rencana kerja dengan cara melakukan revisi strategi dan program kerja melalui Rapat Direksi dan *Strategy Review Meeting* sesuai tahap 5 Proses Perencanaan Strategis yang divalidasi oleh *Senior Leaders* PJB, jika revisi tersebut berdampak signifikan terhadap RKAP, maka akan

dilakukan revisi RKAP sebagaimana ditunjukkan pada Figure 2.1-1 tahap 7 dan PJB-IMS Prosedur Pengelolaan RKAP pada IPM-1.2.4 catatan 9 s/d 13, dan apabila kejadian tersebut berpengaruh terhadap rencana jangka panjang, maka PJB melakukan revisi RJPP sebagaimana ditunjukkan pada Figure 2.1-1 tahap 7 dan PJB-IMS Prosedur Pengelolaan RJPP pada IPM-01.2.1 catatan 5 dan 6.

2. Perencanaan Strategis

Prspctive	Sasaran Strategis	Performance Indicators		Bench mark	Sumber Data	Prsh	2014	2015	2016	2017	2018
Financial Perspective	F1: Increase Return on Assets	MF 1.1	% Actual ROA (Total)	4,9%	TNB	PJB	2,0%	2,72%	3,48%	4,24%	4,96%
	F3: Increase MW Assets Growth	MF 3.1	Achievement (Increase) MW Capacity (MW)	SEC KSA	3000 MW	IP	2,5%	4,0%	4,2%	4,2%	4,4%
						PJB	6980	7721	7965	7965	7965
						SEC KSA	2000	3000	2000		
	F4 : Ensure Cost Leadership	MF 4.1	% Pencapaian HPP Energi Primer *)			IP		900	611	754	983
						PJB	0%	3%	8%	31%	50%
IP	100%	100%	100%	100%	100%						
Stakeholderss Perspective	S1: “Be an Attractive Company to Partners / Investors and other stakeholders”	MS 1.1	Attractiveness Index	Fortune Most Admire Compa ny	Garuda Airlines	PJB	Mendapatkan penghargaan most admire company				
	S2: “Be The Best Power Generation and related business company in the perception of customers”	MS 2.1	Customer Satisfaction Index	72%	TNB	PJB	78	80	82	84	86
						IP	75%	76%	77%	77,5	77,5%
Internal Business Perspective	I2: Build strategic partnerships and new business	MI 2.1	# of MoU (Konsorsium Strategis)			PJB	4	4	4	4	4
	I3: Strengthen and refine PJB Integrated Management Systems	PI-17	Malcolm Baldrige Score	676	Industry Leader	PJB	615	630	645	660	680
						IP	EIL	EIL	EIL	IL	IL
	I5: Excel at Operational Processes towards <i>Availability and Efficiency through world-class asset management</i>	MI 5.1	% EAF	88,1%	TNB	PJB	92,35%	91,73%	92,52%	92,50%	93,82%
						IP	80,25%	79,68 %	86%	86,6%	89%
			% EFOR *)	6,2%	TNB	PJB	1,75%	1,93%	1,73%	1,99%	1,87%
	IP	7,5%				7,2%	4%	3,7%	3%		
	I6. Secure primary Energy supply	MI 6.1	Secure Period of Gas Supply	5		PJB	4	4,5	4,5	5	5
		MI 6.2	Secure Period of Coal Supply	5		PJB	2	2,5	3,5	4,5	5
	I7: Ensure SHE and Regulatory Compliance	MI 7.1	Level Pencapaian PROPER	5	KLH	PJB	5	5	5	5	5
IP						1	2	2	3	4	
Learning & Growth Perspective	L1. Build World Class Leadership Capabilities	M L1. 1	% Leadership Index	80%		PJB	83%	87%	91%	93%	95%
	L2. Ensure Organizational Capabilities	M L2. 1	Indeks Efektivitas Organisasi	80%		PJB	68%	70%	75%	80%	85%
	L3: Build strategic competencies and optimize workforce to overcome generational gap	M L3. 1	% Competency Readiness	100%	IP	PJB	80%	82%	87%	90%	96%
IP						90%	90 %	100%	100%	100%	

Tabel 2.2-2 Jadwal dan Proyeksi Target *Excellent Performance Indicator* (EPI)

*) Semakin kecil semakin bagus

3. Fokus Pelanggan

3.1 Suara Pelanggan

3.1a Mendengarkan Pelanggan.

3.1a(1) Pelanggan Saat ini.

PJB mendengarkan suara pelanggan dengan mempertimbangkan kebutuhan PJB untuk menindaklanjuti keinginan, harapan, keluhan dan kebutuhan pelanggan sesuai PJB-IMS Prosedur Pengelolaan ekspektasi pelanggan, DK 1.1 pada IPM-01.1.1 Pengendalian Media Customer Listening sebagai berikut :

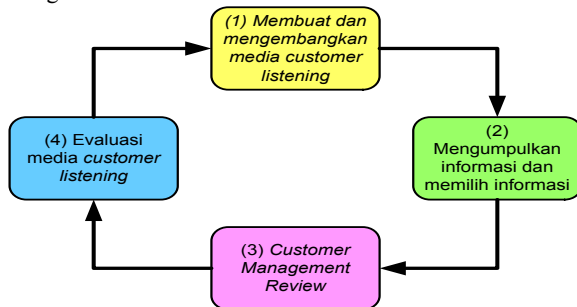


Figure 3.1-1 Metode Customer Listening

- PJB mendengarkan, berinteraksi dan mengamati pelanggan melalui tiga metode yaitu:

1. Membangun media komunikasi bersama dengan pelanggan, dimana PJB bersama pelanggan menyepakati mekanisme komunikasi dalam bentuk prosedur ataupun ketetapan (M-1).
2. Menciptakan media informasi yang mampu menangkap suara pelanggan (M-2)
3. Memanfaatkan media informasi yang dimiliki oleh pelanggan (M-3)

Media *Customer Listening* yang digunakan oleh PJB, dibedakan atas kelompok pelanggan produk berdasarkan kebutuhan dan pola komunikasi yang berbeda seiring berbedanya karakteristik antara bisnis kesiapan dan energi listrik dengan bisnis jasa O&M sebagaimana dijelaskan lebih lanjut dalam Tabel 3.1-2. PJB menggunakan media sosial berupa *facebook*, *twitter* dan teknologi berbasis *web* dengan memanfaatkan jaringan *intranet* yang diakses langsung dengan pelanggan sekaligus sebagai tempat menerima komplain pelanggan melalui *web* MACO.

PJB membedakan media komunikasi atas siklus hidup pelanggan sebagaimana dijelaskan lebih lanjut dalam Tabel 3.1-2.

Adapun siklus hidup pelanggan didefinisikan sebagai berikut :

1. ED (*Early Development*), yaitu produk pada suatu tahapan pengembangan, yang sifatnya belum ada kontrak terkait kinerja.
 2. PB (*Performance Based*), yaitu produk yang telah diluncurkan secara komersial yang dikaitkan dengan dasar kinerja.
 3. CC (*Closing Contract*), yaitu merupakan masa pengakhiran dari suatu perjanjian atau kontrak.
- Mengumpulkan Informasi dan Memilih Informasi Berdasarkan Media “*Customer Listening*” yang dikembangkan, maka PJB mengumpulkan, menyaring dan memilih informasi yang didapat atas media tersebut untuk dapat digunakan sebagai *feedback* ataupun masukan yang digunakan dalam *Customer Management Review*. Adapun klasifikasi informasi yang didapat atas media *Customer Listening* sesuai Tabel 3.1-2.

- *Customer Management Review*

PJB menindaklanjuti bersama pelanggan perihal mutu produk, dukungan pelanggan, kondisi pasar dan transaksi untuk menerima umpan balik yang segera dan dapat ditindaklanjuti, dalam mekanisme *Customer Management Review* ditingkat unit pembangkit, koordinasi unit pembangkit& Kantor Pusat, *review Senior Leaders* dan review PJB serta pelanggan. sesuai dengan Tabel 4.1-2 dan *Customer Listening* sesuai Prosedur IPM-01.1.1. Adapun Pola Komunikasi tindak lanjut dari suara pelanggan disampaikan melalui :

1. Rapat Alokasi Energi & Evaluasi Operasi Sistem Jawa Bali Bulanan.
2. Rapat Rutin Jasa O&M.
3. Rapat Pembahasan Rencana Pemeliharaan Pembangkit Tahunan.
4. Rapat Pembahasan dan Pengesahan RKAP.
5. Rapat Pembahasan dan Pengesahan RJPP.
6. Forum Edukasi Pelanggan.
7. Rapat Khusus Lainnya.

- Evaluasi Media *Customer Listening*

Untuk kriteria mekanisme M-1, PJB maupun Pelanggan menyepakati prosedur ataupun kesepakatan, dimana masing-masing pihak dapat mengajukan perubahan untuk kepentingan bersama yang dapat disampaikan pada Rapat Alokasi Energi & Evaluasi Operasi Sistem Jawa Bali sebagai forum komunikasi rutin atau rapat khusus lainnya. Untuk metode M-2, PJB melakukan *review* media dalam koordinasi Operasi dan Niaga bulanan antara kantor pusat dengan Unit-Unit termasuk UBJOM.

Untuk melakukan evaluasi efektivitas terhadap keseluruhan media *customer listening* baik menurut siklus pelanggan (ED,PB,CC) maupun jenis metode, dilakukan rapat khusus dengan periode 1 tahun sekali. Dari hasil evaluasi tersebut diperoleh media yang perlu ditambah, dimodifikasi ataupun tidak digunakan lagi.

3.1a(2) Pelanggan Potensial

Sesuai rencana bisnis PJB jangka panjang (RJPP), dimana pasar utama PJB ditetapkan di Indonesia dengan pemegang tunggal kelistrikan nasional adalah PLN, sedangkan pelanggan utama, pelanggan pesaing dan mantan pelanggan PJB adalah Sub Bidang PLN, sehingga dengan mekanisme yang digunakan pada subitem 3.1a(1) sudah memasukkan jenis pelanggan terdahulu, pelanggan potensial dan pelanggan pesaing untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti dan untuk memperoleh umpan balik atas produk, dukungan pelanggan dan transaksi

3.1b Menentukan Kepuasan dan Kerekatan Pelanggan

3.1b(1) Kepuasan, Ketidakpuasan dan Kerekatan Pelanggan

PJB menetapkan kepuasan, ketidakpuasan dan kerekatan pelanggan dengan melakukan survei melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan sesuai PJB-IMS Prosedur Pengendalian Survei Kepuasan, Ketidakpuasan dan Kerekatan Pelanggan IPM-01.1.2 sebagai berikut:

- Identifikasi Kebutuhan dan Ekspektasi Pelanggan, melalui aturan dan prosedur yang dibuat bersama pelanggan mengenai kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Identifikasi juga dilakukan dengan cara

3. Fokus Pelanggan

mereview hasil rapat alokasi energi (rutin Bulanan) dan hasil kunjungan ke pelanggan.

- Penyiapan Materi Survei, berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dari kegiatan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, maka disusun kuesioner yang memuat persepsi dan ekspektasi pelanggan untuk setiap indikator kepuasan, ketidakpuasan dan kerekatan yang ada. Kuesioner dirancang untuk *me-review* kinerja produk dan pelayanan per unit pembangkitan atau unit jasa operasi dan pemeliharaan serta pelayanan produk secara korporasi PJB terhadap pelanggan.
- PJB menggunakan metode yang sama dalam setiap kelompok pelanggan dan segmen pasar karena karakteristik pelanggan pada tiap kelompok pelanggan dan segmen pasar tersebut serupa
- Kuesioner yang telah diisi oleh pelanggan dianalisis berdasarkan kriteria *rating* tingkat kepuasan dengan skala 7. Tolok ukur kepuasan, ketidakpuasan dan kerekatan pelanggan dinyatakan dengan *level* pengukuran (nilai) sebagai berikut:

Skala IKP	PredikatSurvei Kepuasan/Kerekatan	Peringkat Survei Ketidakpuasan
1,0 s/d 2,0	Sangat Tidak Memuaskan	Ketidakpuasan sangat Kecil
2,1 s/d 3,0	Tidak Memuaskan	Ketidakpuasan kecil
3,1 s/d 4,0	Kurang Memuaskan	Kurang ketidakpuasan
4,1 s/d 5,0	Cukup Memuaskan	Cukup Tidak Puas
5,1 s/d 6,0	Memuaskan	Tidak Puas
6,1 s/d 7,0	Sangat Memuaskan	Sangat Tidak Puas

Tabel 3.1-5 Rating Survei Kepuasan, Ketidakpuasan dan Kerekatan Pelanggan

- Survei diberikan pada divisi atau bagian dari pelanggan yang diwakili oleh personal yang terdapat dalam struktur organisasi tersebut, yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam realisasi produk dan jasa, terutama yang menjalin komunikasi intensif dengan PJB. Survei dilakukan dengan metode pengisian kuesioner responden.
- Perhitungan hasil dari hasil survei yang dilakukan kepada setiap bidang, jawaban dari kuesioner diberi peringkat nilai dan dilakukan perhitungan serta dilakukan perhitungan gap antara persepsi dan ekspektasi pelanggan untuk setiap indikator survei pelanggan untuk menetapkan prioritas perbaikan dan penyusunan rencana perbaikan.
- *Feedback Report*, PJB membuat *feedback report* atas hasil survei dimana dalam *feedback report* tersebut dipaparkan gap antara ekspektasi dan persepsi atas produk dan pelayanan PJB terhadap pelanggan. *Feedback report* disampaikan kepada masing-masing unit pembangkitan, unit bisnis jasa O&M dan sub direktorat terkait.

Untuk memfokuskan pembenahan internal terhadap kualitas pelayanan, PJB melakukan segmentasi terhadap hasil pengukuran kepuasan pelanggan untuk mendapatkan *feedback* yang lebih spesifik yang tertuju pada kriteria dan area kerja yang perlu diperbaiki.

- Evaluasi, terkait atas *feedback report* dan hasil survei, maka sub direktorat, unit pembangkitan dan unit bisnis jasa O&M melakukan konsolidasi untuk melihat *gap* yang terjadi di masing-masing unit pembangkitan beserta rencana tindak lanjut untuk memperbaiki, sekaligus *sharing* mengenai *weakness* dan *strength* baik produk serta pelayanan dari masing-masing Unit Pembangkit dan Jasa O&M. Rencana tindak lanjut yang bersifat peningkatan kualitas produk, maupun kebutuhan investasi dibawa lebih lanjut ke RKAP bahkan RJPP. Evaluasi juga memberikan masukan atas metode survei maupun pertanyaan yang diajukan.
- Untuk mempertajam analisa review dan evaluasi hasil survei pelanggan, maka PJB berkoordinasi dengan pelanggan untuk memperoleh hasil survei (kepuasan, ketidakpuasan dan kerekatan) yang dilakukan oleh pelanggan kepada pelanggan akhir (*end customer*) pengguna jasa kesiapan operasi dan energi listrik serta jasa O&M. Proses memperoleh data survei *end customer* dengan cara menghubungi *contact person* pelanggan yang melakukan survei pelanggan. Hasil survei *end customer* disampaikan untuk mendukung *action plan* yang dilakukan oleh unit pembangkit dan jasa O&M.

3.1b(2) Kepuasan Relatif Terhadap Kompetitor

PJB memperoleh informasi kepuasan pelanggan dari organisasi lain yang menyediakan produk yang sama atau organisasi *benchmarks* yang berhubungan dengan menggunakan mekanisme atau cara yang tercantum pada subitem 4.1a(2). PJB dan IP telah membuat kesepakatan untuk menyamakan materi kuesioner dan saling bertukar data hasil survei kepuasan pelanggan.

3.2 Kerekatan Pelanggan

3.2a Produk yang ditawarkan dan Dukungan Pelanggan

3.2a(1) Produk yang ditawarkan

PJB menentukan keinginan dan persyaratan pelanggan dan pasar atas produk yang ditawarkan dan layanan yang diberikan, dengan pendekatan sebagai berikut :

- Identifikasi Kebutuhan dan Ekspektasi Pelanggan, dilakukan dengan mempertimbangkan output dari media *Customer Listening* seperti pada Tabel 3.1-2. Dari beberapa media tersebut, terdapat media yang sangat dominan digunakan untuk mendesain dan pengembangan produk, yaitu : RUPTL dan RUPS. RUPTL merupakan gambaran pengembangan tenaga listrik jangka panjang di Indonesia yang dapat merepresentasikan peluang pengembangan usaha yang dapat diambil oleh PJB, sedang dalam RUPS, PJB dapat menangkap keinginan, ekspektasi pelanggan dan juga pemilik perusahaan dalam arah pengembangan usaha. Proyeksi kebutuhan sistem, peluang usaha dijabarkan lebih lanjut dalam RJPP dan RKAP.

PJB melakukan identifikasi dan menyesuaikan produk yang ditawarkan untuk memenuhi persyaratan dan melampaui harapan kelompok pelanggan dan segmen pasar, dengan pendekatan sebagai berikut :

- Desain dan pengembangan produk, bisnis ketenagalistrikan adalah bisnis padat modal, dimana dengan risikonya yang tinggi, maka semua Inovasi, Pengembangan serta Improvisasi Produk berkategori

3. Fokus Pelanggan

investasi dilakukan dalam mekanisme pembuatan RJPP dan RKAP. Peluang Investasi yang didapat dari poin di atas, dianalisa dengan memperhatikan kondisi dan kompetensi perusahaan untuk selanjutnya ditetapkan perencanaan pengembangan usaha dalam RJPP untuk rencana jangka panjang, dan perencanaan yang lebih matang dalam RKAP

- Eksekusi, eksekusi atas desain dan pengembangan produk dilakukan melalui :
 - Penetapan komitmen produk dan dukungannya atas inovasi, pengembangan dan improvisasi produk melalui kontrak bisnis, dimana untuk proses negosiasi dikoordinir oleh Subdit Komersial yang lebih lanjut dijelaskan pada PJB-IMS Prosedur Pengelolaan Dukungan Pelanggan IPM-03.1.1 untuk kelompok pelanggan kesiapan dan energi listrik dan IPM-03.2.1 untuk kelompok pelanggan jasa O&M.
 - Perencanaan dan pengendalian improvisasi produk melalui investasi, program pemeliharaan dan percepatan pemeliharaan dikoordinir oleh Subdit Perencanaan dan Pengendalian Operasi dan Pemeliharaan untuk memastikan rencana investasi, pemeliharaan dan kinerja pembangkit sesuai dengan rencana. Semua rencana investasi dan pemeliharaan ditetapkan dalam kontrak kinerja Unit & KP.
 - Sosialisasi kontrak bisnis.
 - Eksekusi kinerja sesuai kontrak bisnis dan rencana improvisasi produk oleh unit pembangkit.
- Evaluasi, Evaluasi atas realisasi produk dilakukan dalam mekanisme *Customer Management Review* sebagaimana telah dijelaskan pada subitem 3.1a(1) dimana hasil dari evaluasi, status inovasi produk, pengembangan dan improvisasi produk menjadi masukan dalam perencanaan RKAP dan RJPP.

3.2a(2) Dukungan Pelanggan

PJB memudahkan pelanggan untuk mencari informasi dan mendukung mereka dan mengusahakan berbisnis dengan PJB dan menyediakan sarana umpan balik terhadap produk dan dukungan atas produk PJB, dengan cara berikut :

- Identifikasi dukungan pelanggan yang dibutuhkan berdasarkan:
 - Rapat pembahasan kontrak bisnis dengan pelanggan untuk mendapatkan dukungan produk PJB.
 - Rapat Alokasi Energi & Evaluasi Operasi Sistem Jawa Bali atau rapat khusus lainnya untuk dukungan operasi rutin.
 - *Output* dari *Customer Listening* media lainnya.
- Menetapkan dukungan pelanggan yang diberikan oleh PJB dalam bentuk kontrak bisnis sebagai acuan utama, dan prosedur-prosedur pendukung lainnya yang disepakati PJB dan pelanggan.
- Eksekusi dukungan pelanggan, dengan cara :
 - Mensosialisasikan kontrak bisnis dan prosedur pendukung lainnya ke unit pembangkit dan unit bisnis jasa O&M.
 - Menetapkan kriteria ekspektasi pelanggan terhadap produk sebagai target kinerja unit pembangkit yang di-*cascade* ke tiap bagian dan tiap personil, sehingga membentuk budaya pegawai untuk mampu memberikan kontribusi positif dalam pencapaian ekspektasi pelanggan.
 - Mengembangkan dan mengimplementasikan *best practice* dari tata kelola yang bertujuan

meningkatkan keunggulan PJB dalam memberikan yang terbaik bagi pelanggan.

- Melakukan *review* atas eksekusi dukungan pelanggan yang terdiri dari :
 - *Review* hasil kinerja baik di tingkat unit pembangkit maupun korporat sebagai cerminan kualitas dukungan pelanggan.
 - Pelaksanaan rapat koordinasi internal dengan seluruh unit pembangkit untuk *me-review* dan mengevaluasi secara periodik pencapaian kinerja produk terhadap persyaratan dan ekspektasi pelanggan.
 - Pelaksanaan rapat koordinasi dengan pelanggan, untuk mendapatkan *feedback* kualitas pelayanan terhadap pelanggan.
 - *Assessment* kontrak kinerja.
 - Melaksanakan tindak lanjut hasil *review* yang dapat berupa:
 - Usaha perbaikan kinerja unit atas tidak tercapainya dukungan pelanggan.
 - Melakukan perubahan dukungan pelanggan dengan perubahan atas kontrak bisnis ataupun dengan revisi prosedur.
 - Mengadopsi rencana perbaikan yang berupa pemeliharaan dan investasi dalam RKAP revisi maupun RKAP tahun selanjutnya.
- PJB dan Pelanggan menetapkan dukungan dan persyaratan dukungan utama yang harus diberikan oleh PJB dalam kontrak bisnis, dimana kontrak bisnis meliputi beberapa hal sbb :
- Lingkup Pekerjaan
 - Kapasitas produk
 - Kesepakatan Kinerja Produk
 - Harga dan Model Pembayaran
 - Karakteristik Operasi Unit Pembangkit
 - *Ancillary Service* (hanya untuk produk penjualan tenaga listrik dan EAF)
 - Hak dan kewajiban PJB dan pelanggan lainnya
- Atas semua dukungan pelanggan, maka PJB dan pelanggan menyepakati kinerja kontrak yang dapat diukur dan merepresentasikan pemenuhan dukungan pelanggan berupa: EAF, EFOR, Efisiensi dan SdOF.
- Dukungan Pelanggan lainnya

Untuk menunjang aspek operasi dan transaksi secara lebih detail, maka PJB dan Pelanggan mengidentifikasi mekanisme yang dibutuhkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses bisnis dan komunikasi, yang ditetapkan dalam bentuk prosedur tetap dan kesepakatan lain yang bersifat mengikat bagi pelanggan dan PJB, dimana hal ini melekat pada PJB sebagai pengusaha jasa O&M sesuai Tabel 3.2-1. Cara kunci yang digunakan oleh PJB dalam mendukung pelanggan dan memudahkan pelanggan untuk melakukan hubungan bisnis termasuk mekanisme komunikasi kunci dengan menggunakan metode komunikasi utama yang telah disepakati dengan pelanggan beserta persyaratannya sesuai dengan Tabel 3.2-2 media komunikasi utama. Cara tersebut diterapkan untuk seluruh pelanggan dan segmen pasar.

