



UNIVERSITAS INDONESIA

**PEMETAAN KINERJA BISNIS MENGGUNAKAN
PENDEKATAN PQA
(STUDI KASUS PADA PT. PERTAMINA UP VI BALONGAN)**

SKRIPSI

**DONI EDWARD
0706201014**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
DESEMBER 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PEMETAAN KINERJA BISNIS MENGGUNAKAN
PENDEKATAN PQA
(STUDI KASUS PADA PT. PERTAMINA UP VI BALONGAN)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik

**DONI EDWARD
0706201014**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
DESEMBER 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Doni Edward

NPM : 0706201014

Tanda Tangan :

Tanggal : Desember 2009

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul:

“Pemetaan Kinerja Bisnis Menggunakan Pendekatan PQA (Studi Kasus Pada PT Pertamina UP VI Balongan).”

Dibuat untuk melengkapi sebagian salah persyaratan menjadi Sarjana Teknik pada Program Teknik Industri Program Pendidikan Sarjana Fakultas Teknik Universitas Indonesia, dan disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian skripsi.

Depok, 30 Desember 2009

Pembimbing Skripsi

Ir. Erlinda Muslim, MEE
196010281988112001

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Doni Edward
NPM : 0706201014
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Pemetaan Kinerja Bisnis Menggunakan Pendekatan PQA (Studi Kasus Pada PT. Pertamina UP VI Balongan)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Erlinda Muslim, MEE ()
Penguji : Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, MEngSc ()
Penguji : Ir. Rahmat Nurcahyo, MEngSc ()
Penguji : Farizal, Ph.D ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : Desember 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Teknik Jurusan Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada masa penyusunan skripsi ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga penulis ayahanda dan ibunda yang selalu memberikan kasih sayang dan perhatiannya tanpa mengharapkan balasan.
2. Ibu Ir. Erlinda Muslim, MEE , selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan kepercayaan, semangat, bimbingan, dan bantuan yang luar biasa.
3. Bapak Ir. Boy Nurtjahyo Moch Msie, selaku pembimbing akademis atas perhatiannya.
4. Bapak Amar Rachman, Ibu Fauzia Dianawati, Ibu Arian Dhini, Bapak Akhmad Hidayatno dan Bapak M. Dachyar atas semua masukan dan kritiknya selama masa seminar.
5. Segenap jajaran Dosen Departemen Teknik Industri yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama masa perkuliahan.
6. Bagian Administrasi Departemen Teknik Industri (Mbak Ana, Mbak Fat, Mas Dody) yang selalu siap sedia membantu penulis dalam segala urusan.
7. Semua pihak yang membantu memberikan masukan kepada penulis: Ibu Isti, Mbak Yayuk, Bapak Hasan, Bapak Pahli Zatra, Bapak Ismail dan rekan-rekan kerja di Pertamina UP VI Balongan.
8. Teman seperjuangan "Bu Erlinda Team" : Taufik, Andi, Ambar, Diyah, Dwi, Synthia atas segala bantuan, masukan, dan dorongan semangatnya.
9. Teman-teman TI ekstensi salemba angkatan 2007 yang selalu memberikan motivasi, semangat, keceriaan dan persahabatan selama masa perkuliahan.

Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu ke depannya.

Depok, Desember 2009

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Doni Edward
NPM : 0706201014
Program Studi : Teknik Industri
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Pemetaan Kinerja Bisnis Menggunakan Pendekatan PQA (Studi Kasus Pada PT. Pertamina UP VI Balongan)”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Depok

Pada tanggal : 30 Desember 2009

Yang menyatakan

(Doni Edward)

ABSTRAK

Nama : Doni Edward
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Pemetaan Kinerja Bisnis Menggunakan Pendekatan PQA
(Studi Kasus Pada PT. Pertamina UP VI Balongan)

Menjadi perusahaan kelas dunia adalah menjadi sebuah visi dari setiap organisasi. Untuk dapat mencapai perusahaan kelas dunia, setiap organisasi harus melakukan perbaikan terus-menerus secara sistematis dan terprogram dalam rencana kerja jangka pendek maupun jangka panjang. Salah satu metode perbaikan yang dapat digunakan adalah Sistem Manajemen Mutu Malcolm Baldrige National Quality Award (SMM MBNQA). Kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan dan pasar adalah triad kepemimpinan pada SMM MBNQA. Ketiganya menekankan pentingnya kepemimpinan yang berfokus kepada strategi dan pelanggan. Oleh karena itu triad kepemimpinan memiliki fungsi penting dalam menentukan arah organisasi dan mencari peluang dimasa depan.

Kata kunci:

Sistem Manajemen Mutu, MBNQA, PQA, Kepemimpinan, Perencanaan Strategik, Fokus Pelanggan dan Pasar

ABSTRACT

Name : Doni Edward
Program Study : Industrial Engineering
Title : Business Performance Mapping Using PQA Approach
(Case Study At PT. Pertamina UP VI Balongan)

To be a world class company is a vision of every organization. In order to achieve world-class companies, each organization have to do continuous improvement in a systematic and programmed in the short-term work plan and long term. One method of improvement that can be used is the Quality Management System Malcolm Baldrige National Quality Award (QMS MBNQA). Leadership, strategic planning, customer and market focus is the triad of leadership in the QMS MBNQA. All three stressed the importance of leadership that focus on strategy and customers. Therefore leadership triad has an important function in determining the direction of the organization and look for opportunities in the future.

Keywords:

Quality Management System, MBNQA, PQA, Leadership, Strategic Planning, Customer And Market Focus

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah	4
1.3 Perumusan Permasalahan	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Batasan Masalah	5
1.6 Metodologi Penelitian	6
1.7 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Pengertian Dasar dari Kualitas	8
2.2 Definisi Manajemen Kualitas	8
2.3 Sistem Manajemen Kualitas Formal MBNQA.....	9
2.4 Tujuan MBNQA	9
2.5 Proses Penilaian MBNQA	9
2.6 Nilai Inti dan Konsep	11
2.7 Kriteria MBNQA	11
2.8 Objective Area	15
2.8.1 Objective Area Category 1 Leadership	15
2.8.2 Objective Area Category 2 Strategic Planning	19
2.8.3 Objective Area Category 3 Customer and Market Focus.....	22
2.9 Sistem Skoring.....	26
BAB III PENGUMPULAN DATA.....	28
3.1 Profil Perusahaan	28
3.1.1 Lingkungan Organisasi.....	29
3.1.2 Visi, Misi dan Tata Nilai UP VI	31
3.1.3 Fasilitas, Teknologi dan Peralatan Kilang.....	31
3.1.4 Regulasi dan Standar Kerja	33
3.1.5 Struktur Organisasi UP VI	34
3.1.6 Pelanggan Utama	35
3.1.7 Pemasok dan Rantai Supply	36
3.1.8 Hubungan Kemitraaan	37
3.1.9 Lingkungan Persaingan	38
3.1.10 Tantangan dan Keunggulan Strategis.....	40
3.1.11 Sistem Peningkatan Kinerja.....	40

3.2 Triad Kepemimpinan (Leadership Triad).....	41
3.3 Leadership Triad Outcomes.....	42
3.3.1 Leadership Outcomes	42
3.3.2 Strategic Planning.....	43
3.3.3 Customer and Market Focus	44
BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN ANALISA	46
4.1 Pengolahan Data	47
4.1.1 Objective Area Kategori 1 Leadership	47
4.1.2 Objective Area Kategori 2 Strategic Planning.....	65
4.1.3 Objective Area Kategori 3 Customer and Market Focus.....	77
4.2 Analisis dan Interpretasi	89
4.2.1 Analisis dan Interpretasi Kategori 1 Leadership	90
4.2.2 Analisis dan Interpretasi Kategori 2 Strategic Planning.....	95
4.2.3 Analisis dan Interpretasi Kategori 3 Customer and Market Focus	99
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	102
5.1 Kesimpulan	102
5.2 Saran.....	103
DAFTAR REFERENSI	104
LAMPIRAN.....	105

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kategori MBNQA Versi Tahun 2008 untuk bidang Bisnis	13
Tabel 3.1 Realisasi dan Proyeksi Kinerja UP VI dibanding kinerja pembanding.	29
Tabel 3.2 Produk & Layanan Utama, Persyaratan & Ekspektasi, Sistem distribusi produk, Pelanggan Utama, Pelanggan Potensial & Pasar Lainnya	30
Tabel 3.3 Licensor Unit Proses	32
Tabel 3.4 Regulasi UP VI	33
Tabel 3.5 Kelompok Stakeholder dalam persyaratan dan ekspektasi.....	35
Tabel 3.6 Kelompok Pemasok & Persyaratan Supply Chain.....	37
Tabel 3.7 Pendekatan dalam mendengar suara pelanggan.....	38
Tabel 3.8 Produk dan jumlah/jenis kompetitor	38
Tabel 3.9 Tantangan & Keunggulan Strategis	40
Tabel 3.10 Pencapaian KPI	42
Tabel 3.11 Operating Cost (aspek efisiensi).....	42
Tabel 3.12 Emisi SO ₂ (aspek environmental).....	42
Tabel 3.13 Utilisasi Kilang (aspek operasi)	42
Tabel 3.14 Jumlah Kebakaran & Ledakan (aspek safety)	43
Tabel 3.15 Nilai Penjualan Produk Premium TT	43
Tabel 3.16 Nilai Penjualan Produk Solar.....	43
Tabel 3.17 Nilai Penjualan Produk LPG.....	43
Tabel 3.18 Nilai Penjualan Produk Propylene	43
Tabel 3.19 Hasil Survey Kepuasan Upms III.....	44
Tabel 3.20 Hasil Survey Kepuasan PT PP.....	44
Tabel 3.21 Hasil Survey Kepuasan Pelanggan (overall)	44
Tabel 3.22 Komplain Terhadap Kuantitas Produk	44
Tabel 3.23 Komplain Terhadap Kualitas Produk.....	44
Tabel 3.24 Komplain Terhadap Delivery Produk	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah.....	4
Gambar 1.2 Metodologi Penelitian.....	6
Gambar 2.1 Kerangka Kerja MBNQA Versi Tahun 2008 untuk bidang bisnis ...	14
Gambar 3.1 Process Flow Diagram (PFD)	32
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Pertamina UP VI Balongan.....	34



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG PERMASALAHAN

PT Pertamina (Persero) UP VI Balongan merupakan kilang keenam dari tujuh kilang Direktorat Pengolahan PT Pertamina (Persero) dengan kegiatan bisnis utamanya adalah mengolah minyak mentah (Crude Oil) menjadi produk-produk BBM (Bahan Bakar Minyak), Non BBM dan Petrokimia. Keberadaan UP VI Balongan sangat strategis bagi bisnis Pertamina maupun bagi kepentingan nasional. Sebagai Kilang yang relatif baru dan telah menerapkan teknologi terkini, Pertamina UP VI mempunyai nilai ekonomis yang tinggi. Dengan produk-produk unggulan seperti Premium, Pertamax, Pertamax Plus, Solar, Pertamina DEX, Kerosene (Minyak Tanah), LPG, Propylene, Pertamina UP VI mempunyai kontribusi yang besar dalam menghasilkan pendapatan baik bagi PT Pertamina maupun bagi negara. Selain itu PT Pertamina (Persero) UP VI Balongan mempunyai nilai strategis dalam menjaga kestabilan pasokan BBM ke DKI Jakarta, Banten, sebagian Jawa Barat dan sekitarnya yang merupakan sentra bisnis dan pemerintahan Indonesia. Sejalan dengan tuntutan bisnis ke depan, PT Pertamina (Persero) UP VI Balongan terus mengembangkan potensi bisnis yang dimiliki melalui penerapan teknologi baru, pengembangan produk-produk unggulan baru, serta penerapan standar internasional dalam sistem manajemen mutu dengan tetap berbasis pada komitmen ramah lingkungan. Visi PT Pertamina (Persero) adalah Menjadi Perusahaan Nasional Kelas Dunia. Visi PT Pertamina (Persero) UP VI Balongan adalah Menjadi Kilang Terunggul di Asia Pasifik Tahun 2015. Untuk pencapaian visi tersebut PT Pertamina (Persero) mengembangkan Sistem Manajemen Mutu Pertamina (SMMP) dimana salah satu alat yang digunakan adalah MBNQA.

MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) adalah salah satu jenis penghargaan yang diberikan kepada organisasi-organisasi yang telah berhasil mencapai tingkat kinerja yang sangat baik yang berlaku khusus di Amerika

Serikat setelah ditetapkan oleh Presiden Ronald Reagan tahun 1987¹. Untuk memperoleh penghargaan tersebut, organisasi-organisasi yang berminat harus berlomba memperoleh nilai (score) lebih baik dalam memenuhi paket persyaratan atau kriteria yang dikelompokkan dalam 7 kategori.

Sejak Tahun 1987 saat pertama kali ditetapkan Kriteria MBNQA untuk keunggulan kinerja bidang bisnis *manufacturing*, *service*, dan *small business*, dan Tahun 1999 ditambahkan untuk *Education* serta *Health Care*². Kini kriteria MBNQA ini tidak hanya digunakan di Amerika Serikat tetapi telah diadopsi dan dijadikan basis diberbagai negara di dunia dalam bentuk *National Quality Award* atau *Self-Assessment* di berbagai perusahaan. Kriteria digunakan dalam menilai kinerja dalam kisaran yang luas menyangkut indikator bisnis utama seperti : pelanggan, produk dan layanan, finansial, sumber daya manusia dan operasional.

PT Pertamina (Persero) telah menerapkan "Kriteria Baldrige" sejak tahun 2003 dengan nama Pertamina *Quality Award* (PQA)³. Pertamina menerapkan PQA ini untuk seluruh unit organisasi di jajarannya termasuk ke PT Pertamina (Persero) UP VI Balongan. Pada tahun 2005 Indonesia baru memiliki penghargaan mutu tingkat nasional yang dikenal dengan nama *Indonesia Quality Award* (IQA). IQA ini adalah bentuk penghargaan terhadap penilaian kinerja ekselen berbasiskan "Kriteria Baldrige"⁴.

Pada PQA 2008 PT Pertamina UP VI Balongan berhasil meraih predikat dan skor tertinggi yaitu *Good Performance* (476-575) dengan skor 521⁵ dan pada IQA 2008 PT Pertamina berhasil meraih predikat tertinggi *Good Performance*⁶.

Berikut adalah persyaratan Kriteria Baldrige Tahun 2008 untuk organisasi yang bergerak di bidang bisnis meliputi : ⁷

¹ Sadikin, Iskandar, 2007, "Bunga Rampai Kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA)", Edisi IV, Indonesia, Lembayung Center, hal.2

² Ibid.

³ Ibid., hal.146

⁴ Indonesian Quality Award *a journey to excellence* ,

<http://www.indonesianqualityaward.org/AboutIQA/tabid/64/Default.aspx> diakses 16 September 2009

⁵ Divisi Komunikasi, 2009, "UP VI Balongan & PT Elnusa Berjaya di PQA 2008", Pertamina. http://www.pertamina.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4296&Itemid=593

⁶ Divisi Komunikasi, 2008, "Good Performance untuk Pertamina dalam IQA 2008", Pertamina. http://www.pertamina.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4260&Itemid=593

⁷ Sadikin, Iskandar, 2009, "*Self-Assessment* Berbasis *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA)", Edisi IV, Indonesia, Lembayung Center, hal.31

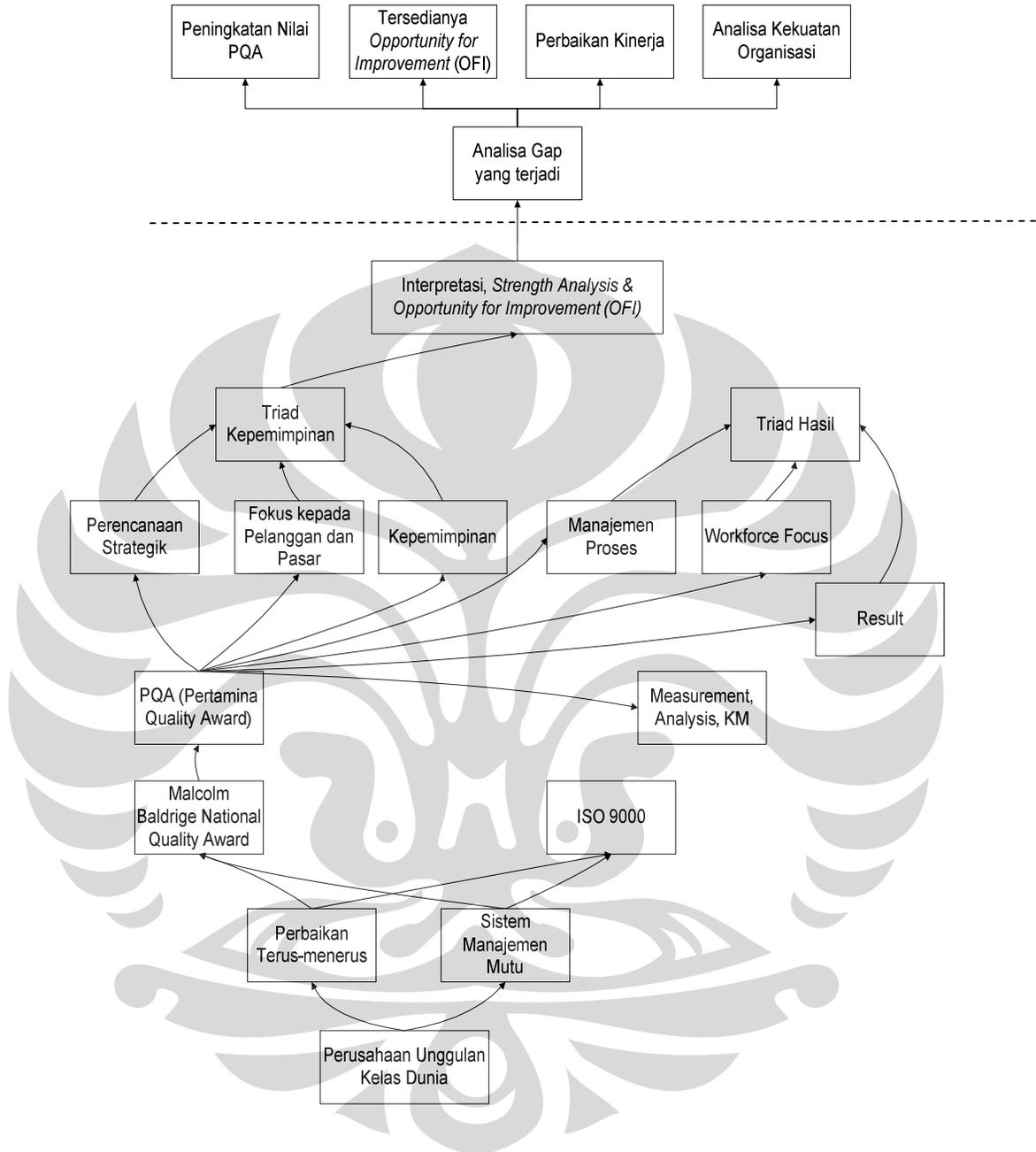
1. *Leadership*
2. *Strategic Planning*
3. *Customer and Market Focus*
4. *Measurement, Analysis, and Knowledge Management*
5. *Workforce Focus*
6. *Process Management*
7. *Result*

Penulis akan melakukan interpretasi dan *strength analysis* (Analisis kekuatan) terhadap pencapaian kinerja PT Pertamina (Persero) UP VI Balongan sebagaimana yang dilaporkan dalam aplikasi PQA tahun 2008. Analisis akan difokuskan pada *triad leadership* yaitu:

1. *Category 1 Leadership*
2. *Category 2 Strategic Planning*
3. *Category 3 Customer and market focus*

Keluaran akhir skripsi ini adalah umpan balik berupa pemetaan kinerja Pertamina UP VI balongan.. Oleh karena itu penulis akan memilih topik **Pemetaan Kinerja Bisnis Menggunakan Pendekatan PQA (Studi Kasus Pada PT Pertamina UP VI Balongan)**.

1.2 DIAGRAM KETERKAITAN MASALAH



GAMBAR 1. 1 DIAGRAM KETERKAITAN MASALAH

1.3 PERUMUSAN PERMASALAHAN

Berdasarkan latar belakang dan diagram keterkaitan masalah, maka pokok permasalahan yang akan dibahas dalam skripsi ini adalah :

1. *Category 1 Leadership*
2. *Category 2 Strategic Planning*
3. *Category 3 Customer and market focus*

Oleh sebab itu skripsi ini akan membahas mengenai ketiga kategori MBNQA, melakukan interpretasi terhadap dokumen PQA Pertamina UP VI.

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Dari permasalahan yang telah diidentifikasi diatas, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemetaan kinerja Pertamina UP VI Balongan melalui aplikasi PQA

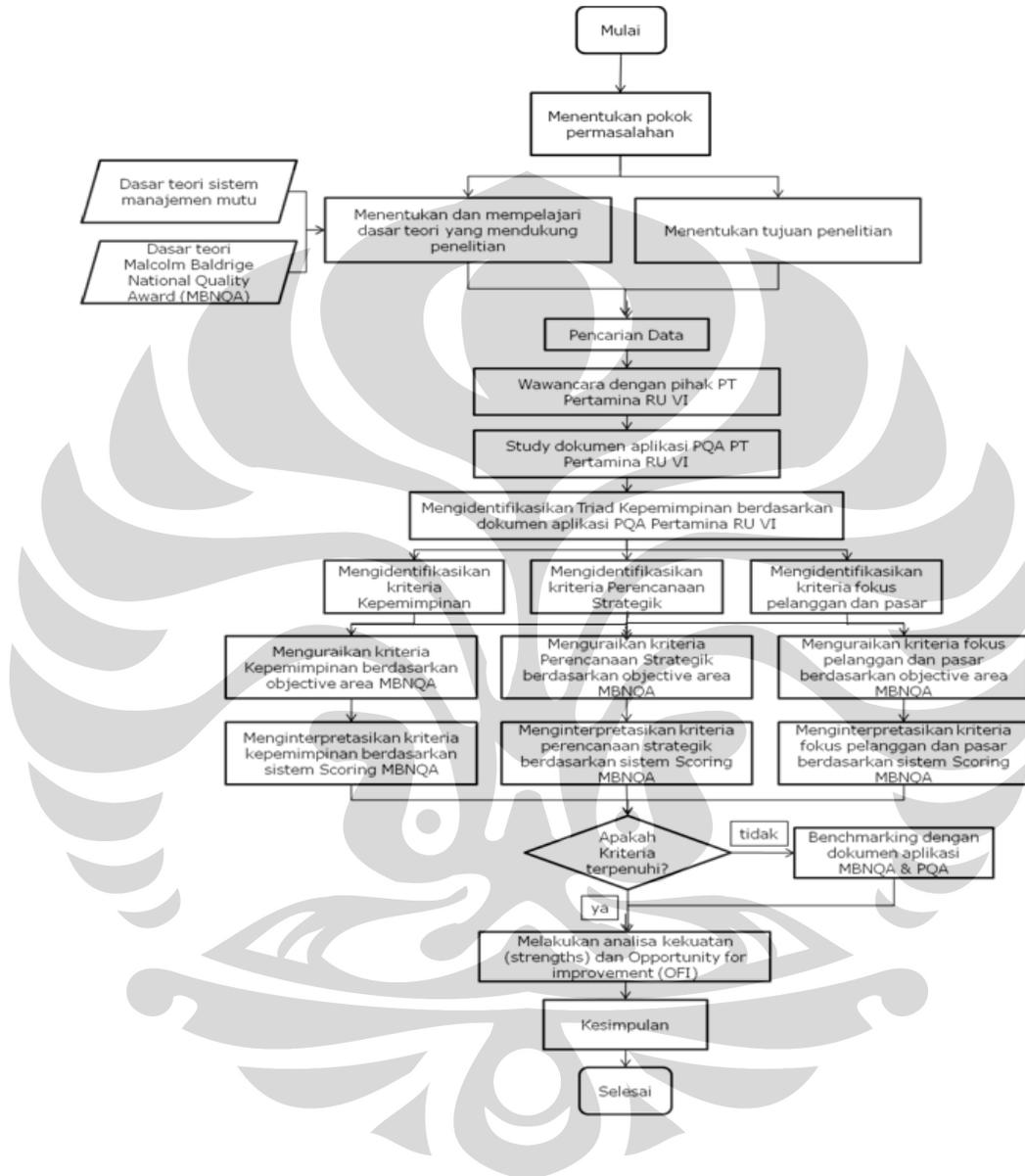
1.5 BATASAN MASALAH

Untuk memfokuskan penelitian pada pokok permasalahan, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian. Fokus penelitian ini adalah pada *Triad Leadership* MBNQA yaitu pada:

1. *Category 1 Leadership*
2. *Category 2 Strategic Planning*
3. *Category 3 Customer and market focus*

1.6 METODOLOGI PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian, peneliti melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:



GAMBAR 1.2 METODOLOGI PENELITIAN

1.7 SISTEMATIKA PENULISAN

Penulisan laporan penelitian ini dibagi menjadi lima bab.