3. Fokus Pelanggan

MANAGEMENT REVIEW	SUARA PELANGGAN										
	Kebutuhan dan Ekspektasi Pelanggan Jangka Panjang	Kebutuhan dan Ekspektasi Pelanggan Tahunan	Kebutuhan dan Ekspektasi Pelanggan Bulanan	Peluang Investasi dan Pengembangan Bisnis	Kualitas Produk PJB dan Permintaan Produk	Feedback atas Kinerja Produk dan Pelayanan	Simulasi Kebutuhan Sistem dan Pola Penggunaan Usaha	Keluhan Pelanggan	Progres Inovasi Produk		
Daily Meeting Unit Pembangkitan		X	X		X			X			
Weekly Meeting Unit Pembangkitan		X	X							X	
Pembahasan RKAU	X										
Pembahasan RJPU											
Rapat Koordinasi Bulanan antara Unit Pembangkit dan Sub Direktorat Kantor Pusat		X	X		X	X		X			
Rapat Koordinasi Bulanan antara Unit Bisnis Jasa OM dan Sub Direktorat Kantor Pusat		X	X		X	X		X			
Rapat Senior Leader Mingguan			X		X	X		X			
Rapat Khusus Lainnya	X	X	X		X	X		X			
Rapat pembahasan RKAP		X				X	X	X	X		X
Rapat pembahasan RJPP	X										
Asesment Kontrak Kinerja					X						X

Figure 3.1-3 Customer Management Review

MediaCustomer Listening	Informasi yang di dapat	Metode	Yang Terlibat	Produk					
				Kesiapan & Energi listrik			Jasa OM		
				ED	PB	CC	ED	PB	CC
RUPTL	<ul style="list-style-type: none"> Kebutuhan Pelanggan Jangka Panjang Peluang Investasi dan Pengembangan Bisnis 	M-3	TIM RJPP, RKAP	√	√		√	√	
RUPS	<ul style="list-style-type: none"> Kebutuhan dan Ekspektasi Pelanggan Tahunan Peluang Investasi dan Pengembangan Bisnis 	M-1	TIM RJPP, RKAP	√	√		√	√	
RAE (Rapat Alokasi Energi)& Evaluasi Operasi Sistem Jawa Bali	<ul style="list-style-type: none"> Kebutuhan dan Ekspektasi Pelanggan Bulanan Keluhan Pelanggan 	M-1	SDME		√				
Rapat Rutin	<ul style="list-style-type: none"> Kebutuhan dan Ekspektasi Pelanggan Bulanan Keluhan Pelanggan 	M-1	UBJOM, UPMKR, UPMTW				√	√	
Rapat Non Rutin	<ul style="list-style-type: none"> Kebutuhan dan ekspektasi Pelanggan Peluang perbaikan dan inovasi produk Keluhan Pelanggan 	M-1	SDKOM, SDME,UP, SDJOM Senior Leaders	√	√		√	√	
HDKP – Setelmen	<ul style="list-style-type: none"> Keluhan Pelanggan dan Kualitas Produk PJB 	M-1	UP ,SDME		√			√	
Aplikasi Dispatch	<ul style="list-style-type: none"> Permintaan produk 	M-1	UP, UBJOM		√			√	
Edukasi Pelanggan (Kunjungan Kerja Dua Arah dan diskusi bersama pelanggan).	<ul style="list-style-type: none"> Kebutuhan dan ekspektasi Pelanggan Feedback atas kinerja produk dan pelayanan 	M-1	SDME, UP, UBJOM		√				
PembahasanKontrak	<ul style="list-style-type: none"> Ekspektasi Produk Kebutuhan Pelanggan 	M-1	SDKOM TIM RJPP, RKAP	√	√		√	√	
Survei Kepuasan, Ketidakpuasan dan Kerekatan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> Feedback atas kinerja produk dan pelayanan 	M-2	SDME, SDKOM, SDJOM, UP, UBJOM	√	√		√	√	
Pembahasan Pengakhiran Perjanjian	<ul style="list-style-type: none"> Feedback atas kinerja produk dan pelayanan 	M-1	SDKOM			√			√
BBM, Whatsapp, email, telepon	<ul style="list-style-type: none"> Kebutuhan dan ekspektasi pelanggan Keluhan pelanggan 	M-12	SDME, SDKOM, UP, UBJOM		√			√	
Monitoring Kepuasan, Ketidakpuasan &KeterikatanKerekatan Pelanggan berbasis web (http://lapuskit.ptpjb.com/survei)	<ul style="list-style-type: none"> Tindak lanjut terhadap masukan & saran dari hasil survei pelanggan Kebutuhan dan ekspektasi pelanggan Keluhan pelanggan 	M-1	SDME, SDKOM, UP, UBJOM		√			√	
Media sosial : http://lapuskit.ptpjb.com/maco Facebook	<ul style="list-style-type: none"> Kebutuhan dan ekspektasi pelanggan Keluhan pelanggan 	M-2	SDME		√			√	

Tabel 3.1-2 MediaCustomer Listening

3. Fokus Pelanggan



Figure 3.1-4 Metode pengukuran Survei Kepuasan, Ketidakpuasan dan Kerekatan Pelanggan

No	Dukungan pelanggan	Produk	
		Kesiapan & Energi Listrik	Jasa OM
1	Aturan Transaksi	√	√
2	Prosedur Tetap HDKP – IKP dan setelmen	√	√
3	Protap Transaksi Tenaga Listrik	√	√
4	Protap Pembayaran Energi Reaktif	√	
5	Aplikasi JBOS Plan	√	
6	Aplikasi Dispatch	√	√
7	Aplikasi Neraca Energi	√	√
8	BasicCommunication Jasa O&M		√
9	Kesepakatan dalam RAE	√	
10	Kesepakatan dalam Rapat Koordinasi UBJOM – PLN UPJB		√

Tabel 3.2-1 Dukungan Pelanggan

3.2a(3) Segmentasi Pelanggan

PJB menentukan kelompok pelanggan dan segmen pasar dengan cara melakukan rapat antar subdit terkait dengan pertimbangan produk energi dan kesiapan berdasarkan demografi, segmen pasar berdasarkan pola operasi OM berdasarkan instansi, dan segmen pasar berdasarkan jenis pembangkit. PJB menggunakan informasi pelanggan, pasar dan karakter produk yang ditawarkan untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi kelompok pelanggan dan segmen pasar yang akan datang, yang di dalamnya termasuk informasi calon pelanggan dan pelanggan pesaing, dengan cara:

- Mengidentifikasi kondisi sistem dan desain sistem ketenagalistrikan yang tercermin dalam RUPTL untuk menentukan optimasi jenis unit pembangkitan di pasar tenaga listrik.
- Mengadopsi perubahan RUPTL tahun ke tahun dalam perubahan RJPP untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan sistem terkait jenis unit pembangkitan dan merencanakan pengembangan produk dalam RJPP, yang lebih terperinci pelaksanaannya dalam RKAP. PJB menentukan pelanggan pesain dan pelanggan potensial lainnya serta segmen pasar sesuai Tabel P.1-6 dan P.1-7

PJB menetapkan pelanggan, kelompok pelanggan, dan

segmen pasar yang akan dititikberatkan dan dituju demi pertumbuhan bisnis dengan cara :

- Mengadopsi perencanaan kebutuhan tenaga listrik jangka panjang sesuai RUPTL untuk Produk Jasa OM dan melihat laporan bulanan penjualan energi dari PLN holding untuk unit existing.
- Melakukan simulasi utilitas unit pembangkit oleh SDKOM, SDME, SDROP dan SDEP didasarkan atas: kebutuhan energi listrik, rencana pengembangan energi listrik, kondisi bahan bakar beserta perkiraan harganya dan desain sistem tenaga listrik seperti pada Proses Perencanaan Strategis 2.1a(1).

3.2b Tata Hubungan Pelanggan

3.2b(1) Manajemen Hubungan

PJB memasarkan, membangun dan mengelola hubungan dengan pelanggan untuk mendapatkan pelanggan dan membangun *market share*, mengelola dan meningkatkan *brand image*, mempertahankan pelanggan dan memenuhi persyaratan dan melebihi harapan mereka serta meningkatkan kerekatan mereka dengan cara :

- Mengoptimalkan mekanisme komunikasi dan penggunaan media komunikasi sesuai Tabel 3.2-2 untuk mendapatkan umpan balik pelanggan terhadap produk dan kinerja untuk ditindaklanjuti dengan penyusunan rencana kerja perbaikan.
- Melakukan Edukasi pelanggan dengan cara kunjungan kerja dua arah dan diskusi bersama pelanggan yang bertujuan untuk lebih memahami proses kerja internal dari masing-masing pihak sehingga didapatkan umpan balik bagi kedua belah pihak untuk meningkatkan kerjasama dan komunikasi. Edukasi pelanggan dikoordinir oleh SDME dan SDJOM dengan kelompok pelanggan terkait. Hasil dari pembahasan diskusi pelanggan sebagai *feedback* dimasukkan dalam *customer management review*. Selain itu, melalui program pelatihan di Power Plant Academy, PJB memberikan kesempatan pelatihan kepada pelanggan, sehingga dapat meningkatkan kerekatan terhadap pelanggan.
- Para *Senior Leaders* secara rutin per minggu melakukan *Customer Management Review* berkaitan dengan kondisi sistem, kinerja serta kendala yang harus diselesaikan berkaitan dengan pemenuhan ekspektasi pelanggan.
- Keterlibatan PJB secara aktif dalam memantau kondisi Sistem Jawa-Bali baik itu melalui *website* kesiapan pembangkit milik pelanggan sebagai dasar penyusunan respon terbaik untuk menjaga kehandalan sistem.

3.2b(2) Manajemen Komplain.

PJB menyelesaikan komplain dengan tepat dan efektif untuk memulihkan kepercayaan pelanggan, meningkatkan kepuasan dan kerekatan dan menghindari komplain yang sama di kemudian hari dengan cara:

- Menerima komplain pelanggan, melalui beberapa media, yaitu langsung melalui *web* manajemen komplain, media telpon, survei, rapat rutin RAE & Evaluasi Operasi Sistem Jawa Bali dan rapat khusus dengan pelanggan.

Informasi keluhan pelanggan yang telah didapat dan dientry oleh staf terkait ke *web* manajemen komplain agar semua tersimpan di *database* untuk ditindaklanjuti

3. Fokus Pelanggan

Media Komunikasi	Aliran Informasi	Persyaratan	Produk	
			PTL&EAF	JOM
Faksimili • Subdit ME : 031- 8283183 • Subdit Komersial : 031-8283182	Penyampaian informasi terkait kondisi sistem, keluhan pelanggan, permintaan informasi, dan aspek operasi pemeliharaan pembangkit, yang bersifat membutuhkan keputusan ataupun tidak	Jam Kerja untuk kantor Pusat (07.30 – 16.00)	√	√
Surat • Jl. Ketintang Baru No. 11 Sby				
Telepon • Subdit ME 031-8283180 • Subdit Niaga 031-8283180 • <i>DirectCall</i> Unit Pembangkit • <i>DirectCall</i> Unit Jasa O&M	<ul style="list-style-type: none"> Kebutuhan Informasi yang tidak bersifat memberi keputusan, tetapi lebih bersifat koordinasi operasi. Informasi yang dapat disampaikan : kebutuhan dan permasalahan pelanggan, penjelasan produk, keluhan pelanggan, 	<ul style="list-style-type: none"> - Respon Lsng Jam Kerja KP : (07.30 – 16.00) - 24 Jam untuk <i>Direct Call</i> unit 	√	√
Web Site interaksi PJB – Pelanggan Aplikasi <i>Dispatch</i>	Penyampaian Permintaan beban oleh Pelanggan	Respon langsung	√	√
HDKP – IKP	<ul style="list-style-type: none"> Status Unit Pembangkit Perhitungan Kinerja Unit Ketidakpuasan Pelanggan 	- H + 5 hari kerja	√	√
Neraca Energi & <i>Wavetrap</i>	Realisasi Produk kWh	- H + 2 hari kerja	√	√
JBOS Plan	Penawaran Produk Mingguan	- Tgl 5 Bulan ke-1	√	√
Email : info@ptpjb.com askinah@ptpjb.com agus.salim@ptpjb.com	<ul style="list-style-type: none"> Penyampaian perencanaan mingguan Menunjang aplikasi HDKP – IKP perhitungan EAF Deklarasi harga bahan bakar Informasi simulasi alokasi energi 	<ul style="list-style-type: none"> Tiap Selasa (Minggu ke-1) H + 5 hari kerja Tiap Tgl 15 (Bulan ke-1) 	√	√
Rapat Alokasi Energi& Evaluasi Operasi Sistem Jawa Bali	Pembahasan kondisi dan permasalahan di sistem, pernyataan kebutuhan dan keluhan pelanggan, diskusi kendala pembangkit, koordinasi pelaksanaan pemeliharaan, dan permasalahan lainnya terkait efektifitas dan efisiensi operasi di sistem JAWA-BALI	Tiap Bulan antara tanggal 10 s/d 15	√	-
Rapat Rutin JOM	Pembahasan kondisi dan permasalahan unit pembangkit, pernyataan kebutuhan dan keluhan pelanggan, diskusi kendala pembangkit, dan koordinasi pelaksanaan pemeliharaan	Periodik	-	√
Rapat Pembahasan Kontrak Bisnis	Pembahasan kebutuhan dan keluhan pelanggan, kinerja produk, dukungan produk	Sesuai kebutuhan	√	√
Facebook (Fan page : PT PJB, Group dengan pelanggan)	Informasi produk & layanan, kebutuhan dan keluhan pelanggan	Sesuai kebutuhan	√	√

Tabel 3.2-2 Media Komunikasi Utama

- dan dijadikan sebagai bahan analisa dan evaluasi terhadap data kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan.
- SDME melakukan klasifikasi/ pengelompokan berdasar dimensi kepuasan pelanggan untuk setiap produk/Data yang sudah dikelompokkan dengan dimensi akan dievaluasi dan ditindaklanjuti, sesuai dengan kewenangan bidang terkait melalui OA. Khusus untuk komplain yang bersifat *urgent* dan penting disampaikan dalam rapat *senior leaders* mingguan sehingga diperoleh *action plan* segera dan dapat dimonitor periodik mingguan.
 - Pembuatan dokumen dan *review*, setiap bulan disampaikan hasil *review* keluhan pelanggan yang sudah ditindaklanjuti pada saat rapat koordinasi operasi dan niaga bulanan dengan pesertanya baik dari kantor pusat maupun UP dan UBJOM.
 - Untuk memastikan penerapan *action plan* yang efektif, PJB menggunakan *database* gangguan yang tersimpan dalam MIMS-ELIPSE yang berisi data gangguan dan penyebabnya, sementara untuk tindak lanjut yang telah dilakukan menggunakan *database* enjinerjng.
 - Komplain Pelanggan lainnya yang tercatat pada *web* manajemen komplain PJB dilakukan *review* oleh SDME untuk kemudian disampaikan pada rapat Koordinasi Operasi dan Niaga kepada bidang atau unit terkait untuk ditindaklanjuti.
 - Eksekusi atas *action plan* disimpan dalam *data base* gangguan, sedangkan *action plan* untuk komplain yang

tercatat *web* manajemen komplain PJB dieksekusi unit atau bidang terkait dan melakukan update status penyelesaian komplain pada *web* tersebut

- Monitoring eksekusi dalam *daily meeting* unit pembangkitan dan rapat koordinasi UP, UBJOM mingguan dan dengan bersama Kantor Pusat pada periode bulanan.
- Hasil komplain yang telah ditindaklanjuti oleh bidang/unit terkait disampaikan kembali melalui pelanggan seperti dalam gambar 3.2-3 Manajemen Komplain PJB, yaitu melalui rapat alokasi energi yang dihadiri oleh pelanggan, kunjungan kepada pelanggan dan diskusi operasi bersama pelanggan. Selain itu juga melibatkan pelanggan dalam melakukan *assessment* tindak lanjut keluhan pelanggan untuk memastikan keluhan pelanggan sudah ditindaklanjuti.
 - Para *Senior Leaders* secara rutin per minggu melakukan *Customer Management Review* berkaitan dengan kondisi sistem, kinerja serta kendala yang harus diselesaikan berkaitan dengan pemenuhan ekspektasi pelanggan.
 - Keterlibatan PJB secara aktif dalam memantau kondisi Sistem Jawa-Bali baik itu melalui *website* kesiapan pembangkit milik pelanggan sebagai dasar penyusunan respon terbaik untuk menjaga kehandalan sistem.

3.2b(2) Manajemen Komplain.

PJB menyelesaikan komplain dengan tepat dan efektif untuk

3. Fokus Pelanggan

memulihkan kepercayaan pelanggan, meningkatkan kepuasan dan kerekatan dan menghindarkan komplain yang sama di kemudian hari dengan cara:

- Menerima komplain pelanggan, melalui beberapa media, yaitu langsung melalui *web* manajemen komplain, media telepon, survei, rapat rutin RAE & Evaluasi Operasi Sistem Jawa Bali dan rapat khusus dengan pelanggan.
Informasi keluhan pelanggan yang telah didapat dan dientry oleh staf terkait ke *web* manajemen komplain agar semua tersimpan di *database* untuk ditindaklanjuti dan dijadikan sebagai bahan analisa dan evaluasi terhadap data kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan.
- SDME melakukan klasifikasi /pengelompokan berdasar dimensi kepuasan pelanggan untuk setiap produkData yang sudah dikelompokkan dengan dimensi akan dievaluasi dan ditindaklanjuti, sesuai dengan kewenangan bidang terkait melalui OA. Khusus untuk komplain yang bersifat *urgent* dan penting disampaikan dalam rapat *senior leaders* mingguan sehingga diperoleh *action plan* segera dan dapat dimonitor periodik mingguan.
- Pembuatan dokumen dan *review*, setiap bulan disampaikan hasil *review* keluhan pelanggan yang sudah ditindaklanjuti pada saat rapat koordinasi operasi dan niaga bulanan dengan pesertanya baik dari kantor pusat maupun UP dan UBJOM .
 - Untuk memastikan penerapan *action plan* yang efektif, PJB menggunakan *database* gangguan yang

tersimpan dalam MIMS–ELIPSE yang berisi data gangguan dan penyebabnya, sementara untuk tindak lanjut yang telah dilakukan menggunakan *database* enjinereng.

- Komplain Pelanggan lainnya yang tercatat pada *web* manajemen komplain PJB dilakukan *review* oleh SDME untuk kemudian disampaikan pada rapat Koordinasi Operasi dan Niaga kepada bidang atau unit terkait untuk ditindaklanjuti.
- Eksekusi atas *action plan* disimpan dalam *data base* gangguan, sedangkan *action plan* untuk komplain yang tercatat *web* manajemen komplain PJB dieksekusi unit atau bidang terkait dan melakukan update status penyelesaian komplain pada *web* tersebut
Monitoring eksekusi dalam *daily meeting* unit pembangkitan dan rapat koordinasi UP, UBJOM mingguan dan dengan bersama Kantor Pusat pada periode bulanan.

Hasil komplain yang telah ditindaklanjuti oleh bidang/unit terkait disampaikan kembali melalui pelanggan seperti dalam gambar 3.2-3 Manajemen Komplain PJB, yaitu melalui rapat alokasi energi yang dihadiri oleh pelanggan, kunjungan kepada pelanggan dan diskusi operasi bersama pelanggan. Selain itu juga melibatkan pelanggan dalam melakukan *assessment* tindak lanjut keluhan pelanggan untuk memastikan keluhan pelanggan sudah ditindaklanjuti.



Figure 3.2-3 Manajemen Komplain PJB

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

4.1 Pengukuran, Analisis dan Perbaikan Kinerja

4.1a Pengukuran Kinerja

4.1a(1) Ukuran Kinerja

PJB menggunakan SIT Ellipse sebagai backbone dalam pengelolaan data & informasi yang didukung dengan aplikasi-aplikasi pendukung lainnya seperti Navitas, AMP, QPR, dan lainnya. Data & informasi harian, SDM, Keuangan, dan data operasional lainnya dipilih, dikumpulkan, diselaraskan dan diintegrasikan untuk kemudian digunakan dalam mengukur kinerja kunci yang telah ditetapkan, sehingga perusahaan dapat memonitor & memberikan feedback atas pelaksanaan operasi harian dan kinerja organisasi, selain itu perusahaan juga melakukan review secara berkala kesesuaian kinerja perusahaan dengan sasaran strategisnya.

PJB memilih, mengumpulkan, menyelaraskan, dan mengintegrasikan data dan informasi untuk menelusuri operasi harian dan untuk menelusuri kinerja PJB keseluruhan termasuk Sasaran Strategis dan Rencana Kerja yang dijelaskan di PJB-IMS pada Prosedur Perencanaan dan Pengendalian Operasi dan Kinerja Pembangkit IPM-04.1.1 & Prosedur Pengendalian Kontrak Kinerja Proses & Hasil IPM-12.1.2, dengan cara sebagai berikut :

- Menyeleksi dan mengumpulkan data operasional harian dan periodik yang berdampak langsung kepada Kinerja PJB meliputi :
 - Harian operasional unit pembangkit yang diperoleh secara otomatis melalui aplikasi AMR (*Automatic Meter Reading*) berupa energi aktif dan reaktif maupun real beban. Data produksi kWh, pemakaian sendiri dan data status unit di-*input* secara manual pada aplikasi Manajemen Energi (plnme.ptpjb.com) yang diberi nama Navitas.
 - Data harian dan transaksi harian SDM dan keuangan yang di-*input* melalui Mincom Ellipse maupun dicatat secara manual.
 - Data target dan realisasi periodik (triwulan, semesteran, tahunan) kinerja proses dan hasil meliputi kepuasan pelanggan, produk dan layanan, keuangan dan pasar, proses bisnis internal, sumber daya manusia, kepemimpinan (skor Baldrige & GCG) yang dapat dipantau melalui QPR.
- Melakukan verifikasi terhadap data operasional harian dan periodik yang dikumpulkan
- Menyelaraskan dan mengintegrasikan data operasional harian dan periodik dengan Sasaran Strategis dan Target *Excellence Performance Indicators* (EPI) yang telah disebutkan di dalam Tabel 2.2-2.

PJB memantau progress dalam pencapaian sasaran strategis RJPP dan tindak lanjutnya dengan melakukan kegiatan Strategy Review Meeting yang dilakukan secara berjenjang :

- Level Corporate – CSRM (diadakan tiap tiga bulan)
- Level Direktorat – DSRM (dilakukan tiap bulan)
- Level Unit/Subdit – Rapat Manajemen Tim (satu minggu sekali)

Hasil Pencapaian Kinerja Korporat di evaluasi secara Korporat level RAKER PJB dan di laporkan kepada pemegang saham serta Dewan Komisaris PJB.

Ukuran kinerja kunci PJB termasuk ukuran finansial kunci jangka pendek dan panjang adalah semua hasil yang ditampilkan pada Tabel 2.2-2 dan kinerja lain yang

dilaporkan di kategori 7.1 sd 7.5 yang belum termasuk pada Tabel 2.2-2.

Ukuran-ukuran tersebut dimonitor setiap triwulan sesuai dengan SK Direksi nomor 024.K/020/DIR/2015 tanggal 21 April 2015, tentang Pedoman Penilaian Kontrak Kinerja Unit dan BPWC PJB, sedangkan untuk Kantor Pusat ukuran kinerja diambil dari rata-rata kinerja unit, ukuran kinerja karyawan ada di SK Direksi no. 086.K/010/DIR/2012, tanggal 4 Oktober 2012, tentang Sistem Manajemen Kinerja Karyawan yang dilaksanakan setiap semester. Penetapan ukuran kinerja kunci PJB dilakukan setiap tahun dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham.