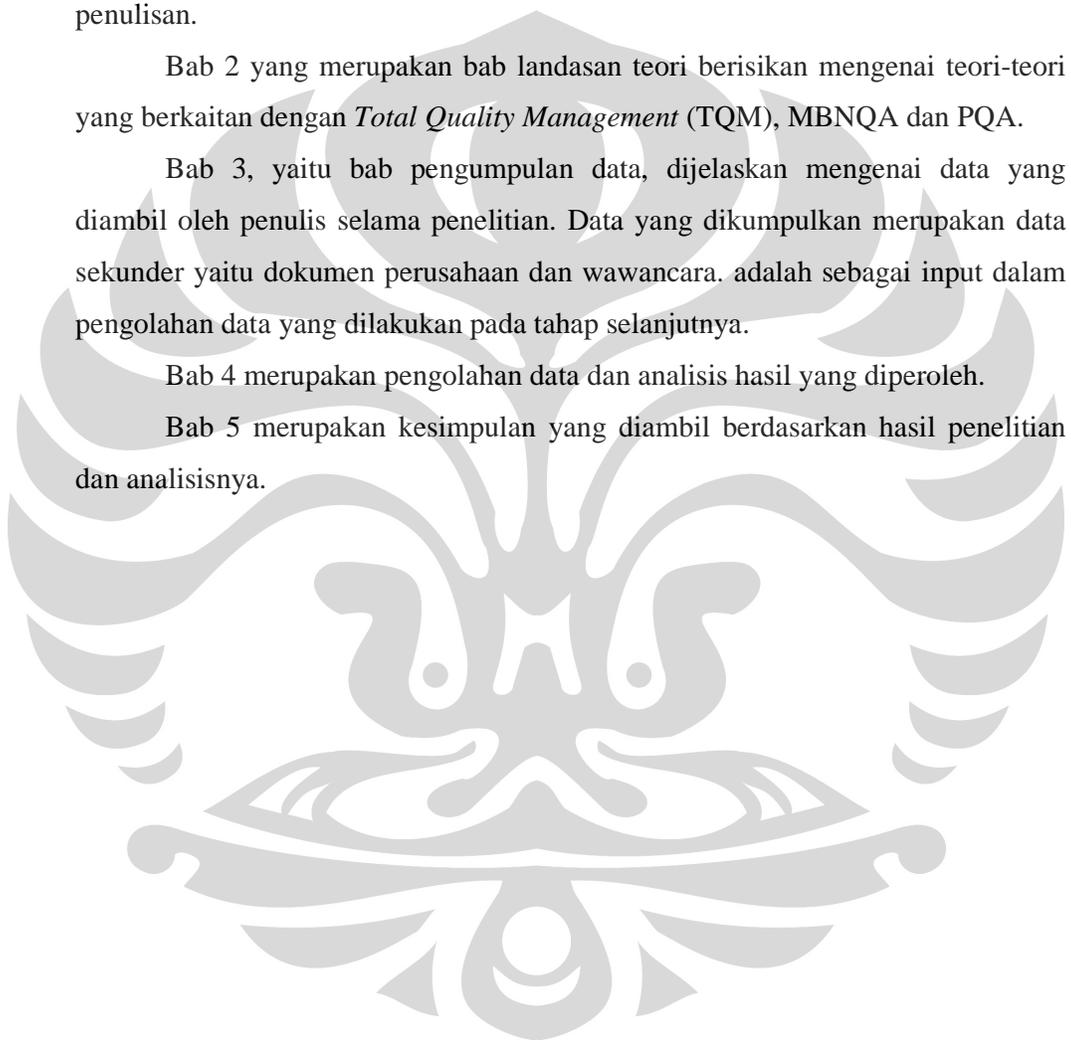
Bab 1 merupakan bab pendahuluan, menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, diagram yang menggambarkan keterkaitan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian yang ingin dicapai, ruang lingkup penelitian yang dilakukan, metodologi penelitian yang dilakukan oleh penulis, serta sistematika penulisan.

Bab 2 yang merupakan bab landasan teori berisikan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan *Total Quality Management* (TQM), MBNQA dan PQA.

Bab 3, yaitu bab pengumpulan data, dijelaskan mengenai data yang diambil oleh penulis selama penelitian. Data yang dikumpulkan merupakan data sekunder yaitu dokumen perusahaan dan wawancara. adalah sebagai input dalam pengolahan data yang dilakukan pada tahap selanjutnya.

Bab 4 merupakan pengolahan data dan analisis hasil yang diperoleh.

Bab 5 merupakan kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil penelitian dan analisisnya.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Dasar dari Kualitas

Definisi konvensional⁸ dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti : performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya.

Definisi strategik⁹ dari kualitas menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customer*).

Dalam ISO 8402 (*Quality Vocabulary*¹⁰), kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konfirmasi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirement*).

2.2 Definisi Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management = TQM*) didefinisikan¹¹ sebagai suatu aktivitas yang meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

ISO 8402 (*Quality Vocabulary*¹²) mendefinisikan Manajemen Kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab , serta

⁸ Gaspersz, Vincent, 2002, "Total Quality Management", Cetakan Kedua, Indonesia, Gramedia Pustaka Utama, hlm.4

⁹ Gaspersz, Vincent, loc. cit.

¹⁰ Ibid. ,hlm.5

¹¹ Gaspersz, Vincent, loc. cit.

¹² Ibid. ,hlm.6

mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Tanggung jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak (*top management*) dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

2.3 Sistem Manajemen Kualitas Formal MBNQA

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) adalah sistem manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat. MBNQA diciptakan pertama kali oleh U.S. Congress pada tahun 1987 di bawah *Public Law 100-107*, sebagai penghormatan kepada Malcolm Baldrige, *Commerce Department Secretary*, yang meninggal dunia pada tahun 1987. MBNQA berada dibawah tanggung jawab *the National Institute of Standards and Technology (NIST)*. Penghargaan ini diberikan setiap tahun dan diserahkan langsung oleh Presiden Amerika Serikat.¹³

2.4 Tujuan MBNQA¹⁴

Tujuan dari MBNQA adalah :

1. Mempromosikan kesadaran kualitas
2. Memberikan penghargaan atas pencapaian kualitas dari perusahaan bisnis Amerika Serikat
3. Mempublikasikan keberhasilan strategi penerapan manajemen kualitas

2.5 Proses Penilaian MBNQA¹⁵

Sistem manajemen kualitas MBNQA berdasarkan pada tiga tahap proses penilaian, yaitu:

1. Evaluasi dari suatu pertanyaan tertulis
2. Kunjungan lapangan ke perusahaan-perusahaan yang memiliki skor tertinggi berdasarkan pertanyaan tertulis

¹³ Ibid. ,hlm.274

¹⁴ Gaspersz, Vincent, loc. cit.

¹⁵ Gaspersz, Vincent, loc. cit.

3. Penilaian akhir untuk menentukan pemenang MBNQA berdasarkan hasil keseluruhan penilaian.

Proses penilaian didaftarkan oleh suatu konsorsium yang dibentuk oleh *The American Society for Quality (ASQ)* dan *The American Productivity and Quality Center (APQC)*. Maksimum dua organisasi dalam setiap kategori dari tiga kategori¹⁶ yang ada, yaitu :

1. Bisnis (Manufakturing, Jasa, dan Usaha Kecil)
2. Pendidikan
3. Kesehatan

Organisasi tersebut dipilih setiap tahun untuk diberikan penghargaan kualitas nasional Malcolm Baldrige (MBNQA)

Berdasarkan peninjauan secara seksama terhadap 20 perusahaan yang memiliki skor tertinggi untuk kriteria MBNQA pada tahun 1988 dan 1989, pihak Pemerintah Amerika Serikat menemukan tiga kesimpulan kunci¹⁷, yaitu sebagai berikut:

1. Pada hampir semua kasus, perusahaan-perusahaan yang memiliki nilai tertinggi berhasil meningkatkan perbaikan dalam hubungan karyawan, produktivitas, kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan profitabilitas
2. Enam Faktor kunci yang member kontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan adalah:
 - a. Fokus pada pelanggan
 - b. Kepemimpinan manajemen senior
 - c. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
 - d. Kultur perusahaan yang terbuka
 - e. Pembuatan keputusan berdasarkan fakta
 - f. Kemitraan dengan pemasok
3. Perusahaan rata-rata membutuhkan waktu dua setengah tahun merealisasikan manfaat-manfaat awal dari penerapan sistem manajemen mutu formal

¹⁶ Sadikin, Iskandar, 2007, "Bunga Rampai Kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA)", Edisi IV, Indonesia, Lembayung Center, hlm.2

¹⁷ Gaspersz, Vincent, loc. cit.

2.6 Nilai Inti dan Konsep

Kriteria MBNQA dibangun berdasarkan landasan dari 11 nilai inti dan konsep, sebagai berikut¹⁸ :

1. Kualitas yang dikendalikan pelanggan (*Customer-driven quality*)
2. Kepemimpinan (*Leadership*)
3. Peningkatan terus-menerus dan pembelajaran (*Continous-improvement and learning*)
4. Memberi nilai pada pekerja (*Valuing employees*)
5. Tanggapan cepat (*Fast response*)
6. Kualitas desain dan pencegahan (*Design quality and prevention*)
7. Pandangan jangka panjang ke masa depan (*Long-range view of the future*)
8. Manajemen berdasarkan fakta (*Management by fact*)
9. Pengembangan kemitraan (*Partnership development*)
10. Tanggung jawab perusahaan dan masyarakat (*Company responsibility and citizenship*)
11. Fokus pada hasil (*results focus*)

Kesebelas nilai inti dan konsep diatas kemudian diintegrasikan kedalam tujuh kategori yang merupakan kriteria MBNQA.

2.7 Kriteria MBNQA

Untuk kategori bisnis terdapat tujuh *item* atau kategori yang dinilai¹⁹, yaitu:

1. Kepemimpinan (*Leadership*) : 120 points
2. Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*) : 85 points
3. Fokus pasar dan pelanggan (*Customer and Market Focus*) : 85 points
4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*) : 90 points
5. Fokus sumber daya manusia (*Workforce Focus*) : 85 points
6. Manajemen Proses (*Process Management*) : 85 points
7. Hasil-hasil Bisnis (*Results*) : 450 points

¹⁸ Gaspersz, Vincent, op. cit. hlm 275

¹⁹ Sadikin, Iskandar, 2009, “*Self-Assessment Berbasis Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*”, Edisi IV, Indonesia, Lembaga Center, hlm.31

Kategori kepemimpinan menguji system kepemimpinan perusahaan dan kepemimpinan pribadi dari pemimpin-pemimpin senior. Kategori ini menguji bagaimana pemimpin-pemimpin senior dan sistem kepemimpinan memperhatikan nilai-nilai, arah perusahaan, ekspektasi kinerja, berfokus pada pelanggan dan *stakeholders* yang lain, pembelajaran, dan inovasi. Juga menguji bagaimana perusahaan memperhatikan tanggung jawabnya terhadap masyarakat dan memberikan dukungan kepada masyarakat kunci.

Kategori perencanaan strategik menguji bagaimana perusahaan menetapkan arah strategik, dan bagaimana mengembangkan strategi dan rencana tindakan penting guna mendukung arah yang ditetapkan itu. Kategori ini juga menguji bagaimana rencana-rencana disebarluaskan dan bagaimana kinerja ditelusuri.

Kategori fokus pasar dan pelanggan menguji bagaimana perusahaan menetapkan kebutuhan, ekspektasi, dan preferensi dari pelanggan dan pasar. Juga menguji bagaimana perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan dan menentukan kepuasan mereka.

Kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan menguji pemilihan, pengelolaan, dan efektivitas penggunaan informasi dan data guna mendukung proses-proses kunci dan rencana-rencana tindakan, dan sistem manajemen informasi perusahaan.

Kategori fokus sumber daya manusia menguji bagaimana perusahaan mengembangkan dan menggunakan sumber daya manusia yang potensial, serta menyelaraskannya dengan tujuan-tujuan perusahaan. Juga menguji bagaimana perusahaan membangun dan memelihara suatu lingkungan dan iklim kerja yang kondusif guna mencapai keunggulan kinerja, partisipasi penuh, serta pertumbuhan pribadi dan organisasi.

Kategori manajemen proses menguji aspek-aspek kunci dari manajemen proses, termasuk desain berfokus pelanggan, penyerahan produk (barang dan jasa), dukungan, dan proses pemasok serta kemitraan yang melibatkan semua unit kerja. Kategori ini menguji bagaimana proses-proses kunci didesain, diimplementasikan, dikelola, dan ditingkatkan guna mencapai kinerja yang lebih baik.

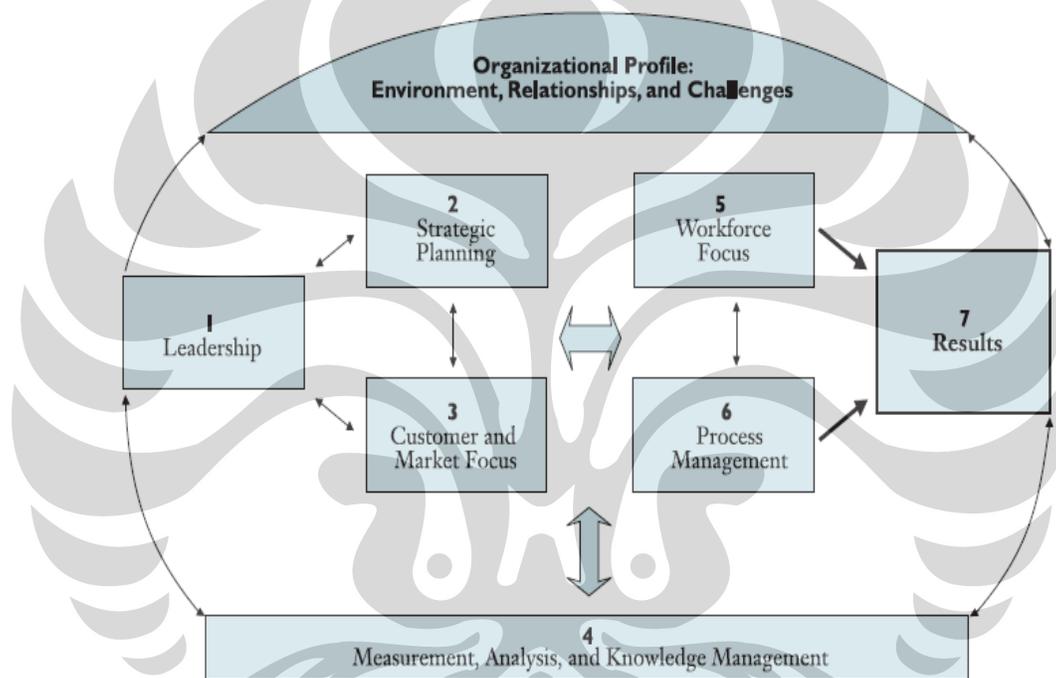
Kategori hasil-hasil bisnis menguji kinerja perusahaan dan peningkatan dalam area bisnis kunci (kepuasan pelanggan, kinerja pasar dan keuangan, hasil-hasil sumber daya manusia, kinerja pemasok dan mitra bisnis, dan kinerja operasional). Juga menguji tingkat-tingkat kinerja relatif terhadap pesaing-pesaing.

Skor total dari MBNQA adalah 1000 *points*, dimana pada umumnya organisasi kelas dunia telah memperoleh skor total diatas 700 *points*. MBNQA untuk bidang bisnis ditunjukkan dalam Tabel 2.1 dan kerangka kerja (*framework*) ditunjukkan dalam gambar 2.1.

TABEL 2.1 KATEGORI MBNQA VERSI TAHUN 2008 UNTUK BIDANG BISNIS

No	Items		Point Values
Category 1 Leadership			120
1	1.1	Senior Leadership	70
2	1.2	Governance and Social Responsibilities	50
Category 2 Strategic Planning			85
3	2.1	Strategic Development	40
4	2.2	Strategic Deployment	45
Category 3 Customer and Market Focus			85
5	3.1	Customer and Market Knowledge	40
6	3.2	Customer Relationships and Satisfaction	45
Category 4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management			90
7	4.1	Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45
8	4.2	Management of Information, Information Technology, and Knowledge	45
Category 5 Workforce Focus			85
9	5.1	Workforce Engagement	45
10	5.2	Workforce Environment	40
Category 6 Process Management			85
11	6.1	Work Systems Design	35
12	6.2	Work Process Management and Improvement	50

No	Items		Point Values
Category 7 Results			450
13	7.1	Product and Service Outcomes	100
14	7.2	Customer-Focused Outcomes	70
15	7.3	Financial and Market Outcomes	70
16	7.4	Workforce-Focused Outcomes	70
17	7.5	Process Effectiveness Outcomes	70
18	7.6	Leadership Outcomes	70
Total Points			1000



**GAMBAR 2.1 KERANGKA KERJA MBNQA VERSI TAHUN 2008
UNTUK BIDANG BISNIS**

Kepemimpinan (1), Perencanaan Strategik (2) dan Fokus Pasar dan Pelanggan (3) menggambarkan “triad” kepemimpinan, dimana kategori-kategori ini ditempatkan bersama-sama untuk menekankan pentingnya kepemimpinan yang berfokus pada strategi dan pelanggan. Pemimpin senior menentukan arah organisasi dan mencari peluang di masa depan bagi organisasi.

Fokus Sumber Daya Manusia (5), Manajemen Proses (6) dan Hasil-hasil bisnis (7) menggambarkan “triad” hasil. SDM dan proses-proses utama organisasi mengerjakan tugas organisasi untuk memberikan hasil yang diinginkan.

Seluruh kegiatan mengarah kepada pencapaian Hasil Usaha yang merupakan gabungan dari hasil-hasil pelanggan, finansial, kinerja operasi termasuk SDM dan tanggungjawab terhadap publik.

Tanda panah horisontal di tengah menggambarkan hubungan triad kepemimpinan dan triad hasil, yang merupakan faktor kritis penentu keberhasilan organisasi. Lebih jauh lagi, panah ini juga menunjukkan hubungan erat antara Kepemimpinan dan Hasil-hasil usaha. Tanda panah bolak-balik menggambarkan pentingnya umpan balik dalam sistem pengukuran kinerja yang efektif.

Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (4) adalah penting bagi manajemen organisasi yang efektif dan bagi sistem berbasis fakta untuk meningkatkan performansi dan daya saing. Informasi dan analisis berfungsi sebagai fondasi sistem pengukuran kinerja.

2.8 Objective Area

2.8.1. Objective Area Category 1 Leadership pada MBNQA

Item 1.1 Senior Leadership : Bagaimana para pemimpin senior anda memimpin?

Uraikan bagaimana para pemimpin senior memandu dan mempertahankan keberlanjutan organisasi anda. Uraikan bagaimana para pemimpin senior berkomunikasi dengan tenaga kerja dan mendorong kinerja yang tinggi.

Dalam respons anda, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut :

Area 1.1.a. Vision and Values

Subpart 1.1.a (1) :

- Bagaimana Para Pemimpin Senior menetapkan Visi dan Tata Nilai Organisasional?
- Bagaimana Para Pemimpin Senior Men-Deploy Visi dan Tata Nilai organisasi melalui Sistem Kepemimpinan Kepada Seluruh Tenaga Kerja, Pemasok dan Mitra, serta kepada pelanggan dan stakeholders kunci lainnya?
- Bagaimana tindakan pribadi mereka merefleksikan komitmen kepada Tata nilai Organisasi?

Subpart 1.1.a (2) :

Universitas Indonesia

- Bagaimana para pemimpin senior secara pribadi menciptakan suatu lingkungan organisasi yang memajukan, memenuhi persyaratan, dan memberikan hasil dalam bidang hukum dan perilaku etis?

Subpart 1.1.a (3) :

- Bagaimana para pemimpin senior menciptakan suatu organisasi yang berkelanjutan?
- Bagaimana para pemimpin senior menciptakan suatu lingkungan untuk perbaikan kinerja, pencapaian misi dan sasaran strategis, inovasi, kepemimpinan kinerja, pencapaian misi dan sasaran strategis, inovasi, kepemimpinan kinerja yang kompetitif atau role model, dan kegesitan (agility) organisasional anda?
- Bagaimana mereka menciptakan suatu lingkungan untuk pembelajaran tenaga kerja dan organisasional?
- Bagaimana mereka secara pribadi berpartisipasi dalam succession planning dan pengembangan pemimpin organisasional masa depan?

Area 1.1.b : Communication and organizational Performance

Subpart 1.1.b (1) :

- Bagaimana para pemimpin senior berkomunikasi dan memperhatikan seluruh tenaga kerja?
- Bagaimana para pemimpin senior mendorong komunikasi dua arah yang jujur di seluruh organisasi?
- Bagaimana para pemimpin senior mengkomunikasikan keputusan-keputusan kunci?
- Bagaimana para pemimpin senior mengambil peran yang aktif dalam program penghargaan dan pengakuan untuk memperkuat kinerja yang tinggi serta fokus kepada pelanggan dan bisnis?

Subpart 1.1.b (2) :

- Bagaimana para pemimpin senior menciptakan suatu fokus kepada tindakan untuk mencapai sasaran (objective), memperbaiki kinerja, dan mencapai visi organisasi anda?

- Apa ukuran kinerja yang di-review oleh para pemimpin senior secara reguler agar mereka tahu tindakan apa yang diperlukan?
- Bagaimana para pemimpin senior memasukan fokus kepada penciptaan dan penyeimbangan nilai (value) bagi pelanggan dan stakeholders lainnya dalam ekspektasi kinerja organisasi mereka?

Item 1.2 Governance and Social Responsibilities : Bagaimana anda mengelola dan menunjukkan tanggung jawab sosial?

Uraikan sistem Tata kelola organisasi anda. Uraikan bagaimana organisasi anda menunjukkan tanggung jawabnya kepada public, memastikan perilaku etis, dan praktik sebagai warga Negara yang baik.

Dalam respons anda, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

Area 1.2.a. Organizational Governance

Subpart 1.2.a (1) :

- Bagaimana organisasi anda menunjukkan faktor kunci berikut dalam sistem Tata Kelola anda:
 - Akuntabilitas tindakan manajemen
 - Akuntabilitas fiskal
 - Transparansi yang memadai dalam operasi dan menseleksi serta mendisklos kebijakan untuk anggota badan Tata Kelola
 - Independensi dalam audit internal dan eksternal
 - Proteksi yang memadai atas kepentingan Stakeholder dan pemegang saham

Subpart 1.2.a (2) :

- Bagaimana anda mengevaluasi kinerja pemimpin senior anda, termasuk chief executive?
- Bagaimana anda mengevaluasi kinerja anggota badan Tata Kelola?
- Bagaimana para pemimpin senior dan badan Tata kelola menggunakan review kinerja ini untuk memperbaiki efektivitas kepemimpinan pribadinya dan badan (Tata Kelola) serta Sistem Kepemimpinan?

Area 1.2.b. Legal and Ethical Behavior

Subpart 1.2.b (1) :

- Bagaimana anda memperhitungkan dampak buruk produk, layanan dan operasi terhadap masyarakat?
- Bagaimana anda mengantisipasi concern (kekhawatiran) publik terhadap produk, layanan, dan operasi saat ini dan masa yang akan datang?
- Bagaimana anda mempersiapkan concern-concern tersebut dengan cara yang proaktif, termasuk penggunaan proses atas sumber daya yang berkelanjutan?
- Apa proses, ukuran, dan tujuan kunci kepatuhan untuk mencapai dan melampaui persyaratan regulasi dan hukum?
- Apa proses, ukuran, dan tujuan kunci untuk menunjukkan resiko yang berkaitan dengan produk, layanan dan operasi anda?

Subpart 1.2.b (2) :

- Bagaimana anda memajukan dan memastikan perilaku etis dalam seluruh interaksi anda?
- Apa Proses dan Ukuran atau indikator kunci yang memungkinkan anda dapat melakukan serta memonitor perilaku etis dalam struktur Tata Kelola anda di seluruh organisasi, serta dalam interaksi dengan pelanggan, mitra dan stakeholders lainnya?
- Bagaimana anda memonitor dan merespons pencapaian perilaku etis?

Area 1.2.c : Support of Key Communities

- Bagaimana organisasi anda mendukung dan memperkuat komunitas kunci anda secara aktif?
- Bagaimana anda mengidentifikasi komunitas kunci dan menentukan bidang-bidang yang perlu diutamakan dalam keterlibatan dan dukungan organisasional?
- Siapa Komunitas Kunci Anda?

- Bagaimana para pemimpin senior dan tenaga kerja anda berkontribusi untuk memperbaiki komunitas ini?

2.8.2. Objective Area Category 2 Strategic Planning pada MBNQA

Item 2.1 Strategy Development : Bagaimana anda mengembangkan strategi?

Uraikan bagaimana organisasi anda menetapkan strategi dan sasaran strategis, termasuk bagaimana anda menjawab tantangan strategis. Ringkaslah sasaran strategis kunci organisasi anda dan tujuannya.

Dalam respons anda, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut :

Area 2.1.a Strategy Development Process :

Subpart 2.1.a (1) :

- Bagaimana Organisasi anda melakukan perencanaan strategi?
- Apa proses kuncinya?
- Siapa partisipan kuncinya?
- Bagaimana proses anda mengidentifikasi potensi blind spots?
- Bagaimana anda menetapkan tantangan strategis dan keunggulan seperti yang diidentifikasi dalam merespons P.2 (organizational challenge) Profil Organisasi anda?
- Apa horison waktu perencanaan dengan jangka pendek dan jangka panjangnya?
- Bagaimana menetapkan horison waktu tersebut?
- Bagaimana proses perencanaan strategis anda menunjukkan horison waktu tersebut?

Subpart 2.1.a (2) :

- Bagaimana anda memastikan bahwa perencanaan strategis tersebut mempertimbangkan faktor-faktor kunci berikut?
- Bagaimana anda mengumpulkan serta menganalisis data dan informasi yang relevan dengan tetap mempertimbangkan faktor-faktor berikut sebagai bagian bagian proses perencanaan strategis anda :
 - Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi anda

Universitas Indonesia

- Indikasi dini meningkatnya teknologi, pasar, kompetisi, atau lingkungan regulasi
- Keberlanjutan organisasi jangka panjang
- Kemampuan anda untuk mengeksekusi rencana strategis

Area 2.1.b Strategic Objectives :

Subpart 2.1.b (1) :

- Apa sasaran strategis kunci anda dan jadwal untuk mencapainya?
- Apa tujuan yang paling penting dari sasaran-sasaran strategis tersebut?

Subpart 2.1.b (2) :

- Bagaimana sasaran strategis anda menjawab tantangan strategis dan keunggulan strategis?
- Bagaimana sasaran strategis anda menjawab peluang untuk inovasi produk dan layanan, operasi, dan model bisnis?
- Bagaimana anda memastikan bahwa sasaran strategis anda menyeimbangkan tantangan dan peluang jangka pendek dan jangka panjang?
- Bagaimana anda memastikan bahwa sasaran strategis anda menyeimbangkan kebutuhan seluruh stakeholders kunci?

Items 2.2 Strategy Deployment : Bagaimana anda men-deploy strategi?

Uraikan bagaimana organisasi anda menjabarkan sasaran strategis menjadi rencana kerja. Ringkaslah rencana kerja organisasi anda dan ukuran atau indikator kinerja kuncinya bertalian. Proyeksikan kinerja organisasi di masa depan dalam ukuran atau indikator kinerja kunci tersebut.

Dalam respons anda, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut :

Area 2.2.a Action Plan Development and Deployment :

Subpart 2.2.a (1) :

- Bagaimana anda mengembangkan dan mendeploy rencana kerja (Action Plans) di seluruh jajaran organisasi untuk mencapai sasaran strategis kunci anda?

- Bagaimana anda memastikan bahwa hasil kunci rencana kerja anda dapat dipertahankan?

Subpart 2.2.a (2) :

- Bagaimana anda memastikan bahwa sumber daya finansial dan lainnya tersedia untuk mencapai rencana kerja anda?
- Bagaimana anda mengalokasikan sumber daya ini untuk mendukung pencapaian rencana?
- Bagaimana anda menilai resiko finansial dan lainnya berkaitan dengan rencana?
- Bagaimana anda menyeimbangkan sumber daya untuk memastikan bahwa sumber daya memadai untuk memenuhi kewajiban saat ini?

Subpart 2.2.a (3) :

- Bagaimana anda menetapkan dan mendeploy rencana kerja yang telah dimodifikasi bila situasi memerlukan peningkatan rencana serta eksekusi yang cepat suatu rencana baru?

Subpart 2.2.a (4) :

- Apa rencana kerja kunci jangka pendek dan jangka panjang anda?
- Apa perubahan kunci yang direncanakan, bila ada, menyangkut produk dan layanan anda, menyangkut pelanggan dan pasar anda, dan menyangkut bagaimana anda akan beroperasi?

Subpart 2.2.a (5) :

- Apa rencana kunci sumber daya manusia anda untuk mencapai sasaran strategis dan rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang anda?
- Bagaimana rencana tersebut menunjukkan potensi dampak terhadap tenaga kerja anda serta berbagai potensi perubahan terhadap kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja?

Subpart 2.2.a (6) :

- Apa ukuran atau indikator kinerja kunci untuk menelusuri kemajuan rencana kerja anda?

- Bagaimana anda memastikan bahwa sistem pengukuran rencana kerja anda secara keseluruhan memperkuat keselarasan (alignment) organisasi anda?
- Bagaimana anda memastikan bahwa sistem pengukuran meliputi semua bidang deployment dan stakeholders kunci?

Area 2.2.b Performance Projection :

Subpart 2.2.b :

- Untuk ukuran atau indikator kinerja kunci yang diidentifikasi dalam 2.2.a.(6), apa proyeksi kinerja anda baik untuk horison waktu jangka pendek maupun jangka panjang?
- Bagaimana kinerja anda yang diproyeksikan dibandingkan dengan kinerja proyeksikan kompetitor atau organisasi pembanding?
- Bagaimana diperbandingkan dengan benchmark kunci, tujuan, dan kinerja masa lalu?
- Bila ada kesenjangan saat ini atau yang diproyeksikan dalam kinerja dibandingkan dengan kompetitor anda atau organisasi pembanding, bagaimana anda akan menanggulangnya?

2.8.3. Objective Area Category 3 Customer and Market Focus pada MBNQA

Item 3.1 Customer and Market Knowledge : Bagaimana menggunakan pengetahuan tentang pelanggan dan pasar

Uraikan bagaimana organisasi anda menentukan persyaratan, kebutuhan ekspektasi dan preferensi pelanggan dan pasar untuk memastikan kelanjutan relevansi produk dan layanan serta untuk mengembangkan peluang-peluang bisnis yang baru.

Area 3.1.a Customer and Market Knowledge

Subpart 3.1.a (1) :

- Bagaimana anda mengidentifikasi pelanggan, kelompok pelanggan, dan segmen pasar?

- Bagaimana anda menetapkan pelanggan, kelompok pelanggan, dan segmen pasar mana yang dituju oleh produk dan layanan saat ini dan yang akan datang?
- Bagaimana anda memasukan pelanggan competitor serta potensial pelanggan dan pasar lainnya dalam penentuan ini?

Subpart 3.1.a (2) :

- Bagaimana cara anda mendengarkan dan mempelajari untuk menentukan persyaratan, kebutuhan, dan ekspektasi pelanggan kunci yang berubah (termasuk fitur produk dan layanan) dan hubungannya yang penting dengan keputusan pembelian atau keputusan hubungan oleh pelanggan?
- Bagaimana anda menentukan berbagai ragam metode untuk pelanggan atau kelompok pelanggan yang berbeda?
- Bagaimana anda menggunakan informasi dan umpan balik yang relevan dari pelanggan saat ini dan mantan pelanggan, termasuk informasi dari pemasaran dan penjualan, data loyalitas dan retensi pelanggan, acuan pelanggan, analisis kalah / menang, dan data komplain untuk tujuan perencanaan produk dan layanan, pemasaran, membuat sistem kerja dan perbaikan proses kerja, dan pengembangan bisnis baru?

Subpart 3.1.a (3) :

- Bagaimana anda menggunakan informasi *voice-of-the-customer* dan umpan baik ini untuk lebih fokus kepada pelanggan, memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan lebih baik lagi, serta mengidentifikasi peluang untuk inovasi?

Subpart 3.1.a (4) :

- Bagaimana anda menjaga agar metode mendengarkan dan pembelajaran tentang pelanggan dan pasar ini tetap sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis, termasuk perubahan pasar anda?

Item 3.2 Customer Relationships and Satisfaction : bagaimana membangun dan menumbuhkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Universitas Indonesia

Uraikan bagaimana organisasi anda membangun hubungan untuk memperoleh, memuaskan, dan mempertahankan pelanggan serta guna meningkatkan loyalitas pelanggan. Uraikan juga bagaimana organisasi anda menentukan kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan.

Area 3.2.a. Customer Relationship Building

Subpart 3.2.a.(1) :

- Bagaimana anda membangun hubungan untuk memperoleh pelanggan untuk memenuhi dan melebihi ekspektasi mereka, untuk meningkatkan loyalitas dan bisnis yang berulang, dan untuk memperoleh acuan positif?

Subpart 3.2.a.(2) :

- Bagaimana mekanisme akses kunci bagi pelanggan untuk mencari informasi, melaksanakan bisnisnya, dan mengajukan komplain?
- Apa mekanisme kunci anda?
- Bagaimana anda menentukan persyaratan kontak pelanggan kunci untuk setiap mode akses pelanggan?
- Bagaimana anda memastikan bahwa persyaratan kontak ini di *deploy* kepada seluruh orang dan proses yang terlibat dalam rantai respons dengan pelanggan?

Subpart 3.2.a.(3) :

- Bagaimana anda memanjemeni complain pelanggan?
- Bagaimana anda memastikan bahwa complain tersebut diselesaikan dengan efektif dan cepat?
- Bagaimana anda meminimasi ketidakpuasan pelanggan, dan kehilangan bisnis berulang serta acuan?
- Bagaimana seluruh komplain dihimpun dan dianalisis untuk digunakan bag perbaikan di seluruh organisasi dan oleh mitra anda?

Subpart 3.2.a.(4) :

- Bagaimana anda menjaga agar pendekatan (approaches) anda dalam membangun hubungan dan menyediakan akses bagi pelanggan agar tetap sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis?

Area 3.2.b Customer Satisfaction Determination

Subpart 3.2.b.(1) :

- Bagaimana anda menentukan kepuasan, ketidakpuasan, dan loyalitas pelanggan?
- Bagaimana metode penentuan ini dibedakan untuk setiap kelompok pelanggan?
- Bagaimana anda memastikan bahwa pengukuran anda dapat menangkap informasi yang ditindaklanjuti untuk digunakan dalam upaya melampaui pemenuhan ekspektasi pelanggan anda?
- Bagaimana anda memastikan bahwa pengukuran anda dapat menangkap informasi yang dapat ditindaklanjuti untuk digunakan dalam mengamankan bisnis mereka dimasa yang akan datang, dan memperoleh acuan positif?
- Bagaimana anda menggunakan informasi tentang kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan untuk perbaikan?

Subpart 3.2.b.(2) :

- Bagaimana anda bersama pelanggan menindaklanjuti mutu produk, layanan, dan transaksi agar diperoleh umpan balik yang segera dan dapat ditindaklanjuti?

Subpart 3.2.b.(3) :

- Bagaimana anda mendapatkan dan menggunakan informasi tentang kepuasan pelanggan dibandingkan dengan kepuasan terhadap kompetitor?
- Bagaimana anda mendapatkan dan menggunakan informasi tentang kepuasan pelanggan dibandingkan dengan level kepuasannya terhadap organisasi lain yang memberikan produk atau layanan sejenis, dan/atau Benchmark industri?

Subpart 3.2.b.(4) :

- Bagaimana anda menjaga approaches anda untuk menentukan kepuasan agar tetap sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis?

2.9. Sistem Skoring

Sistem scoring untuk MBNQA memiliki dua dimensi penilaian yaitu Proses dan Hasil. Setiap respons dilihat dari aspek-aspek : pemenuhannya terhadap persyaratan item, factor bisnis kunci organisasi yang dituangkan dalam OP, serta *Approach*, *Deployment*, *Learning*, dan *Integration*-nya untuk Dimensi Proses sedangkan untuk Dimensi Hasil akan dilihat *Level*, *Trend*, *Comparison*, dan *Linkages*-nya.

Istilah “Proses” mengacu kepada metode yang digunakan organisasi untuk meng-*address* persyaratan *Item* dalam kategori 1-6. Empat faktor dalam mengevaluasi proses adalah : *Approach – Deployment – Learning – Integration (A-D-L-I)*.

1. Approach, Dalam faktor ini yang dievaluasi adalah :

- Metode yang digunakan untuk melaksanakan proses
- Kesesuaian metode dengan persyaratan item
- Efektivitas penggunaan metode
- Sistematis : derajatnya berulang, serta berbasis informasi dan data yang reliabel

2. Deployment, Dalam faktor ini yang dievaluasi adalah :

- *Approach* yang diaplikasikan dalam memenuhi persyaratan item, relevan dan penting bagi organisasi
- *Approach* diaplikasikan secara konsisten
- *Approach* digunakan oleh seluruh unit kerja

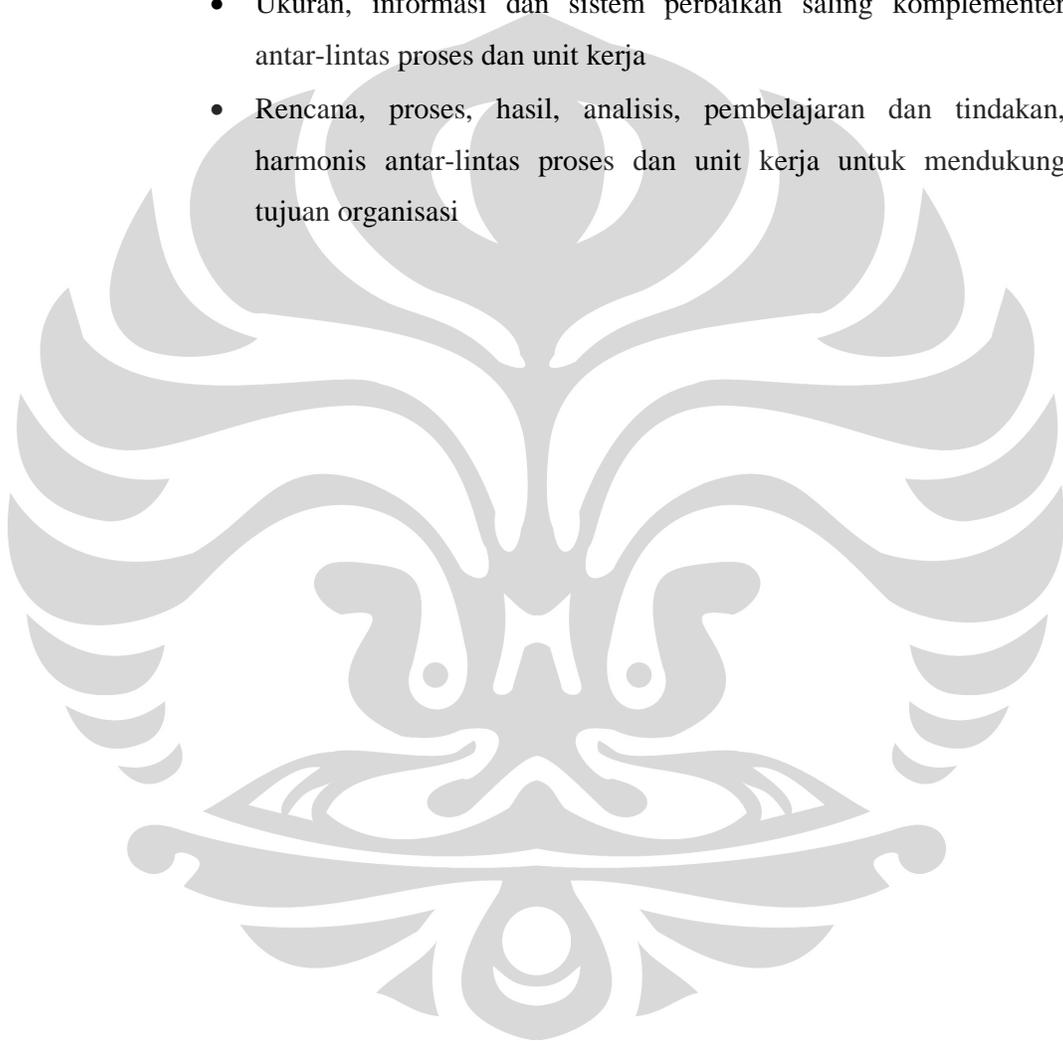
3. Learning, Dalam faktor ini yang dievaluasi adalah :

- Penyempurnaan *approach* melalui siklus evaluasi dan perbaikan
- Mendorong perubahan yang bersifat terobosan (*breakthrough*) atas *approach* melalui inovasi

- Berbagi (*sharing*) penyempurnaan dan inovasi dengan unit kerja dan proses yang relevan dalam organisasi

4. Integration, Dalam faktor ini yang dievaluasi adalah :

- *Approach* selaras dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam persyaratan item lain
- Ukuran, informasi dan sistem perbaikan saling komplementer antar-lintas proses dan unit kerja
- Rencana, proses, hasil, analisis, pembelajaran dan tindakan, harmonis antar-lintas proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan organisasi



BAB III

PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data diperoleh dengan cara wawancara dan studi literatur Pertamina Quality Award tahun 2008, PT Pertamina (Persero) Unit Pengolahan VI Balongan. Data yang dikumpulkan berupa :

1. Profil organisasi
2. Pemaparan Kriteria Kepemimpinan
3. Pemaparan Kriteria Perencanaan Strategi
4. Pemaparan Kriteria Fokus Kepada Pelanggan dan Pasar
5. Hasil-hasil dari kriteria kepemimpinan, perencanaan strategi dan fokus kepada pelanggan dan pasar.

3.1. Profil Perusahaan

UP VI merupakan salah satu unit usaha PT. PERTAMINA (PERSERO) yang kegiatan bisnisnya mengolah minyak mentah (*crude*) menjadi produk-produk utama : Premium TT, Solar, LPG, dan Propylene. Selain itu UP VI juga menghasilkan produk lainnya yaitu : Pertamina Plus, Pertamina, HOMC, dan Pertamina Dex.

UP VI mulai beroperasi sejak tahun 1994, berlokasi di Indramayu/Jawa Barat, dengan wilayah operasi di Balongan, Mundu dan Salam Darma. Kilang UP VI dibangun dengan tingkat kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan Unit Pengelola lainnya dengan target perolehan margin yang optimal. Kilang UP VI dirancang beroperasi dengan kapasitas 125 MBSD untuk mengolah campuran *crude* Duri dan Minas dengan rasio 80% dan 20%.

Pada tahun 2003 dilakukan Revamping Kilang UP VI yang bertujuan meningkatkan kapasitas menjadi 130 MBSD dengan rasio 50% *crude* Duri dan 50% *crude* Minas. Tahun 2005 UP VI melakukan ekspansi dengan mengoperasikan Kilang Langit Biru Balongan yang dibangun berdasarkan program *Indonesia Mogas Unleaded*, dirancang dengan kapasitas 52 MBSD.

Untuk mendukung kelangsungan usaha dan menghadapi persaingan bebas, UP VI telah menyusun Rencana Usaha tahun 2001-2010 (telah di up-dated pada 2007 menjadi RJP 2008-2012), yang secara konsisten dilaksanakan untuk menjadi Kilang Unggulan (*World Class Company*) dengan indicator utama pencapaian, ditunjukkan Tabel 3.1

TABEL 3.1 REALISASI DAN PROYEKSI KINERJA UP VI DIBANDING KINERJA PEMBANDING

No	Ukuran Kinerja Terpilih		UP IV Proyeksi 2008	UP VI					
				REAL 2007	2008	2009	2010	2011	2012
I	OPERASIONAL								
	K-1 Realisasi Produk Valuable	% on STS	100	100	100	100	100	100	100
	K-2 Pemakaian Ref. Fuel	% on Crude	5,29	7,68	9,35	9,15	9,25	9,25	9,25
	K-3 Total Refinery Loss	% on Crude		1,12	1,12	1,02	0,92	0,9	0,8
	K-4 Demurage	jam		2323	1500	1400	1300	1200	1200
	K-5 Operasional Availability								
	a. Primary Processing	%	>90%	100%	98,6%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	b. Secondary Processing	%	>90%	97%	95,0%	95,0%	95,0%	100,0%	100,0%
II	FINANSIAL								
	K-6 Processing Cost Kilang (Excl. RF, Bunga, Depresiasi & Ovh. Kantor Pusat)	USD/bbl Crude	1,25	2,03	3,12	3,1	3,15	3,98	3,29
	K-7 Gross Margin	USD/Bbbl	4,04	13,92	15,65	18,35	18,35	18,74	18,55
	K-8 Realisasi Proyek Investasi (ABI), minimal	%		36%	90%	90%	90%	90%	90%
III	HEALTH, SAFETY & ENVIRONMENT								
	K-9 Number of Incident	Kali/th	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil
	K-10 Proper	Color Code		Biru	Biru	Biru	Hijau	Hijau	Hijau
	K-11 Pengelolaan Resiko	%		91,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%
IV	LAIN LAIN								
	1 ROGI	%	5,57	32	28,29	43,54	40,85	39,7	30,17
	2 EBT	Juta USD		421,25	283,91	447,01	438,11	491,4	359,95
	3 PARAMETER SGS			TH 2004					Top tercile
	Operating Cost (Excl. RF & Depresiasi)	USD/bbl		1,62	1,6	1,6	1,5	1,5	1,74
	Total Maintenance Cost	USD/bbl		908	854	840	827	814	820
	Unplanned Down Time Main Unit	%		1,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,55
	Shell Man Power Index			645	394	329	264	230	121,2
	Coreected Energy & Loss			133	127	125	123	122	99,8
	HSE Performance :								
	- CO2 Emission	T/T Intake		0,27	0,27	0,27	0,2	0,2	0,2
	- SO2 Emission	% on Intake		0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,09
	- Oil in water	gr/T Intake		0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	2,75
	- Total Loss	% on Intake		1,89	1,5	1,2	1,2	1	0,69
	- No. of Fire per NSP			0	0	0	0	0	0,6

4.1.

3.1.1. Lingkungan Organisasi

Produk dan layanan utama UP VI dan mekanisme penyampaiannya kepada pelanggan ditunjukkan pada Tabel 3.2

TABEL 3.2 PRODUK & LAYANAN UTAMA, PERSYARATAN & EKSPEKTASI, SISTEM DISTRIBUSI PRODUK, PELANGGAN UTAMA, PELANGGAN POTENSIAL & PASAR LAINNYA

Produk & Layanan Utama	Persyaratan & Ekspektasi	Sistem Distribusi Produk	Pelanggan Utama	Pelanggan Potensial & Pasar Lainnya
Premium TT	ON = 88 (minimum)	Jalur pipa kapal tanker	Upms III	Upms Lain
Solar	CI = 48 (minimum)	jalur pipa		
LPG	C3 + C4 \geq 97,5% Vol	mobil tanki kapal tanker		
Propylene	Purity \geq 99,6% mole	jalur pipa	PT. PP	PT. Tripolita & PT. Petro Oxo Nusantara

Selain Premium TT, UP VI menghasilkan produk Premium lain yang merupakan produk unggulan yang tidak diproduksi oleh Up's lain di Indonesia, yaitu :

1. Pertamina Plus (Spesifikasi ON minimum 95)
2. Pertamina (Spesifikasi ON minimum 92)
3. HPMC (Spesifikasi ON minimum 92)

Budaya organisasi UP VI adalah melaksanakan Tata *FIVE-M (Focus, Integriy, Visionary, Excellence, & Mutual Respect)* dari PERTAMINA Pusat, yang kemudian sejak tanggal 18 September 2007 telah diganti menjadi Jujur, Tanggaung Jawab dan Kerjasama, yang secara konsisten diimplementasikan di dalam seluruh aspek proses produksi dan pendukungnya yang diterjemahkan kedalam kompetensi jabatan pekerja dan dapat ditampilkan dalam karakterlistik perilaku pekerja unggulan.

UP VI dibangun dengan tujuan meningkatkan devisa bagi Negara melalui ekspor dari sector migas dan memenuhi kebutuhan BBM dalam negeri.