Data dan informasi harian diolah menjadi laporan berkala (mingguan, bulanan, triwulanan dan tahunan). Laporan mingguan dipergunakan sebagai bahan rapat direksi. Laporan triwulanan menjadi bahan rapat kerja manajemen per triwulan. PJB dalam menggunakan data dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan organisasional dan inovasi dengan cara mengambil dari data-data teknis (riwayat pemeliharaan, data operasi) dipergunakan untuk proses *improvement* dan inovasi (ECP, karya inovasi).

4.1a(2) Data Pembanding

PJB menyeleksi dan memastikan penggunaan data dan informasi komparatif kunci yang efektif untuk mendukung pengambilan keputusan operasional dan strategis serta INOVASI dengan cara memilih data yang akan digunakan sebagai pembanding yang bisa menunjukkan posisi PJB terhadap pesaingnya di *grid* JAWA-BALI dan terhadap perusahaan pembangkit di dunia, sesuai dengan visi dan *road map* PJB untuk menjadi perusahaan pembangkit yang termasuk 10% terbaik dunia di tahun 2016. Proses Pengumpulan Data Komparatif, Kompetitif, dan *Benchmark* dapat dilihat pada Tabel 4.1-1.

Data pembanding yang bisa menunjukkan posisi PJB terhadap pesaingnya di *grid* JAWA-BALI diperoleh dengan memanfaatkan data operasi dari P3B berupa data *logsheets* operasi harian P3B yang berisi realisasi beban semua pembangkit di sistem Jawa Bali, kemudian diolah menjadi laporan evaluasi transaksi mingguan di tempatkan di portal *web* ME (<http://web-me.ptpjb.com>) bahan ini digunakan oleh unit maupun sebagai bahan laporan pada rapat direksi.

Data hasil RAE bulanan diolah dan dipadukan dengan data internal kesiapan unit pembangkit digunakan sebagai dasar *bidding* untuk rencana produksi bulan selanjutnya. Data pembanding yang bisa menunjukkan posisi PJB terhadap perusahaan pembangkit di dunia, diperoleh dengan memanfaatkan data dari GADS-NERC. Data pembanding tersebut diperoleh dengan men-*download* GADS-NERC terbaru yang setiap tahun selalu berubah.

4.1a(3) Data Pelanggan

Untuk mendengarkan pelanggan PJB mengacu pada Item 3.1a(1) termasuk dalam penggunaan suara pelanggan, data pasar dan informasi. Sedangkan penggunaan data *complain* sudah tercatat dalam Manajemen *Complain* (MACO) pada *Figur* 3.2-3.

Dalam memilih dan memastikan efektivitas penggunaan data dan informasi suara pelanggan, pasar dan produk yang ditawarkan untuk memperbaiki pemasaran, budaya fokus

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

pelanggan dan menunjang pengambilan keputusan operasional dengan cara :

- Melakukan klasifikasi sumber data pelanggan dan jenis informasi yang didapat sebagaimana telah ditunjukkan dalam *Figure 3.1-1*.
- Informasi terkait rencana kebutuhan energi dan pembangkit, harapan atas kinerja produk, digunakan sebagai dasar penyusunan RJPP dan RKAP dimana dalam hal ini dijabarkan melalui pengembangan dan inovasi produk.
- Informasi pasar, kondisi sistem dan kinerja produk PJB dan pesaing digunakan untuk melakukan perbaikan kinerja produk dan pasar melalui *Customer Management Review* sebagaimana dijelaskan lebih lanjut dalam PJB-IMS Prosedur Pengendalian Media *Customer Listening* IPM-01.1.1.
- Untuk mendengarkan keluhan pelanggan, PJB membuat aplikasi berbasis web, yaitu *web MACO*. Informasi keluhan pelanggan yang diperoleh melalui *web MACO* dievaluasi kemudian ditangani untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Jumlah keluhan dikuantifikasi, seperti ditunjukkan pada Grafik 7.2.a.(2), agar penanganan keluhan pelanggan difokuskan kepada penurunan jumlah keluhan pelanggan.
- Hasil survei kepuasan, keterikatan dan ketidakpuasan digunakan sebagai *feedback* untuk meningkatkan budaya fokus pelanggan dimana tingkat kepuasan pelanggan telah dijadikan KPI *management* yang di-*cascade* ke unit pembangkit.

PJB menggunakan data dan informasi yang dikumpulkan melalui beberapa media sosial, yaitu : Program Manajemen Komplain by web (<http://lapuskit.ptpjb.com/maco>) dengan cara menerima keluhan pelanggan yang disampaikan melalui beberapa media yaitu telepon, *facebook*, *twitter*, rapat rutin RAE maupun rapat khusus, kemudian memasukkan data komplain pelanggan ke *web*, mengelompokkan sesuai permasalahan, menindaklanjuti sesuai kewenangan dan membuat dokumen dan *review*, sesuai dengan prosedur IPM-01.1.3 Pengendalian Keluhan Pelanggan.

4.1a(4) Kelincahan Pengukuran

PJB memastikan bahwa sistem pengukuran Kinerja mampu merespon dengan cepat terhadap perubahan organisasional atau perubahan eksternal yang tidak diharapkan dapat dijelaskan pada *Figure 2.1-1* tahap 6 *Monitor & Learn*.

4.1b Analisis Kinerja dan Pemantauan

PJB *me-review* kinerja dan kemampuan organisasi melalui Rakor, CSRM, DSRM, Rapat Direksi, RDD dan Asesmen Unit. Rakor dilakukan setiap pertengahan tahun untuk *me-review* capaian kinerja tahun berjalan dengan melibatkan seluruh *Senior Leaders*, baik yang berada di Kantor Pusat, Unit dan anak Perusahaan. CSRM dilakukan setiap triwulan dan DSRM dilakukan setiap bulan untuk *me-review* capaian kinerja sesuai strategi map. Rapat Direksi dilakukan setiap minggu untuk *me-review* kinerja perusahaan (operasi dan pemeliharaan, niaga, SDM, pengadaan, dll). RDD dilakukan setiap bulan untuk *me-review* capaian kinerja bulanan dan progres tindak lanjut atas kinerja yang kurang baik serta rencana tahun berjalan. Asesmen Unit dilakukan setiap semester (semester I *on desk assessment*, semester II *site visit assessment*).

Indikator/ ukuran kinerja yang dievaluasi pada saat melakukan *review* kinerja dan kemampuan organisasi adalah indikator/ ukuran yang sudah ditetapkan pada EPI, kontrak manajemen dan kontrak kinerja unit. Untuk indikator kinerja utama, selain dievaluasi capaiannya terhadap rencana juga dievaluasi capaiannya terhadap pesaing dan *benchmark* (sesuai sub item 2.2a(6)). Untuk kinerja operasi dan niaga PJB membandingkan capaian kinerja dengan pesaing (IP, IPP) dan *benchmark* (NERC, pembangkit *world class*).

Dalam *me-review* kinerja dan kemampuan organisasi, PJB menggunakan analisis gap, yaitu dengan membandingkan realisasi terhadap rencana. Untuk memastikan bahwa hasil evaluasi valid, maka data yang digunakan untuk evaluasi (realisasi dan rencana) adalah data yang telah diverifikasi oleh pemilik data, sedangkan data pesaing dan benchmark adalah data resmi yang dikeluarkan oleh pesaing, perusahaan benchmark maupun pelanggan.

PJB menggunakan hasil *review* kinerja organisasi untuk menilai keberhasilan organisasional, kinerja yang kompetitif, kesehatan keuangan dan kemajuan pencapaian sasaran strategis dan rencana kerja melalui kegiatan Rakor yang dilakukan setiap Semester dan Raker yang dilakukan setiap tahun yang diikuti oleh seluruh *Senior Leaders* dengan agenda *me-review* terhadap *trend* data dan analisis penyebab terjadinya kinerja yang baik atau buruk untuk dapat dilaksanakan tindak lanjut. PJB memastikan bahwa sistem pengukuran Kinerja mampu merespon dengan cepat terhadap perubahan organisasional atau perubahan eksternal yang tidak diharapkan dapat dijelaskan pada *Figure 2.1-1* tahap 6 *Monitor & Learn*.

Dewan tata kelola *me-review* kinerja dan progres pencapaian sasaran strategis dan rencana kerja melalui *Strategy Review Meeting* korporat dan direktorat. Adapun *Strategy Review Meeting* korporat dilakukan setiap triwulan dengan agenda *me-review* capaian kinerja sesuai strategi map korporat dan progres tindak lanjut rencana kerja korporat. Sedangkan, *Strategy Review Meeting* direktorat dilakukan setiap bulan dengan agenda *me-review* capaian kinerja sesuai strategi map direktorat (yang merupakan turunan dari *strategy map* korporat) dan progres tindak lanjut rencana kerja direktorat. Selain itu Dewan Direksi dan Dewan komisaris melakukan rapat koordinasi setiap bulan dengan agenda *me-review* capaian kontrak manajemen dan tindak lanjut atas rencana kerja tahunan.

4.1c Perbaikan Kinerja

4.1c(1) Berbagi Praktek Terbaik

PJB melakukan *sharing best practice* di dalam organisasi yang dilakukan secara bertingkat :

- Level Unit melalui kegiatan COP
- Level Korporat melalui kegiatan PGD (Peer Group Discussion)

yang tertuang dalam Prosedur Penerapan Knowledge Management di Lingkungan PT PJB sesuai SK Direksi No : 045.K/010/DIR/2009 dan sesuai Prosedur IPM-10.2.7 Knowledge Management. Hasil kegiatan PGD kemudian disebarluaskan melalui portal sehingga dapat diakses oleh seluruh karyawan.

PJB mengidentifikasi Unit yang berkinerja tinggi melalui asesmen kontrak kinerja sesuai Prosedur IPM-12.1.2 Pengendalian Kontrak Kinerja Proses & Hasil.

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Setelah mendapatkan *feedback report* dari proses asesmen kontrak kinerja PJB mengidentifikasi praktik terbaiknya untuk disebarluaskan dan diimplementasikan di seluruh organisasi menurut kesesuaiannya dengan melakukan kegiatan PGD sesuai Prosedur IPM-10.2.7 *Knowledge Management*.

4.1c(2) Kinerja Masa

PJB menggunakan hasil temuan *review* kinerja dan data pembandingan dan persaingan untuk memproyeksikan kinerja masa datang dengan menggunakan IPM-01.2.1 Prosedur Pengelolaan RJPP. Apabila muncul perbedaan antara proyeksi kinerja masa datang dan kinerja saat ini, maka akan dilakukan revisi pada RJPP sesuai IPM-01.2.1 Prosedur Pengelolaan RJPP.

4.1c(3) Perbaikan Berkelanjutan dan Inovasi

PJB menerjemahkan temuan *review* organisasional menjadi prioritas untuk perbaikan yang berkesinambungan dan *breakthrough* serta menjadi peluang untuk inovasi yang dilakukan sesuai Prosedur IPM-10.2.7 *Knowledge Management* dan Prosedur Manajemen Inovasi SK no.110.K/010/DIR/2010 dengan cara memperoleh & mentransfer pengetahuan (*capture knowledge*) kritis dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* dan sebaliknya melalui program KM, yaitu *Sharing Knowledge*, *Documentation Management* dan Inovasi.

PJB men-deploy prioritas dan peluang kepada kelompok kerja untuk efektifitas pengambilan keputusan melalui penyampaian laporan hasil *Action Plan* PGD pada form FMZ-10.2.7.4 dan dilakukan *monitoring* atas *action plan* tersebut.

PJB men-deploy temuan *review* organisasional kepada rekanan sesuai Prosedur IPM-06.1.4 Pengelolaan Rekanan dengan cara melakukan Prakuualifikasi Rekanan, membuat Sertifikasi Tanda Daftar Penyedia perusahaan (TDPP), Evaluasi Kinerja Rekanan, sampai dengan Pembinaan Rekanan.

4.2 Pengelolaan Pengetahuan, Informasi dan Teknologi Informasi.

4.2a Pengetahuan Organisasional

4.2a(1) Manajemen Pengetahuan

PJB mengelola pengetahuan organisasi sesuai dengan siklus yang tertuang pada *Figure 4.2-4* Pertama dilakukan identifikasi masalah dari gangguan berulang, cronic problem maupun adanya gap antara realisasi dan target kinerja. Selanjutnya dilakukan validasi komunitas sesuai bidang yang terkait. Disini akan dilakukan kegiatan CoP (*Community of Practice*) dan dilanjutkan dengan kegiatan PGD (*Peer Group Discussion*). Hasil validasi komunitas yang dapat berupa karya inovasi maupun best practice kemudian di-capture & store untuk kemudian disebarluaskan ke seluruh organisasi melalui media portal.

Dalam melakukan proses pengumpulan dan transfer pengetahuan tenaga kerja, PJB mempunyai Prosedur IPM-10.2.7 *Knowledge Management*, berupa analisa prioritas/ KLRA (*Knowledge Loss Risk Assesment*) dan dilanjutkan dengan mendokumentasikan pengetahuan (*capture knowledge*), pengelolaan perpustakaan (sesuai SK tentang pedoman pengelolaan perpustakaan SK Direksi nomor 018.K/010/ DIR/2010 dan *e-library*, kegiatan *sharing knowledge* (KSF), forum diskusi (*CoP & PGD*), mengkomunikasikan program KM. Proses

pengelolaan data dan transfer pengetahuan organisasi dilakukan dengan *self service* melalui sarana Portal *Knowledge Management* yang dapat diakses melalui intranet perusahaan.

Dan dalam menghadapi perkembangan teknologi khususnya bidang pembangkitan, PJB selalu aktif dalam mengidentifikasi teknologi baru apa saja yang bisa diaplikasikan di lingkungan PJB, sehingga mampu dengan cepat mempersiapkan pengetahuan yang harus dimiliki dalam mengaplikasikan teknologi baru tersebut. Mekanisme pelaksanaan pengumpulan dan transfer pengetahuan yang relevan dari dan kepada Pelanggan, Pemasok, Mitra, dan Kolaborator adalah dengan cara :

- Melaksanakan PGD sesuai IPM-10.2.7 *Knowledge Management* untuk dan dari Pelanggan
- Melaksanakan *gathering* untuk Pemasok, Mitra dan Kolaborator
- Melalui *website* PJB dan email PJB

PJB menghimpun dan mentransfer pengetahuan yang relevan untuk digunakan dalam inovasi dengan memperhatikan faktor-faktor dari eksternal dan internal. PJB menggunakan hasil survei kepuasan pelanggan dan menggunakan pengetahuan-pengatahuan organisasi untuk mendorong munculnya inovasi. (*Figure 4.2-6*).

Dari faktor internal, dalam usaha meningkatkan efektifitas kegiatan *sharing knowledge* (COP) dan untuk meningkatkan inovasi maka dibuat POB Manajemen Inovasi dengan Surat Keputusan Direksi nomor 110.K/010/DIR/2010 tanggal 22 Agustus 2010 tentang Prosedur Manajemen Inovasi di lingkungan PT PJB. Hal ini juga dituangkan dalam kontrak kinerja unit agar lebih memicu semangat berinovasi. Dan sebagai apresiasi untuk karya inovasi terbaik dilakukan dengan cara melaksanakan lomba karya inovasi setiap tahun.

Model manajemen inovasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan model pengelolaan pelaksanaan inovasi di PJB yang selaras dengan Visi, Misi, *Core Value*, *Strategy Map* dan *Road Map* PJB dan memenuhi konsep ADLI (*Aproach, Deploy, Learning, Integration*).

Unsur-unsur yang menyusun model tersebut meliputi :

- Siklus inovasi
- Kriteria dan *comply* peraturan
- Manajemen risiko dan manajemen mutu
- Unsur-unsur pendukung yang meliputi *Human Capital* (*Professional Intellect*), IT, *Knowledge Management*, Insentif/ motivasi, Prosedur dan RKAP & RJPP.

Model manajemen inovasi PJB dapat dilihat pada *Figure 4.2-5*. Sedangkan diagram alir proses inovasi dapat dilihat pada *Figure 4.2-6*.

Sedangkan untuk menghimpun dan mentransfer pengetahuan yang relevan untuk digunakan dalam proses perencanaan strategis, PJB melakukan kegiatan *Strategy Review Meeting* setiap bulan untuk memonitor pencapaian hasil dari setiap *strategic objective* yang telah diidentifikasi. Dalam kegiatan tersebut terjadi pertukaran informasi, *sharing knowledge* dan proses *problem solving*.

4.2a(2) Pembelajaran Organisasional

PJB membangun *Organization Learning* dengan memperhatikan lima pilar yang ada dengan melakukan aktifitas pemecahan masalah, eksperimentasi, belajar dari pengalaman, belajar dari praktek terbaik dan melakukan

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

transfer pengetahuan di dalam organisasi. Secara detail, hal ini dapat dilihat pada table 4.2-3.

PJB membangun *Organization Learning* mengacu pada POB Pelatihan dan Pengembangan SDM serta SK Direksi Nomor 045.K/010/DIR/2009 tentang Prosedur Penerapan *Knowledge Management* di Lingkungan PT PJB, bahwa dalam pengembangan setiap insan PJB untuk terus belajar secara berkesinambungan, dilakukan dengan :

- Melakukan pengukuran *criticality knowledge*
- Melakukan validasi
- Meng-capture
- Dan selanjutnya di share kepada seluruh karyawan melalui kegiatan yang bersifat *Training* maupun *Non Training*

Untuk kegiatan pelatihan peningkatan Kompetensi PJB membentuk *Power Plant Academy* (PPA) yang

dilaunching pada tanggal 20 Juni 2011 oleh DIR SDM & Umum PT PLN (Persero). Misi PPA adalah menjadi *center of excellence* dalam mendidik dan mengembangkan SDM pembangkitan yang unggul, terampil dan profesional, khususnya dibidang Tata Kelola Pembangkitan.

Melalui Program *Power Plant Academy* (PPA), PJB mengembangkan dan mendesiminasi *knowledge* yang sesuai dengan strategi organisasi Unit Pembangkit atau dengan kata lain adalah *Knowledge* yang sesuai dengan karakteristik Produk Unit Pembangkit. Pelaksanaan kegiatan PPA diatur dalam Surat Keputusan Direksi Nomor 021.K/020/DIR/2013 tentang Tim Penyusun Materi Training Tata Kelola Pembangkit. Mekanisme *Power Plant Academy* sesuai dengan Prosedur IPM 10.2.7 *Knowledge Management*.

Review		Event	Lingkup				Output	Tools	PiC
Format	Periode		UP dan UPHar		Kantor Pusat				
			Kegiatan	Peserta	Kegiatan	Peserta			
Operational (Transaksi)	Online	Aktivitas Rutin	Pelaksanaan disemua lini (operasi pemeliharaan, keuangan, pengadaan, SDM)	- Operator - Teknisi - Staf	Pelaksanaan di semua Direktorat	Staf	Data Transaksi	- ELLIPSE - ME	Subdit ME
Monitoring dan Koordinasi (meeting)	Daily	Daily Meeting	- Operation & Maintenance - Rapat Evaluasi Outage (saat overhaul)	- Manajer & Spv OM - Spv OH (UP), Koordinator OH (UPHar), dan staf	N/A	N/A	Daily Plan	- ELLIPSE reporting - ME reporting	Sub-dit ROP
	Weekly	Weekly Meeting	- Management Meeting di unit - OM Meeting di unit - Rapat Evaluasi Outage (saat overhaul)	- GM - Manajer & Spv OM - Spv OH (UP), Koordinator OH (UPHar), dan staf	Rapat Direksi di Kantor Pusat	BOD, Sekper, KSPI	Weekly Plan	- ELLIPSE reporting - ME reporting	Subdit ROP
	Monthly	Monthly Meeting	- Management Meeting di unit - OM Meeting di unit - Rapat Evaluasi Outage(saat overhaul)	- GM - Manajer & Spv OM - Spv OH (UP), Koordinator OH (UPHar), dan staf	- Rapat Pra Alokasi Energi - Rapat Perencanaan Bahan Bakar	- M.ME, M.ROP, M.KOM & UP - M.EP, UP, Rekanan	Notulen Rapat	- ELLIPSE Reporting - ME Reporting	Subdit ROP
Evaluasi	Triwulanan	Rapat Koordinasi Audit Internal	N/A	N/A	Evaluasi dan koordinasi kegiatan Komite Audit	KSPI, Auditor, Komite Audit	Notulen Action plan kegiatan rapat PKAT SPI	PKAT	KSPI
		Rapat WPC	Evaluasi OM	M.Har, M. Op, Spv	N/A	N/A	Action plan OM	ELLIPSE	Subdit ROP
		Rakor LK3	N/A	N/A	Evaluasi Pelaksanaan LK3	SM.LK3 dan M LK3	Action plan LK3	- RPL/RKL - SMT	Subdit LK3
		Rapat MR PJB-IMS	N/A	N/A	Evaluasi Pelaksanaan PJB-IMS	Seluruh Subdit	Action plan PJB-IMS	PJB-IMS	SM. MMK
	Semesteran	Rapat Koordinasi	N/A	N/A	Evaluasi Pencapaian Kontrak Kinerja	Senior Leaders	Action Plan tindakan perbaikan temuan review	QPR	Sekper
	Tahunan	Rapat Kerja	N/A	N/A	Evaluasi Pencapaian Kontrak Kinerja	Senior Leaders	- Action Plan Raker - Revisi RKAP	- BSC (QPR) - Hasil Asesmen Kinerja Proses	Sekper
		- RTM - RUPS	N/A	N/A	Antara BOD dengan PS	BOD dan PS	Hasil RUPS	N/A	Sekper

Tabel 4.1-2 Proses Monitoring dan Evaluasi Perusahaan

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Jenis Data Komparatif, Kompetitif, atau Benchmarking	Sumber [P.2.a(3)]	Penggunaannya dalam PJB Untuk Mendukung:		
		Pengambilan Keputusan Operasional	Pengambilan Keputusan Strategis	Inovasi
Financial: - Biaya Pegawai/kWA, - Biaya Administrasi/kWA, - Biaya Pemeliharaan/kWA, - Biaya Bahan Bakar, - Biaya Investasi (Capex) - Rasio keuangan	PT Indonesia Power	Perencanaan anggaran operasional	Perencanaan anggaran investasi	Perencanaan anggaran investasi
Produk: EAF, EFOR, Rp/kWh	- PLN P3B - PT Indonesia Power - Benchmark NERC (North America Electricity and Reliability Council),	1. Perencanaan produksi 2. <i>Improvement</i> di bidang O&M 3. Menjadi parameter evaluasi kinerja PJB	Dalam rangka pengembangan perusahaan di masa mendatang serta perencanaan investasi 1. <i>Company image</i> (meningkatkan <i>value</i> perusahaan) 2. Menjadi bahan pertimbangan Re-PJB 3. Peningkatan <i>market share</i>	Keputusan diversifikasi usaha Keputusan <i>repowering</i> , rehabilitasi unit
Proses Bisnis	Benchmark : - TVA Kingston Plant, - AmerenUE Labadie Plant, - EPRI Head Quarter	1. <i>Improvement</i> di bidang O&M 2. Menjadi parameter evaluasi kinerja PJB	1. Meningkatkan efisisensi dan efektifitas proses bisnis 2. <i>Company Image</i> (meningkatkan <i>value</i> perusahaan) 3. Menjadi bahan pertimbangan Re-PJB	Bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan Adopsi teknologi baru

Tabel 4.1-1 Proses Pengumpulan Data Komparatif, Kompetitif, dan Benchmark

Temuan Review	Proses untuk Menentukan Prioritas			Proses untuk Men-Deploy Prioritas ke Unit-Unit yang Sesuai	
	Perbaikan Berkesinambungan	Breakthrough	Inovasi	Di dalam PJB	Di luar PJB (Rekanan)
Gangguan peralatan yang berulang	Dilakukan oleh <i>Engineering</i> unit	Analisis oleh <i>Engineering</i> dengan RCFA & FMEA	Bila proses untuk mendapatkan solusi dilakukan dengan cara baru	PGD sesuai peralatan dan atau fungsi yang ditangani (<i>boiler, turbin, PdM</i>) & lomba karya inovasi	Rekanan: Informasi kebutuhan dalam presentasi rekanan perubahan dimensi & spesifikasi material saat proses pengadaan.
Deviasi terhadap pencapaian target kinerja	Berkolaborasi dengan unit produksi untuk mendapatkan solusi dari gangguan yg dihadapi	Kerja sama dengan pihak luar yang kompeten	Analisis korelasi antara Target dan <i>Action plan</i>	Koordinasi dengan unit produksi untuk peningkatan kinerja	Rekanan : Menggali informasi untuk peningkatan kinerja (<i>fuel oil additive, partial discharge</i>)

Tabel 4.1-3 Tindak Lanjut Temuan Review Kinerja PJB

4.2b Data, Informasi, dan Teknologi Informasi

4.2b(1) Kualitas Data dan Informasi

Untuk memverifikasi dan menjamin kualitas data dan informasi adalah dengan kontrol dalam bentuk prosedur tertulis dan dalam bentuk peralatan inputnya sendiri. Dapat dilakukan dengan proses offline/online. Selanjutnya system harus dapat mengidentifikasi data Input yang salah dan memastikan semua data input di proses.

Untuk memastikan bahwa data, informasi, dan *knowledge* akurat, terintegrasi, *reliable*, tepat waktu, aman dan terjamin kerahasiaan dijamin dengan mekanisme yang ditunjukkan pada Tabel 4.2-1 dan telah disosialisasikan kepada bagian terkait.

4.2b(2) Keamanan Data dan Informasi

Untuk menjamin keamanan dari data dan informasi yang bersifat sensitive atau khusus, maka pada saat pembuatan data dan informasi tersebut diberikan penanda khusus antara lain , Rahasia (R) atau Sangat Rahasia (SR) dan pada saat pengiriman diberi pengaman khusus, antara lain amplop tertutup.

Untuk memastikan dan menjamin bahwa tidak ada orang lain selain yang memiliki wewenang dapat mengakses data dan informasi, PJB menerapkan *firewall*, hak akses, identifikasi pengguna dan teknik otentifikasi (seperti

password dan sertifikat digital, dan *Virtual Private Network*.

Dalam menjaga keamanan dan melindungi informasi pribadi atau perusahaan atau jenis aset digital yang tersimpan dalam komputer anda atau perangkat penyimpanan digital adalah dengan jalan mengaktifkan *internal firewall*, memasang antivirus, selalu memperbaharui perangkat lunak (*update patch*), menggunakan *password* untuk *login* ke *operating system* maupun ke aplikasi *software*, memperbaharui *password* secara periodik.

4.2b(3) Ketersediaan Data dan Informasi

Dalam menjamin ketersediaan organisasi data dan informasi maka dilakukan dengan jalan memelihara secara periodik sistem *hardware* dan *software* untuk menjamin ketersediaan setiap waktu dibutuhkan.

Data dan informasi yang dibutuhkan oleh pengguna disediakan dalam bentuk media informasi *online* maupun media *hard copy*. Prasyarat untuk meng-akses data dan informasi dari media tersebut didasarkan pada parameter tingkat kerahasiaan data dan informasi tersebut dengan tingkatan yang ditunjukkan pada Tabel 4.2-2. Akses terhadap sumber-sumber informasi yang dapat diakses secara *online*, diatur melalui prosedur kebijakan keamanan

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

data (IT security policy). PJB menyediakan berbagai macam sarana informasi yang dapat diakses dengan mudah oleh seluruh *stakeholders* sebagai berikut :

- Sistem Informasi Terpadu (data proses bisnis: ELLIPSE, IM, ME, Pb Views dan Document Center)
- Buletin Formal Perusahaan (Info PJB)
- Portal PJB (portal.ptpjb.com)
- Website (www.ptpjb.com)
- Mailing list
- Office Automation
- Hasil *Sharing Best Practice* (MKP, PGD dan COP)
- *Coorporate Information Display* (brosur, monitor interaktif, papan pengumuman, event calender)
- Pertemuan formal antara *senior leaders* dan karyawan (*coffee morning*, upacara bendera dan *video conference*)

Setiap media Informasi dimana data dan informasi dapat diakses, mempunyai prosedur yang harus diikuti untuk menjamin tersedianya data dan informasi yang dibutuhkan tersedia. Media Informasi di PJB terdiri atas media *online* berupa aplikasi teknologi informasi maupun media informasi manual berbentuk *hardcopy*. Untuk menjamin bahwa *user* terkait melakukan input data ke dalam media informasi tersebut, secara berkala dilakukan *assessment maturity level Information Capital Readiness*.

4.2b(4) Sifat Hardware dan Software.

Infrastruktur IT (*hardware* dan *software*) didesain dan dibangun berdasarkan arsitektur Informasi IT yang mengacu pada *Master Plan IT* pada *Figure 4.2-7*. Untuk meningkatkan keandalan (*reliable*) perangkat keras maupun perangkat lunak, dibangun sistem *back up* baik untuk aplikasi IT maupun datanya dan teruji efektifitasnya saat simulasi *DRP*.

Data dilindungi dengan sistem pengamanan baik berupa *firewall*, *antivirus*, dan *IDS (Intruder Detection System)*.

Aplikasi IT yang diakses oleh *user* dikembangkan agar

mudah digunakan oleh *user* dengan menggunakan teknologi *web interface (user friendly)*. Setiap penggunaan *hardware* dan *software* baru selalu diikuti dengan *training* penggunaannya. Pedoman pengelolaan fasilitas IT dibuat dalam dokumen POB Pelayanan Sarana, POB Pemeliharaan aset TI dan POB-POB Pengelolaan Infrastruktur, POB Pengembangan Infrastruktur, POB *Disaster Recovery Planning*, POB SAN & POB *Backup*, POB *Security/* Keamanan Aset IT, POB LAN/ WAN.

Tingkat pemenuhan kebutuhan *user* dan tingkat kepuasan terhadap sarana IT yang terdiri dari infrastruktur dan aplikasi telah dilakukan pengukuran secara periodik menggunakan parameter ICR dan Survei Pengguna IT (survey.ptpjb.com).

4.2b(5) Ketersediaan Dalam Kondisi Darurat

Untuk menjamin kontinuitas ketersediaan *hardware* dan *software* serta ketersediaan data dan informasi untuk melayani pelanggan dan kebutuhan bisnis secara efektif dalam keadaan darurat, PJB membangun sebuah *DRP (Disaster Recovery Procedure)* yang implementasinya didasarkan kepada dokumen BIA (*Business Impact Analysis*) dan POB yang berlaku, dengan kata lain *DRP* berkaitan dengan mulai dari pembangunan infrastruktur

DRP, pengalihan sementara akses dari *SIT* terutama yang berkaitan dengan proses bisnis perusahaan sampai dengan pemulihan kembali kondisi sebelum terjadinya keadaan darurat oleh *DRP Team (disaster response team)* agar sesuai dengan *RTO (Recovery Time Objective)* dan *RPO (Recovery Point Objective)*. Untuk memastikan kesiapan dan fungsi *DRP* dijadwalkan uji coba kondisi disaster minimal 1(satu) tahun sekali dengan cara simulasi yang melibatkan *key user*, *sinfo* unit dan Bidang Teknologi Informasi.

Mekanisme yang Digunakan untuk Memastikan Properti Data dan Informasi	Orang/ Unit yang Bertanggung Jawab	Frekuensi Review	Prosedur untuk Perbaikan
Integritas (Lengkap): • Mekanisme pengelolaan data	Rendal Har UP Rendal Op UP, SDME, BTI, SDTAN	Harian, Bulanan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Daily meeting</i> WPC UP • Laporan perusahaan UP • <i>Month End Closing Procedure</i>
<i>Reliability</i> (Konsisten): • Mekanisme monitoring keandalan sistem • Prosedur <i>back up</i> data	BTI	3 kali sehari	Prosedur <i>back up</i> dan <i>restore</i>
Akurasi (Benar): • Proses verifikasi data	Rendal Har UP Rendal Op UP, SDME, BTI, SDTAN, SPI	Harian Mingguan Bulanan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Daily meeting</i> WPC UP • Laporan perusahaan UP • <i>Month End Closing Procedure</i>
Tepat Waktu (Dapat diperoleh ketika dibutuhkan) • SOP proses bisnis yang mengatur pengoperasian properti data & informasi • Prosedur monitoring update data • Prosedur yang mengatur validasi data • Prosedur yang mengatur <i>owner system</i>	Owner proses bisnis	<i>Real time</i> , <i>batch</i> harian dan bulanan	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak diperkenankan keterlambatan • Mengembangkan aplikasi untuk <i>monitoring (AMP)</i>
Keamanan (Bebas dari serangan dan kontaminasi): • Prosedur Pengamanan Sistem	BTI	<i>Real time</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur <i>mirroring</i> • Prosedur <i>back up</i> dan <i>restore</i>
Kerahasiaan (Bebas dari penggunaan yang tidak layak): • Pengaturan hak akses pengguna <i>Password</i> , ID login sesuai dengan kewenangan jabatan	SDHC, SDADM, BTI	Tahunan (saat audit)	Prosedur <i>reset password</i>

Tabel 4.2-1 Mekanisme IT

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Level	Jenis Data	Media Informasi	Pengelola Proses	Pengguna
1	Laporan Keuangan	SIT Ellipse	Sub Direktorat Akuntansi	Karyawan
	Payroll	SIT Ellipse	Sub Direktorat Administrasi HC	Karyawan
	RKAP/ RJPP	Dokumen <i>hard copy</i>	Sub Direktorat Pengembangan Korporasi	Karyawan & Pelanggan
2	Laporan OH	Dokumen <i>hard copy</i>	Sub Direktorat ROP	Karyawan
	Spesifikasi Teknis <i>Equipment</i>	Dokumen <i>hard copy</i>	Bidang Perbekalan/Teknologi Pembangkit	Karyawan
	Stok Bahan Bakar	SIT Ellipse	Sub Direktorat Energi Primer	Karyawan
3	Data WO	SIT Ellipse	Sub Direktorat ROP	Karyawan
	Data penggunaan Material	SIT Ellipse	Bidang Perbekalan	Karyawan
	SOP/ Prosedur/ IK	SMP	Bidang Manajemen Mutu dan Kinerja	Karyawan
4	Penerimaan pegawai	Web PJB	Sub Direktorat HC	Karyawan, Rekanan
	Pengumuman Tender / lelang	Web PJB	Kepala Satuan Pengadaan dan Logistik	Karyawan, Rekanan
	Laporan Manajemen (<i>audited</i>)	Dokumen <i>Hard copy</i>	Sekretaris Perusahaan	Karyawan, Rekanan
	<i>Company Profile</i>	Web PJB	Sekretaris Perusahaan	Karyawan, Rekanan

Tabel 4.2-2 Perolehan Data dan Informasi

No	Aspek/ Pilar	Kondisi Saat Ini
1	Pemecahan Masalah	<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan metode six sigma - Penggunaan metode RCFA (Root Cause Failure Analysis) dan FMEA 9Failure Mode Effect & Analysis) - Mengadakan forum meeting RCFA
2	Eksperimen	Pembudayaan inovasi di bidang pembangkitan, technical supporting, non technical supporting manajemen, non technical supporting aplikasi
3	Belajar dari pengalaman	<ul style="list-style-type: none"> - Capturing critical tacit knowledge dalam bentuk dokumen ekspert (buku/ video learning) - Knowledge sharing forum internal maupun eksternal
4	Belajar dari praktik terbaik	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan PGD antar unit - Mengundang expert dari pabrikaan, konsultan, akademisi - Menggunakan standar NERC dan EPRI sebagai pembanding - Terdaftar sebagai member APQC sehingga bisa belajar best practice dari perusahaan/ industri lain - Mengikuti forum Indonesia Make Study
5	Transfer pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> - Pembudayaan knowledge sharing - Program rotasi karyawan - Pelaksanaan diklat/ training - Pembentukan PJB academy - Pembentukan akademi kmunitas - Kerjasama dengan SMK PGRI 3 Malang

Tabel 4.2-3 Organization Learning

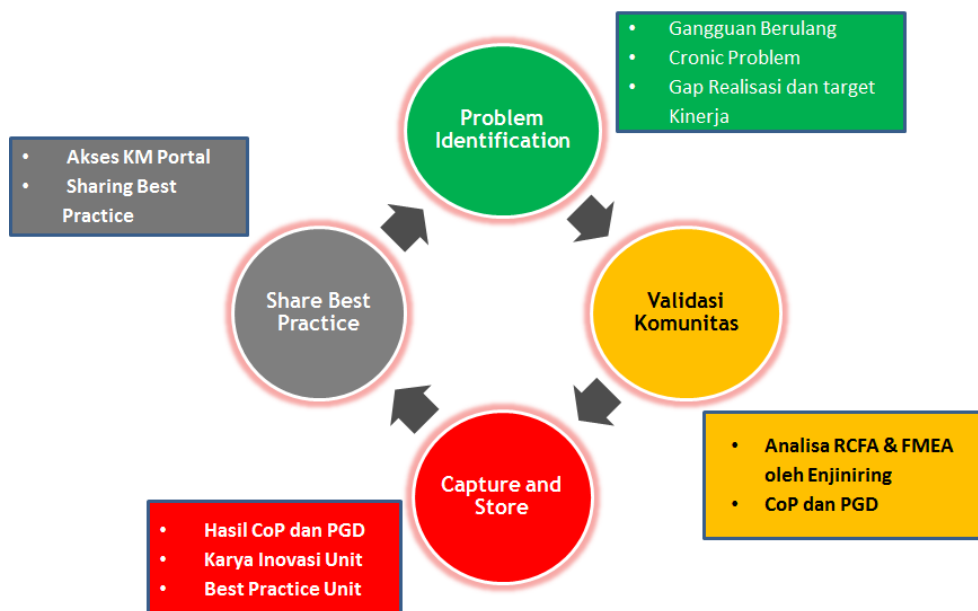


Figure 4.2-4 Pengetahuan Organisasi

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

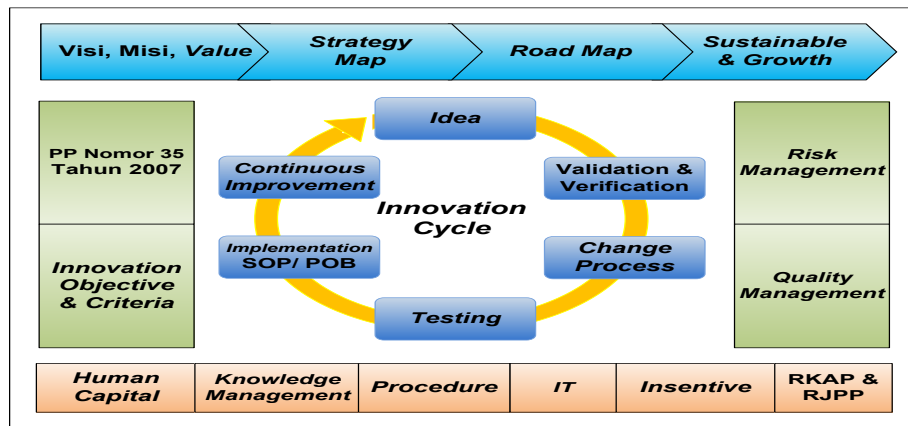


Figure 4.2-5 Model Manajemen Inovasi

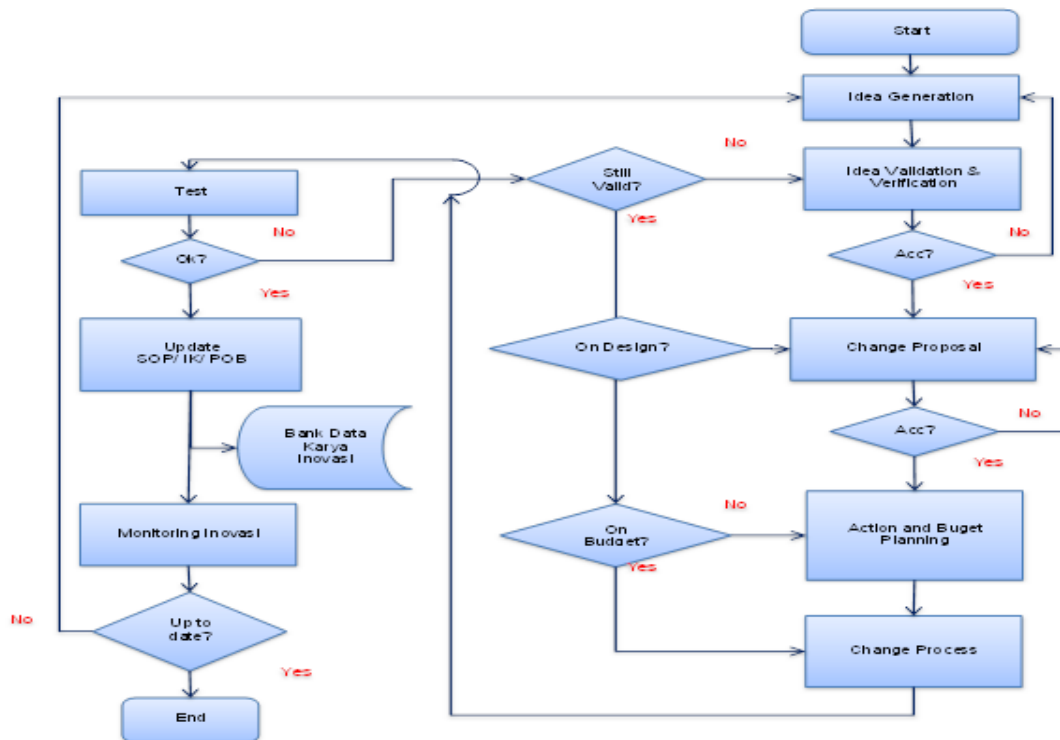


Figure 4.2-6 Diagram Alir Proses Inovasi

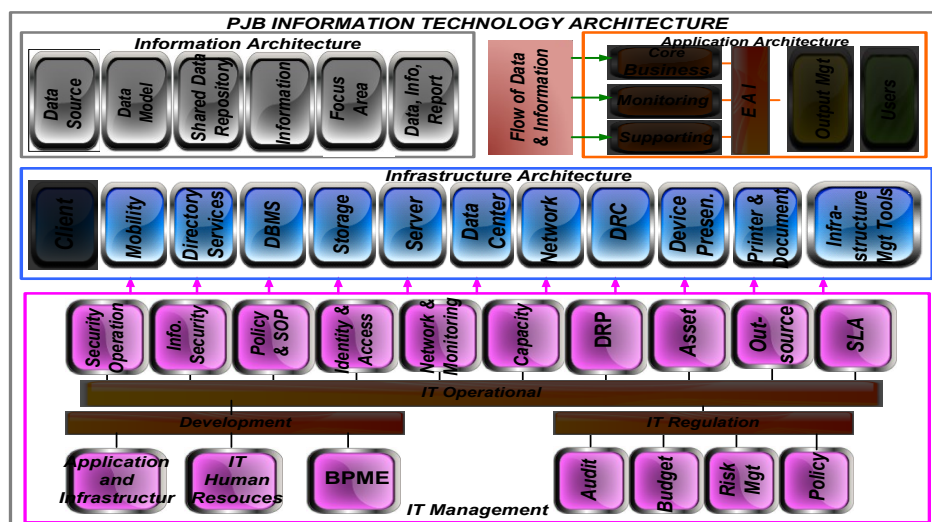


Figure 4.2-7 Master Plan IT

5. Fokus Tenaga Kerja

5.1 Lingkungan Tenaga Kerja

5.1a Kapabilitas dan Kapasitas Tenaga Kerja

5.1a(1) Kapabilitas dan Kapasitas

PJB menilai kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, yang bersifat jangka pendek dan jangka panjang yang diselaraskan dengan RJPP dan arah pengembangan bisnis perusahaan. Dalam menilai kebutuhan tenaga kerja termasuk keterampilan, kompetensi, sertifikasi dan pengawakan melalui pengukuran kesiapan SDM (*Job Competency Readiness*) yang dilakukan secara berkala, sebagai bahan Direktorat SDM PT PJB menyusun perencanaan dan pengembangan SDM dengan tahapan sebagai berikut :

- Review struktur organisasi dan bagan susunan jabatan (BSJ)
- Pengukuran JCR meliputi pengukuran kompetensi individu (PCR) untuk mengidentifikasi *gap* kompetensi dan pengukuran kesiapan departemen dalam menjalankan proses bisnis secara optimal.
- Review *Job Description*, untuk memastikan uraian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab utama karyawan selaras dengan kebutuhan organisasi.
- Review Matriks Sertifikasi Kompetensi untuk memastikan kebutuhan sertifikasi personil sesuai dengan persyaratan Undang-Undang Ketenagalistrikan nomor 30 tahun 2009.

Lebih jelasnya proses penilaian kebutuhan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja dapat dilihat pada PJB-IMS Prosedur Pengembangan Organisasi IPM-10.1.1 dan Prosedur IPM-10.2.2 Perencanaan SDM.

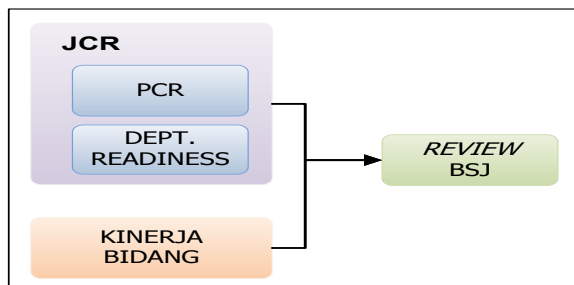


Figure 5.1-1 Alur Review BSJ

5.1a(2) Tenaga Kerja Baru

Sistem rekrutmen dilaksanakan terpusat di Kantor Pusat PJB berdasarkan kebutuhan jumlah dan kompetensi karyawan, dengan mekanisme rekrutmen untuk karyawan baru diatur dalam SK Direksi No.107.K/010/DIR/2012 tentang *Human Capital Management Sistem*. PJB melakukan rekrutmen karyawan melalui program OJT. Mekanisme dan sistem rekrutmen dapat dilihat pada Prosedur IPM-10.2.3 tentang Rekrut dan Seleksi.

Tenaga yang diambil dari rekrutmen *fresh graduate* selanjutnya akan menjalani program OJT selama satu tahun, dengan ikatan Surat Perjanjian tentang Program OJT. Penempatan karyawan baru didasarkan atas evaluasi kompetensi dan kebutuhan organisasi. Proses rekrutmen tenaga *outsourcing* dilakukan melalui mekanisme pemborongan pekerjaan dan penyedia tenaga kerja berdasarkan PJB-IMS Prosedur Perencanaan SDM IPM-10.2.2.