3.1.2. Visi, Misi dan Tata Nilai UP VI

Visi UP VI : Menjadi Kilang Unggulan

Misi UP VI :

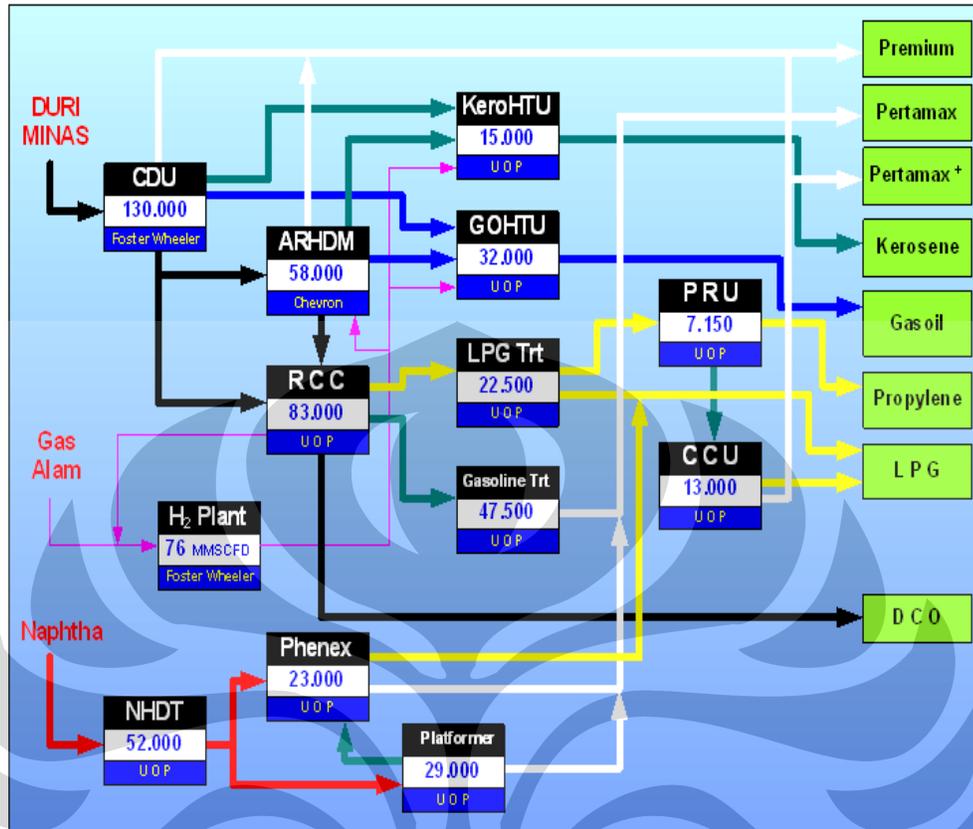
1. Mengolah minyak bumi untuk memproduksi produk BBM dan Non BMM secara tepat jumlah, mutu, waktu dan berorientasi laba serta berdaya saing tinggi untuk memenuhi kebutuhan pasar.
2. Mengoperasikan kilang yang berteknologi maju dan terpadu secara aman, handal, efisien dan berwawasan lingkungan.
3. Mengelola aset UP VI secara professional yang didukung oleh system manajemen yang tangguh berdasarkan semangat kebersamaan, keterbukaan, kepercayaan dan prinsip bisnis saling menguntungkan.

Tata Nilai yang diterapkan UP VI dalam berbisnis untuk mewujudkan visi dan misi adalah Tata FIVE-M dari PERTAMINA Pusat, yang kemudian sejak tanggal 18 September 2007 telah diganti menjadi Jujur, Tanggaung Jawab dan Kerjasama.

3.1.3. Fasilitas, Teknologi dan Peralatan Kilang

Fasilitas *Incoming/Outgoing* Utama yang digunakan UP VI meliputi : SPM 150.000 DWT, SPM 35.000 DWT, SPM 17.500 DWT, CPM 6.500 DWT, Jetty & Perpipaan.

Teknologi proses utama yang dimiliki UP VI meliputi teknologi Distilling, Hydro DeMetallization, Catalytic cracking, Polomerisasi, Hidrotreating, Isomerisasi & Aromatisasi. Ditunjukkan pada gambar 3.1. dan tabel 3.3



GAMBAR 3.1 PROCESS FLOW DIAGRAM (PFD)

TABEL 3.3 LISENSOR UNIT PROSES

NO	UNIT PROSES	KODE	KAPASITAS	LISENSOR
			(MBPD)	
1	CDU	11	125	FOSTER WHEELER
2	ARHDM	12/13	58	CHEVRON
3	GO-HTU	14	32	UOP
4	RCC	15	83	UOP
5	UNSATURATED GAS PLANT	16	-	UOP
6	LPG TREATER	17	22,5	MERICHEM
7	GASOLINE TREATER	18	47,5	MERICHEM
8	PROPYLENE RECOVERY UNIT	19	7	UOP
9	CATALYTIC CONDENSATION UNIT	20	13	UOP
10	LCO-HTU (KERO-HTU)	21	15	UOP
11	H ₂ PLANT	22	76 MMSCFD	FOSTER WHEELER
12	AMINE TREATER	23	-	JGC
13	SOUR WATER STRIPPER	24	-	JGC
14	SULPHUR PLANT	25	29,8 MTD	JGC
15	NAPHTHA HYDROTREATING (NHT)	31	52	UOP
16	PLATFORMING & CCR	32	29	UOP
17	PENEX	33	23	UOP

Perangkat pendukung yang dimiliki UP VI :

1. Peralatan kilang : Reactor & regenerator, Colomn & Vessel, Heat Exchanger, Reboiler & Fin Fan, Compressor & Pump, Furnace & Boiler.
2. Perangkat lain : Teknologi ERP-SAP R/3, Teknologi DCS dan PLC, Fasilitas *two way radio communication* untuk kegiatan operasi, LAN, Sistem monitoring/mengakses/mengolah/melaporkan data operasional, yang memanfaatkan Teknologi Informasi dan Sistem Aplikasi (PIMS, OASYS dan ATG).

3.1.4. Regulasi dan Standar Industri

Lingkungan Regulasi UP VI mengacu pada UU dan PP Republik Indonesia serta Standar-standar Nasional maupun Internasional, Regulasi kesehatan dan keselamatan kerja serta lingkungan hidup, serta konsisten melaksanakan persyaratan sertifikasi, akreditasi sehingga didapatkan sertifikasi, akreditasi dan penilaian seperti ditunjukkan pada tabel 3.4

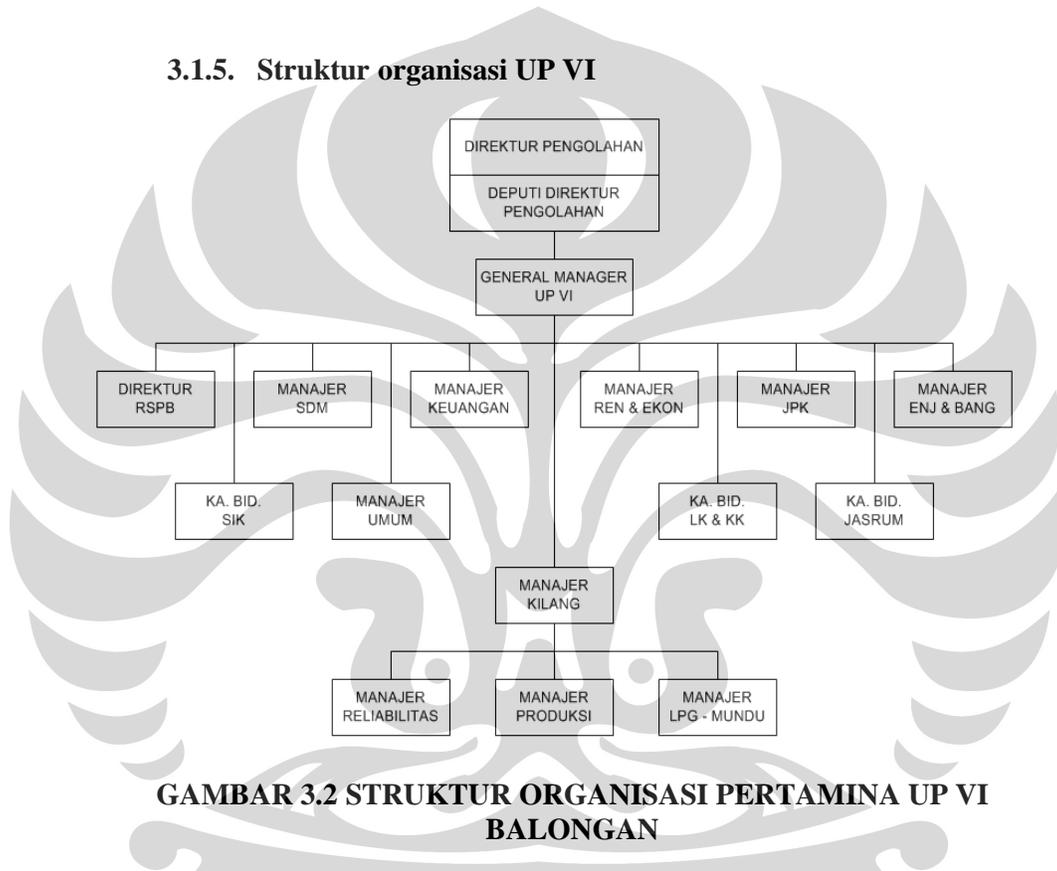
TABEL 3.4 REGULASI UP VI

Regulasi	Tujuan	Ukuran	Auditor	
			Int.	Ekst.
UU No 13/2003	Mencegah perselisihan tenaga kerja	Nil perselisihan perburuhan	SDM	-
UU No 23/1997	Mencegah pencemaran	Oil : < 25 ppm	Lintas Fungsi	KLH
		COD : < 200 ppm	Lintas Fungsi	KLH
		H2S : < 1ppm	Lintas Fungsi	KLH
UU No 1/1970 & PP No 11/1979	Mencegah kebakaran dan kecelekaan kerja	Nil Kebakaran	Lintas Fungsi	DNV
ISO 9001	Memenuhi standar SMM (pengelolaan organisasi)	Setifikat	Lintas Fungsi	TUV
ISO 14001	Memenuhi standar SML (pengelolaan lingkungan)	Setifikat	Lintas Fungsi	TUV
ISO 17025	Memenuhi standar pengujian (Akreditasi laboratorium)	Setifikat	Lintas Fungsi	KAN
PROPER	Memenuhi standar BML	Peringkat	Lintas Fungsi	KLH
MKP	Pengelolaan keselamatan	loss time injury	Lintas Fungsi	DNV
Pembayaran Pajak & Retribusi	Akuntabilitas Fiskal	Jumlah pembayaran	Keuangan	BPK, BPKP, Ernst & Young

Untuk melaksanakan kegiatan operasional UP VI mengacu pada standar industri (nasional dan internasional) yang relevan meliputi :

1. Perancangan : API, ASME, TEMA, SEP
2. Produk : SK Ditjen Migas.
3. Regulasi financial yang digunakan sebagai acuan UP VI adalah Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan.

3.1.5. Struktur organisasi UP VI



GAMBAR 3.2 STRUKTUR ORGANISASI PERTAMINA UP VI BALONGAN

Sistem tata kelola UP VI adalah melaksanakan sasaran, strategis dan kebijakan Direktur Pengolahan dan melaporkan hasilnya ke Direktur Pengolahan dengan menerapkan prinsip GCG. Hubungan pertanggungjawaban antara Direktur Pengolahan dengan Manajemen UP VI sebagai berikut :

Direktur Pengolahan :

1. Mengorganisasi dan menetapkan Visi, Misi dan Tata Nilai PERTAMINA.

2. Membuat sasaran, strategis dan kebijakan-kebijakan perusahaan terutama dalam aspek operasioanal, financial, pengembangan usaha dan pengelolaan SDM.
3. Mengelola dan mengoptimiskan pasokan, alokasi *crude* dan distribusi produk.
4. Menetapkan KPI UP's

Tim Manajemen UP VI :

1. Mengorganisasi dan menetapkan Visi dan Misi UP VI
2. Membuat sasaran, strategi, kebijakan dan program UP VI dengan mengacu sasaran, strategi dan kebijakan Direktur Pengolahan.
3. Menetapkan rencana kerja operasi
4. Membuat Sasaran Mutu/KPI
5. Mengelola sumber data dan mengoperasikan Kilang UP VI, secara optimal, efisien dan handal.

Sistem pelaporan kegiatan UP VI kepada Direktur Pengolahan tercakup dalam laporan rutin setiap bulan, tiga bulan dan setiap tahun mengenai realisasi target yang tertuang dalam KPI dan Laporan Keuangan.

3.1.6. Pelanggan Utama

UP VI mempunyai 2(dua) pelanggan utama seperti yang dituangkan dalam tabel 3.2. Stakeholder utama UP VI adalah sebagaimana Tabel 3.5

TABEL 3.5 KELOMPOK STAKEHOLDER DALAM PERSYARATAN DAN EKSPEKTASI

Stakeholder	Persyaratan dan Ekspektasi
Pelanggan (C)	Lihat tabel 3.1
Pemerintah Daerah (G)	Pajak, retribusi, pemenuhan BML
Masyarakat (M)	Jumlah bantuan, Tingkat pencemaran
Pekerja (E)	Kepuasan
Pemasok (S)	Realisasi rencana
Pertamina Pusat (H)	KPI

Ditinjau dari kelopak konsumen/industri dan geografi, secara umum segmen pasar UP VI, dibedakan atas 3 (tiga) kelompok yaitu :

Universitas Indonesia

1. Kelompok konsumen di daerah DKI, Jawa Barat dan Banten untuk produk Premium TT dan Solar.
2. Kelompok industri dan rumah tangga di DKI, Jawa Barat dan Banten untuk konsumen produk Proylene.
3. Kelompok industri petrokimia di DKI, Jawa Barat dan Banten untuk konsumen produk Propylene

Persyaratan dan ekspektasi pelanggan utama, ditunjukkan pada tabel 3.2
 Persyaratan dan ekspektasi stakeholder utama ditunjukkan pada tabel 3.5.
 Perbedaan persyaratan ekspektasi pelanggan utama, diantara kelompok Pelanggan, Stakeholder dan Segmen Pasar adalah menyangkut kualitas sebagaimana persyaratan dan ekspektasi pelanggan ditunjukkan pada tabel 3.2 dan tabel 3.5

3.1.7. Pemasok dan Rantai Supply

Tipe pemasok dan mitra yang mempengaruhi system kerja bagi UP VI adalah pemasok bahan baku, bahan pembantu dan jasa. Pemasok yang paling penting diantara kelompok tersebut adalah pemasok bahan baku.

UP VI tidak memiliki kolaborator karena setiap kerja suatu aktivitas atau event tertentu harus dilakukan secara formal. UP VI tidak memiliki distributor karena penerima produk yang dikirim keluar dari UP VI sudah merupakan pengguna akhir produk (UPms III dan PT.PP)

Pemasok dan mitra UP VI sangat berperan dalam sistem kerja dan produksi serta penyampaian produk. Hal ini berkaitan dengan upaya menjamin kualitas & kuantitas produk, *Delivery*, Biasa dan *Continuous supply*.

Peran Pemasok dan Mitra Utama dalam proses inovasi UP VI, memberikan dukungan dalam aspek :

1. Research & Development
2. Jasa Konsultasi teknologi
3. *After sales service*

Persyaratan *supply chain* yang utama bagi pemasok seperti tertuang pada tabel 3.6

TABEL 3.6 KELOMPOK PEMASOK & PERSYARATAN SUPPLY CHAIN

Pemasok	Jenis Pasokan	Persyaratan Supply Chain	Indikator
Bahan Baku	Crude Oil, Naphtha & Gas	Tepat jumlah, mutu & waktu	Kualitas & mutu sesuai yang diperjanjikan dan tiba 2 hari sebelum tgl yang diminta
Bahan Pembantu	Catalyst, Chemical, Pelumas & Spare part	Tepat Mutu, Harga yang wajar	Spek. Sesuai yang diperjanjikan dan harga mak. Sama dengan pasar
Jasa	Tenaga Ahli & Konsultan	Tepat Mutu, realisasi	Sesuai dengan batasan pekerjaan dan jadwal yang diperjanjikan

3.1.8. Hubungan Kemitraan

Hubungan kemitraan UP VI dengan pelanggan utama dilakukan melalui rapat RCC (*Refinery Crude Committee*) dengan Pertamina Korporat, dan Rapat Penyaluran BBM (Rapat Master Program) antara Pengelolaan dan Pemasaran & Niaga yang didasarkan atas asas kemitraan yang sinergis dan saling menguntungkan.

Hubungan kemitraan UP VI dengan pemasok utama dilakukan secara formal dan terikat dengan sistem kontrak sesuai tata cara pengadaan barang dan jasa (SK-036/C00000/2005, yang diperbaharui dengan SK-012/C00000/2007).

Mekanisme komunikasi dengan pemasok dan pelanggan utama, adalah dengan menggunakan media secara formal seperti ditunjukkan pada tabel 3.7 Sedangkan untuk mekanisme informal dibina melalui temu pelanggan, kegiatan olah raga dan kesenian.

TABEL 3.7 PENDEKATAN DALAM MENDENGAR SUARA PELANGGAN

Metode	Periode
Rapat	Setiap bulan
Hubungan telepon + Hotline	Setiap hari, A/R
Surat, fax, E-mail	Bila diperlukan
Website www.pertamina-up6.com	Setiap saat
Survey pelanggan	1x/tahun
Komplain	Setiap saat

3.1.9. Lingkungan Persaingan

Posisi kompetitif UP VI adalah :

1. UP VI memasok sejumlah 49 % Premium TT, 37,4 % Solar, 40 % LPG ke UPms III.
2. UP VI memasok 100 % Propylene ke PT.PP.

Ukuran relative pertumbuhan pasar rata-rata pertahun (2002-2007) adalah : Premium TT 4,4 %, Solar 4,2 % LPG < 1,0 %, Propylene 4,0 %. Jenis competitor dan pembanding UP VI dapat dilihat pada tabel 3.8

TABEL 3.8 PRODUK DAN JUMLAH/JENIS KOMPETITOR

Produk	Kompetitor	Pembanding
Premium TT	Tidak Ada	UP III
Solar	UP IV	UP lainnya
LPG	Tidak Ada	UP lainnya
Propylene	PT. Chandra Asri	Tidak ada

Faktor-faktor prinsip yang menentukan keberhasilan UP VI dibandingkan kompetitor adalah :

1. Konfigurasi kilang UP VI (teknologi *Residue Catalytic Cracking*) mampu mengkonversi *residue* menjadi produk-produk yang bernilai tinggi (*Propylene*, LPG dan Premium TT).

2. Lokasi UP VI yang dekat dengan pasar terbesar (DKI) dan distribusikan melalui jalur pipa.
3. UP VI mempunyai manajemen dengan sistem pengendalian untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atas pengiriman produk : tepat kualitas, kuantitas & responsive terhadap masukan/keluhan.
4. UP VI mempunyai rencana usaha 5 tahun (2008-2012) dan menghasilkan inovasi dan *breakthrough* yaitu *Revamping Phase II*, penggunaan katalis *advanced* di RCU, Retrofit DCS, SPM 150.000 DWT, dan proyek ROPP untuk pemanfaatan RCU *off Gas* menjadi *Propylene*.
5. Kemampuan/pengalaman dalam mengoperasikan Kilang/kondisi emergensi telah mendapatkan Improvement/best practice antara lain dengan memperpendek *sequence start-up*.

Perubahan-perubahan utama yang terjadi yang mempengaruhi bisnis UP VI meliputi :

1. Masuknya kopetitor multinasional yang memasok sebagian kebutuhan BBM dalam negeri sejak tahun 2006.
2. Tuntutan masyarakat dan pelanggan yang semakin ketat mengenai kuantitas dan kualitas produk.
3. Regulasi dan perundang-undang.

Sumber utama data komparatif dan kompetitif UP VI adalah sbb :

1. PERTAMINA Pusat
2. Unit usaha PERTAMINA lainnya dan industri lain
3. UP III dan unit usaha PERTAMINA lainnya serta industri lain
4. Media cetak dan media elektronik/internet.

Sumber utama data komparatif dan kompetitif untuk proses analogis diluar, dapat diperoleh melalui internet, majalah dan buletin khusus, Seminar dan *workshop*, *Benchmarking* secara internasional.

Keterbatasan yang dialami UP VI dalam memperoleh data tersebut diatas pada umumnya adalah :

1. Karakteristik bahan baku yang berbeda
2. Konfigurasi kilang yang berbeda
3. Data-data yang bersifat terbuka umumnya kurang detail karena lebih banyak bersifat rahasia.

3.1.10. Tantangan dan keunggulan Strategis

Tantangan strategis utama dan keunggulan bisnis, operasional dan sumber daya manusia UP VI dapat dilihat pada tabel 3.9

TABEL 3.9 TANTANGAN & KEUNGGULAN STRATEGIS

KATEGORI	TANTANGAN	KEUNGGULAN
Bisnis	T1 Masuknya kompetitor	U1 High Value Product
	T2 Produk ramah lingkungan	U2 Lokasi kilang dekat pasar
	T3 Ketersediaan Crude	U3 Sistem arus minyak
	T4 Pengembangan bisnis petrokimia	U4 Pengembangan produk petrokimia
Operasional	T5 Keandalan peralatan	U5 Konfigurasi unit proses
	T6 Ketersediaan tangki timbun & SPM	U6 Produk ramah lingkungan
	T7 Sistem Pengadaan material	U7 Fasilitas product transfer line
	T8 Awareness terhadap HSE	
SDM	T9 Rekrutmen & Pengembangan pekerja	U8 Kompetensi pekerja saat ini
	T10 Peningkatan kompetensi pekerja	U9 Adanya rencana pengembangan SDM
	T11 Pengembangan budaya	U10 Continuous Improvement Program
Sustainability	T12 Pengembangan organisasi	U11 Pengembangan organisasi
	T13 Pengembangan Sumber Daya Manusia	U12 Pengembangan SDM U13 Adanya RJPP

3.1.11. Sistem Peningkatan Kinerja

Elemen utama system perbaikan kinerja yang dimiliki UP VI adalah secara konsisten menerapkan perencanaan kinerja, pelaksanaan proses kerja, pencatatan data realisasi rencana secara periodic, pelaksanaan *review* realisasi, perbaikan atas

temuan hasil *review* SMK dan tetap melakukan proses pembelajaran organisasi melalui :

1. Menyusun perencanaan strategis jangka pendek dan jangka panjang
2. Implementasikan melalui proses penciptaan nilai dan proses pendukung
3. Mengumpulkan, menyaring dan mengevaluasi data realisasi secara periodik.
4. Me-review data realisasi dibandingkan dengan target, komparasi dan *benchmarking*.
5. Membuat program tindak lanjut berupa perbaikan, inovasi dan terobosan.
6. Melakukan *review* atas program tindak lanjut, melakukan re-evaluasi dan menyusun program *Corrective Action* apabila diperlukan.

Membuat *database* untuk dijadikan *knowledge asset* yang dapat diakses oleh pekerja dan fungsi kerja di UP VI.

UP VI melakukan perbaikan dan evaluasi proses-proses kunci secara sistematis dengan cara menerapkan BTQM secara konsisten, dan sejak 2003, model ini diperkuat dengan implementasi kriteria Baldrige melalui program *Pertamina Quality Award (PQA)*, sampai dengan sekarang, dimana pada tahun 2003 dan 2004, UP VI menerima penghargaan dengan *score* kedua terbaik, dan secara berturut-turut UP VI menerima penghargaan terbaik pertama sejak tahun 2005 sampai dengan 2007.

3.2. Triad Kepemimpinan (Leadership Triad)

Triad kepemimpinan pada MBNQA terdiri dari tiga kategori, yaitu :

- a. Kepemimpinan (*Leadership*)
- b. Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*)
- c. Fokus kepada Pelanggan dan Pasar (*Customer and Market Focus*)

Kategori-kategori ini ditempatkan bersama-sama untuk menekankan pentingnya kepemimpinan yang berfokus kepada strategi dan pelanggan.

Pemimpin senior menentukan arah organisasi dan mencari peluang dimasa depan bagi organisasi.

Untuk pembahasan triad kepemimpinan yang lebih detail akan dibahas pada Bab IV. Triad kepemimpinan tersebut diolah dengan cara mengklasifikasikan tiap-tiap pemaparan dengan *objective* area pada tiap-tiap kategori.

3.3. Leadership Triad Outcomes

Pada kategori 7 menyajikan hasil-hasil pencapaian kinerja UP VI terkait : produk dan layanan, fokus kepada pelanggan, keuangan dan pasar, tenaga kerja, efektifitas proses, serta kepemimpinan. Untuk menilai efektifitas pencapaian kinerja dilakukan komparasi dengan : target minimal, standar/spec., kinerja kompetitor internal pertamina, rata-rata UP, standar nasional, serta benchmarking dengan perusahaan lainnya.

Berikut ini adalah hasil-hasil yang telah dicapai pada triad kepemimpinan, data yang diambil adalah data pada periode tahun 2003-2007

3.3.1. Leadership Outcomes

TABEL 3.10 PENCAPAIAN KPI

	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Real UP VI		114.0%	129.0%	110.0%	99.4%
Real UP IV		106.0%	82.6%	98.1%	98.0%

TABEL 3.11 OPERATING COST (ASPEK EFISIENSI)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI	3.93	4.43	2.91	2.32	2.76	3.54
Real UP VI	3.93	4.43	2.91	2.32	1.97	1.13
Average World Class	3.75	3.75	3.66	3.66	3.50	

TABEL 3.12 EMISI SO2 (ASPEK ENVIRONMENTAL)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
Real UP VI	0.24	0.20	0.02	0.05	0.03	0.01
Average World Class	0.11	0.11	0.09	0.09	0.09	0.09

TABEL 3.14 JUMLAH KEBAKARAN & LEDAKAN (ASPEK SAFETY)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI	-	-	-	-	-	-
Real UP VI	0.35	0.28	0.12	-	-	-
Average World Class	0.10	0.10	0.10	0.13	0.10	0.10

3.1.2. Strategic Planning

TABEL 3.15 NILAI PENJUALAN PRODUK PREMIUM TT

	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI	326	468	702	1135	1124
Real UP VI	560	798	1104	1288	1467
Real UP III	244	381	494	527	587
Rata-rata UP	149	761	1185	1119	1245

TABEL 3.16 NILAI PENJUALAN PRODUK SOLAR

	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI	170	217	391	494	639
Real UP VI	294	498	683	720	879
Real UP III	340	415	487	494	482
Rata-rata UP	171	860	1065	1281	1344

TABEL 3.17 NILAI PENJUALAN PRODUK LPG

	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI	65	91	164	256	244
Real UP VI	122	156	180	223	271
Real UP III	44	56	48	71	86
Rata-rata UP	13.16	75.55	116.85	103.51	122.66

TABEL 3.18 NILAI PENJUALAN PRODUK PROPYLENE

	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI	60	75	125	183	198
Real UP VI	80	122	170	178	201
Real Chandra Asri	116	183	224	226	471

3.1.3. Customer and Market Focus

TABEL 3.19 HASIL SURVEI KEPUASAN UPMS III

	2003	2004	2005	2006	2007
Target Kepuasan (min.)	3	3	3	3	3
Kepuasan thp. Pemesanan	3	3.5	3.5	3	3
Kepuasan thp. Penerimaan	3	3	4	3	2.5
Kepuasan atas Jaminan Produk	3	3	3	3.8	3

TABEL 3.20 HASIL SURVEI KEPUASAN PT PP

	2003	2004	2005	2006	2007
Target Kepuasan (min.)	3	3	3	3	3
Kepuasan thp. Pemesanan	3	3	3.5	4.3	4
Kepuasan thp. Penerimaan	3	3.5	4	3.8	4
Kepuasan atas Jaminan Produk	3	3	3.5	4	4

TABEL 3.21 HASIL SURVEI KEPUASAN PELANGGAN (OVERALL)

	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI	3	3	3	3	3
Real UP VI	3	3.2	3.6	3.7	3.4
Real Industri	3.9	3.9	4	3.8	4

TABEL 3.22 KOMPLAIN TERHADAP KUANTITAS PRODUK

	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI (min.)	3	3	3	3	3
Persepsi Upms III	3	3	4	3.5	4
Persepsi PT PP	3	4	4	3	4

TABEL 3.23 KOMPLAIN TERHADAP KUALITAS PRODUK

	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI (min.)	3	3	3	3	3
Persepsi Upms III	4	4	4	3.5	4
Persepsi PT PP	3	3	4	4	4

TABEL 3.24 KOMPLAIN TERHADAP DELIVERY PRODUK

	2003	2004	2005	2006	2007
Target UP VI	3	3	3	3	3
Loyalty & Positif Referral Upms III	4	4	4	3.5	4
Loyalty & Positif Referral PT PP	3	3	4	4	4



BAB IV

PENGOLAHAN DATA DAN ANALISA

Dalam melakukan pengolahan data dan Analisis penulis melalui tahapan :

1. Menguraikan aplikasi PQA Pertamina UP VI berdasarkan *objective area* MBNQA
2. Menginterpretasikan aplikasi PQA Pertamina UP VI berdasarkan proses penilaian MBNQA pada dimensi proses, yaitu :
 - a. *Approach (A)*
 - b. *Deployment (D)*
 - c. *Learning (L)*
 - d. *Integration (I)*

Dengan kriteria penilaian sebagai berikut :

- | | |
|----|---------------------------|
| ++ | Kriteria Terpenuhi |
| + | Kriteria Cukup Terpenuhi |
| - | Kriteria Kurang Terpenuhi |
| -- | Kriteria Tidak Terpenuhi |

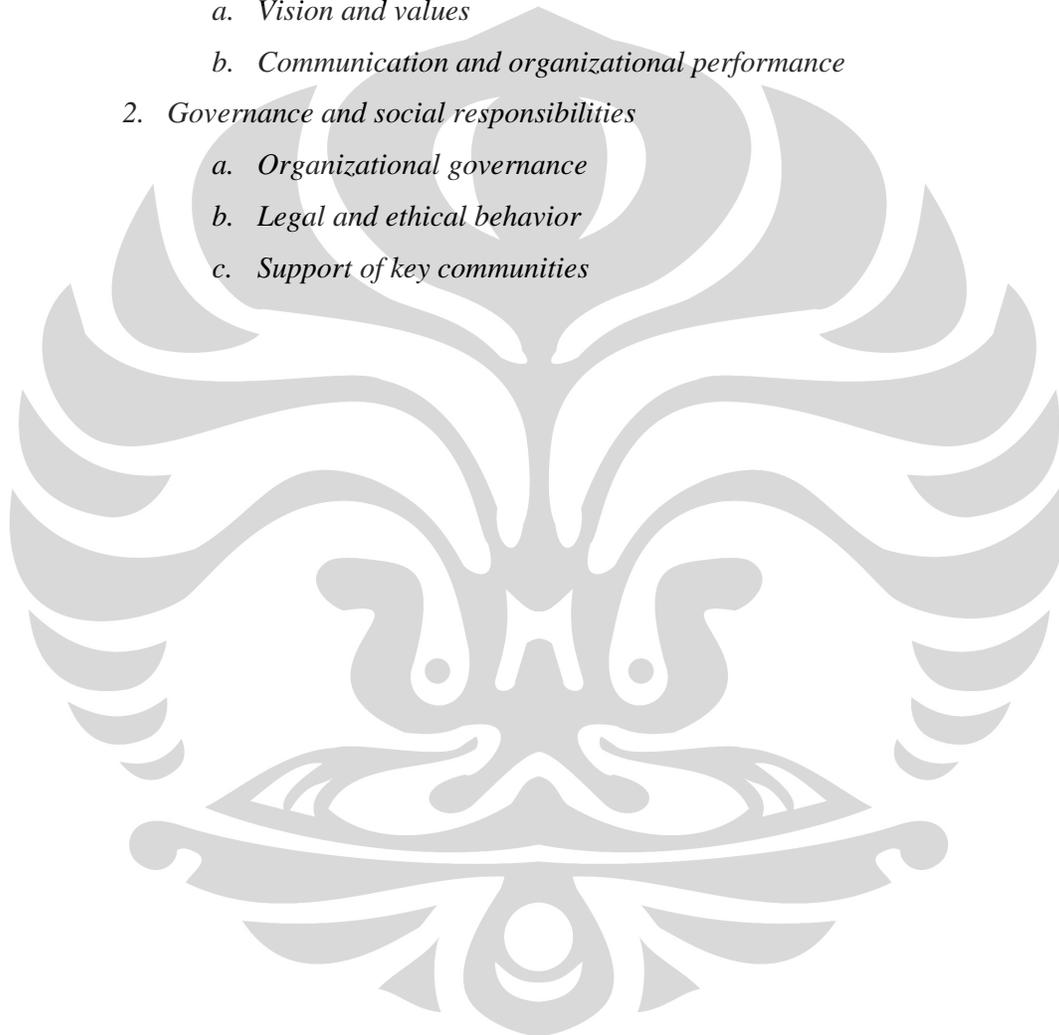
3. Melakukan umpan balik dari hasil interpretasi yaitu berupa *Strength Analysis* dan *Opportunity for Improvement (OFI)*. *Strength Analysis* ini dapat digunakan untuk mendefinisikan apa saja yang menjadi kekuatan dari organisasi dan *OFI* bila ditemukan sebuah kelemahan yang dapat dilakukan perbaikan.
4. Membandingkan antara kategori proses yaitu kategori 1 *leadership*, kategori 2 *strategic planning*, dan kategori 3 *customer and market focus* dengan kategori hasil yaitu kategori 7 *result*. Apakah kategori proses sudah memiliki kinerja yang baik dengan melihat hasil-hasil yang ada.

4.1. Pengolahan Data

4.1.1. Objective area Kategori 1 Leadership

Pada kategori 1 ini ada beberapa item yang harus uraikan berdasarkan *objective* areanya yaitu :

1. *Senior Leadership*
 - a. *Vision and values*
 - b. *Communication and organizational performance*
2. *Governance and social responsibilities*
 - a. *Organizational governance*
 - b. *Legal and ethical behavior*
 - c. *Support of key communities*



Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
1.1.a.(1)	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana Para Pemimpin Senior menetapkan Visi dan Tata Nilai Organisasional? 	<p>Tim Manajemen menyusun Visi UP VI dengan mengacu kepada Visi PERTAMINA Pusat. Penyusunan Visi UP VI dilakukan dengan langkah-langkah yang dijelaskan dalam Gambar 4.1.</p> <p>Untuk menyusun Tata nilai UP VI, Tim Manajemen mengacu kepada Tata Nilai PERTAMINA Pusat FIVE-M, kemudian Tim manajemen melakukan langkah-langkah yang dijelaskan di dalam Gambar 4.1, dan sejak tanggal 18 September 2007 ditetapkan Tata Nilai UP VI menjadi Jujur, Tanggung Jawab dan Kerjasama (Gambar 4.2)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div data-bbox="898 727 1243 1138"> </div> <div data-bbox="1318 727 1598 1117"> </div> </div> <p style="text-align: center;">Gambar 4.1 Proses Penetapan Visi dan Tata Nilai UP VI</p> <p style="text-align: center;">Gambar 4.2 Tata Nilai UP VI</p>

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana Para Pemimpin Senior Men-Deploy Visi dan Tata Nilai organisasi melalui Sistem Kepemimpinan Kepada Seluruh Tenaga Kerja, Pemasok dan Mitra, serta kepada pelanggan dan stakeholders kunci lainnya? 	<p>Tim Manajemen mensosialisasikan Visi berdasarkan Tata Nilai, menjadi sasaran, strategi, kebijakan dan program kerja serta penyiapan alokasi sumber daya untuk implementasinya, sehingga implementasi dapat dilakukan oleh tiap pekerja di setiap Bagian.</p> <p>Sosialisasi Visi dan Tata Nilai UP VI dilakukan kepada pekerja, pemasok, mitra, pelanggan dan stakeholder lainnya dengan cara :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Menggunakan media booklet dan leaflet o Menuliskan Visi dan Misi pada lokasi yang mudah dilihat (di ruang rawat) o Menayangkan pada TV-6 (TV kabel UP-6) o Sosialisasi melalui media internet UP VI o Sosialisasi secara berkala Visi dan Misi UP VI pada acara-acara perusahaan dan family gethering
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana tindakan pribadi mereka merefleksikan komitmen kepada Tata nilai Organisasi? 	<p>Bentuk tindakan personel Tim Manajemen terhadap Tata Nilai dilewati dengan pemanda-tanganan pakta integritas untuk menjalankan komitmen sebagai Role Model yang dicerminkan dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Melaksanakan rapat yang efektif o Disiplin waktu kerja o Mendorong dan mendukung CIP o Konsisten terhadap implemantasi GCG o Konsisten menjalankan manajemen patrol o Melaksanakan SKM yang berisi pencapaian sasaran kerja dan kompetensi, dimana pada kompetensi tercantum parameter yang mencerminkan implementasi Tata Nilai.

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)																																																												
1.1.a.(2)	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana para pemimpin senior secara pribadi menciptakan suatu lingkungan organisasi yang memajukan, memenuhi persyaratan, dan memberikan hasil dalam bidang hukum dan perilaku etis? 	<p>Tim Manajemen mendorong lingkungan yang patuh terhadap peraturan hukum dan perilaku etis melalui cara yang dikemukakan dalam Tabel 3.4</p> <p>Kepatuhan terhadap peraturan hukum dilaksanakan dengan menciptakan organisasi yang memenuhi persyaratan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.</p> <p>Penjabaran peraturan hukum dan perilaku etis pada setiap Fungsi/Bidang yang diteruskan ke setiap Bagian terkait untuk implementasinya, mendorong perilaku pekerja untuk menjalankan pekerjaan dengan acuan standar manajemen yang jelas dan telah berlaku secara internasional.</p> <p>Untuk mengevaluasi efektifitas system tersebut dilakukan audit internal dan eksternal secara regular. Untuk menjamin independensi, maka dilakukan pelaksanaan audit (Tabel 3.4)</p>																																																												
1.1.a.(3)	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana para pemimpin senior menciptakan suatu organisasi yang berkelanjutan? 	<p>Tim Manajemen menciptakan organisasi yang berkelanjutan dengan menyusun strategi organisasi serta review kinerja secara berkala seperti pada Tabel 4.1 Review Kinerja Organisasi agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.</p> <p style="text-align: center;">Tabel 4.1 Review Kinerja Organisasi</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frekuensi</th> <th>Nama Review</th> <th>Indikator Kerja Utama yang direview</th> <th>Peserta</th> <th>Penanggung Jawab</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Daily</td> <td>Operasi Harian</td> <td>Real-time indikator kinerja; kapasitas, produk, kehandalan, delivery, stock inventory, buangan limbah, safety</td> <td>Unit Kerja Terkait</td> <td>Kepala Bagian Unit Kerja Operasi Team Work</td> </tr> <tr> <td>Weekly</td> <td>Rapat Operasi</td> <td>Evaluasi operasional rutin: target STS, kehandalan unit operasi</td> <td>Unit Kerja Terkait</td> <td>Man. Unit Prod Man. JPK/Rel</td> </tr> <tr> <td>Monthly</td> <td>Rapat Tinjauan Manajemen</td> <td>Review target operasi, realisasi STS, KPI dan Keuangan</td> <td>Tim Manajemen</td> <td>GM</td> </tr> <tr> <td>Monthly</td> <td>RCC Meeting</td> <td>Evaluasi target operasional rutin: realisasi STS dan rencana STS bulan yang akan datang</td> <td>Man. Reh. Ekon. Man. Unit Prod Pelanggan</td> <td>Pertamina Pusat</td> </tr> <tr> <td>Monthly</td> <td>Rakor Pertamina Pusat</td> <td>Evaluasi realisasi KPI, koordinasi kegiatan usaha dan konsolidasi strategi</td> <td>GM</td> <td>Pertamina Pusat</td> </tr> <tr> <td>Quarterly</td> <td>Management Review</td> <td>Review kinerja organisasi; sasaran mutu, penerapan Sistem Manajemen Mutu</td> <td>Tim Manajemen</td> <td>BTQM</td> </tr> <tr> <td>Semi-Annually</td> <td>Rapat DPKP</td> <td>Pembinaan SDM</td> <td>Tim Manajemen</td> <td>GM</td> </tr> <tr> <td>Annually</td> <td>Vendor Review</td> <td>Evaluasi kinerja pemasok</td> <td>Unit Kerja Terkait</td> <td>Manajer</td> </tr> <tr> <td>Annually</td> <td>RKAP Review RK Jangka Panjang</td> <td>Evaluasi realisasi dan penyusunan Rencana Kerja Anggaran & Pendapatan, Target KPI, Bisnis Plan</td> <td>Tim Manajemen</td> <td>GM</td> </tr> <tr> <td>As scheduled</td> <td>Inspeksi Manajemen</td> <td>Safety, Good House Keeping</td> <td>Tim Manajemen</td> <td>LKKK</td> </tr> <tr> <td>As scheduled</td> <td>Hari Mulu (Quality Days)</td> <td>Inovasi, Value Creation, Organization Learning</td> <td>Unit Kerja Terkait</td> <td>Manajer</td> </tr> </tbody> </table>	Frekuensi	Nama Review	Indikator Kerja Utama yang direview	Peserta	Penanggung Jawab	Daily	Operasi Harian	Real-time indikator kinerja; kapasitas, produk, kehandalan, delivery, stock inventory, buangan limbah, safety	Unit Kerja Terkait	Kepala Bagian Unit Kerja Operasi Team Work	Weekly	Rapat Operasi	Evaluasi operasional rutin: target STS, kehandalan unit operasi	Unit Kerja Terkait	Man. Unit Prod Man. JPK/Rel	Monthly	Rapat Tinjauan Manajemen	Review target operasi, realisasi STS, KPI dan Keuangan	Tim Manajemen	GM	Monthly	RCC Meeting	Evaluasi target operasional rutin: realisasi STS dan rencana STS bulan yang akan datang	Man. Reh. Ekon. Man. Unit Prod Pelanggan	Pertamina Pusat	Monthly	Rakor Pertamina Pusat	Evaluasi realisasi KPI, koordinasi kegiatan usaha dan konsolidasi strategi	GM	Pertamina Pusat	Quarterly	Management Review	Review kinerja organisasi; sasaran mutu, penerapan Sistem Manajemen Mutu	Tim Manajemen	BTQM	Semi-Annually	Rapat DPKP	Pembinaan SDM	Tim Manajemen	GM	Annually	Vendor Review	Evaluasi kinerja pemasok	Unit Kerja Terkait	Manajer	Annually	RKAP Review RK Jangka Panjang	Evaluasi realisasi dan penyusunan Rencana Kerja Anggaran & Pendapatan, Target KPI, Bisnis Plan	Tim Manajemen	GM	As scheduled	Inspeksi Manajemen	Safety, Good House Keeping	Tim Manajemen	LKKK	As scheduled	Hari Mulu (Quality Days)	Inovasi, Value Creation, Organization Learning	Unit Kerja Terkait	Manajer
Frekuensi	Nama Review	Indikator Kerja Utama yang direview	Peserta	Penanggung Jawab																																																										
Daily	Operasi Harian	Real-time indikator kinerja; kapasitas, produk, kehandalan, delivery, stock inventory, buangan limbah, safety	Unit Kerja Terkait	Kepala Bagian Unit Kerja Operasi Team Work																																																										
Weekly	Rapat Operasi	Evaluasi operasional rutin: target STS, kehandalan unit operasi	Unit Kerja Terkait	Man. Unit Prod Man. JPK/Rel																																																										
Monthly	Rapat Tinjauan Manajemen	Review target operasi, realisasi STS, KPI dan Keuangan	Tim Manajemen	GM																																																										
Monthly	RCC Meeting	Evaluasi target operasional rutin: realisasi STS dan rencana STS bulan yang akan datang	Man. Reh. Ekon. Man. Unit Prod Pelanggan	Pertamina Pusat																																																										
Monthly	Rakor Pertamina Pusat	Evaluasi realisasi KPI, koordinasi kegiatan usaha dan konsolidasi strategi	GM	Pertamina Pusat																																																										
Quarterly	Management Review	Review kinerja organisasi; sasaran mutu, penerapan Sistem Manajemen Mutu	Tim Manajemen	BTQM																																																										
Semi-Annually	Rapat DPKP	Pembinaan SDM	Tim Manajemen	GM																																																										
Annually	Vendor Review	Evaluasi kinerja pemasok	Unit Kerja Terkait	Manajer																																																										
Annually	RKAP Review RK Jangka Panjang	Evaluasi realisasi dan penyusunan Rencana Kerja Anggaran & Pendapatan, Target KPI, Bisnis Plan	Tim Manajemen	GM																																																										
As scheduled	Inspeksi Manajemen	Safety, Good House Keeping	Tim Manajemen	LKKK																																																										
As scheduled	Hari Mulu (Quality Days)	Inovasi, Value Creation, Organization Learning	Unit Kerja Terkait	Manajer																																																										

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana para pemimpin senior menciptakan suatu lingkungan untuk perbaikan kinerja, pencapaian misi dan sasaran startegis, inovasi, kepemimpinan kinerja, pencapaian misi dan sasaran strategis, inovasi, kepemimpinan kinerja yang kompetitif atau role model, dan kegesitan (agility) organisasional anda? 	<p>Tim manajemen menciptakan lingkungan yang mendorong perbaikan pencapaian KPI, Misi, sasaran strategis, inovasi dan kelincahan organisasi melalui :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Implementasikan SMK, dimana pencapaian sasaran kinerja pekerja akan mempengaruhi merit increase dan pengembangan karirnya o Membangun kerjasama dengan pemasok & mitra dan pelanggan untuk inovasi o Membentuk tim task force untuk penyelesaian masalah-masalah yang bersifat mendesak o Memberikan penghargaan atas peran aktif pekerja dalam CIP (GKM, PKM, SS) o Membangun kopetensi melalui review, rotasi pekerja, pelatihan dan Coaching o Me-review organisasi dengan mempertimbangkan pekerja MPP dan rotasi jabatan untuk mengoptimalkan kompetensi pekerja.
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana mereka menciptakan suatu lingkungan untuk pembelajaran tenaga kerja dan organisasional? 	<p>Tim Manajemen menciptakan lingkungan untuk pembelajaran pekerja dan organisasi melalui :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Mengidentifikasi gap antara kompetensi individu dengan kebutuhan kompetensi jabatan o Menyediakan anggaran untuk pemebelajaran o Memberi kesempatan untuk pembelajaran o Memeberi kesempatan pada pekerja untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan o Mengevaluasi efektifitas hasil pembelajaran o Memasukan CIP dan butir SMK pekerja o Menyusun best practice dari pengalaman-pengalaman yang terbukti baik o Mendokumentasikan best practice dalam KMS guna mempercepat proses pembelajaran. <p>Evaluasi dan review dari proses pembelajaran pekerja dan organisasi yang berkelanjutan dilakukan melalui :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Diskusi dan pembahasan pencapaian KPI dalam Rapat Tinjauan Manajemen. o Bimbingan SMK, berupa coaching dan mentoring kepada pekerja.
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana mereka secara pribadi berpartisipasi dalam succession planning dan pengembangan pemimpin organisasional masa depan? 	<p>Tim Manajemen melakukan percanaan suksesi dan pengembangan calon pemimpin UP VI di masa depan dengan cara :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Memberi kesempatan kepada pekerja untuk mengikuti pelatihan leadership dan manajerial o Memberi tugas khusus untuk meningkatkan wawasan pengetahuan dan pekerjaan o Memberi masukan tentang pimpinan yang berpotensi di lingkungan kepada DPKP o Melakukan assesment pada pekerja, menggunakan assesment center independent o Melakukan uji kompetensi calon pemimpin o Menetapkan suksesi sesuai nominator.