Untuk mengikat dan mempertahankan karyawan baru, PJB menempatkan karyawan baru sesuai potensi dan kompetensinya, memberikan sistem kompensasi yang mampu bersaing, hal ini mengacu pada SK Direksi

Nomor 051.K/010/DIR/2014 tentang sistem Remunerasi 3P dimana remunerasi bagi karyawan baru diatas persentile 75 pada *Salary Survey* gaji pegawai di Indonesia, selain itu PJB menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan membina kebersamaan, serta kekeluargaan dalam berbagai kegiatan SIROH.

Untuk mengakomodasi tenaga kerja yang merepresentasikan keragaman budaya, gagasan dan pemikiran yang berbeda-beda serta pemikiran komunitas pelanggan, PJB melakukan usaha sebagai berikut :

- Pengumuman penerimaan tenaga kerja baru dilakukan secara terbuka melalui media massa, *website* PJB dan kerjasama dengan perguruan tinggi di berbagai propinsi baik didalam dan diluar Pulau Jawa.
- Pengisian tenaga kerja pendukung dilakukan melalui rekrutmen tenaga *outsourcing* dengan mengutamakan tenaga kerja dari lokasi masyarakat sekitar lingkungan unit pembangkit.
- Program Akademi Komunitas yang memberikan kesempatan kepada masyarakat di sekitar pembangkit yang dikelola oleh PJB (Jawa dan luar Jawa) untuk dibekali pengetahuan dasar pembangkitan dan menjadi sumber tenaga kerja bagi PJB Group.
- Lomba karya inovasi, forum diskusi, MKP, CoP, dan PGD dengan melibatkan seluruh *workforce* dalam rangka mengakomodir gagasan dan pemikiran pekerja untuk mendukung proses bisnis.
- Wadah dan fasilitas kegiatan kesenian, olah raga, dan kerohanian berupa organisasi non-kedinasan yaitu yang dinamakan Bakorsiroh.

5.1a(3) Penyelesaian Pekerjaan

Perusahaan mengeloladan mengorganisasikan tenaga kerja dalam menjalankan aktivitas kerja dan terkait dengan hak dan kewajiban tenaga kerja antara lain melalui :

a. Karyawan melalui Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan petunjuk pelaksanaanya

b. Siswa OJT melalui surat perjanjian OJT

Tenaga *outsourcing* melalui kontrak pekerjaan dan peraturan perusahaan penyedia tenaga kerja.

PJB menetapkan struktur organisasi sesuai Struktur Tata Kelola PT PJB yang dilengkapi dengan tugas pokok pada setiap jabatan dan fungsi yang selaras dengan visi/ misi, strategi dan perkembangan perusahaan sesuai SK Direksi No.025.K/020/DIR/2015 tentang Penetapan Organisasi dan Bagan Susunan Jabatan (BSJ) PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat yang merupakan penyempurnaan dari SK No. 068.K/020/DIR/2014.

Pengelolaan dan pengorganisasian pekerjaan dalam mencapai tujuan perusahaan melalui :

1. Mengkapitalisasi kompetensi inti dengan optimalisasi pada kinerja Unit Pembangkitan dan Unit Pelayanan Pemeliharaan serta pengembangan pada jasa *Operation & Maintenance*,
2. Fokus pada pelanggan dan bisnis melalui optimalisasi kinerja Subdit Komersial, Subdit Manajemen Energi, Subdit Pengembangan Korporasi, Bidang Operasi di masing-masing Unit pembangkitan serta Subdit Stockist Pembangkit (Bisnis *Sparepart* Pembangkit)
3. Usaha untuk meningkatkan kinerja korporat secara optimal dan berkesinambungan yang dikoordinasikan terpusat oleh Satuan Manajemen Risiko, Mutu dan Kinerja. Sedangkan pemantauan kinerja tenaga kerja *outsourcing* dalam rangka mendukung kinerja

5. Fokus Tenaga Kerja

organisasi melalui perusahaan penyedia jasa/ pemborongan dalam bentuk kualitas penyelesaian hasil kerja.

5.1a(4) Pengelolaan Perubahan Tenaga Kerja

PJB mempersiapkan perubahan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja dengan penjelasan sebagai berikut :

- Penyiapan organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis mengacu pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan mendukung peningkatan kapasitas SDM dalam menghadapi rencana pengembangan bisnis perusahaan (Bisnis Stockist Pembangkit, Bisnis Jasa O&M, *Bussiness Solution* Pembangkit).
- Penyusunan program pelatihan yang terkait dengan implementasi teknologi baru pembangkit untuk meningkatkan kesiapan kapasitas dan kapabilitas SDM dalam menghadapi perubahan teknologi.
- Pembekalan/ pelatihan Bisnis dan Komersial untuk penguatan kompetensi SDM dalam mendukung pengembangan bisnis perusahaan.
- Sertifikasi kompetensi standar internasional untuk menyiapkan SDM dalam menghadapi persaingan global.
- Pengelolaan tenaga *outsourcing* bidang pembangkit melalui perusahaan yang terafiliasi dalam PJB Group untuk memastikan keberlangsungan penguasaan kompetensi dasar pembangkit.
PJB memastikan kontinuitas, menghindari reduksi tenaga kerja dan meminimalisasi dampak reduksi tenaga kerja, melalui hal-hal sebagai berikut :
- Perusahaan melakukan pemetaan terhadap potensi dan kompetensi karyawan untuk mengidentifikasi profil kesiapan SDM sebagai bagian dari rencana pengembangan SDM yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan.
- Perusahaan secara berkelanjutan menyiapkan rencana pengembangan SDM berdasarkan profil kesiapan SDM dan memberikan pembekalan yang terkait dengan perubahan teknologi dan pengembangan bisnis.

PJB mengelola tenaga kerja, kebutuhan perusahaan, mencegah pengurangan tenaga kerja dan meminimalisir dampaknya melalui :

- Perusahaan membentuk anak perusahaan, *Joint Venture* dan perusahaan afiliasi dalam mendukung pengembangan bisnis korporat dan memastikan keberlangsungan bisnis organisasi dan pengembangan karir karyawan.
- Penugasan karyawan pada anak perusahaan, *Joint Venture*, dan perusahaan afiliasi untuk mengoptimalkan potensi dan kompetensi karyawan dan menghindari reduksi tenaga kerja karena perubahan teknologi dan lingkungan bisnis.
- Pelatihan dan pembekalan pada karyawan dalam menghadapi masa purna bakti (pelatihan agrobisnis, otomotif dan pengantar *enterpreneurship* untuk meminimalkan dampak reduksi tenaga kerja).

Sedangkan untuk tenaga kerja *outsourcing* yang terkait dengan kompetensi pembangkitan, PJB menetapkan pengelolaannya melalui perusahaan yang terafiliasi dalam PJB Group untuk pengembangan kompetensi karyawan *outsourcing* dan mendukung keberlangsungan

penguasaan kompetensi dasar pembangkit di dalam PJB Group.

Tahapan awal yang dilakukan PJB dalam mempersiapkan dan mengelola periode pertumbuhan tenaga kerja adalah dengan merencanakan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan RJPP, yang selanjutnya perencanaan tersebut ditindaklanjuti dengan menyusun *scheduling* periodisasi rekrutmen sesuai dengan perencanaan tenaga kerja, diklat penjenjangan dan peningkatan kompetensi untuk perencanaan karir dan suksesi karyawan, penugasan karyawan ke anak perusahaan/ *joint venture* sesuai dengan pengembangan karir karyawan dan pengembangan bisnis perusahaan.

PJB mempersiapkan tenaga kerjanya dalam menghadapi perubahan dalam struktur organisasi dan sistem kerja melalui :

- Mereview dan menyempurnakan tata kerja dan proses bisnis
- Menyempurnakan Uraian Jabatan dan Standar Kompetensi (JCR) untuk setiap jabatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi setiap bidang kerja
- Review dan pemetaan profil potensi dan kompetensi karyawan sebagai dasar penempatan karyawan untuk memenuhi kebutuhan dalam struktur organisasi baru
- Memberikan pembekalan dan pelatihan untuk menyesuaikan dengan tuntutan perubahan struktur organisasi dan sistem kerja yang baru.

5.1b Iklim Tenaga Kerja

5.1b(1) Lingkungan Tempat Kerja

Dalam mengelola serta meningkatkan faktor kesehatan, keselamatan dan keamanan di lingkungan tempat kerja, PJB menerapkan SMK3 sebagai sarana untuk memastikan pelaksanaan setiap aktivitas pekerjaan telah sesuai dengan SOP dan Standar K3 dibawah monitoring dan pembinaan oleh Subdit KLK3 di Kantor Pusat. Aktivitas yang dilakukan mencakup kegiatan sosialisasi, penataan ergonomi, simulasi atas pelaksanaan SOP untuk tindakan pencegahan/ penanganan kebakaran, penyediaan APD serta evaluasi secara periodik. Pada unit-unit tertentu dengan akses yang terbatas perusahaan menyediakan bantuan sarana transportasi. Sedangkan bagi penyandang disabilitas, PJB mengelola aksesibilitas ditempat kerja seperti yang diatur dalam Dokumen Record Pedoman Pengendalian Operasional K3 (FM-G.04-02) serta Instruksi Kerja Standar Arah Petunjuk & Rambu-Rambu di Tempat Kerja (IK-G.04-26). Hal ini diperlukan untuk menjamin kelangsungan PJB dan memperoleh penilaian atas pelaksanaan SMK3 dalam rangka untuk memenuhi kriteria prestasi yang terkait dengan SMK3 (Bendera Emas/ SMK3/ *Zero Accident Award*/ OHSAS 18001/ UKL/ UPL/ 5S) sesuai Tabel 5.1-2 Standar Lingkungan Tempat Kerja.

5.1b(2) Kebijakan dan Manfaat bagi Tenaga Kerja

PJB memberikan dukungan kepada tenaga kerja melalui kebijakan, layanan, dan manfaat yang tertuang dalam PKB, sebagaimana Tabel 5.1-3. Kebijakan, layanan dan manfaat tersebut secara kontinyu dievaluasi melalui JSS yang dilaksanakan setiap sekali dalam setahun. Responden dibedakan berdasarkan kelompok tenaga kerja, yaitu terdiri dari Karyawan Tetap, OJT dan *Outsource* untuk kemudian dilaksanakan/ dirumuskan tindak lanjutnya.

5. Fokus Tenaga Kerja

5.2 Keterikatan Tenaga Kerja

5.2a Kerekatan Tenaga Kerja & Kinerja

5.2.a.(1) Budaya Organisasional

Lima sikap dalam bentuk tata nilai yang dituangkan dalam PJB *Way* meliputi integritas, keunggulan, kerjasama, pelayanan dan sadar lingkungan. Upaya PJB dalam rangka memperkuat budaya organisasional yang bercirikan komunikasi terbuka didasarkan pada penguatan salah satu tata nilai, yaitu kerjasama, dimana semua karyawan menyatukan kemampuan dan tergali potensinya untuk bersinergi dan kerjasama mencapai tujuan bersama melalui pembudayaan kegiatan *coffee morning*, *morning meeting*, *coaching* dan *mentoring* serta penyampaian informasi melalui media komunikasi yang ada di internal perusahaan.

Upaya membangkitkan budaya kinerja yang tinggi erat kaitannya dengan implementasi tata nilai keunggulan (sikap profesional karyawan yang memiliki komitmen tinggi untuk mencapai hasil terbaik melampaui sasaran yang ditetapkan) yang meliputi aspek-aspek :

- Mampu mendorong terciptanya suatu ide yang kreatif dan inovatif dalam bekerja, yang diaplikasikan melalui kegiatan PGD, karya inovasi, dan MKP.
- Bekerja dengan orientasi hasil yang berkualitas tinggi, diwujudkan dalam penyusunan SKP melalui implementasi SIMKK, implementasi Kontrak Kinerja Unit dan implementasi *Project Six Sigma*.

Komitmen dan keterikatan karyawan yang merupakan refleksi dari tata nilai Integritas ditunjukkan melalui penandatanganan Lembar Pernyataan Kepatuhan Terhadap *Code of Conduct*. Untuk memastikan efektifitas implementasi perusahaan berjalan optimal, dilakukan survei terhadap tingkat rendahnya implementasi budaya perusahaan serta tingkat pemahaman karyawan terhadap budaya perusahaan. Hasil survey tersebut dievaluasi dan ditindaklanjuti oleh masing-masing unit dan kemudian di monitoring dalam penilaian Kontrak Kinerja aspek OCR untuk perbaikan berkelanjutan.

Upaya PJB untuk memperoleh manfaat yang berasal dari ide-ide dan pemikiran tenaga kerja dilakukan melalui proses *sharing knowledge* antar karyawan yang secara formal dilakukan secara berkala di lingkungan PJB (seperti kegiatan MKP, CoP, PGD, lomba Karya Inovasi yang diadakan secara berkala di lingkungan PJB serta pembentukan Tim *Six Sigma* untuk merumuskan ide-ide perbaikan kinerja, untuk siswa OJT melalui *project assignment* yang mengakomodir ide-ide *problem solving* permasalahan di perusahaan dan hasilnya mempunyai dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi terutama pada peningkatan aspek keandalan dan efisiensi. *Feedback* didalam implementasi tata nilai organisasi diukur melalui survei Efektivitas Organisasi. Hal tersebut sesuai dengan PJB-IMS Prosedur Pengembangan Organisasi IPM-10.1.1.

Usaha-usaha yang dilakukan PJB dalam memberdayakan tenaga kerjanya melalui :

- Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kompetensinya dan pengetahuan baik melalui program training, maupun non training (FGD, CoP, *Sharing Knowledge*)
- Mengakomodir ide-ide perbaikan dari karyawan melalui media karya inovasi.
- Program pengembangan bagi karyawan potensial melalui program Kaderisasi dengan serangkaian penugasan dan percepatan karir.

5.2a(2) Pendorong Kerekatan

Metode yang dilakukan untuk menentukan elemen utama yang mempengaruhi *workforce engagement* dan *job satisfaction*, didasarkan pada studi literatur dan evaluasi kebutuhan tenaga kerja dari fase awal keanggotaan dan selama menjadi karyawan, yang telah diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan evaluasi tersebut teori yang lebih sesuai untuk mengukur *engagement* adalah Teori Gallup sedangkan untuk mengukur *satisfaction* menggunakan Teori Spector. PJB menetapkan elemen-elemen utama yang mempengaruhi tingkat kepuasan tenaga kerja berdasarkan kajian terhadap Teori Dua Faktor dari Herzberg.

Berdasarkan studi literatur yang mengacu pada Teori Spector, elemen-elemen yang mempengaruhi kerekatan tenaga kerja bersifat umum dan dapat diterapkan untuk seluruh segmen tenaga kerja, sedangkan elemen kepuasan kerja bersifat lebih spesifik dan berbeda untuk masing-masing segmen tenaga kerja, sehingga PJB menetapkan elemen-elemen kunci yang mempengaruhi kerekatan dan kepuasan kerja tenaga kerja adalah sebagaimana tabel 5.2-6. Proses penetapan elemen keterikatan dan kepuasan tenaga kerja serta mekanisme pengelolaan pengukurannya dapat dilihat pada Prosedur IPM-10.1.3 Pengelolaan Survei.

5.2.a.(3) Asesmen Keterikatan

PJB menilai *workforce engagement* dengan melakukan WES. Metode penilaian dalam survei tersebut disusun dengan lima alternatif respon yaitu Sangat Setuju, Setuju, Kadang-kadang, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju dengan elemen-elemen yang tampak dalam Tabel 5.2-1.

Selanjutnya, implementasi pengukuran *workforce engagement* dimasukkan kedalam salah satu aspek pada Kontrak Kinerja Unit yaitu pada aspek OCR (sub aspek Peningkatan Produktivitas Karyawan melalui WES). Penilaian terhadap *workforce engagement* dan kepuasan tenaga kerja secara formal terangkum dalam sebuah aktivitas WES & JSS yang dilakukan setiap satu tahun sekali, sedangkan penilaian secara informal dilakukan melalui metode *management by walk around* yang dilakukan pada hari Jumat setelah senam pagi. Ukuran Formal dan Informal dari *engagement* dan kepuasan kerja dapat dilihat dalam Tabel 5.2-1.

PJB melakukan pengukuran *workforce engagement* dan kepuasan tenaga kerja sesuai dengan segmen tenaga kerja yang diuraikan dalam Tabel P.1-2 Produk Utama PT PJB mengenai Profil Tenaga Kerja. *Workforce Engagement Survey* dan *Job Satisfaction Survey* dilakukan secara bersamaan untuk seluruh segmen tenaga kerja melalui web survey.ptpjb.com. Survei ini dilakukan selama periode pengisian survey setiap satu tahun sekali. Untuk tenaga *outsourcing* terdapat beberapa perbedaan aspek pengukuran kepuasan kerja, yakni tanpa meliputi aspek upah, promosi, *contingent reward* dan *benefit*.

PJB menggunakan indikator lainnya seperti retensi, absensi, *grievances*, keselamatan, dan produktivitas tenaga kerja, untuk menilai dan memperbaiki *workforce engagement* melalui proses pencatatan dan pelaporan yang dilakukan sekali dalam setahun secara berkala dengan indikator sebagaimana terdapat dalam Tabel 5.2-2.

5. Fokus Tenaga Kerja

5.2.a.(4)Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja karyawan mendukung kinerja tinggi melalui sistem penilaian yang meliputi penilaian kompetensi dan target kinerja masing-masing karyawan (Sasaran Kinerja Perorangan) dimana SKP tersebut merupakan turunan dari Target Kinerja secara korporat. Penilaian Kinerja dilakukan secara online melalui aplikasi SIMKK setiap semester.

Penilaian kinerja ini merupakan salah satu aspek yang memengaruhi tingkat keterikatan tenaga kerja yang dinilai melalui survey Keterikatan tenaga kerja khususnya pada aspek Pertumbuhan dan Perkembangan karena berdampak pada pengembangan karir dimana hasil dari survey dievaluasi dan dirumuskan tindak lanjutnya sebagai bentuk *continous improvement* dalam sistem manajemen kinerja dan pengembangan karir karyawan. PJB mengembangkan sistem manajemen kinerja tenaga kerja berdasarkan SK Direksi No.086.K/010/DIR/2012 tentang Sistem Manajemen Kinerja Karyawan dan Prosedur IPM-10.2.5 tentang Manajemen Kinerja Karyawan :

- KPI manajemen/Direksi dintegrasikan kedalam Bank KPI korporat dan di update setiap tahun.
- Setiap karyawan menyusun SKP pada awal tahun, yang berisi kegiatan pekerjaan kunci, uraian rencana kegiatan, satuan, volume, bobot dan waktu yang disetujui oleh atasan masing-masing.
- Proses penyusunan sasaran kinerja karyawan diselaraskan dengan sasaran korporat sesuai dengan fokus bisnis perusahaan.
- *Coaching* sebagai sarana *monitoring*, komunikasi umpan balik antara atasan dan bawahan tentang perbaikan dan peningkatan target-target Manajemen Kinerja Karyawan sehingga terpetakan kendala/hambatan dalam pencapaian target dan *corrective action* yang harus diambil untuk mendukung pencapaian KPI Unit.
- Setiap semester pencapaian kinerja individu dinilai oleh atasan masing-masing, dan direview oleh Tim Appraisal, sedangkan untuk penilaian kinerja unit dilakukan oleh Tim Asesmen internal yang dikoordinir oleh Satuan Pengembangan Sistem Manajemen.
- Hasil pencapaian kinerja tersebut akan berpengaruh terhadap besaran *reward* yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan.

Proses tersebut diatas, saat ini telah dilakukan secara online yang dapat diakses melalui <http://simkk.ptpjb.com>. Pemberian *reward* berdasarkan hasil penilaian kinerja akan berpengaruh pada :

- Perhitungan Insentif Prestasi Kerja (IPK) yang diterima setiap semester sesuai dalam SK Direksi nomor 005.K/010/DIR/2012 dengan rumus pemberian IPK adalah sebagai berikut :

$$IPK = NKU \times IKI \times ISK \times \text{Tarif} \times \frac{JKK}{JKS} \times n$$

- Promosi/ kenaikan Grade
- Dasar pemberian penghargaan yang lain (Bantuan ibadah haji, Bantuan pinjaman kepemilikan rumah, beasiswa, restitusi pendidikan).

Dalam sistem manajemen kinerja karyawan dilakukan penilaian terhadap aspek PDP (*Personal Development Program*) yang salah satunya adalah Karya Inovasi yang

dihasilkan oleh karyawan. Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjadi juara dalam Lomba Karya Inovasi dalam bentuk kompensasi tunai dan penghargaan berupa studi banding pada perusahaan-perusahaan terkemuka baik di dalam maupun diluar negeri.

Tempat Kerja	Ukuran Kinerja		
	Kecelakaan Kerja	Tingkat Kebisingan	Intensitas Penerangan
Gedung Pembangkit	Zero accident	70dB	200 Lux
Laborat	Zero accident	70dB	200 Lux
Gudang	Zero accident	70dB	200 Lux
Gedung Administrasi	Zero accident	70dB	200 Lux

Tabel 5.1-2 Standar Lingkungan Tempat Kerja

Bagi siswa OJT, Sistem Evaluasi Kinerja dilakukan setiap bulan. Komponen penilaian terdiri dari mutu karya, volume karya, prakarsa, penguasaan tugas, keandalan, sikap & perilaku, hubungan antar manusia, dan disiplin waktu sebagaimana tercantum dalam Buku Panduan Pembinaan Siswa OJT. Hasil penilaian kinerja berhubungan dengan penghasilan sesuai komponen tarif kompensasi penilaian kinerja. Sedangkan untuk evaluasi penilaian kinerja tenaga *outsourcing* berdasarkan kinerja yang ditunjukkan tenaga *outsourcing* dan prosesnya dilakukan oleh perusahaan penyedia jasa /pemborongan, yang merupakan bagian dari penilaian kualitas hasil kerja dari perusahaan jasa pemborongan pekerjaan.

Untuk memastikan bahwa sistem manajemen kinerja karyawan dapat memperkuat *intelligent risk*, maka PJB melakukan penyusunan *Risk Register* dari seluruh bidang termasuk melakukan proses *alignment* dengan pengembangan bisnis perusahaan sebagaimana tampak dalam Tabel 5.1-4.

Dalam sistem manajemen kinerja terdapat beberapa faktor yang diukur yang akan menunjang peningkatan kemampuan karyawan dalam penguatan *intelligent risk* antara lain :

- a. pengukuran sasaran kinerja karyawan yang merupakan cascading dari kinerja korporat
- b. pengukuran terhadap penugasan diluar pekerjaan untuk memetakan pengayaan tugas karyawan
- c. pengukuran kompetensi karyawan yang meliputi kompetensi Utama (*Achievement, Continous Learning* dan *Costumer Service Orientation*) dan kompetensi Peran (*Analytical Thinking, Decision Making, Bussiness Spirit, Concern for Order, Planning and Organizing*) serta kompetensi Bidang/ Teknis. Kompetensi-kompetensi inilah yang akan mendukung peningkatan maturitas karyawan dalam pengambilan keputusan berdasarkan pemetaan *Intelligent Risk*.