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)																																																																																												
1.1.b.	Communication and organizational Performance																																																																																													
1.1.b.(1)	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana para pemimpin senior berkomunikasi dan memperhatikan seluruh tenaga kerja? 	Tim Manajemen melakukan komunikasi untuk mendorong semangat dan memotivasi seluruh pekerja UP VI melalui media komunikasi formal maupun informal yang ditunjukkan pada Tabel 4.2 Media Komunikasi Formal dan Tabel 4.3 Media Komunikasi Informal.																																																																																												
	<p style="text-align: center;">Tabel 4.2 Media Komunikasi Formal</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Media</th> <th>Peserta</th> <th>Jadwal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Bimbingan SMK</td><td>Semua Pekerja</td><td>Tiap 6 Bulan</td></tr> <tr><td>2</td><td>Rakor Dit. Pengolahan</td><td>General Manajer</td><td>Tiap Bulan</td></tr> <tr><td>3</td><td>Refinery Crude Comitee</td><td>Ma. Renekon, Man. Unit Produksi</td><td>Tiap Bulan</td></tr> <tr><td>4</td><td>Rapat Tinjauan Manajemen UP VI</td><td>Tim Manajemen dan Semua Kabag</td><td>Bulanan</td></tr> <tr><td>5</td><td>Rapat Kehandlan</td><td>TM & Kabag Operasi</td><td>Tiap Selasa</td></tr> <tr><td>6</td><td>Rapat Mutu</td><td>Kabag, Kasie & PUT</td><td>Tiap Rabu</td></tr> <tr><td>7</td><td>Rapat Operasi</td><td>TM & Kabag Operasi</td><td>Tiap Kamis</td></tr> <tr><td>8</td><td>Rapat On Duty</td><td>Petugas On Duty</td><td>Tiap Sabtu</td></tr> <tr><td>9</td><td>Safety Talk</td><td>Pekerja operasi</td><td>Tiap Saat</td></tr> <tr><td>10</td><td>Safety Meeting</td><td>TM s/d PUT</td><td>Tiap Saat</td></tr> <tr><td>11</td><td>Konvensi Mutu</td><td>Seluruh pekerja</td><td>Sepetember</td></tr> <tr><td>12</td><td>For-Kom Pekerja</td><td>Seluruh pekerja</td><td>Sesuai Kebutuhan</td></tr> <tr><td>13</td><td>Buletin</td><td>Seluruh pekerja</td><td>2 Minggunan</td></tr> <tr><td>14</td><td>Intranet</td><td>Seluruh pekerja</td><td>Tiap Saat</td></tr> <tr><td>15</td><td>Chatting</td><td>Seluruh pekerja</td><td>Tiap hari</td></tr> <tr><td>16</td><td>Workshop Energi</td><td>Pekerja Fungsi Operasi</td><td>Tahunan</td></tr> </tbody> </table>	No	Media	Peserta	Jadwal	1	Bimbingan SMK	Semua Pekerja	Tiap 6 Bulan	2	Rakor Dit. Pengolahan	General Manajer	Tiap Bulan	3	Refinery Crude Comitee	Ma. Renekon, Man. Unit Produksi	Tiap Bulan	4	Rapat Tinjauan Manajemen UP VI	Tim Manajemen dan Semua Kabag	Bulanan	5	Rapat Kehandlan	TM & Kabag Operasi	Tiap Selasa	6	Rapat Mutu	Kabag, Kasie & PUT	Tiap Rabu	7	Rapat Operasi	TM & Kabag Operasi	Tiap Kamis	8	Rapat On Duty	Petugas On Duty	Tiap Sabtu	9	Safety Talk	Pekerja operasi	Tiap Saat	10	Safety Meeting	TM s/d PUT	Tiap Saat	11	Konvensi Mutu	Seluruh pekerja	Sepetember	12	For-Kom Pekerja	Seluruh pekerja	Sesuai Kebutuhan	13	Buletin	Seluruh pekerja	2 Minggunan	14	Intranet	Seluruh pekerja	Tiap Saat	15	Chatting	Seluruh pekerja	Tiap hari	16	Workshop Energi	Pekerja Fungsi Operasi	Tahunan	<p style="text-align: center;">Tabel 4.3 Media Komunikasi Informal</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Media</th> <th>Peserta</th> <th>Jadwal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Email</td><td>Pekerja & Mitra</td><td>Tiap Saat</td></tr> <tr><td>2</td><td>A2DK</td><td>Pekerja & Mitra</td><td>Tiap Saat</td></tr> <tr><td>3</td><td>Keagamaan</td><td>Pekerja & Mitra</td><td>Sesuai Kebutuhan</td></tr> <tr><td>4</td><td>Olahraga & Kesenian</td><td>Pekerja & Mitra</td><td>Sesuai Kebutuhan</td></tr> <tr><td>5</td><td>Family Gathering</td><td>Pekerja & Keluarga</td><td>Sesuai Kebutuhan</td></tr> </tbody> </table>	No	Media	Peserta	Jadwal	1	Email	Pekerja & Mitra	Tiap Saat	2	A2DK	Pekerja & Mitra	Tiap Saat	3	Keagamaan	Pekerja & Mitra	Sesuai Kebutuhan	4	Olahraga & Kesenian	Pekerja & Mitra	Sesuai Kebutuhan	5	Family Gathering	Pekerja & Keluarga	Sesuai Kebutuhan
No	Media	Peserta	Jadwal																																																																																											
1	Bimbingan SMK	Semua Pekerja	Tiap 6 Bulan																																																																																											
2	Rakor Dit. Pengolahan	General Manajer	Tiap Bulan																																																																																											
3	Refinery Crude Comitee	Ma. Renekon, Man. Unit Produksi	Tiap Bulan																																																																																											
4	Rapat Tinjauan Manajemen UP VI	Tim Manajemen dan Semua Kabag	Bulanan																																																																																											
5	Rapat Kehandlan	TM & Kabag Operasi	Tiap Selasa																																																																																											
6	Rapat Mutu	Kabag, Kasie & PUT	Tiap Rabu																																																																																											
7	Rapat Operasi	TM & Kabag Operasi	Tiap Kamis																																																																																											
8	Rapat On Duty	Petugas On Duty	Tiap Sabtu																																																																																											
9	Safety Talk	Pekerja operasi	Tiap Saat																																																																																											
10	Safety Meeting	TM s/d PUT	Tiap Saat																																																																																											
11	Konvensi Mutu	Seluruh pekerja	Sepetember																																																																																											
12	For-Kom Pekerja	Seluruh pekerja	Sesuai Kebutuhan																																																																																											
13	Buletin	Seluruh pekerja	2 Minggunan																																																																																											
14	Intranet	Seluruh pekerja	Tiap Saat																																																																																											
15	Chatting	Seluruh pekerja	Tiap hari																																																																																											
16	Workshop Energi	Pekerja Fungsi Operasi	Tahunan																																																																																											
No	Media	Peserta	Jadwal																																																																																											
1	Email	Pekerja & Mitra	Tiap Saat																																																																																											
2	A2DK	Pekerja & Mitra	Tiap Saat																																																																																											
3	Keagamaan	Pekerja & Mitra	Sesuai Kebutuhan																																																																																											
4	Olahraga & Kesenian	Pekerja & Mitra	Sesuai Kebutuhan																																																																																											
5	Family Gathering	Pekerja & Keluarga	Sesuai Kebutuhan																																																																																											
	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana para pemimpin senior mendorong komunikasi dua arah yang jujur di seluruh organisasi? 	Di dalam setiap media ini para pekerja dapat menyampaikan pendapat dan beberapa permasalahan secara terbuka tanpa khawatir mendapat sanksi kemudian ditindaklanjuti oleh Tim Manajemen.																																																																																												
	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana para pemimpin senior mengkomunikasikan keputusan-keputusan kunci? 	Tim Manajemen mengkomunikasikan keputusan kunci dalam rapat seperti pada Tabel 4.2 Media Komunikasi Formal No 2 sampai dengan No 8																																																																																												

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)																		
	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana para pemimpin senior mengambil peran yang aktif dalam program penghargaan dan pengakuan untuk memperkuat kinerja yang tinggi serta fokus kepada pelanggan dan bisnis? 	<p>Tim Manajemen berperan aktif dalam memberikan penghargaan dan pengakuan kepada pekerja yang memiliki kinerja tinggi serta fokus kepada bisnis, pelanggan dan kegiatan perbaikan kinerja, dalam bentuk sesuai Tabel 4.4 Penghargaan dan Pengakuan Formal. Penghargaan dan pengakuan tersebut dituangkan dalam TKO dan SK berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> B-009/12010/2004-S8, ulang tahun dinas B-010/120100/2004-S8, pengabdian B-011/120100/2004-S8, kompensasi regu bergilir B-014/120100/2004-S8, tunjangan T/A, commissioning dan start-up proyek B-016/120100/2004-S8, fasilitas kedinasaan Kpts-100/E16000/2002-S0, GKM, PKM & SS. <p>Selain itu secara informal juga diberikan penghargaan dan pengakuan yang dilakukan dalam bentuk salam, ucapan terima kasih, ucapan selamat, maupun tepukan bahu.</p> <p>Untuk memberdayakan dan motivasi seluruh pekerja, manajemen UP VI melakukan beberapa langkah-langkah :</p> <ol style="list-style-type: none"> Target SMK pekerja yang lebih menantang dan melakukan coaching untuk pencapaiannya. Membentuk um task force untuk penyelesaian masalah yang mendesak Memberikan special assignment kepada pekerja yang berpotensi M mendatangkan pembicara-pembicara dari perusahaan lain diluar Pertamina untuk menambah wawasan dan motivasi pekerja. Membahas pencapaian tugas-tugas diatas pada forum management review Mengatur pemberian reward & recognition secara formal dalam TKO 																		
		<p>Tabel 4.4 Penghargaan dan Pengakuan Formal</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Bentuk</th> <th>Prestasi</th> <th>Jadwal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Promosi</td> <td>Kinerja tinggi</td> <td>2 X per tahun</td> </tr> <tr> <td>Piagam</td> <td>GKM, PKM, SS Pengabdian. UTD</td> <td>sesuai keadaan</td> </tr> <tr> <td>Studi Banding</td> <td>GKM, PKM, SS</td> <td>sesuai keadaan</td> </tr> <tr> <td>Uang Tunai</td> <td>GKM, PKM, SS Pengabdian. UTD</td> <td>sesuai keadaan</td> </tr> <tr> <td>Hadiah/Barang (tools)</td> <td>Berprestasi khusus (annual award)</td> <td>Tahunan</td> </tr> </tbody> </table>	Bentuk	Prestasi	Jadwal	Promosi	Kinerja tinggi	2 X per tahun	Piagam	GKM, PKM, SS Pengabdian. UTD	sesuai keadaan	Studi Banding	GKM, PKM, SS	sesuai keadaan	Uang Tunai	GKM, PKM, SS Pengabdian. UTD	sesuai keadaan	Hadiah/Barang (tools)	Berprestasi khusus (annual award)	Tahunan
Bentuk	Prestasi	Jadwal																		
Promosi	Kinerja tinggi	2 X per tahun																		
Piagam	GKM, PKM, SS Pengabdian. UTD	sesuai keadaan																		
Studi Banding	GKM, PKM, SS	sesuai keadaan																		
Uang Tunai	GKM, PKM, SS Pengabdian. UTD	sesuai keadaan																		
Hadiah/Barang (tools)	Berprestasi khusus (annual award)	Tahunan																		

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
1.1.b.(2)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana para pemimpin senior menciptakan suatu fokus kepada tindakan untuk mencapai sasaran (objective), memperbaiki kinerja, dan mencapai visi organisasi anda? 	<p>Tim Manajemen menciptakan fokus kepada tindakan untuk mencapai sasaran organisasi, memperbaiki KPI dan mencapai visi UP VI melalui :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menentukan permasalahan yang strategis 2. Menentukan gap yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja 3. Menentukan peluang yang berkaitan dengan aspek financial, customer, internal focus, learning & growth 4. Melaksanakan tindakan yang diperlukan 5. Memonitor pelaksanaan tindakan 6. Meninjau hasil pelaksanaan tindakan <p>Tim Manajemen memasukan focus pada penciptaan dan penyesuaian Tata Nilai bagi pelanggan dan stakeholder lainnya dalam harapan kinerja UP VI dengan cara :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menggali harapan pelanggan dan stakeholder melalui pertemuan secara formal/informal 2. Menentukan harapan pelanggan dan stakeholder yang signifikan terhadap KPI 3. Mengevaluasi harapan pelanggan dan stakeholder untuk mengetahui kelayakan 4. Menindak lanjuti hasil evaluasi dalam strategi dan rencana kerja Fungsi/Bidang. <p>Untuk melaksanakan beberapa tugas khusus sesuai kebutuhan organisasi, manajemen UP VI membentuk tim kecil yang bersifat ad hoc dalam menyelesaikan masalah-masalah mendesak yang harus segera diselesaikan. Pembentukan team yang lintas bintang, memerlukan waktu cukup lama didukung dengan surat pemerintah GM, sedangkan yang tidak memerlukan waktu lama untuk penyelesaian masalah-masalah teknis yang terjadi tidak memerlukan surat perintah.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Team ad hoc dengan surat perintah GM <ol style="list-style-type: none"> a. SP Tim ISO 9001 & 14001 b. SP Tim TOK c. SP Tim PQA d. SP TIM Bisnis Plan 2. Team ad hoc teknis tanpa surat perintah GM <ol style="list-style-type: none"> a. Task force black out power b. Task force kegagalan MAB c. Task force kejian revamping d. Tim Breakthrough Proect

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
	<ul style="list-style-type: none"> Apa ukuran kinerja yang di-review oleh para pemimpin senior secara reguler agar mereka tahu tindakan apa yang diperlukan? 	<p>Secara reguler manajemen UP VI melakukan review terhadap KPI yang telah disepakati seperti terhadap KPI yang telah disepakati seperti tercantum pada Tabel 3.1 (Realisasi dan Proyeksi Kinerja UP VI dibanding kinerja pembanding) sedangkan untuk review kinerja organisasi secara menyeluruh dilakukan seperti pada Tabel 4.1 Review Kinerja Organisasi</p> <p>Agar program fungsi operasi maupun pendukung dapat focus, manajemen UP VI melakukan cascade antara KPI setiap manajer dengan KPI GM, sesuai uraian 2.2.a(1)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana para pemimpin senior memasukan fokus kepada penciptaan dan penyeimbangan nilai (value) bagi pelanggan dan stakeholders lainnya dalam ekspektasi kinerja organisasi mereka? 	<p>Tim Manajemn UP-VI dalam proses penciptaan dan penyeimbangan nilai bagi pelanggan dan stakeholder adalah dengan memasukan kepentingan pelanggan dan stakeholder kedalam KPI Manajemen dengan memenuhi aspek financial, customer, internal focus dan learning & growth sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada pelanggan Tingkat kepuasan, komplain dan persepsi pelanggan, ditunjukkan pada tabel 3.19 sampai dengan 3.24 2. Fokus pada stakeholder <ol style="list-style-type: none"> a. Nilai penjualan produk utama ditunjukkan tabel 3.15 sampai dengan 3.18 b. Perolehan laba, net margin, ROI dan ROA, c. Pencapaian KPI, ditunjukkan pada tabel 3.10 sampai dengan 3.14

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)															
1.2	Governance and Social Responsibilities																
1.2.a	Organizational Governance																
1.2.a.(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana organisasi anda menunjukan faktor kunci berikut dalam sistem Tata Kelola anda: <ul style="list-style-type: none"> o Akuntabilitas tindakan manajemen o Akuntabilitas fiskal o Transparansi yang memadai dalam operasi dan menseleksi serta mendisklos kebijakan untuk anggota badan Tata Kelola o Independensi dalam audit internal dan eksternal o Proteksi yang memadai atas kepentingan Stakeholder dan pemegang saham 	<p>UP VI menunjukan factor-faktor utama dalam sistem pengelolaan melalui :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Akuntabilitas kegiatan manajemen ditunjukkan dalam bentuk laporan bulanan, triwulan dan tahunan kepada Direktur Pengolahan sesuai Gambar 3.2 Struktur Organisasi Pertamina UP VI Balongan 2. Akuntabilitas fiskal ditunjukkan melalui laporan rekapitulasi pajak secara berkala kepada pemerintah 3. Transpirasi dalam operasi dan seleksi serta kebijakan untuk anggota Dewan Pengelola ditunjukkan melalui pelaksanaan fit & proper test sesuai Tabel 4.5 Dewan Pengelola 4. Independensi pelaksanaan audit internal dan eksternal dapat dilihat pada Tabel 3.4 Regulasi UP VI 5. Untuk melindungi kepentingan stakeholder dan stockholder dilakukan dengan : <ol style="list-style-type: none"> a. Mengansuransikan asset properti UP VI b. Implementasi prinsip-prinsip GCG c. Implementasi sistem manajemen mutu yang terintegrasi dalam BTQM <p>Tabel 4.5 Dewan Pengelola</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Dewan Pengelola</th> <th style="text-align: center;">Tugas dan Kewajiban</th> <th style="text-align: center;">Pelaksana Fit & Proper Test</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dir. Pengolahan</td> <td>Mengelola UP's</td> <td>Dewan Komisaris</td> </tr> <tr> <td>Deputy Direktur Pengolahan</td> <td>Membantu pengelolaan UP's</td> <td>Direksi</td> </tr> <tr> <td>GM UP VI</td> <td>Mengelola UP VI</td> <td>Direksi</td> </tr> <tr> <td>Manager Fungsi</td> <td>Membantu pengelolaan UP VI</td> <td>Direktur Pengolahan</td> </tr> </tbody> </table>	Dewan Pengelola	Tugas dan Kewajiban	Pelaksana Fit & Proper Test	Dir. Pengolahan	Mengelola UP's	Dewan Komisaris	Deputy Direktur Pengolahan	Membantu pengelolaan UP's	Direksi	GM UP VI	Mengelola UP VI	Direksi	Manager Fungsi	Membantu pengelolaan UP VI	Direktur Pengolahan
Dewan Pengelola	Tugas dan Kewajiban	Pelaksana Fit & Proper Test															
Dir. Pengolahan	Mengelola UP's	Dewan Komisaris															
Deputy Direktur Pengolahan	Membantu pengelolaan UP's	Direksi															
GM UP VI	Mengelola UP VI	Direksi															
Manager Fungsi	Membantu pengelolaan UP VI	Direktur Pengolahan															

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
1.2.a.(2)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda mengevaluasi kinerja pemimpin senior anda, termasuk chief executive? 	<p>Evaluasi KPI Tim Manajemen UP VI dilakukan dengan media Rapat Tinjauan Manajemen UP VI dan Rapat Koordinasi Direktorat Pengolahan yang dilakukan setiap bulan sesuai Tabel 4.1 Review Kinerja Organisasi. Dari hasil rapat tersebut bila diketahui adanya parameter KPI yang berpotensi untuk tidak tercapai, maka akan segera dilakukan koreksi, dilanjutkan dengan umpan baik sebagai corrective action. Jika sampai dengan akhir tahun target KPI tersebut secara kumulatif pada tiap anggota Tim Manajemen tidak tercapai maka hal ini akan mempengaruhi merit increase tahunan yang bersangkutan. Setiap tim manajemen membuat SMK dengan mekanisme diuraikan lebih rinci seperti dijelaskan pada Gambar 4.3 Proses SMK</p> <div data-bbox="919 743 1365 1123" style="text-align: center;"> </div> <p style="text-align: center;">Gambar 4.3 Proses SMK</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda mengevaluasi kinerja anggota badan Tata Kelola? 	<p>Evaluasi kinerja terhadap anggota Dewan Pengelola dilakukan dalam rapat koordinasi Direktur Pengolahan seperti pada Tabel 4.1 Review Kinerja Organisasi</p>

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana para pemimpin senior dan badan Tata kelola menggunakan review kinerja ini untuk memperbaiki efektivitas kepemimpinan pribadinya dan badan (Tata Kelola) serta Sistem Kepemimpinan? 	<p>Tim Manajemen dan Dewan Pengelola menggunakan review kinerja untuk memperbaiki efektifitas dan system kepemimpinan dengan cara menuangkan temuan/gap hasil review tersebut dalam bentuk program kerja yang dijabarkan sampai ke-level teknis untuk pelaksanaan untuk pelaksanaannya. Jika system kepemimpinan tersebut terbukti efektif maka hal tersebut dijadikan pedoman/referensi/best practice. Jika terbukti tidak efektif , maka Tim Manajemen melakukan strategi alternative untuk memperbaiki efektivitas dan system kepemimpinan.</p> <p>Pencepaian kinerja organisasi selalu dikatkan dengan pencapaian SMK masing-masing Tim Manajemen dan dilakukan review setiap 6 bulan. Untuk tahun 2007, UP VI melaksanakan people review dengan cara penilaian 360 derajat.</p>

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
1.2.b	Legal and Ethical Behavior	
1.2.b.(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memperhitungkan dampak buruk produk, layanan dan operasi terhadap masyarakat? 	<p>UP VI selalu memperhitungkan ke mungkinan dampak negative dari produk, layanan dan operasi secara konsisten dengan melaksanakan hal-hal sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan AMDAL sebelum pembangunan kilang UP VI 2. Menerangkan standar industri nasional/internasional yang diakui oleh pemerintah 3. Menerangkan sistem manajemen internasional ISO 9001:200, ISO 14001, ISO 17025 dan MKP dalam operasionalnya. 4. Menerapkan persyaratan PROPER untuk menekan tingkat pencemaran 5. Menerapkan Strategi Pencegahaan Praktek Pertentangan Kepentingan, Korupsi, Kolusi dan Nepotime 6. Menjalankan program CSR sebagai wujud kepedulian social kepada komunitas sekitar.
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda mengantisipasi concern (kekhawatiran) publik terhadap produk, layanan, dan operasi saat ini dan masa yang akan datang? 	<p>UP VI mengantisipasi kekhawatiran masyarakat terhadap produk, layanan dan operasi pada saat ini dan akan datang dengan cara sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen pada peraturan perundang-undang dan hukum yang berlaku, serta perturan perusahaan sesuai Tabel 3.4 Regulasi UP VI 2. Melakukan sosialisasi dan informasi kegiatan kilang pada masyarakat sekitar. 3. Menerima dan mengevaluasi masukan.keluhan masyarakat. <p>Setiap kemungkinan dampak negatif selalau diperhitungkan oleh UP VI. Hal ini dilakukan sejalan dengan kebutuhan ISO 14001, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi aspek/impak setiap kemungkinan negative sesuai TKO B-022/E16000/2003-S0 2. Menyusun program manajemen lingkungan 3. Melakukan tinjauan manajemen lingkungan TKO B-040/E16000/2003-S0
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda mempersiapkan concern-concern tersebut dengan cara yang proaktif, termasuk penggunaan proses atas sumber daya yang berkelanjutan? 	<p>UP VI secara proaktif mempersiapkan langkah-langkah untuk mengurangi kekhawatiran masyarakat secara berkelanjutan melalui program-program sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memenuhi persyaratan PROPER untuk mengurangi kekhawatiran terhadap limbah yang ditimbulkan 2. Memenuhi persyaratan regulasi dan hokum yang berlaku 3. Melakukan dialog dengan Pemda, tokoh masyarakat dan pemuka agama 4. Melakukan pemberian bantuan yang tertuang dalam program CSR <p>UP VI menggunakan proses dan sumber daya yang berkelanjutan dengan menghasilkan produk Pertamina dan Pertamina Plus yang ramah lingkungan dengan mendirikan Kilang Langit Biru Balongan (KLBB).</p>

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)																								
	<ul style="list-style-type: none"> Apa proses, ukuran, dan tujuan kunci kepatuhan untuk mencapai dan melampaui persyaratan regulasi dan hukum? 	<p>Proses, ukuran dan tujuan utama kepatuhan UP VI dalam memenuhi persyaratan peraturan dan hukum ditunjukkan Tabel 3.4</p>																								
	<ul style="list-style-type: none"> Apa proses, ukuran, dan tujuan kunci untuk menunjukkan resiko yang berkaitan dengan produk, layanan dan operasi anda? 	<p>Proses, ukuran dan tujuan utama kepatuhan UP VI dalam mengendalikan resiko sebagai dampak produk, layanan dan operasi ditunjukkan Tabel 4.6 Pengendalian Resiko.</p> <p style="text-align: center;">Tabel 4.6 Pengendalian Resiko</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>JENIS RESIKO</th> <th>PROSES</th> <th>UKURAN</th> <th>TEJUAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kecelakaan Kerja</td> <td>Melaksanakan MKP</td> <td>Nil kecelakaan kerja Gbr 7.4-20, 7.4-23</td> <td>Mencegah kecelakaan kerja</td> </tr> <tr> <td>Kebakaran</td> <td>Melaksanakan MKP</td> <td>Nil kebakaran Gbr 7.6-12</td> <td>Mencegah kebakaran</td> </tr> <tr> <td>Pencemaran</td> <td>Melaksanakan AMDAL, ISO-14001, PROPER</td> <td>Oil : < 25 ppm COD : < 200 ppm H2S : < 1 ppm Gbr 7.6-20 – 7.6-22</td> <td>Mencegah pencemaran</td> </tr> <tr> <td>Kuantitas Produk</td> <td>Menerapkan ISO 9001</td> <td>Max 5 compl/tn Gbr 7.2-4</td> <td>Menjaga kuantitas produk</td> </tr> <tr> <td>Kualitas Produk</td> <td>Menerapkan ISO 9001 ISO 17025</td> <td>Max 5 compl/tn Gbr 7.2-5</td> <td>Menjaga kualitas produk</td> </tr> </tbody> </table>	JENIS RESIKO	PROSES	UKURAN	TEJUAN	Kecelakaan Kerja	Melaksanakan MKP	Nil kecelakaan kerja Gbr 7.4-20, 7.4-23	Mencegah kecelakaan kerja	Kebakaran	Melaksanakan MKP	Nil kebakaran Gbr 7.6-12	Mencegah kebakaran	Pencemaran	Melaksanakan AMDAL, ISO-14001, PROPER	Oil : < 25 ppm COD : < 200 ppm H2S : < 1 ppm Gbr 7.6-20 – 7.6-22	Mencegah pencemaran	Kuantitas Produk	Menerapkan ISO 9001	Max 5 compl/tn Gbr 7.2-4	Menjaga kuantitas produk	Kualitas Produk	Menerapkan ISO 9001 ISO 17025	Max 5 compl/tn Gbr 7.2-5	Menjaga kualitas produk
JENIS RESIKO	PROSES	UKURAN	TEJUAN																							
Kecelakaan Kerja	Melaksanakan MKP	Nil kecelakaan kerja Gbr 7.4-20, 7.4-23	Mencegah kecelakaan kerja																							
Kebakaran	Melaksanakan MKP	Nil kebakaran Gbr 7.6-12	Mencegah kebakaran																							
Pencemaran	Melaksanakan AMDAL, ISO-14001, PROPER	Oil : < 25 ppm COD : < 200 ppm H2S : < 1 ppm Gbr 7.6-20 – 7.6-22	Mencegah pencemaran																							
Kuantitas Produk	Menerapkan ISO 9001	Max 5 compl/tn Gbr 7.2-4	Menjaga kuantitas produk																							
Kualitas Produk	Menerapkan ISO 9001 ISO 17025	Max 5 compl/tn Gbr 7.2-5	Menjaga kualitas produk																							

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)															
1.2.b.(2)	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana anda memajukan dan memastikan perilaku etis dalam seluruh interaksi anda? 	<p>UP VI mendorong dan meyakinkan bahwa perilaku etis diimplementasikan dalam setiap kegiatan kerja dengan cara :</p> <ol style="list-style-type: none"> Menerapkan Tata Nilai jujur, Tanggung Jawab dan Kerjasama sebagai perubahan dari FIVE-M Mengimplementasikan tata nilai dalam PKB, SMK dan prinsip-prinsip GCG Mengevaluasi implementasi perilaku etis sesuai PKB, SMK dan prinsip-prinsip GCG. Memonitor hasil implementasi 															
	<ul style="list-style-type: none"> Apa Proses dan Ukuran atau indikator kunci yang memungkinkan anda dapat melakukan serta memonitor perilaku etis dalam struktur Tata Kelola anda di seluruh organisasi, serta dalam interaksi dengan pelanggan, mitra dan stakeholders lainnya? 	<p>Proses dan indicator utama yang dilakukan untuk memonitor perilaku etis dalam struktur tata kelola organisasi secara menyeluruh dalam interaksi dengan pelanggan, mitra dan stakeholder ditunjukkan pada Tabel 4.7.</p> <p>Tabel 4.7 Proses, ukuran & monitor perilaku etis dalam interaksi dengan pelanggan, mitra dan stakeholder</p> <table border="1" data-bbox="1054 717 1495 1128"> <thead> <tr> <th>TATA NILAI</th> <th>PROSES</th> <th>UKURAN</th> <th>MONITOR & HASIL</th> <th>RESPON THD PELANGGARAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Jujur</i></td> <td>- Kejujuran dan integritas - Mengurangi jumlah temuan</td> <td>Max 10 hari/ thn Nil temuan audit</td> <td>Ketidakhadiran pekerja Gbr 7.4-11 Laporan hasil audit Gbr 7.6-15 - 7.6-16</td> <td>Pemotongan upah dan teguran Teguran terhadap pekerja terkait.</td> </tr> <tr> <td><i>Tanggung Jawab & kerja sama</i></td> <td>- Orientasi pada pelanggan - Orientasi pada bisnis - Meningkatkan wawasan</td> <td>Min 3 skala linkert Sesuai target tabel 2.2-2 Min 90 % RK</td> <td>Survei kepuasan pelanggan Gbr 7.2-1 - 7.2-10 Laporan KPI Gbr 7.6-1 - 7.6-8 Laporan pelatihan SDM Gbr 7.4-14</td> <td>Penurunan nilai SMK pekerja terkait Penurunan nilai SMK pekerja terkait Penurunan nilai SMK pekerja terkait</td> </tr> </tbody> </table>	TATA NILAI	PROSES	UKURAN	MONITOR & HASIL	RESPON THD PELANGGARAN	<i>Jujur</i>	- Kejujuran dan integritas - Mengurangi jumlah temuan	Max 10 hari/ thn Nil temuan audit	Ketidakhadiran pekerja Gbr 7.4-11 Laporan hasil audit Gbr 7.6-15 - 7.6-16	Pemotongan upah dan teguran Teguran terhadap pekerja terkait.	<i>Tanggung Jawab & kerja sama</i>	- Orientasi pada pelanggan - Orientasi pada bisnis - Meningkatkan wawasan	Min 3 skala linkert Sesuai target tabel 2.2-2 Min 90 % RK	Survei kepuasan pelanggan Gbr 7.2-1 - 7.2-10 Laporan KPI Gbr 7.6-1 - 7.6-8 Laporan pelatihan SDM Gbr 7.4-14	Penurunan nilai SMK pekerja terkait Penurunan nilai SMK pekerja terkait Penurunan nilai SMK pekerja terkait
TATA NILAI	PROSES	UKURAN	MONITOR & HASIL	RESPON THD PELANGGARAN													
<i>Jujur</i>	- Kejujuran dan integritas - Mengurangi jumlah temuan	Max 10 hari/ thn Nil temuan audit	Ketidakhadiran pekerja Gbr 7.4-11 Laporan hasil audit Gbr 7.6-15 - 7.6-16	Pemotongan upah dan teguran Teguran terhadap pekerja terkait.													
<i>Tanggung Jawab & kerja sama</i>	- Orientasi pada pelanggan - Orientasi pada bisnis - Meningkatkan wawasan	Min 3 skala linkert Sesuai target tabel 2.2-2 Min 90 % RK	Survei kepuasan pelanggan Gbr 7.2-1 - 7.2-10 Laporan KPI Gbr 7.6-1 - 7.6-8 Laporan pelatihan SDM Gbr 7.4-14	Penurunan nilai SMK pekerja terkait Penurunan nilai SMK pekerja terkait Penurunan nilai SMK pekerja terkait													
	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana anda memonitor dan merespons pencapaian perilaku etis? 	<p>Monitoring dan respon terhadap terjadinya pelanggaran atas perilaku etis di UP VI dilakukan dengan cara sesuai tabel. Tabel 4.7.</p> <p>Tim Manajemen UP VI berkomitmen untuk mengimplementasikan perilaku etis dalam setiap aktifitas dengan Role Model di lingkungan kerjanya, yang ditandai dengan mendatangi pakta integritas yang menyatakan " Saya harus menjalankan komitmen saya sebagai Role Model " dan dipasang di ruang kerja masing-masing.</p>															

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
1.2.c.	Support of Key Communities	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana organisasi anda mendukung dan memperkuat komunitas kunci anda secara aktif? 	<p>UP VI mendukung dan memiliki komitmen dalam memperkuat komunitas utama secara aktif melalui program CSR yang telah disusun master plan-nya sebagaimana diuraikan dalam Tabel 4.8 meliputi :</p> <ul style="list-style-type: none"> o CD – meliputi bidang pendidikan, social, olahraga, keagamaan, dan kesehatan untuk membina hubungan baik dengan komunitas utama o Program Kemitraan-program bantu modal dan pembinaan usaha kecil untuk meningkatkan nilai tambahan ekonomi o Program Bina Lingkungan-pendidikan & latihan pengembangan prasarana & sarana umum, peningkatan kesehatan, sarana ibadah serta pemanfaatan lahan tidur disekitar Kilang/Perumahan <p>Implementasikan program CSR dilakukan sesuai master plan dan melalui tahapan survey, penilaian/uji kelayakan bantuan, pelaksanaan dan pelaporan seperti tertuang dalam pedoman Mekanisme Penyaluran Bantuan. Untuk mengetahui efektifitas pelaksanaan program CSR tersebut dilakukan monitoring dan evaluasi dengan parameter-parameter sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pengembalian pinjaman program kemitraan setiap tahun rata-rata diatas 60% untuk tahun 2007 tingkat kolektabilitas mencapai 70,45 %. 2. Pertumbuhan usaha Mitra Binaan 3. Meningkatkan pengetahuan & lapangan kerja 4. Meningkatkan jumlah produksi usaha 5. Pemberitaan positif program CSR dan PKBL di media cetak maupun elektronik 6. Meningkatkan jumlah kehadiran peserta saresahan penguyuban petani "Patra Mekar".
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda mengidentifikasi komunitas kunci dan menentukan bidang-bidang yang perlu diutamakan dalam keterlibatan dan dukungan organisasional? 	<p>Untuk mengidentifikasi dan menentukan area komunitas utama UP VI, dilakukan melalui :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan survey dan evaluasi area komunitas yang melibatkan masyarakat sekitar. Pemda, intitusi pendidikan dan LSM. 2. Membagi zona area komunitas utama dengan mempertimbangkan jarak komunitas terhadap 4 wilayah operasi, yaitu : Kilang UP VI, Bumi Patra, Mundu dan Salam Darma. <p>Peta komunitas utama didasarkan pada kewilayahan, yang mencakup berbagai unsure/komponen masyarakat yang ada didalamnya Tabel 4.9</p> <p>Untuk mengidentifikasi dan menentukan area komunitas utama UP VI, dilakukan melalui :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan survey dan evaluasi area komunitas yang melibatkan masyarakat sekitar. Pemda, intitusi pendidikan dan LSM. 2. Membagi zona area komunitas utama dengan mempertimbangkan jarak komunitas terhadap 4 wilayah operasi, yaitu : Kilang UP VI, Bumi Patra, Mundu dan Salam Darma.

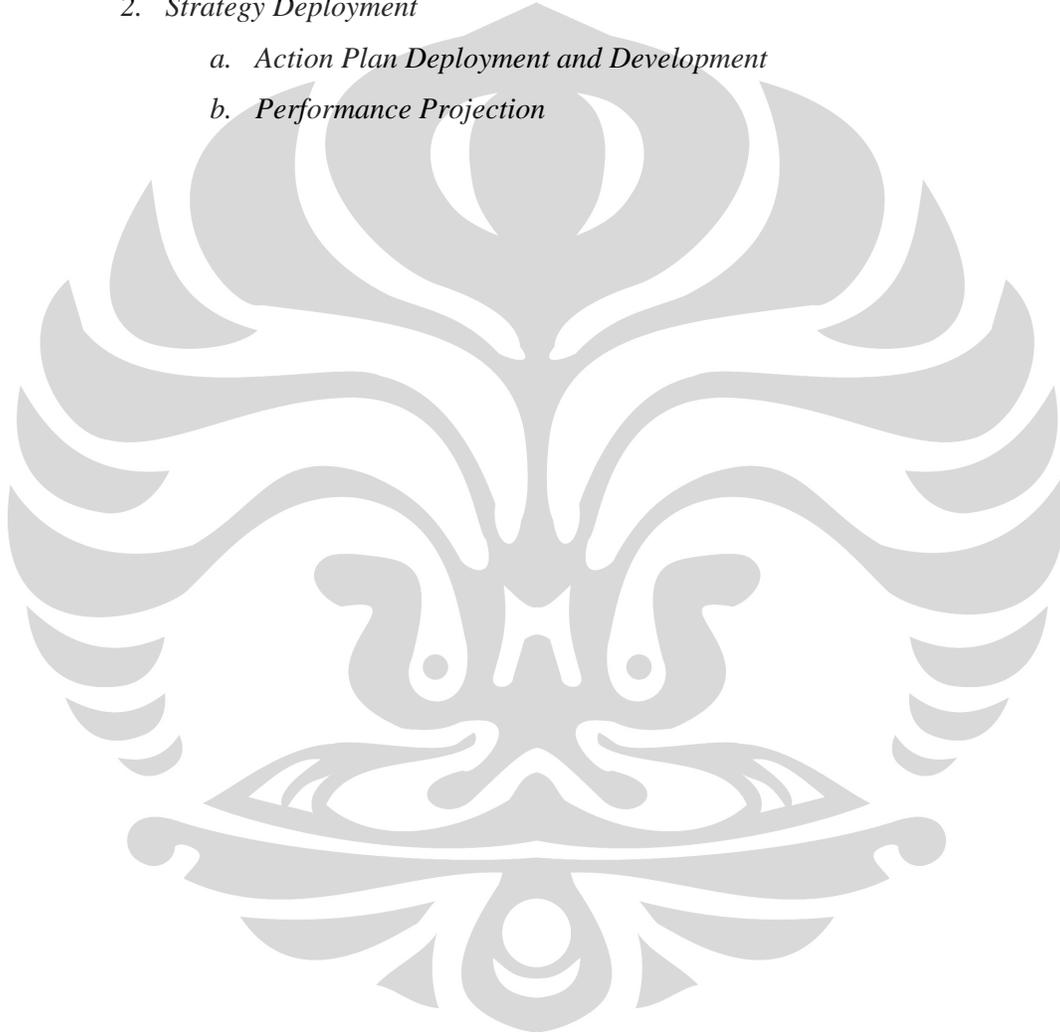
Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)																				
	<ul style="list-style-type: none"> Siapa Komunitas Kunci Anda? 	<p>Peta komunitas utama didasarkan pada kewilayahan, yang mencakup berbagai unsure/komponen masyarakat yang ada didalamnya Tabel 4.9</p> <p style="text-align: center;">Tabel 4.9 Peta komunitas utama</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th data-bbox="930 776 1056 815">WILAYAH</th> <th data-bbox="1056 776 1480 815">KOMUNITAS UTAMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="930 815 1056 854">Kilang</td> <td data-bbox="1056 815 1480 854">Balongan, Majakerta, Sukaurip, Tegalsembadra,</td> </tr> <tr> <td data-bbox="930 854 1056 893">Balongan</td> <td data-bbox="1056 854 1480 893">Sukareja, Tegalurung, Gelarmendala, Rawadalem</td> </tr> <tr> <td data-bbox="930 893 1056 932">Bumi Patra</td> <td data-bbox="1056 893 1480 932">Singajaya, Singaraja, Pekandangan, Pekandangan</td> </tr> <tr> <td data-bbox="930 932 1056 971">Mundu</td> <td data-bbox="1056 932 1480 971">Jaya, desa di Kec. Indramayu, Karang Anyar,</td> </tr> <tr> <td data-bbox="930 971 1056 1010">Salamdarma</td> <td data-bbox="1056 971 1480 1010">Kedokan Agung, Kedokan Bunder, Kedokan</td> </tr> <tr> <td data-bbox="930 1010 1056 1049"></td> <td data-bbox="1056 1010 1480 1049">Wetan, Kaplongan, Stiyeg, desa di Kec. Juntinyuat</td> </tr> <tr> <td data-bbox="930 1049 1056 1088"></td> <td data-bbox="1056 1049 1480 1088">Kiarasari, Salamdarma, Jatireja, Bugis Tua, desa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="930 1088 1056 1127"></td> <td data-bbox="1056 1088 1480 1127">di Kec. Comprang & Kec. Comprang di Kab.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="930 1127 1056 1166"></td> <td data-bbox="1056 1127 1480 1166">Subang</td> </tr> </tbody> </table>	WILAYAH	KOMUNITAS UTAMA	Kilang	Balongan, Majakerta, Sukaurip, Tegalsembadra,	Balongan	Sukareja, Tegalurung, Gelarmendala, Rawadalem	Bumi Patra	Singajaya, Singaraja, Pekandangan, Pekandangan	Mundu	Jaya, desa di Kec. Indramayu, Karang Anyar,	Salamdarma	Kedokan Agung, Kedokan Bunder, Kedokan		Wetan, Kaplongan, Stiyeg, desa di Kec. Juntinyuat		Kiarasari, Salamdarma, Jatireja, Bugis Tua, desa		di Kec. Comprang & Kec. Comprang di Kab.		Subang
WILAYAH	KOMUNITAS UTAMA																					
Kilang	Balongan, Majakerta, Sukaurip, Tegalsembadra,																					
Balongan	Sukareja, Tegalurung, Gelarmendala, Rawadalem																					
Bumi Patra	Singajaya, Singaraja, Pekandangan, Pekandangan																					
Mundu	Jaya, desa di Kec. Indramayu, Karang Anyar,																					
Salamdarma	Kedokan Agung, Kedokan Bunder, Kedokan																					
	Wetan, Kaplongan, Stiyeg, desa di Kec. Juntinyuat																					
	Kiarasari, Salamdarma, Jatireja, Bugis Tua, desa																					
	di Kec. Comprang & Kec. Comprang di Kab.																					
	Subang																					

Item	Objective Area of Criteria 1 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)												
	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana para pemimpin senior dan tenaga kerja anda berkontribusi untuk memperbaiki komunitas ini? 	<p>Tim Manajemen dan seluruh pekerja UP VI berkontribusi terhadap perbaikan komunitas disekitar Kilang UP VI, Bumi Patra, Mundu dan Salamdarma, melalui kertrribatan Tim Manajemen dan pekerja pada kegiatan-kegiatan :</p> <ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan bantuan social dan keagamaan melalui BDI, Bazama, Bakor Umkris dan SHD Membantu meningkatkan pengetahuan dengan turut berperan sebagai public lecture Melibatkan komutas utama pada acara perayaan HUT RI dan HUT PERTAMINA Menghindari undangan pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh komunitas utama. <p>UP VI sangat mendukung dan berkontribusi cukup besar, khususnya kepada Pemerintah Daerah melalui berbagai program :</p> <ul style="list-style-type: none"> Pembayaran pajak dan restribusi Pemenuhan BML Program CD Program Kemitraan dan Pembinaan mitra kerja Program Bina Lingkungan-Tabel 4.8 <p>Pengembangan PKBL selalu dievaluasi dan dikoordinasikan dengan PKBL Pusat sehingga mulai tahun 2007 cakupan program PKBL diperlus menjadi PKBL Wilayah III, yang meliputi Kabupaten Indramayu, Subang, Purwokerto, Cirebon, Kuningan, Sumedang, Majalengka, Ciamis, Garut, Karawang, Bandung, Depok.</p> <p>Tabel 4.8 Dukungan terhadap komunitas utama</p> <table border="1" data-bbox="903 1023 1323 1242"> <thead> <tr> <th>Program Sosial</th> <th>Deskripsi</th> <th>Hasil/Result</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CD</td> <td>bidang pendidikan, sosial, olah raga, keagamaan, dan kesehatan</td> <td>Tabel 7.6-23, 7.6-24</td> </tr> <tr> <td>Program Kemitraan</td> <td>Sektor industri, perdagangan, jasa, pertanian, perikanan, perkebunan, peternakan</td> <td>Tabel 7.6-25, 7.6-26, 7.6-27</td> </tr> <tr> <td>Program Bina Lingkungan</td> <td>pendidikan & pelatihan, prasarana & sarana umum, peningkatan kesehatan, sarana ibadah dan pemanfaatan lahan tidur disekitar Kilang/Perumahan.</td> <td>Tahun 2007 realisasi Program BL sebesar Rp. 1.292.318.560,58</td> </tr> </tbody> </table>	Program Sosial	Deskripsi	Hasil/Result	CD	bidang pendidikan, sosial, olah raga, keagamaan, dan kesehatan	Tabel 7.6-23, 7.6-24	Program Kemitraan	Sektor industri, perdagangan, jasa, pertanian, perikanan, perkebunan, peternakan	Tabel 7.6-25, 7.6-26, 7.6-27	Program Bina Lingkungan	pendidikan & pelatihan, prasarana & sarana umum, peningkatan kesehatan, sarana ibadah dan pemanfaatan lahan tidur disekitar Kilang/Perumahan.	Tahun 2007 realisasi Program BL sebesar Rp. 1.292.318.560,58
Program Sosial	Deskripsi	Hasil/Result												
CD	bidang pendidikan, sosial, olah raga, keagamaan, dan kesehatan	Tabel 7.6-23, 7.6-24												
Program Kemitraan	Sektor industri, perdagangan, jasa, pertanian, perikanan, perkebunan, peternakan	Tabel 7.6-25, 7.6-26, 7.6-27												
Program Bina Lingkungan	pendidikan & pelatihan, prasarana & sarana umum, peningkatan kesehatan, sarana ibadah dan pemanfaatan lahan tidur disekitar Kilang/Perumahan.	Tahun 2007 realisasi Program BL sebesar Rp. 1.292.318.560,58												

4.1.1. Objective area Kategori 2 *Strategic Planning*

Pada kategori 2 ini ada beberapa item yang harus uraikan berdasarkan *objective* areanya yaitu :

1. *Strategy Development*
 - a. *Strategy Deployment*
 - b. *Communication and organizational performance*
2. *Strategy Deployment*
 - a. *Action Plan Deployment and Development*
 - b. *Performance Projection*



Item	Objective Area of Criteria 2 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
2.1	Strategy Development	
2.1.a.	Strategy Development Process	
2.1.a.(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana Organisasi anda melakukan perencanaan strategi? 	<p>Perencanaan strategis UP-VI disusun guna memberikan arah bagi pencapaian visi UP VI, prosesnya didasari oleh Tata Nilai PERTAMINA (FIVE-M) serta visi & misi UP-VI, yang diuraikan dalam gambar 4.4.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Apa proses kuncinya? 	<p>Proses utama perencanaan strategis meliputi Formulasi Sasaran Jangka Panjang dengan mempertimbangkan Kajian Lingkungan Bisnis dan Evaluasi Kemampuan Internal yang dilanjutkan dengan formulasi & pemilihan Sasaran strategis, Formulasi Implementasi Sasaran strategis dan Evaluasi & Pengendalian.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Siapa partisipan kuncinya? 	<p>Partisipasi utama perencanaan strategis UP VI adalah GM, Tim Manajemen dan Tim Task Force yang ditunjuk dengan SK GM. Seluruh manajemen ikut terlibat dan bertanggung jawab pada seluruh proses perencanaan strategis sesuai bidangnya.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana proses anda mengidentifikasi potensi blind spots? 	<p>Didalam alur proses gambar 4.4 dan gambar 4.5 terlihat adanya proses evaluasi dan umpan balik untuk mengantisipasi kemungkinan adanya blind spot, sehingga proses perencanaan dan pengembangan strategis tersebut efektif dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Termasuk dalam evaluasi tersebut adalah masukan dari Laporan Umpan Balik Assessment PQA.</p>
		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="919 846 1339 1243"> <p>Gambar 4.4 Proses Perencanaan Strategis UP VI</p> </div> <div data-bbox="1360 846 1801 1243"> <p>Gambar 4.5 Proses dan tata waktu implementasi perencanaan strategis</p> </div> </div>

Item	Objective Area of Criteria 2 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
2.1	Strategy Development	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menetapkan tantangan strategis dan keunggulan seperti yang diidentifikasi dalam merespons P.2 (organizational challenge) Profil Organisasi anda? 	<p>UP-VI menetapkan tantangan dan keunggulan strategis untuk bisnis Positioning dan Daya Tarik produk utama menggunakan Metode GE9 Cell dengan langkah-langkah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Menentukan factor berpengaruh pada bisnis, daya tarik industri/pasar dan daya saing produk/jasa o Menentukan besarnya bobot (dalam %) mulai yang paling besar sampai yang terkecil dengan justifikasi pembobotan. o Menuangkan score dari hasil perkalian bobot dan nilai kedalam strategic SWOT Vector Analysis.
	<ul style="list-style-type: none"> • Apa horison waktu perencanaan dengan jangka pendek dan jangka panjangnya? 	<p>Perencanaan Strategis UP VI untuk jangka pendek ditetapkan untuk rentang waktu 1 tahun yang dituangkan dalam RKAP dan RJPP disusun untuk interval evaluasi secara periodic.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana menetapkan horison waktu tersebut? 	<p>Penetapan tata waktu perencanaan untuk program jangka pendek mengacu RKAP ABO, sedangkan Program Jangka Panjang mengacu ke time frame yang telah disusun sesuai RJPP UP VI dan Pedoman Investasi Non Rutin Pertamina No. A-001/110100/2005-SO.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana proses perencanaan strategis anda menunjukan horison waktu tersebut? 	<p>Proses dan Tata waktu Perencanaan strategis ditunjukan dalam gambar 4.4.</p>