Dalam hal memperkuat fokus pada pelanggan dalam sistem manajemen kinerja karyawan, PJB menetapkan kompetensi inti CSO dalam JCR sebagai salah satu item penilaian kinerja pada semua level jabatan dengan fokus pada kemauan dan kemampuan untuk peduli terhadap kebutuhan pelanggan dalam memberikan layanan produk dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan sehingga mampu membangun dan menjaga loyalitas pelanggan. Proses CMC yang menjadi bagian dari tanggung jawab

5. Fokus Tenaga Kerja

seorang atasan dalam rangka meningkatkan kompetensi, kemampuan dan sikap perilaku yang baik di dalam bekerja dan pencapaian rencana kerja.

Sistem manajemen kinerja mendorong pencapaian rencana kerja melalui implementasi siklus manajemen kinerja yang meliputi :

1. Perencanaan kinerja dimana ditetapkan sasaran kinerja perorangan berdasarkan *cascading* dari penilaian kinerja korporat. Perencanaan kinerja

tersebut meliputi aspek penilaian kinerja, target pencapaian dan target waktu penyelesaian.

2. Bimbingan kinerja dimana pada setiap pertengahan semester setiap atasan melakukan proses CMC untuk memberikan *feedback* terhadap pencapaian kinerja karyawan dan memastikan karyawan menjalankan perencanaan kinerja yang telah disepakati.

Penilaian kinerja dimana seluruh kinerja karyawan dinilai pencapaiannya dibandingkan dengan perencanaan kinerja yang telah ditetapkan diawal periode penilaian

	KARYAWAN	SISWA OJT	OUTSOURCING
Kebutuhan	Gaji / Imbalan / Insentif Kinerja	Uang Saku / Insentif Kinerja	Gaji sesuai UMK
	Kompensasi Kerja Lebih & Shift	Kompensasi Shift	Pendidikan dan Pelatihan
	Tunjangan Cuti	Pendidikan dan Pelatihan	Fasilitas Kesehatan
	Fasilitas Kesehatan	Fasilitas Kesehatan	Kompensasi kerja lebih
	Pelatihan & Pendidikan	Jaminan Kecelakaan kerja	Pakaian Kerja
	Perumahan	Uang Makan	Jaminan Kecelakaan Kerja
	Pakaian Kerja		Uang Makan
	Extravoeiding		
	Fasilitas Komunikasi		
	Manfaat Pensiun		
	Jaminan Kecelakaan kerja		
	Uang Makan		
Kebijakan/ Benefit / Kesejahteraan	Gaji yang kompetitif (persentil 75 salary survey)	Uang Saku dan Insentif Kinerja sesuai SPK	Upah sesuai UMK
	Kompensasi kerja lebih untuk pekerjaan yg terkait langsung dengan operasional Unit & kompensasi shift bagi operator	Kompensasi shift bagi siswa OJT yang ditempatkan sebagai operator	Pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan karyawan
	Tunjangan Cuti Tahunan dan Cuti Besar	Pendidikan dan pelatihan sesuai silabus pembinaan Siswa OJT	Fasilitas kesehatan sesuai kebijakan perusahaan penyedia jasa/borongan
	Fasilitas kesehatan bagi karyawan dan keluarga	Fasilitas kesehatan sesuai SPK	Pakaian kerja yang diberikan oleh perusahaan penyedia jasa/borongan
	Pendidikan dan Pelatihan sesuai kebutuhan karyawan	Jaminan kecelakaan kerja sesuai UU No. 13/2003	Jaminan kecelakaan kerja sesuai UU No. 13 tahun 2003
	- Fasilitas Rumah Dinas untuk pejabat tertentu - BPPR bagi karyawan	Bantuan Uang makan	Bantuan Uang Makan
	Pakaian Dinas diberikan setiap tahun		
	- Bantuan alat komunikasi bagi jabatan - Bantuan biaya komunikasi bagi karyawan		
	Manfaat pensiun bagi seluruh karyawan		
	Bantuan Uang Makan		
	Jaminan kecelakaan kerja sesuai UU No. 13 tahun 2003		

Tabel 5.1-3 Kebijakan tentang Kesejahteraan bagi Tenaga Kerja

5.2.b Tenaga Kerja dan Pengembangan Pimpinan

5.2b(1) Sistem Pengembangan dan Pembelajaran

Program pengembangan karyawan direncanakan setiap awal tahun untuk mendukung kebutuhan organisasi dan pencapaian sasaran strategis sesuai *strategy map* PT PJB dalam *Figure 2.1-4* tentang Penerjemahan Misi dan Visi Korporat, sekaligus dipergunakan sebagai dasar dalam pertimbangan menetapkan prioritas pemenuhannya. Setiap segmentasi tenaga kerja mendapatkan program pengembangan sesuai kebutuhan kompetensinya. Proses penyusunan kebutuhan pengembangan karyawan dilakukan melalui asesmen potensi dan kompetensi untuk mendapatkan *gap* sebagai salah satu dasar pembuatan Program Pengembangan SDM, disamping perubahan organisasi dan strategi korporat, yang kemudian ditindaklanjuti sebagai program pengembangan karyawan

yang mengacu pada PJB-IMS Prosedur Pembinaan Karir & Kompetensi IPM-10.2.4, Prosedur Pelatihan dan Pengembangan (IPM.-10.2.6), dan Prosedur *Talent Management* IPM-10.2.8.

Proses pengukuran dan evaluasi efektivitas sistem pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja melalui penerapan *knowledge management* dilakukan dengan cara pengukuran *maturity level* implementasi *knowledge management* yang tercakup dalam pengukuran kontrak kinerja setiap semester dalam *stream* HCR. Dalam rangka evaluasi pedoman kerja, PJB melaksanakan PGD dengan melihat dan mempelajari *best practice* serta *problem solving* yang cocok diterapkan di masing-masing unit kerja

Program pengembangan karyawan dilaksanakan mengacu pada Kompetensi Inti Organisasi dan upaya untuk

5. Fokus Tenaga Kerja

menghadapi tantangan strategis antara lain melalui kegiatan seperti tampak dalam Tabel 5.2-3. Sedangkan Pengenalan Kompetensi Inti Organisasi bagi siswa OJT dilaksanakan dalam bentuk pembekalan Proses Bisnis selama 1 (satu) minggu dan *In Site Training* di Unit Pembangkitan dan Unit Pelayanan Pemeliharaan selama 3 bulan sesuai buku silabus pembinaan OJT. Sedangkan untuk pengembangan tenaga *outsourc* merupakan tanggung jawab Perusahaan Penyedia Tenaga Kerja terkait.

Sistem pelatihan dan pengembangan sudah merespon tantangan strategis dan pencapaian rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan konsep penyusunan *Training Need Analysis* (TNA) yang mengacu kepada beberapa aspek salah satunya merupakan Rencana Strategis Perusahaan. Proses penyusunan TNA sebagaimana dijelaskan pada *Figure 5.2-7*.

Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Kemungkinan	Skala Dampak	Pencegahan	Program	Tingkat Kemungkinan	Skala Dampak
Turnover Karyawan Expert dibidang O&M tinggi	Banyaknya pesaing pada bisnis O&M	- Kekurangan kapasitas - Kekurangan Kapabilitas	3	3	- IPM-10.2.4 Pembinaan Karir & Kompetensi - IPM-10.2.5 Manajemen Kinerja Karyawan - IPM-10.2.9 Administration, Compensation & Benefit	- Implementasi SIMKK - Program Jalur karyawan Expert - Penyesuaian imbalan P3	1	2
Kalah bersaing dalam pengembangan bisnis O&M	- Karyawan berada pada <i>comfort zone</i> (komitmen dan kreativitas mengalami stagnasi) - Kurang Fleksibel untuk penugasan	- Ketidakseimbangan resource - Kesulitan mendapatkan personel yang tepat	2	3	- IPM-10.2.4 Pembinaan Karir & Kompetensi - IPM-10.2.2 Perencanaan SDM	- Sistem remunerasi yang atraktif - Sistem karir yang mengakomodir <i>Job Enrichment</i>	2	2

Tabel 5.1-4 Risk Register Pengembangan Bisnis Perusahaan

Sistem pengembangan dan pembelajaran untuk peningkatan kinerja organisasional, dan inovasi dilakukan melalui beberapa program, yaitu :

- *Knowledge Management*, dalam bentuk :
 - *Coaching* dan *sharing* pengalaman dari karyawan senior ke junior, dan sudah dilakukan dalam bentuk pendokumentasian *tacit knowledge* para ekspert dalam bentuk buku ekspert dan *video learning*, sehingga menjadi *explicit knowledge*.
 - *Sharing knowledge* antar karyawan dan antar unit dilakukan dalam bentuk CoP, PGD, dan MKP yang melibatkan seluruh elemen tenaga kerja (OJT, Karyawan tetap dan *Outsourcing*).
 - Forum diskusi internal tentang problem *solving* melalui *intranet*/ portal KM.
 - *Benchmarking* ke perusahaan yang memenuhi kriteria *world class*.
 - Pengiriman Delegasi ke *Konferensi Asosiasi Profesi* seperti HAPUA ACIIA/SOPAC Conference, MHI Conference.
- Penugasan pasca pelatihan dalam bentuk *project assignment*.
- *Overseas training* atau pelatihan ke perusahaan manufaktur pembangkit dan pelatihan terkait dengan perbaikan sistem.
- Pengelolaan Inovasi karyawan melalui kegiatan Karya Inovasi yang diintegrasikan dengan konsep *Six Sigma* untuk mendorong tercapainya perbaikan kinerja berkelanjutan dalam pengelolaan proses bisnis.

Sistem pengembangan dan pembelajaran mendukung untuk peningkatan performa, perubahan organisasi dan inovasi, karena dalam sistem perencanaan pelatihan aspek tersebut diperhatikan, sehingga ketika adanya perubahan dan dorongan untuk melakukan inovasi bisa ter-*capture* berdasarkan proses yang dilakukan baik sebelum dan sesudah pelatihan. Selain itu untuk mendukung perubahan organisasi melalui kegiatan pelatihan dan penguatan budaya organisasi yang tertuang dalam PJB *Way*.

Untuk mendukung penerapan praktek bisnis yang beretika, PJB telah menanamkan *Core Value* untuk membangun karakter tenaga kerjanya. Dimulai dari pembekalan kedisiplinan pada masa orientasi siswa OJT, sosialisasi penerapan budaya etika perusahaan dan Peraturan Disiplin Karyawan secara berkala, serta pemberian buku saku *Code of Conduct*. PJB memasukkan *Customer Service Orientation* sebagai salah satu Kompetensi Utama yang harus dimiliki oleh karyawan dan tertuang dalam *Job Competency Readiness* yang menjadi salah satu dasar dalam penyusunan kebutuhan pelatihan. Untuk meningkatkan *customer service orientation* bagi karyawan *Outsourcing* melalui penyusunan SLA (*Service Level Agreement*) yang merupakan komitmen terhadap ukuran kualitas hasil kinerja dari perusahaan penyedia jasa terkait. Sedangkan untuk menanamkan nilai-nilai perusahaan serta penerapan bisnis beretika juga menjadi kewajiban bagi tenaga *Outsourcing* yang dituangkan dalam hak dan kewajiban perusahaan penyedia jasa terkait.

5. Fokus Tenaga Kerja

PJB melakukan pengembangan tenaga kerja mulai dari siswa OJT, karyawan aktif hingga karyawan yang memasuki masa pensiun, seperti tampak dalam *Figure 5.2-4*, dengan cara menganalisa dan menindaklanjuti program kebutuhan pengembangan secara komprehensif dan dikelola oleh Subdit Pelatihan dan Pengembangan di direktorat SDM, yang telah diatur dalam POB Pelatihan dan Pengembangan.

Sistem pengembangan dan pembelajaran PT PJB yang mencerminkan luasnya peluang untuk pengembangan, termasuk pendidikan, pelatihan, *coaching*, *mentoring*, dan pengalaman berkaitan dengan pekerjaan ditunjukkan dengan program yang mencakup disiplin ilmu semua level dan segmen tenaga pekerja. Peluang tenaga kerja untuk menjadi peserta pengembangan dan pelatihan ditunjukkan pada Tabel 5.2-5.

PJB melaksanakan identifikasi sistem pelatihan dan pengembangan untuk tenaga kerja melalui proses penyusunan kebutuhan pengembangan karyawan. Proses tersebut dilakukan melalui asesmen potensi dan kompetensi untuk mendapatkan *gap* yang menjadi dasar pembuatan Program Pengembangan SDM, yang kemudian hal tersebut ditindaklanjuti sebagai program pengembangan karyawan yang mengacu pada PJB-IMS Prosedur Pembinaan Karir & Kompetensi IPM-10.2.4 dan Prosedur Talent Management IPM-10.2.8, serta nampak dalam penjelasan pada Tabel 5.2-5.

Dalam rangka alih pengetahuan dari tenaga kerja yang keluar atau pensiun, PT PJB telah menetapkan SK Direksi No. 045.K/010/DIR/2009 tentang Prosedur Penerapan KM di Lingkungan PT PJB yang di dalamnya memuat upaya transfer *knowledge* dari *senior expert* ke junior melalui proses tahapan sebagai berikut :

- Melakukan analisa prioritas yaitu KLRA untuk mendapatkan *critical knowledge* yang perlu segera di *capture* dalam bentuk dokumen.
- Pendokumentasian *tacit knowledge* hasil KLRA para ekspert dalam bentuk : Buku Ekspert, *Training Material*, *Visual Learning*, *Database Document* (digitalisasi), *Yellow Pages* di Portal KM.

Dalam upaya penguatan keterampilan dan pengetahuan baru dalam pekerjaan, PJB telah melakukan refresh program pelatihan serta sertifikasi kompetensi kepada karyawan. Selain itu untuk mempercepat akuisisi *knowledge* baru dilakukan dalam bentuk kegiatan *sharing knowledge* antar karyawan yang dilakukan secara berkala di seluruh unit PJB (MKP, CoP, PGD). Sedangkan untuk tenaga *outsourcing* dituangkan dalam kewajiban bagi perusahaan penyedia jasa untuk selalu dapat mempertahankan kualitas hasil pekerjaan dengan *resource* yang memenuhi kualifikasi.

Proses pengukuran dan evaluasi efektivitas sistem pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja melalui penerapan *knowledge management* dilakukan dengan cara pengukuran *maturity level* implementasi *knowledge management* yang tercakup dalam pengukuran kontrak kinerja setiap semester. Dalam rangka evaluasi pedoman kerja, PJB melaksanakan PGD dengan melihat dan mempelajari *best practice* serta *problem solving* yang cocok diterapkan di masing-masing unit kerja.

Selain itu, untuk memastikan penguatan keterampilan dan pengetahuan baru di tempat kerja, maka dilakukan Evaluasi pelatihan. Evaluasi yang dilakukan adalah Evaluasi Pasca Pelatihan level 3 yang bertujuan mengukur sejauh mana pengetahuan dan *skill* baru yang diperoleh dari pelatihan dapat berpengaruh terhadap *knowledge*, *skill* dan *attitude* karyawan.

Segmen Tenaga Kerja	Ukuran Formal (Indek Hasil Survei)		Ukuran Informal	
	Workforce Engagement	Kepuasan Kerja	Workforce Engagement	Kepuasan Kerja
Karyawan Tetap	91.55	43.97	masukan, komplain dari SP	- Absensi - Turnover Ratio
OJT	91.67	42.86	masukan, komplain dari SP	- Absensi - Turnover Ratio
Outsource	91.59	62.3	-	- Absensi - Turnover Ratio

Tabel 5.2-1 Ukuran Formal & Informal Workforce Engagement dan Kepuasan Kerja

5.2b(2) Efektivitas Pembelajaran dan Pengembangan

PJB mengevaluasi efektivitas sistem pembelajaran dan pelatihan melalui pengukuran yang dilakukan untuk mendapatkan masukan/ perbaikan sistem pembelajaran. Evaluasi, sistem pembelajaran yang dilaksanakan di PJB ini meliputi Evaluasi Akhir Pelatihan (EAP), Evaluasi Peningkatan Kompetensi Pasca Pelatihan, dan Survei Efektivitas Pelatihan (SEP).

EAP diberikan langsung pada peserta setiap akhir pelatihan dalam bentuk kuesioner, untuk mendapatkan *feedback* mengenai instruktur, materi pelatihan, penyelenggaraan pelatihan serta harapan peserta kedepan terhadap pelaksanaan pelatihan. Dalam EAP, peserta juga diminta untuk mengungkapkan manfaat pelatihan yang mereka ikuti dan melakukan perbaikan cara kerja setelah mengikuti pelatihan tersebut.

Survei Efektivitas Pelatihan diberikan secara periodik setiap tahun dalam bentuk kuesioner dengan metode :

- Diberikan kepada atasan langsung, untuk mendapatkan indeks efektivitas dari hasil pelatihan yang mencerminkan seberapa besar peningkatan kompetensi karyawan/ peserta pasca mengikuti pelatihan.
- Diberikan kepada karyawan yang telah mengikuti pelatihan untuk mendapatkan *feedback* mengenai apa saja kendala yang dihadapi dalam menerapkan hasil pelatihan kedalam pekerjaan sehari-harinya.

Survei ini dilakukan secara periodik setiap tahun dan diberikan kepada responden (karyawan yang telah mengikuti pelatihan) berupa kuesioner untuk mengetahui mengenai efektivitas dari suatu hasil pelatihan. Sedangkan evaluasi pelatihan dan pengembangan bagi tenaga kerja *outsourcing* menjadi tanggung jawab perusahaan jasa penyedia jasa/ pemborongan dan dituangkan dalam kontrak untuk memastikan komitmen perusahaan penyedia jasa terhadap pengembangan karyawan *outsourcing*.

Untuk mengukur efektivitas sistem pengembangan dan pelatihan secara keseluruhan, maka sedang dikembangkan suatu sistem untuk mengimplementasikan LTSI (*Learning Transfer System Inventory*). Indikator efektivitas program pelatihan dan pengembangan lainnya melalui pengukuran *Job Competency Readiness* (JCR) untuk mengukur bagaimana kesiapan kompetensi karyawan dalam melaksanakan peran dan tanggungjawab jabatan yang meliputi kompetensi Utama, Kompetensi Peran dan Kompetensi Bidang. Untuk menjaga konsistensi dari program peningkatan kompetensi karyawan, maka ukuran tersebut menjadi salah satu aspek penilaian Kontrak Kinerja Unit pada *stream Human Capital Readiness* (HCR). Program peningkatan kompetensi karyawan secara berkelanjutan dan konsisten juga menjadi program yang terintegrasi dalam

5. Fokus Tenaga Kerja

peningkatan keterikatan tenaga kerja (*Workforce Engagement*) khususnya pada aspek pertumbuhan dan perkembangan.

Berdasarkan konsep tersebut, PJB telah melakukan identifikasi hasil WES dan hasil pengukuran Kesiapan Kompetensi (JCR) terhadap hasil bisnis kunci yang kemudian dirumuskan dalam tindak lanjut, Hasil evaluasi tersebut kemudian dikaitkan dengan pencapaian kinerja dan merupakan bagian dari pelaporan kategori 7.

5.2b(3) Pengembangan Karir

PJB melakukan pengelolaan pengembangan karir karyawan dengan mendasarkan pada SK Direksi Nomor 076.K/010/DIR/2013 tentang Perubahan SK No.081.K/010/DIR/2012 tentang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Karyawan yang meliputi Pembinaan kompetensi karyawan, Pembinaan *grade* atau level kompetensi, Pembinaan karir karyawan, Pengisian jabatan, Diklat penjenjangan, Uji portofolio kompetensi karyawan, dan Jalur karir jabatan. Khususnya untuk pengembangan karir jabatan melalui jalur struktural dan fungsional, diatur melalui SK 005.K/010/DIR/2011 tentang Pohon Profesi, Sebutan Profesi dan Nama Profesi di Lingkungan PT PJB. Sebagai salah satu bentuk pengembangan karir karyawan melalui jalur fungsional serta untuk menunjang penguatan kompetensi inti organisasi, PJB mulai melakukan kegiatan asesmen dan pengembangan jalur keahlian untuk mendorong pengembangan kompetensi keahlian teknis dan spesifik. Pengembangan Karir bagi tenaga *outsourcing* dikelola oleh perusahaan penyedia jasa/pemborongan sesuai dengan lingkup pekerjaan yang ditangani dan kualifikasi kompetensi yang dibutuhkan. Perencanaan karir dan

kaderisasi pada level Manajemen Atas dan Direksi disusun dalam ketentuan khusus bersama dewan komisaris yang dituangkan dalam dokumen pedoman seleksi dan nominasi yang memuat landasan, asas, tujuan, persyaratan dan kriteria nominasi

No	Faktor	Metode	Proses	Tenaga Kerja	Indikator
1	Retensi	Laporan pelanggan disiplin, Laporan <i>turn over</i>	Pencatatan dan peman-tauan	- Karyawan Tetap - OJT - Outsource	• Pelanggan disiplin • turnover ratio
2	<i>Grievances</i>	Laporan SP	Pencatatan dan Peman-tauan	- Karyawan Tetap	• masukan, komplain dari SP
3	Absensi	Catatan absensi	Pencatatan dan Peman-tauan	- Karyawan Tetap - OJT - Outsource	Absensi
4	Keselamatan	Manajemen keselamatan proses kerja	Pencatatan dan Peman-tauan	- Karyawan Tetap - OJT - Outsource	Kecelakaan Kerja
5	Produktivitas	Hasil produksi	Pencatatan dan Peman-tauan	- Karyawan Tetap - OJT	Biaya Pegawai/MW Available

Tabel 5.2-2 Indikator Lain dalam Penilaian *Workforce Engagement* dan Kepuasan Kerja

Benchmarking	Penugasan Khusus	Coaching, Mentoring and Counseling	Pelatihan & Pembelajaran
<ul style="list-style-type: none"> - Kunjungan ke World Class Company untuk mempelajari sistem Pengelolaan pembangkit - Kunjungan ke perusahaan untuk mempelajari sistem/ tools yang akan diaplikasikan di PJB 	<ul style="list-style-type: none"> - Penugasan sebagai pelaksana harian - Penugasan sebagai Pejabat Sementara (PJs) - Proses pemagangan/ penugasan di tempat kerja yang diproyeksikan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberian <i>Feedback</i> hasil asesmen <i>talent pool</i> - Pembinaan dalam penyusunan SKP dan perbaikan kinerja pegawai - Bimbingan perbaikan proses perbaikan - Pendampingan kepada Staf dalam melaksanakan pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Training (regular dan in house)</i> - Tugas belajar - Work shop - Seminar - Instruktur pelatihan - Pembicara di Media Klub Pustaka - Mengikuti lomba karya inovasi

Tabel 5.2-3 Bentuk-bentuk Pengembangan yang Diberikan kepada Karyawan

Jenis Pengembangan	Peluang untuk Menjadi Peserta Pengembangan							
	Karyawan tetap						OJT	Outsource
	MA/F1	MM/F2	MD/F3	SPVA/ F4	SPVD/ F5	F6		
Pendidikan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Pelatihan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Coaching	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mentoring	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pengalaman Kerja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabel 5.2-5 Peluang untuk Menjadi Peserta Program Pengembangan

5. Fokus Tenaga Kerja

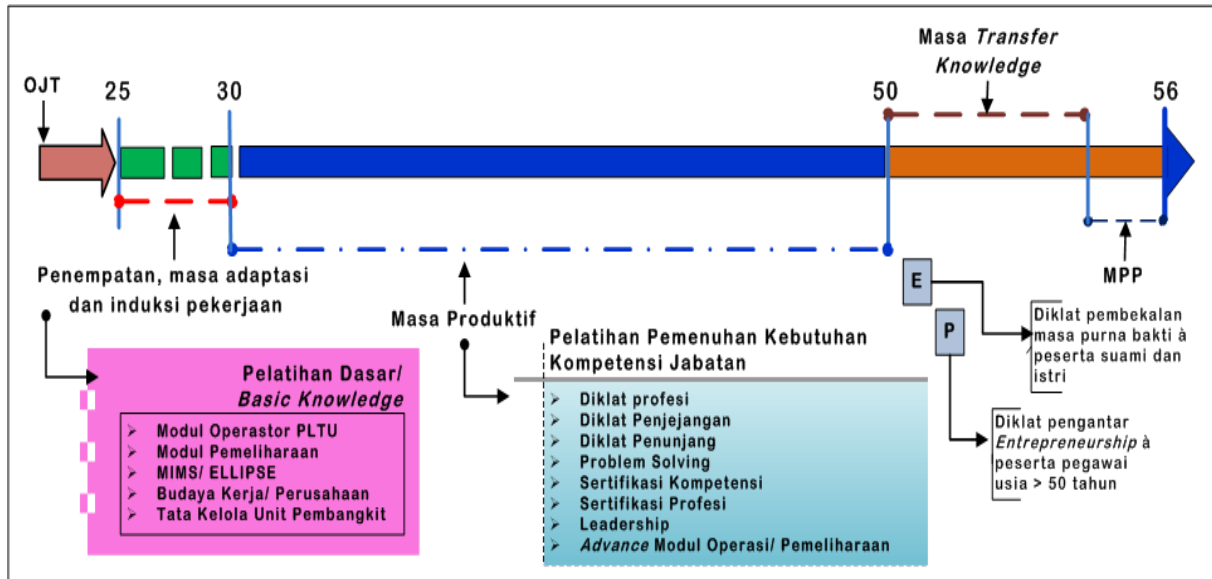


Figure 5.2-4 Blue Print Rencana Pengembangan Karyawan

	Elemen Kerekatan	Elemen Kepuasan
Karyawan Tetap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemenuhan kebutuhan dasar tenaga kerja 2. Dukungan atasan dan rekan kerja 3. Penerimaan dalam tempat kerja bagi tenaga kerja 4. Pengembangan tenaga kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upah 2. Promosi 3. Benefit 4. Contingent rewards 5. Operating Procedures 6. Co-Workers 7. Nature of Work 8. Communication 9. Supervisi
Siswa OJT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemenuhan kebutuhan dasar tenaga kerja 2. Dukungan atasan dan rekan kerja 3. Penerimaan dalam tempat kerja bagi tenaga kerja 4. Pengembangan tenaga kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upah 2. Promosi / Pengangkatan Karyawan 3. Benefit 4. Contingent rewards 5. Operating Procedures 6. Co-Workers 7. Nature of Work 8. Communication 9. Supervisi
Outsourcing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemenuhan kebutuhan dasar tenaga kerja 2. Dukungan atasan dan rekan kerja 3. Penerimaan dalam tempat kerja bagi tenaga kerja 4. Pengembangan tenaga kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operating Procedures 2. Co-Workers 3. Nature of Work 4. Communication 5. Supervisi

Figure 5.2-6 Faktor Kunci Pendorong Kerekatan dan Kepuasan Tenaga Kerja

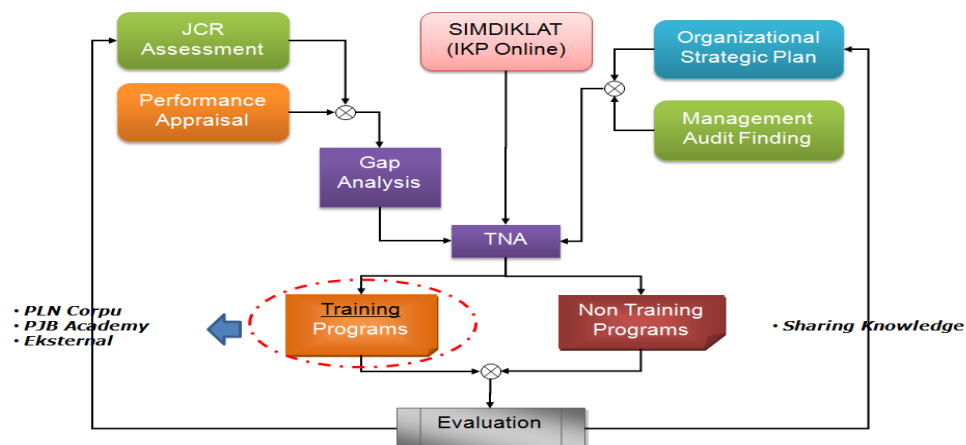


Figure 5.2-7 Proses Penyusunan TNA

6. Fokus Operasi

6.1 Proses Kerja

6.1a Desain Produk dan Proses

6.1a(1) Persyaratan Produk dan Proses

Produk utama PJB seperti yang dijelaskan pada sub item P.1a(1) dengan persyaratan produk seperti pada Tabel P.1-8. Untuk menetapkan persyaratan produk kunci, PJB terlebih dahulu mendengarkan masukan, kebutuhan dan ekspektasi pelanggan terhadap produk dengan menggunakan Media *Customer Listening* seperti pada Tabel 3.1-2. Berdasarkan data dan informasi yang diperoleh, ditetapkan persyaratan produk kunci yang memastikan terpenuhinya kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

PJB menetapkan persyaratan proses kerja kunci dengan terlebih dahulu mendesain sistem kerja dan menetapkan persyaratan serta ukuran sistem kerja, kemudian melakukan identifikasi proses-proses kerja kunci dan pendukung, proses-proses kerja yang dilakukan secara internal dan eksternal, menentukan urutan dan interaksi antar proses, serta menetapkan persyaratan dan ukuran setiap proses kerja dengan menggabungkan masukan dari pelanggan, rekanan, *shareholder* dan *stakeholders* yang terangkum dalam PJB IMS.

Proses kerja, proses kerja kunci dan persyaratan proses kerja PJB ditunjukkan masing-masing pada *Figure* 6.1-2, Tabel 6.1-3 dan Tabel 6.1-4.

6.1a(2) Konsep Desain

PJB mendesain produk dan proses kerja untuk memenuhi keseluruhan persyaratan kunci sesuai Tabel 6.1-4 dengan mempertimbangkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, *shareholder* dan *stakeholders* sesuai dengan *Figure* 6.2-2. PJB mendesain produk dan proses kerja untuk memenuhi persyaratan kunci didasarkan pada sasaran dan perencanaan strategis dengan menerapkan pengalaman *best practice* dan memperhatikan persyaratan prosesnya. Persyaratan proses tersebut dijabarkan dalam bentuk prosedur-prosedur dengan mengimplementasikan PJB-IMS. Secara periodik dilaksanakan Audit terhadap pemenuhan persyaratannya, baik secara internal maupun eksternal untuk perbaikan ataupun inovasi, dianalisa dan dilakukan *review* atas kelayakannya melalui Rapat Manajemen. Hasil perbaikan ataupun inovasi dibuatkan prosedur baru atau revisi terhadap prosedur sebelumnya, yang dikendalikan dalam prosedur pengendalian dokumen, disosialisasi dan diimplementasikan untuk melihat tingkat efektifitas dan efisiensi dalam pemenuhan persyaratannya.

PJB mengusahakan agar produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan, dengan menggunakan beberapa media komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Diskusi operasi, RAE dan Web MACO merupakan bentuk komunikasi dengan pelanggan.

PJB menggabungkan teknologi baru, pengetahuan organisasional, keunggulan produk dan potensi kebutuhan untuk kegesitanke dalam produk proses kerja kunci seperti yang ditunjukkan pada *Figure* 6.2-2.

6.1b Manajemen Proses

6.1b(1) Implementasi Proses

Untuk memastikan pemenuhan persyaratan proses kerja kunci, maka dalam melaksanakan operasional kerja harian PJB melakukan beberapa langkah sebagai berikut:

- Menyusun perencanaan kegiatan untuk memenuhi persyaratan proses kerja kunci yang digunakan sebagai acuan untuk implementasi

- Analisa mitigasi risiko terhadap perencanaan kegiatan
- Implementasi/ pelaksanaan kegiatan sesuai Prosedur
- *Monitoring* dan pengendalian kegiatan (dilaksanakan secara periodik (mingguan, bulanan dan triwulan)
- Melakukan analisa dan evaluasi terhadap hasil implementasi/ pelaksanaan kegiatan pada proses kerja.

Ukuran atau indikator kinerja kunci dan *in-process* yang digunakan untuk mengendalikan dan memperbaiki proses kerja serta hubungannya dengan mutu dan kinerja produk akhir ditunjukkan pada Tabel 6.1-4.

PJB melakukan pengukuran terhadap produk dan kinerja secara periodik mingguan, bulanan dan triwulan dalam proses *monitoring*. Hal ini dilakukan untuk mengukur kesesuaian produk dan proses serta memastikan bahwa kinerja akhir tahun dapat tercapai dan memenuhi ekspektasi pelanggan. Dilakukan program-program pendukung antara lain implementasi Manajemen Aset, optimalisasi pelaksanaan *Overhaul* dan *Maintenance Outage*, meminimalisir gangguan yang terjadi serta mengoptimalkan pekerjaan perbaikan.

6.1b(2) Proses Pendukung

PJB menetapkan proses-proses kerja pendukung kunci melalui tahapan seperti yang telah dijelaskan pada sub item 6.1.a(2) dengan pertimbangan sebagai berikut :

- Mempunyai keterkaitan dengan persyaratan seluruh *stakeholder*
- Mempunyai kemampuan dan kapabilitas dalam menjalankan
- Mempunyai pengaruh terhadap pertumbuhan bisnis dan pengembangan usaha.

Proses kerja pendukung kunci dan persyaratannya ditunjukkan masing-masing pada Tabel 6.1-3 dan Tabel 6.1-4.

Untuk memastikan pemenuhan persyaratan proses kerja pendukung kunci, maka dalam melaksanakan operasional kerja harian PJB melakukan beberapa langkah seperti yang dijelaskan pada sub item 6.1.b.(1).

6.1b(3) Perbaikan Produk dan Proses

PJB memperbaiki proses untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dengan mengurangi penyimpangan, meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta menjaga agar pada saat menjalankan proses sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis yang uraian lengkapnya dapat dijelaskan pada *Figure* 6.2-2.

PJB dalam memadukan hasil-hasil dari tinjauan kinerja organisasi yang dibahas dalam respon analisis dan tinjauan kinerja dengan menerapkan metode *assessment* Tata Kelola Unit Pembangkitan dan Unit Pelayanan Pemeliharaan. Pencapaian kinerja sesuai hasil *assessment* dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan dan selanjutnya hasil dari *assessment* Tata Kelola Unit Pembangkitan dan Unit Pelayanan Pemeliharaan diharapkan sesuai dengan PJB-IMS Prosedur Pengendalian Kontrak Kinerja Proses dan Hasil IPM-12.1.2 serta Prosedur Audit Internal IPM-16.1.1 digunakan untuk evaluasi dan perbaikan terhadap proses kerja untuk mencapai kinerja PJB yang tertuang pada *Figure* 2.2-2. PJB dalam menggabungkan hasil dari review kinerjanya untuk evaluasi dan perbaikan yang sistematis atas proses kerja sesuai *Figure* 6.2-2. Perbaikan proses kerja dan *lessons learned* di-share dengan unit untuk mendorong pembelajaran dan inovasi organisasional dengan penerapan KMMelalui CoP, PGD, dan *sharing knowledge* yang hasilnya bisa dilihat melalui portal PJB yang dikelola oleh bidang KM (*Knowledge*

6. Fokus Operasi

Management) dibawah Subdit Pelatihan dan Pengembangan (SDLAB).

6.1c Manajemen Inovasi

PJB mengelola inovasi melalui beberapa program yaitu :

- *Knowledge Management* yang meliputi *Sharing Knowledge*, *Documentation Management* dan Manajemen Inovasi sesuai pada proses 4.2a(1) dan *Figure 4.2-3*. Untuk meningkatkan efektifitas kegiatan *sharing knowledge* dan untuk meningkatkan inovasi, maka di buat POB Manajemen Inovasi dengan surat keputusan Direksi nomor 110.K/010/DIR/2010 tanggal 22 Agustus 2010 tentang Prosedur Manajemen Inovasi di Lingkungan PT PJB. Selain itu, PJB juga memberi apresiasi dan *reward* untuk karya inovasi terbaik dengan cara melaksanakan lomba karya inovasi setiap tahun. Perbaikan proses kerja dan *lesson learned* di-share dengan unit untuk mendorong pembelajaran dan inovasi organisasi dan hasilnya dapat dilihat melalui portal PJB yang dikelola oleh SDLAB
- Dibuat sasaran strategis yang mendorong inovasi bisnis yaitu 12 : *Build strategic partnership and new business pada Corporate Strategy Map*, N14 : *Drive power generation-related new business development and Build strategic partnership pada Strategy Map* Direktorat Pengembangan dan Niaga
- Dilakukan *Strategy Review Meeting* (SRM) Korporat setiap tiga bulan sekali dan SRM Direktorat setiap bulan untuk me-*refresh* strategi PJB dan pencapaian sasaran strategis sesuai dengan kondisi lingkungan terkini yang diharapkan dapat mendorong inovasi bisnis.

Peluang strategis yang telah diidentifikasi melalui analisis SWOT dan *business intelligent* diputuskan dan ditindaklanjuti dengan mempertimbangkan *intelligent risk* berdasarkan kajian pengembangan bisnis, produk dan pasar sesuai dengan prosedur IPM-01.3.1.

Untuk dapat menindaklanjuti peluang strategis, PJB mengupayakan sumber daya finansial melalui pendanaan investasi dari PLN sebagai pemegang saham melalui *equity* atau *share holder loan* dan dari piutang ke PLN yang dapat dikompensasi dengan penyerahan aset dari PLN serta dengan membentuk *vehicle company*, juga dengan mengembangkan pembangkit *renewable energy*.

PJB menyiapkan sumber daya manusia baik kesiapan kapasitas maupun kapabilitas dalam menghadapi peluang strategis. Hal ini tertuang dalam proses *cascading* korporat berupa strategi direktorat dan strategi korporat di dalam RJPP yang dimonitor melalui *Strategy Review Meeting* (CSRM dan DSRM).

Implementasi dari peluang strategis dievaluasi secara berkala. Apabila terjadi *gap* atau ada indikasi ketidaktercapaian, maka implementasinya dihentikan dan *resource*-nya dialokasikan untuk implementasi peluang strategis lain yang lebih menguntungkan untuk PJB.

6.2 Efektifitas Operasional

6.2a Efisiensi dan Efektivitas Proses

PJB mengendalikan keseluruhan biaya sistem kerja dengan terlebih dahulu mengidentifikasi seluruh proses dalam sistem kerja, untuk menemukan proses yang menyerap anggaran paling besar sampai proses yang menyerap anggaran paling kecil serta melakukan *monitoring* dan evaluasi terhadap konsistensi proses dan

pencapaian hasil dengan mengimplementasikan Aplikasi Monitoring Anggaran (WEB AMA). PJB melakukan *monitoring* dan evaluasi secara periodik terhadap pencapaian hasil efektifitas dan efisiensi proses kerja melalui asesmen Tata Kelola Unit Pembangkitan, Unit Pelayanan Pemeliharaan, dan Unit Bisnis Jasa *Operation & Maintenance* PJB. Hasil *monitoring* dan evaluasi dibahas dalam Rapat Koordinasi untuk mengurangi *gap* atau memenuhi persyaratan yang ditetapkan dan berdampak pada kerugian finansial. PJB saat ini sudah menggunakan Portal *Performance Management* yang merupakan aplikasi berbasis *web* (QPR) untuk melakukan *monitoring* dan evaluasi proses kerja dan pencapaian hasil secara *real time* yang berbasis IT. Portal ini juga dapat diakses menggunakan perangkat *mobile* berbasis *Android* dengan versi minimum 4.0 (*Ice Cream Sandwich*) dan *iphone/ipad*.

PJB memasukkan siklus waktu, produktivitas, pengendalian biaya, faktor-faktor efektivitas dan efisiensi dalam desain proses dengan melakukan asesmen Tata Kelola Unit Pembangkitan dan Unit Pelayanan Pemeliharaan PJB secara berkala, yaitu setiap semester oleh tim asesor Kantor Pusat dan setiap triwulan oleh Manajer Kepatuhan Unit yang meliputi Perspektif Pelanggan, Perspektif Produk & Layanan, Perspektif Keuangan & Pasar, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif SDM, dan Perspektif Kepemimpinan.

PJB mendefinisikan *defects* pada produk utama PJB sebagai berikut :

- Produk Kesiapan Operasi, terjadinya *defect* dinyatakan dengan SdOF dan Energi Listrik, terjadinya *defect* dinyatakan dengan EFOR.
- Jasa *Operation & Maintenance* (O&M) pembangkit terjadinya *defect* dinyatakan dengan SdOF dan EFOR.

Untuk mencegah *defect*, kesalahan layanan, dan *rework* serta meminimasi biaya jaminan atau kerugian produktivitas pelanggan, PJB melakukan optimalisasi implementasi SK Direksi Nomor 105.K/ 010/DIR/2007 (Lampiran 4) tentang Tata Kelola Unit Pembangkitan dan SK Direksi No. 038.K/010/ DIR/2009 tentang Tata Kelola Unit Pelayanan Pemeliharaan serta SK Direksi Nomor 084.K/ 010/DIR/2014 tentang Sistem Manajemen PJB-IMS yang meliputi :

- Bidang Operasi : *Operation Management*, *Efficiency Management* dan *SCM*
- Bidang Pemeliharaan : *Outage Management*, *Work Planning & Control*, dan *SCM*
- Bidang Enjiniring : *Reliability Management*
- Bidang SDM : HCR dan OCR
- Bidang Teknologi Informasi : ICR
- Bidang Risiko : *Risk Assessment*

serta Optimalisasi Prosedur pada Implementasi PJB-IMS dan SK Direksi yang secara konsisten dilakukan audit internal dan eksternal.

PJB dalam meminimalkan seluruh biaya yang berkaitan dengan inspeksi, tes dan audit proses maupun kinerja dengan cara Implementasi secara optimal terhadap Tata Kelola UP dan UPHar PJB melalui :

- Melaksanakan *Reliability Improvement*.

6. Fokus Operasi

- Minimasi biaya keseluruhan yang berkaitan dengan inspeksi, tes, dan audit proses atau kinerja sesuai yang dijelaskan pada *Figure 6.1-1*.

PJB melakukan Audit Proses dan Kinerja secara periodik yang tertuang dalam PKAT (Program Kerja Audit Tahunan). Input PKAT berasal dari profil resiko (ERM), hasil audit sebelumnya, dan *Audit Universe* (keseluruhan obyek audit PJB). Penyusunan PKAT didasarkan pada penyusunan prioritas obyek audit, komposisi auditor dan bidang audit, dan anggaran biaya sehingga didapatkan output Hari Orang Audit.

Untuk menyeimbangkan antara pengendalian biaya dengan pemenuhan kebutuhan pelanggan, PJB melakukan monitoring dan evaluasi efektifitas pengendalian biaya terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan dan persyaratan produk yang diterima pelanggan dengan memanfaatkan masukan dan informasi yang diperoleh dari Media *Customer Listening* maupun *Customer Management Review* seperti yang dijelaskan pada sub item 3.1.a(1).

Pendekatan	Pedoman Inspeksi, Tes, Audit		
	Proses	Kinerja (Output)	Upaya Meminimasi Biaya
Sistemik	<i>Reliability Management</i>	MTBF	<i>Life cycle Cost</i>
	<i>Efficiency Management</i>	Heat Rate	• <i>Fuel Mix</i> • <i>Optimasi Gate Cycle</i>
	<i>Work Planning & Control</i>	WO Backlog	<i>Maintenance Mix</i>
	<i>Supply Chain Management</i>	<i>Service Level</i>	• <i>Inventory Control</i> • <i>LTSA</i> • <i>Just In Time</i>
	<i>Operation Management</i>	Mode Operasi	Konfigurasi Operasi
	<i>Outage Management</i>	• <i>On Time</i> • <i>On Cost</i> • <i>On Quality</i>	• <i>Pola Kerja Shift (Shift Inspection)</i> • <i>LTSA</i> • <i>Pembelian Langsung</i>
	<i>Risk Management</i>	Peta Risiko	Menurunkan kerugian dan premi asuransi
	Manajemen LK3 & SS	• <i>Compliance</i> • <i>Proper & Zero Accident</i>	Menurunkan kegagalan operasi
	Pengelolaan PJB-IMS	<i>Compliance</i>	<i>Awareness and Confirmity</i>
	Audit dan Assessment	<i>Compliance and performance</i>	<i>Awareness and Competence</i>

Tabel 6.1-1 Minimalisasi Biaya Inspeksi, Tes, dan Audit Proses atau Kinerja

6.2bManajemen Rantai Pasokan

PJB mengelola rantai pasokan dengan memastikan setiap proses kerja yang berkaitan dengan rekanan energi primer, *spare part*, dan jasa, memenuhi persyaratan kinerjanya. PJB menerapkan *Service Level Agreement* dan menetapkan persyaratan bagi setiap Rekanan sesuai dengan Tabel P.1-9. Persyaratan *On cost*, *On quality*, *On quantity*, dan *On time* memberikan dampak langsung terhadap kemampuan PJB memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan sesuai PJB-IMS Prosedur Pengelolaan Rekanan IPM-06.1.4.

Untuk memastikan rekanan yang dipilih memiliki kualifikasi dan posisi yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan pelanggan, PJB menetapkan persyaratan bagi rekanan yang selaras dengan target kinerja dan harapan serta ekspektasi pelanggan. Rekanan dipilih berdasarkan seleksi kompetensi, kapabilitas, legalitas, kelengkapan dokumen administrasi serta kemampuan keuangan perusahaan. Disamping itu, PJB juga membangun hubungan dengan rekanan dengan mengadakan forum komunikasi yang dilaksanakan secara periodik.

PJB mengevaluasi kinerja rekanan setahun sekali. Indikator penilaian kinerja rekanan meliputi aspek integritas, kerjasama, mutu, waktu, harga, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), lingkungan, keamanan dan manajemen energi. Penyampaian hasil penilaian kinerja ke rekanan dilakukan dalam bentuk *raport*. PJB melakukan penilaian kinerja rekanan sesuai PJB-IMS Prosedur Pengelolaan Rekanan IPM-06.1.4.

Nilai kinerja yang tertera dalam Raport Kinerja Rekanan adalah merupakan nilai rata-rata total yang didapatkan dari kinerja oleh rekanan selama satu tahun yang dikonversikan dalam penilaian dengan menggunakan huruf abjad sesuai Tabel 6.2-1.

PT PJB telah melakukan penilaian kinerja terhadap masing-masing supplier yang mendapatkan kontrak atau *Purchase Order* pada 1 tahun berjalan. Penilaian kinerja ini dilakukan oleh pelaksana pengadaan dan tim pemeriksa barang/jasa termasuk *user* terkait. Raport Kinerja rekanan ini disampaikan kepada masing-masing rekanan pada saat acara *Supplier Gathering*.

PJB menyediakan umpan balik untuk pemasok dalam melakukan perbaikan kinerja serta menangani pemasok yang kinerjanya buruk sesuai PJB-IMS Prosedur Pengelolaan Rekanan IPM-06.1.4.

PJB menyebarkan kuesioner setiap tahun mengenai kepuasan rekanan terhadap proses pengadaan di PT PJB maupun terhadap hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan pengadaan, penerimaan barang maupun pembayaran. Berdasarkan kuesioner kepuasan dan tanggapan dari rekanan tersebut telah dilakukan penanganannya. Untuk masukan dari rekanan yang diperoleh saat *Supplier Gathering* 2014 telah dilakukan beberapa langkah untuk memperbaikinya.

6.2cKeselamatan dan Kesiapan Keadaan Darurat

6.2c(1) Keselamatan

PJB menjamin tersedianya lingkungan operasi yang aman dengan menyusun Prosedur Pengendalian Operasional K3 (IPM-08.2.3) dan dengan menerapkan OHSAS 18001 serta SMK3, mencakup prosedur dan instruksi kerja pencegahan kecelakaan kerja dan kondisi darurat yang meliputi pengendalian ijin kerja, APD, bahan bahaya dan beracun (B3), kondisi fisik lingkungan kerja, penanganan material mekanis, keamanan pesawat angkat dan angkut, bejana bertekanan, APAR dan APAT, instalasi PMK, *log out* dan *tag out* (LOTO), keselamatan lingkungan kerja serta komunikasi dan konsultasi LK3.

Prosedur Inspeksi LK3 (IPM-08.4.2) ditetapkan untuk menjamin kondisi tidak aman (*unsafe condition*) dan tindakan tidak aman (*unsafe action*) dapat dikendalikan dengan baik. Prosedur Investigasi Ketidaksesuaian dan Tindakan Perbaikan LK3 (IPM-08.4.3) ditetapkan untuk menjamin semua kejadian kecelakaan atau kegagalan dalam mewujudkan lingkungan operasi yang aman, telah

6. Fokus Operasi

diinvestigasi, dianalisa penyebabnya dan ditetapkan tindakan perbaikan dan pemulihan serta pencegahannya agar tidak terjadi lagi. Untuk menjamin Prosedur Operasional K3 telah diterapkan secara konsisten, setiap semester dilaksanakan *assessment* Pengendalian Operasi K3 di seluruh unit yang hasilnya dituangkan dalam Laporan Kesiapan Program Pencegahan Risiko K3 dan Kondisi Darurat serta pemulihan mencakup tindakan pencegahan, inspeksi, RCFA, dan *recovery*.

6.2c(2) Kesiapan Keadaan Darurat

PJB memastikan kesiapan sistem kerja dan tempat kerja dalam keadaan bencana atau darurat, dengan menetapkan Prosedur Pengendalian Kesiapsiagaan dan Tanggap Darurat IPM-08.2.4, sesuai ketentuan standar SMK3, OHSAS 18001, ISO 14001, dan Prosedur *Business Continuity Plan* IPM-01.2.2, yang di dalamnya mencakup struktur dan tanggung jawab, perlengkapan dan peralatan, sistem evakuasi, sistem komunikasi,

penanggulangan, pemulihan, pelaporan dan investigasi, pelatihan dan simulasi kesiapsiagaan dan tanggap darurat.

Mengacu Prosedur Kesiapsiagaan dan Tanggap Darurat Korporat, seluruh unit PJB menetapkan Instruksi Kerja Kesiapsiagaan dan Tanggap Tingkat Unit sesuai dengan potensi kondisi darurat masing-masing.

Untuk menjamin prosedur tanggap darurat dapat diterapkan, minimal setahun sekali seluruh unit melaksanakan simulasi tanggap darurat sesuai prosedur dan instruksi kerja yang telah diterapkan. Untuk menjamin kesiapan seluruh instalasi dan peralatan pengendalian kondisi darurat setiap semester dilaksanakan *assessment* terhadap kesiapan instalasi tanggap darurat yang hasilnya dilaporkan sebagai tingkat kesiapan peralatan tanggap darurat sesuai IKZ-08.2.4.1 tentang Pedoman Tanggap Darurat.

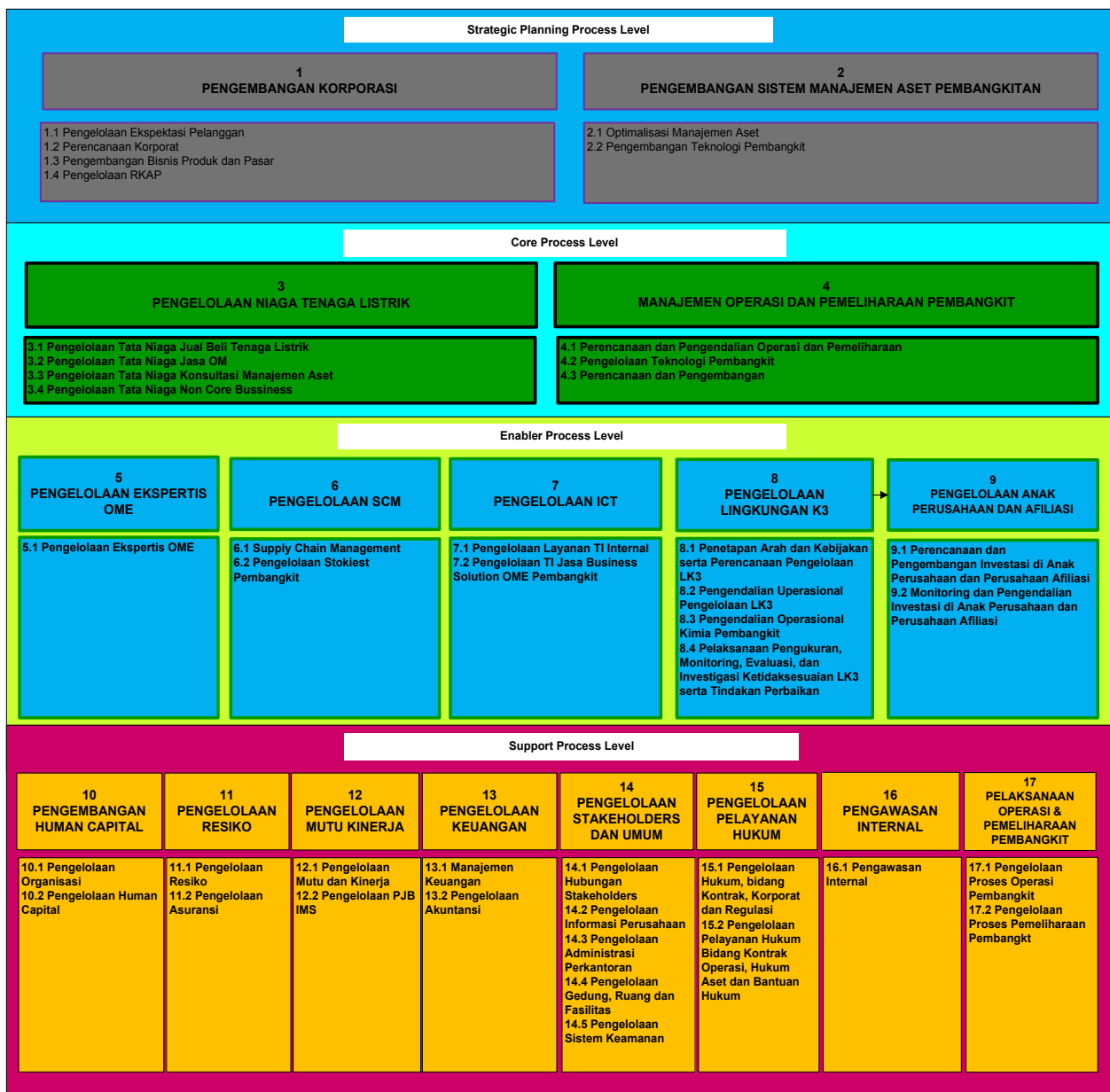


Figure 6.1-2 Proses Kerja PJB

6. Fokus Operasi

Nama ProsesKerja Kunci	Keterkaitan Dengan Kompetensi Inti	Kontribusi Proses Dalam Memberi Nilai Kepada:			
		Pelanggan	Profitabilitas	Sukses Organisasional	Keberlanjutan
1.1 Pengelolaan Ekspektasi Pelanggan	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<i>Competitive cost</i>	<i>Sustain and growth</i>	Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan harga yang kompetitif
1.3 Pengembangan Bisnis, Produk dan Pasar	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<i>Optimize budget</i>	<i>Sustain and growth</i>	Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan perencanaan anggaran yang optimal
4.1 Perencanaan dan Pengendalian Operasi dan Pemeliharaan	√	<ul style="list-style-type: none"> Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik Jasa O&M berbasis kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Penalty tax cost</i> <i>Minimum failure</i> <i>Minimum downtime</i> <i>Minimum derating</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Sustain and growth</i> <i>Team work</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Menjaga nilai aset perusahaan Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan konsep menjaga kapabilitas aset tetap pada kemampuan desainnya Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan sumber daya yang optimal Pengelolaan jasa operasi dan pemeliharaan berbasis kinerja ekselen
4.2 Pengelolaan Teknologi Pembangkit	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<ul style="list-style-type: none"> <i>Minimum failure</i> <i>Minimum losses</i> 	<i>Sustain and growth</i>	Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan konsep meminimalkan <i>failure & losses</i>
4.3 Perencanaan dan Pengembangan Energi Primer	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<i>Competitive cost</i>	<i>Sustain and growth</i>	Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan harga yang kompetitif
6.1 Supply Chain Management	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<i>Just in time</i>	<i>Secure production</i>	Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan keamanan persediaan
7.1 Pengelolaan Layanan TI Internal	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<i>Minimum failure</i>	<i>Availability, reliability & readiness system</i>	Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan <i>availability, reliability&readiness</i> yang tinggi
8.2 Pengendalian Operasional Pengelolaan LK3	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<i>Zero non-conformity/ major</i>	<i>Consistent & continous improvement</i>	Menjamin ketersediaan suplai tenaga listrik dengan pengelolaan lingkungan
9.1 Perencanaan dan Pengembangan Investasi di Anak Perusahaan dan Perusahaan Afiliasi	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<ul style="list-style-type: none"> <i>Minimum risk</i> <i>Optimize cash flow</i> 	<i>Sustain and growth</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mengelola aset perusahaan Menambah jumlah aset perusahaan
10.2 Pengelolaan Human Capital	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<ul style="list-style-type: none"> <i>Zero human error</i> <i>Zero accident cost</i> 	<i>Learning organization</i>	Memelihara tingkat profesionalisme karyawan guna menjalankan proses bisnis
11.1 Pengelolaan Resiko	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<i>Minimum assurance cost</i>	<i>Sustain and growth</i>	Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan risk mapping yang teridentifikasi
12.1Pengelolaan Mutu dan Kinerja	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<i>Optimum performance</i>	<i>Sustain and growth</i>	Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan cara menjaga mutu dari produk
14.1Pengelolaan Hubungan Stake Holder	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<i>Zero complain</i>	<i>Sustain and growth</i>	Menjaga nilai aset perusahaan
14.2Pengelolaan Informasi Perusahaan	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<i>Non Conformity</i>	<i>Sustain and growth</i>	Menjamin kesesuaian pengelolaan bisnis dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
15.1Pengelolaan Hukum Bidang Kontrak, Korporat dan Regulasi	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<ul style="list-style-type: none"> <i>Minimum gap</i> <i>Non Conformity</i> 	<i>Consistent and continous improvement</i>	Menjamin kesesuaian penyediaan suplai tenaga dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
16.1Pengawasan Internal	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai	<i>Good Corporate Governance</i>	<i>Sustain and growth</i>	Menjamin kesesuaian penyediaan suplai energi listrik dengan peraturan yang berlaku

6. Fokus Operasi

		energi listrik			
17.1 Pengelolaan Proses Operasi Pembangkit	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Minimum failure</i> • <i>Minimum downtime</i> • <i>Minimum derating</i> 	• <i>Sustain and growth</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan konsep menjaga kapabilitas aset tetap pada kemampuan desainnya • Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan sumber daya yang optimal
17.2 Pengelolaan Proses Pemeliharaan Pembangkit	√	Jaminan ketersediaan dan kehandalan suplai energi listrik	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Minimum failure</i> • <i>Minimum downtime</i> • <i>Minimum derating</i> 	• <i>Sustain and growth</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan konsep menjaga kapabilitas aset tetap pada kemampuan desainnya • Menjamin ketersediaan suplai energi listrik dengan sumber daya yang optimal

Tabel 6.1-3 Proses Kerja Kunci Dan Elemen Kompetensi Inti

Proses Kerja Kunci [6.2.b(1)]	Persyaratan Proses Kerja Kunci	Ukuran Kerja Kunci	Ukuran Kinerja <i>In-Process</i> *)
1.1 Pengelolaan Ekspektasi Pelanggan	Harga Energi yang Kompetitif	<i>Customer Satisfaction Index</i> : 78%	Optimasi pendapatan komponen C bulanan (prosym)
1.4 Pengembangan Bisnis, Produk dan Pasar	Perencanaan strategik korporasi meliputi program dan anggaran	<i>Capital Expenditure</i> : 80%	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan anggaran operasi • Pelaksanaan revisi anggaran
4.1 Perencanaan dan Pengendalian Operasi dan Pemeliharaan	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuitas Suplai Energi Listrik • Ketepatan Waktu, Kualitas dan Biaya Pemeliharaan • Kesesuaian dengan jadwal yang telah direncanakan • Kesiapan SDM • Pengendalian Biaya 	<ul style="list-style-type: none"> • EAF : 92,40% • WPC (ML) : 4,34 • <i>Outage Management</i> (ML) : 4,34 • MW yang dikelola (UP dan Jasa OM) • Biaya OPEX non fuel/kW siap : Rp.499.49/kW 	<ul style="list-style-type: none"> • MOH (<i>Maintenance Outage Hours</i>) • POH (<i>Plan Outage Hours</i>) • FOH (<i>Force Outage Hours</i>) • EDH (<i>Equivalent Derating Hours</i>) • Jadwal persiapan jasa O&M • Kebutuhan jumlah SDM jasa O&M • Jangka waktu pemrosesan pengelolaan secara lengkap, benar dan rahasia
4.2 Pengelolaan Teknologi Pembangkit	<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan gap performance • Improvement kinerja 	<i>Reliability Improvement</i> (ML) : 4,33	Analisis persyaratan dan ekspektasi kinerja unit
4.4 Perencanaan dan Pengembangan Energi Primer	Harga Energi yang Kompetitif	Biaya Bahan Bakar Batu Bara : Rp 380/kWh	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring Harga Batubara bulanan • Monitoring Harga Gas bulanan
6.2 Supply Chain Management	Optimasi <i>inventory control, purchase & warehouse.</i>	<i>Supply Chain Mgt</i> (ML) : 4,5	<ul style="list-style-type: none"> • Persediaan material • Persediaan bahan bakar • Jangka waktu proses pengadaan • Indeks Kepuasan Supplier
7.2 Pengelolaan Layanan TI Internal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Availability</i> • <i>Reliability</i> • <i>Readiness</i> 	ICR (ML) : 4,05	Ketersediaan layanan TI
8.3 Pengendalian Operasional Pengelolaan LK3	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Lingkungan • Faktor Kinerja SMK3 	<ul style="list-style-type: none"> • Proper : 4 Unit • 88.80 poin 	<ul style="list-style-type: none"> • Peninjauan dan <i>review</i> Pedoman Pengendalian Operasi Lingkungan & K3 • Peninjauan dan <i>review</i> Pedoman Kesiapsiagaan dan Tanggap Darurat
9.2 Perencanaan dan Pengembangan Investasi di Anak Perusahaan dan Perusahaan Afiliasi	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi Biaya Investasi • Mengelola risiko perusahaan • Pengembangan pembangkit dituangkan dalam RJPP dan RKAP 	• Manajemen Portofolio (ML) : 2	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan investasi portofolio • Penyusunan Laporan Manajemen Afiliasi triwulanan • Jangka waktu persetujuan kajian kelayakan
10.3 Pengelolaan Human Capital	<ul style="list-style-type: none"> • Pemenuhan kebutuhan dasar • Dukungan atasan & rekan kerja • Penerimaan ditempat kerja • Pertumbuhan dan perkembangan • Pengendalian Biaya 	<ul style="list-style-type: none"> • HCR (ML) : 3,95 • OCR (ML) : 3,95 • Biaya OPEX non fuel/kW siap :Rp.499.49/kW 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemenuhan jumlah SDM sesuai kebutuhan • Efektivitas pelatihan • Jangka waktu pemrosesan pengelolaan secara lengkap, benar dan rahasia
11.1 Pengelolaan Risiko	Proses telah teridentifikasi dengan Risiko (KKO, KKF, KKL)	ERM : 3,7	Jangka waktu pelaksanaan kajian risiko
12.2 Pengelolaan Mutu dan Kinerja	Mengontrol kinerja unit melalui kontrak kinerja	Skor Kriteria Baldrige : 615	<ul style="list-style-type: none"> • Pengukuran kontrak kinerja • Monitoring kinerja proses dan hasil
14.3 Pengelolaan Hubungan Stake Holder	Peningkatan kesejahteraan lingkungan sekitar	Indeks Kepuasan Komunitas : 77.08% Maturity Level CSR : 78.90%	Program dan jadwal CSR
14.4 Pengelolaan Informasi Perusahaan	Penerapan GCG	<i>GCG Score</i> : 85	Pemenuhan persyaratan peraturan dan perundangan yang berlaku
15.1 Pengelolaan Hukum Bidang Kontrak, Korporat dan Regulasi	Kesesuaian <i>legal drafting</i> dengan peraturan perundang-undangan dan perusahaan	Prosentase kesesuaian <i>legal drafting</i> dengan peraturan perundang-undangan dan perusahaan : 100%	Kesesuaian <i>legal drafting</i> dengan peraturan

6. Fokus Operasi

Proses Kerja Kunci [6.2.b(1)]	Persyaratan Proses Kerja Kunci	Ukuran Kerja Kunci	Ukuran Kinerja <i>In-Process</i> *)
16.1 Pengawasan Internal	Tindak lanjut temuan	<ul style="list-style-type: none"> Presentase Temuan Audit Internal yang ditindaklanjuti : 100% Presentase Temuan Audit KAP yang ditindaklanjuti : 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Jangka waktu pelaksanaan audit Jangka waktu pelaporan hasil audit
17.1 Pengelolaan Proses Operasi Pembangkit	<ul style="list-style-type: none"> Perencanaan dan pengendalian kesiapan pembangkit Kontinuitas Suplai Energi Listrik 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Efficiency Mgt</i> (ML) : 4,31 <i>Operation Mgt</i> (ML) : 4,38 Efisiensi Termal : 34,82% 	<ul style="list-style-type: none"> Jangka waktu perencanaan operasi dan pemeliharaan Pelaksanaan evaluasi operasi dan pemeliharaan MOH (<i>Maintenance Outage Hours</i>) POH (<i>Plan Outage Hours</i>) FOH (<i>Force Outage Hours</i>) EDH (<i>Equivalent Derating Hours</i>)
17.2 Pengelolaan Proses Pemeliharaan Pembangkit	<ul style="list-style-type: none"> Kontinuitas Suplai Energi Listrik Ketepatan Waktu, Kualitas dan Biaya Pemeliharaan 	<ul style="list-style-type: none"> EFOR : 2,14 % 	<ul style="list-style-type: none"> FOH (<i>Force Outage Hours</i>) EDH (<i>Equivalent Derating Hours</i>)

Tabel 6.1-4 Persyaratan Proses Kerja Kunci dan Ukuran Kinerjanya

Rentang Penilaian Kinerja	Nilai Raport	Keterangan
$\leq 2,5$	D	Kurang
$> 2,5$ sd 3	C	Cukup
> 3 sd 4	B	Baik
> 4 sd 5	A	Ekselen

Tabel 6.2-1 Rentang Penilaian Kinerja Rekanan

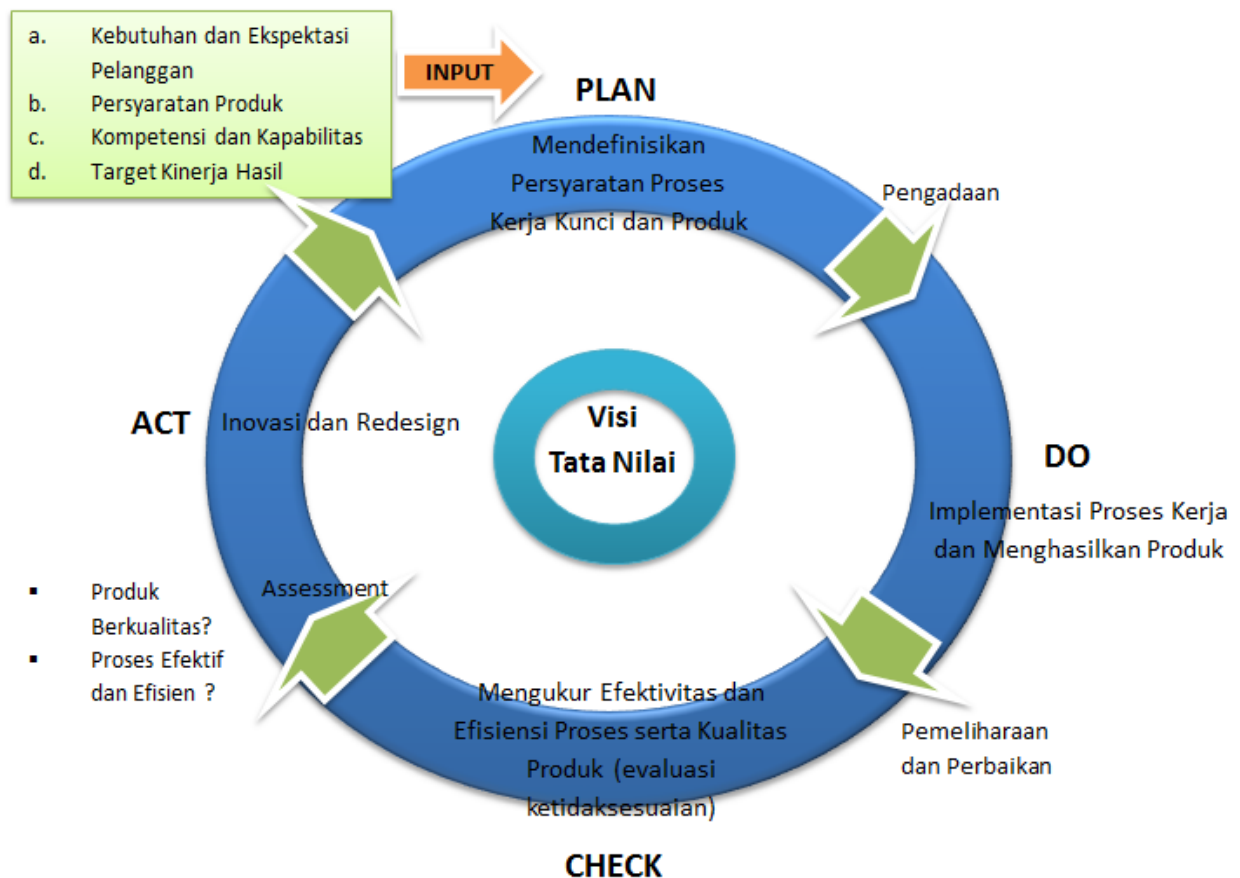


Figure 6.2-2 Diagram Alir Desain Proses Kerja