Item	Objective Area of Criteria 2 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
2.1.a.(2)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memastikan bahwa perencanaan strategis tersebut mempertimbangkan faktor-faktor kunci berikut? 	<p>Proses perencanaan strategis secara keseluruhan disajikan gambar 4.4, dengan tinjauan beberapa factor utama dan upaya-upaya untuk mengatasi yang diuraikan dalam Tabel 4.10.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda mengumpulkan serta serta menganalisis data dan informasi yang relevan dengan tetap mempertimbangkan faktor-faktor berikut sebagai bagian proses perencanaan strategis anda : <ul style="list-style-type: none"> o Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi anda o Indikasi dini meningkatnya teknologi, pasar, kompetisi, atau lingkungan regulasi o Keberlanjutan organisasi jangka panjang o Kemampuan anda untuk mengeksekusi rencana strategis 	<p>Pengumpulan data dan informasi didapatkan dengan melibatkan masukan dari pelanggan, pemasok dan mitra, pertemuan formal dan informal, serta dengan memanfaatkan jurnal-jurnal ilmiah dan Internet.</p> <p>Analisa data dan informasi dibahas oleh Tim Manajemen secara komprehensif dan kemudian dikomunikasikan kepada PERTAMINA Pusat.</p>

Item	Objective Area of Criteria 2 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)																																																																																										
2.1.b.	Strategic Objectives																																																																																											
2.1.b.(1)	<ul style="list-style-type: none"> Apa sasaran strategis kunci anda dan jadwal untuk mencapainya? 	<p>Pada gambar 4.5 dapat dilihat secara strategis UP VI serta jadwal untuk mencapainya.</p> <p>Tabel 4.5 Hubungan antara sasaran dengan tantangan dan keunggulan strategi, KPI, Stakeholder dan rencana kerja jangka pendek & jangka panjang</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sasaran Strategis</th> <th>Dimensi</th> <th>KPI (Tabel 2.2-2)</th> <th>Tantangan Strategis (P.2.b)</th> <th>Keunggulan Strategis (P.2.b)</th> <th>Stakeholder (P.1.b(2)) Tabel P.1-7</th> <th>Peluang Inovasi</th> <th>RK Jangka Pendek 2007</th> <th>RK Jangka panjang s/d 2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Variation of Feed Stock (S1)</i></td> <td>Internal Proses</td> <td>K1, K7</td> <td>T2, T3</td> <td></td> <td>C, H, G, E, S</td> <td>Operasi</td> <td>1. Uji coba alternatif pengganti crude Minas → LSWR</td> <td>1. Mengolah alternatif crude pengganti Minas dan Dwi</td> </tr> <tr> <td><i>Cost Leadership (S2)</i></td> <td>Finansial</td> <td>K2, K3, K4, K6, K8</td> <td>T1, T2, T6</td> <td>U3, U10, U13</td> <td>C, H, G, M, E</td> <td>Model Bisnis</td> <td>Item: 1,2,4,9</td> <td>Item: 1,2,3,4,7,8</td> </tr> <tr> <td><i>Diversification High Value Product (S3)</i></td> <td>Finansial</td> <td>K1, K6, K7</td> <td>T1, T9, T10</td> <td>U1, U4, U10</td> <td>C, H, G, M, E</td> <td>Produk & layanan</td> <td>2. Proses lelang ERU → Pemenuhan Rekin, EPC</td> <td>2. EPC ERU → EPC 3. Indirect Alkilization unit Cai Cond (Preliminary study)</td> </tr> <tr> <td><i>Operation Excellence (S4)</i></td> <td>Internal Proses</td> <td>K1 s/d K11</td> <td>T1, T2, T5, T6, T7, T8</td> <td>U3, U5, U6, U7, U8, U9, U10</td> <td>C, H, G, M, E</td> <td>Operasi</td> <td>3. Applied KMS in RCU → Modul selesai, 4. Lelang Revamp-II → EPC, 5. Lelang SIM 150000/35000 DWT. (Pengajuan ABI) 6. Pemanfaatan Excess gas Ex NPU (Continuous)</td> <td>4. Migration DCS & Applied APC → EPC 5. EPC-Revamp II</td> </tr> <tr> <td><i>Quality Oriented (S5)</i></td> <td>Customer</td> <td>K1 s/d K11</td> <td>T1, T7, T10, T11</td> <td>U3, U6, U10</td> <td>C, H, M, E</td> <td>Produk dan layanan</td> <td>7. Resertifikasi ISO 9001 8. Implementasi PQA (MBNQA, Bal.SC, CIP)</td> <td>6. Recertified ISO 9001 7. Implementasi PQA/ MBNQA, Bal.SC, Six Sigma, CIP</td> </tr> <tr> <td><i>Good Corporate Governance (S6)</i></td> <td>Learning & Growth</td> <td>K6</td> <td>T10, T11</td> <td>U3</td> <td>C, H, G, M, E, S</td> <td>Model Bisnis</td> <td>9. Accountability, Responsibility & Fairness</td> <td>8. Transparency & Independency 9. Penyempurnaan mekanisme seleksi katalis ARHDM/RCC dan melakukan kerjasama teknis dengan institusi/tenaga ahli terkait</td> </tr> <tr> <td><i>Strategic Expansion (S7)</i></td> <td>Learning & Growth</td> <td>K1, K7</td> <td>T1, T2, T4, T7, T9, T10</td> <td>U1, U2, U4, U13</td> <td>H, G, E</td> <td>Model Bisnis</td> <td>10. FEED Carbon Black Project → Masih Preliminary Studi</td> <td>10. Proyek Pembangunan Kilang baru 150 MBSD (Studi 200 MBSD)</td> </tr> <tr> <td><i>Safety & Environmental Oriented (S8)</i></td> <td>Customer</td> <td>K9 s/d K11</td> <td>T2, T6, T11</td> <td>U6, U8, U10, U13</td> <td>C, M, E, S</td> <td>Operasi</td> <td>11. Resertifikasi ISO 14001 12. Kriteria PROPER BJRU</td> <td>11. Resertifikasi ISO 14001 12. Kriteria PROPER HIJAU 13. Relinisasi Sulfur Plant</td> </tr> <tr> <td><i>Employee Empowerment and Development (S9)</i></td> <td>Learning & Growth</td> <td>K1 s/d K11</td> <td>T7, T8, T9, T10, T11</td> <td>U8 s/d U13</td> <td>E</td> <td>Operasi</td> <td>13. Regrouping formasi jabatan berdasarkan proses bisnis dan SAP. 14. Penilaian Kompetensi Pekerja 15. Pemenuhan jumlah kebutuhan pekerja. 16. Pengembangan budaya kerja melalui Reward & Tim Building Program.</td> <td>14. Penyempurnaan Sistem Penggajian 15. Program Outsourcing untuk aktifitas Non-Core. 16. Pengembangan Professional Development Program. 17. Pembentukan program pelatihan (Penilaian Program, Training Provider dan Training Centre). 18. Pemenuhan manpower hingga tahun 2012 dengan total pekerja UP VI = 910 orang.</td> </tr> </tbody> </table>	Sasaran Strategis	Dimensi	KPI (Tabel 2.2-2)	Tantangan Strategis (P.2.b)	Keunggulan Strategis (P.2.b)	Stakeholder (P.1.b(2)) Tabel P.1-7	Peluang Inovasi	RK Jangka Pendek 2007	RK Jangka panjang s/d 2012	<i>Variation of Feed Stock (S1)</i>	Internal Proses	K1, K7	T2, T3		C, H, G, E, S	Operasi	1. Uji coba alternatif pengganti crude Minas → LSWR	1. Mengolah alternatif crude pengganti Minas dan Dwi	<i>Cost Leadership (S2)</i>	Finansial	K2, K3, K4, K6, K8	T1, T2, T6	U3, U10, U13	C, H, G, M, E	Model Bisnis	Item: 1,2,4,9	Item: 1,2,3,4,7,8	<i>Diversification High Value Product (S3)</i>	Finansial	K1, K6, K7	T1, T9, T10	U1, U4, U10	C, H, G, M, E	Produk & layanan	2. Proses lelang ERU → Pemenuhan Rekin, EPC	2. EPC ERU → EPC 3. Indirect Alkilization unit Cai Cond (Preliminary study)	<i>Operation Excellence (S4)</i>	Internal Proses	K1 s/d K11	T1, T2, T5, T6, T7, T8	U3, U5, U6, U7, U8, U9, U10	C, H, G, M, E	Operasi	3. Applied KMS in RCU → Modul selesai, 4. Lelang Revamp-II → EPC, 5. Lelang SIM 150000/35000 DWT. (Pengajuan ABI) 6. Pemanfaatan Excess gas Ex NPU (Continuous)	4. Migration DCS & Applied APC → EPC 5. EPC-Revamp II	<i>Quality Oriented (S5)</i>	Customer	K1 s/d K11	T1, T7, T10, T11	U3, U6, U10	C, H, M, E	Produk dan layanan	7. Resertifikasi ISO 9001 8. Implementasi PQA (MBNQA, Bal.SC, CIP)	6. Recertified ISO 9001 7. Implementasi PQA/ MBNQA, Bal.SC, Six Sigma, CIP	<i>Good Corporate Governance (S6)</i>	Learning & Growth	K6	T10, T11	U3	C, H, G, M, E, S	Model Bisnis	9. Accountability, Responsibility & Fairness	8. Transparency & Independency 9. Penyempurnaan mekanisme seleksi katalis ARHDM/RCC dan melakukan kerjasama teknis dengan institusi/tenaga ahli terkait	<i>Strategic Expansion (S7)</i>	Learning & Growth	K1, K7	T1, T2, T4, T7, T9, T10	U1, U2, U4, U13	H, G, E	Model Bisnis	10. FEED Carbon Black Project → Masih Preliminary Studi	10. Proyek Pembangunan Kilang baru 150 MBSD (Studi 200 MBSD)	<i>Safety & Environmental Oriented (S8)</i>	Customer	K9 s/d K11	T2, T6, T11	U6, U8, U10, U13	C, M, E, S	Operasi	11. Resertifikasi ISO 14001 12. Kriteria PROPER BJRU	11. Resertifikasi ISO 14001 12. Kriteria PROPER HIJAU 13. Relinisasi Sulfur Plant	<i>Employee Empowerment and Development (S9)</i>	Learning & Growth	K1 s/d K11	T7, T8, T9, T10, T11	U8 s/d U13	E	Operasi	13. Regrouping formasi jabatan berdasarkan proses bisnis dan SAP. 14. Penilaian Kompetensi Pekerja 15. Pemenuhan jumlah kebutuhan pekerja. 16. Pengembangan budaya kerja melalui Reward & Tim Building Program.	14. Penyempurnaan Sistem Penggajian 15. Program Outsourcing untuk aktifitas Non-Core. 16. Pengembangan Professional Development Program. 17. Pembentukan program pelatihan (Penilaian Program, Training Provider dan Training Centre). 18. Pemenuhan manpower hingga tahun 2012 dengan total pekerja UP VI = 910 orang.
Sasaran Strategis	Dimensi	KPI (Tabel 2.2-2)	Tantangan Strategis (P.2.b)	Keunggulan Strategis (P.2.b)	Stakeholder (P.1.b(2)) Tabel P.1-7	Peluang Inovasi	RK Jangka Pendek 2007	RK Jangka panjang s/d 2012																																																																																				
<i>Variation of Feed Stock (S1)</i>	Internal Proses	K1, K7	T2, T3		C, H, G, E, S	Operasi	1. Uji coba alternatif pengganti crude Minas → LSWR	1. Mengolah alternatif crude pengganti Minas dan Dwi																																																																																				
<i>Cost Leadership (S2)</i>	Finansial	K2, K3, K4, K6, K8	T1, T2, T6	U3, U10, U13	C, H, G, M, E	Model Bisnis	Item: 1,2,4,9	Item: 1,2,3,4,7,8																																																																																				
<i>Diversification High Value Product (S3)</i>	Finansial	K1, K6, K7	T1, T9, T10	U1, U4, U10	C, H, G, M, E	Produk & layanan	2. Proses lelang ERU → Pemenuhan Rekin, EPC	2. EPC ERU → EPC 3. Indirect Alkilization unit Cai Cond (Preliminary study)																																																																																				
<i>Operation Excellence (S4)</i>	Internal Proses	K1 s/d K11	T1, T2, T5, T6, T7, T8	U3, U5, U6, U7, U8, U9, U10	C, H, G, M, E	Operasi	3. Applied KMS in RCU → Modul selesai, 4. Lelang Revamp-II → EPC, 5. Lelang SIM 150000/35000 DWT. (Pengajuan ABI) 6. Pemanfaatan Excess gas Ex NPU (Continuous)	4. Migration DCS & Applied APC → EPC 5. EPC-Revamp II																																																																																				
<i>Quality Oriented (S5)</i>	Customer	K1 s/d K11	T1, T7, T10, T11	U3, U6, U10	C, H, M, E	Produk dan layanan	7. Resertifikasi ISO 9001 8. Implementasi PQA (MBNQA, Bal.SC, CIP)	6. Recertified ISO 9001 7. Implementasi PQA/ MBNQA, Bal.SC, Six Sigma, CIP																																																																																				
<i>Good Corporate Governance (S6)</i>	Learning & Growth	K6	T10, T11	U3	C, H, G, M, E, S	Model Bisnis	9. Accountability, Responsibility & Fairness	8. Transparency & Independency 9. Penyempurnaan mekanisme seleksi katalis ARHDM/RCC dan melakukan kerjasama teknis dengan institusi/tenaga ahli terkait																																																																																				
<i>Strategic Expansion (S7)</i>	Learning & Growth	K1, K7	T1, T2, T4, T7, T9, T10	U1, U2, U4, U13	H, G, E	Model Bisnis	10. FEED Carbon Black Project → Masih Preliminary Studi	10. Proyek Pembangunan Kilang baru 150 MBSD (Studi 200 MBSD)																																																																																				
<i>Safety & Environmental Oriented (S8)</i>	Customer	K9 s/d K11	T2, T6, T11	U6, U8, U10, U13	C, M, E, S	Operasi	11. Resertifikasi ISO 14001 12. Kriteria PROPER BJRU	11. Resertifikasi ISO 14001 12. Kriteria PROPER HIJAU 13. Relinisasi Sulfur Plant																																																																																				
<i>Employee Empowerment and Development (S9)</i>	Learning & Growth	K1 s/d K11	T7, T8, T9, T10, T11	U8 s/d U13	E	Operasi	13. Regrouping formasi jabatan berdasarkan proses bisnis dan SAP. 14. Penilaian Kompetensi Pekerja 15. Pemenuhan jumlah kebutuhan pekerja. 16. Pengembangan budaya kerja melalui Reward & Tim Building Program.	14. Penyempurnaan Sistem Penggajian 15. Program Outsourcing untuk aktifitas Non-Core. 16. Pengembangan Professional Development Program. 17. Pembentukan program pelatihan (Penilaian Program, Training Provider dan Training Centre). 18. Pemenuhan manpower hingga tahun 2012 dengan total pekerja UP VI = 910 orang.																																																																																				
	<ul style="list-style-type: none"> Apa tujuan yang paling penting dari sasaran-sasaran strategis tersebut? 	<p>Visi UP VI menjadi Kilang Unggulan dengan target ROGI 20 % telah tercapai bahkan melampaui dengan realisasi ROGI tahun 2007 sebesar 32 %.</p>																																																																																										

Item	Objective Area of Criteria 2 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
2.1.b.(2)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana sasaran strategis anda menjawab tantangan strategis dan keunggulan strategis? 	<p>sasaran strategis yang digambarkan pada gambar 4.5 menunjukkan tantangan dan keunggulan yang diidentifikasi di 3.2.7 Tantangan dan keunggulan Strategis. Sasaran strategis menjadi dasar pendorong aktifitas inovasi baik produk dan layanan, operasi dan model bisnis. Pada tabel tersebut juga diuraikan Rencana kerja Jangka Pendek dan Jangka Panjang untuk mencapainya serta indicator kinerja utamanya.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana sasaran strategis anda menjawab peluang untuk inovasi produk dan layanan, operasi, dan model bisnis? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memastikan bahwa sasaran strategis anda menyeimbangkan tantangan dan peluang jangka pendek dan jangka panjang? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memastikan bahwa sasaran strategis anda menyeimbangkan kebutuhan seluruh stakeholders kunci? 	

Item	Objective Area of Criteria 2 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
2.2	Strategy Deployment	
2.2.a	Action Plan Development and Deployment	
2.2.a.(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda mengembangkan dan mendeploy rencana kerja (Action Plans) di seluruh jajaran organisasi untuk mencapai sasaran strategis kunci anda? 	<p>Dari sasaran strategis yang telah ditetapkan, maka Tim Manajemen UP VI disusun Rencana Kerja Jangka Pendek & Rencana Kerja Jangka Panjang. Rencana kerja disusun dengan mempertimbangkan kinerja saat ini, analisa financial & stakeholder. Kemudian dilakukan cascade down Rencana Kerja dengan menjabarkan keseluruhan fungsi terkait sesuai kontribusinya, seterusnya menjadi rencana kerja bagian dan individu (SMK) yang dalam implementasinya dilengkapi TOCCP dan QMS planning sehingga dapat dimonitor, dievaluasi tingkat pencapaiannya serta dilakukan penyesuaian yang diperlukan.</p> <p>Evaluasi SMK dilakukan secara periodik tiap 6 bulan. Sedangkan evaluasi pencapaian kinerja UP VI dilakukkn melalui rapat mingguan dan bulanan.</p> <p>Dalam penjabaran SMK tersebut disertai dengan metode penilaian performance.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memastikan bahwa hasil kunci rencana kerja anda dapat dipertahankan? 	<p>Untuk memastikan seluruh peekerja komit dengan rencana kerja, dibuat kebijaksanaan pemberian kompensasi sesuai hasil penilaian kinerja. Dengan cara ini maka sasaran strategis dapat dijabarkan ke bawah sampai ke level individu.</p> <p>Untuk memastikan perubahan utama yang dihasilkan dapat berkelanjutan, dilakukan :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Review & evaluasi terhadap STS melalui : <ul style="list-style-type: none"> • Rapat mingguan : Rapat operasi, rapat kehandalan • Rapat Bulanan : Rapat koordinasi (Rakor) manajemen UP VI • Rapat Rabu mutu : Untuk masalah teknis yang perlu pembahasan khusus o Corrective Action terhadap hasil evaluasi o Secara kontinu menerapkan BTQM yang meliputi : menaging policy, activity, improvement, yaitu ISO 9001:2000, SML-ISO 14001, ISO 17025, SMK dan MKP

Item	Objective Area of Criteria 2 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
2.2.a.(2)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memastikan bahwa sumber daya finansial dan lainnya tersedia untuk mencapai rencana kerja anda? 	<p>UP VI memastikan sumber daya finansial dan lainnya tersedia untuk mencapai Rencana Kerja berdasar pada RKAP hasil persetujuan RUPS (gambar 4.5). Proses persetujuan RKAP diperkirakan bulan Nopember-Desember, selanjutnya UP-VI:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Mengajukan SKOP dengan dasar perincian biaya tiap program kerja dan time frame pelaksanaan o Menerima SKOP dan mengajukan ke pusat untuk dropping dana o Transper dana dari pusat ke account UP-VI o User dapat mengecek ketersediaan dana via SAP ZK 800
	<ul style="list-style-type: none"> • Bgaimana anda mengalokasikan sumber daya ini untuk mendukung pencapaian rencana? 	<p>UP VI mengalokasikan sumber daya finansial dan lainnya untuk mendukung pencapaian rencana berdasar hasil RUPS atas usulan Rencana Pengembangan Strategi yang dituangkan dalam bisnis plan.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menilai resiko finansial dan lainnya berkaitan dengan rencana? 	<p>Penilaian terhadap resiko finansial yang berkaitan dengan rencana bisnis dilakukan melalui mekanisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Optimasi penyusun rencana pengolahan dan produksi menggunakan software GRTMPS yang hasilnya dijadikan acuan dalam penyusunan RKAP o Untuk proyek yang didanai dengan ABI telah dilakukan Evaluasi keekonomian yang meliputi perhitungan beberapa parameter keekonomian (NPV, IRR, PI dan Discounted Pay Back Priod, sensitivity analysis dan risk analysis pada saat pengusulan proyek. o Evaluasi kinerja RKAP yang dilakuakan secara periodic melalui rapat koordinasi internal bulanan dan Tinjauan Manajemen. o Review terhadap laporan relisasi ABo/ABI yang diterbitkan setiap bulan.
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menyeimbangkan sumber daya untuk memastikan bahwa sumber daya memadai untuk memenuhi kewajiban saat ini? 	<p>UP-VI menyeimbangkan sumber daya untuk memastikan bahwa sumber daya telah memadai, RKAP telah disebutkan di 2.2.a(1) meliputi sumber daya finansial untuk material, upah, biaya konstruksi untuk seluruh fungsi, bidang dan bagian di UP VI. Untuk sumber daya manusia diuraikan di 2.2.a(5).</p>

Item	Objective Area of Criteria 2 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
2.2.a.(3)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menetapkan dan mendeploy rencana kerja yang telah dimodifikasi bila situasi memerlukan peningkatan rencana serta eksekusi yang cepat suatu rencana baru? 	<p>Penetapan modifikasi Rencana Kerja dilakukan oleh Tim Manajemen sebagai respon atas perubahan tuntutan produk maupun perubahan pasar/pelanggan yang dianalisa melalui survey maupun hasil rapat dengan stakeholder terkait.</p> <p>Dari hasil survey dan rapat tersebut team manajemen menugaskan fungsi terkait untuk melakukan evaluasi dan riviisi rencana kerja.</p> <p>Revisi Rencana Kerja tersebut kemudian di-deploy ke Rencana kerja bidang, bagian, maupun individu yang terkait. Apabila diperlukan tambahan sumber daya, Tim Manajemen melakukan review menggunakan langkah-langkah yang diuraikan dalam gambar 4.5. Dengan cara ini diharapkan Rencana Kerja baru dapat segera dilaksanakan.</p>
2.2.a.(4)	<ul style="list-style-type: none"> • Apa rencana kerja kunci jangka pendek dan jangka panjang anda? • Apa perubahan kunci yang direncanakan, bila ada, menyangkut produk dan layanan anda, menyangkut pelanggan dan pasar anda, dan menyangkut bagaimana ara anda akan beroperasi? 	<p>Rencana Kerja jangka pendek maupun panjang yang disusun dengan mengacu pada sasaran strategis dapat dilihat pada gambar 4.5 .</p> <p>Dengan adanya UU No 22 tahun 2001, terjadi perubahan pasar, pelanggan, produk serta cara beroperasi. Action plans untuk mengantisipasi perunahan Produk dan cara beroperasi, dilakukan :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Survey kebutuhan BBM & Petrokimia oleh PERTAMINA Pusat. o Rapat RCC dengan PERTAMINA Pusat dan UPms membahas rancana pencapaian bahan baku, jumlah produk, penyalur, evaluasi produk baru dan perubahan operasi. o Tindak lanjut perubahan yang ada dibahas dalam rapat intern UP VI (mingguan, bulanan) o Membakukan perubahan dengan membuat TKO, TKI, dan TKPA. <p>Action Plans UP VI untuk mengantisipasi perubahan pasar & pelanggan dilakukan dengan komunikasi melalui Upms maupun secara langsung dengan PT. PP, ASTRA, GAIKINDO dan Migas. Selain itu dilakukan survey harapan dan kebutuhan pelanggan sebagai bahan evaluasi untuk dilakukan perubahan.</p> <p>Tolak ukur keberhasilan action plans dalam mengantisipasi perubahan adalah terpenuhinya, target produksi yang tepat kualitas, kuantitas dan harga (profitable) sesuai harapan konsumen.</p>

Item	Objective Area of Criteria 2 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)																																																																																																																																						
2.2.a.(5)	<ul style="list-style-type: none"> Apa rencana kunci sumber daya manusia anda untuk mencapai sasaran strategis dan rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang anda? 	<p>Rencana utama SDM UP VI yang diturunkan dari Sasaran Strategis dan Rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang dapat dilihat pada gambar 4.5 dan gambar 4.6 .</p> <p style="text-align: center;">Gambar 4.6 Grafik Perencanaan Manpower</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="font-size: small;"> <caption>GRAFIK PERENCANAAN MAN POWER</caption> <thead> <tr> <th rowspan="2">Tahun</th> <th colspan="3">Rencana</th> <th colspan="3">Aktual</th> <th colspan="3">Tahun</th> <th colspan="3">RSE</th> <th colspan="3">Estimasi</th> <th rowspan="2">Total</th> </tr> <tr> <th>BKJT</th> <th>BPAT</th> <th>BPS</th> <th>BKJT</th> <th>BPAT</th> <th>BPS</th> <th>RKJT</th> <th>BPAT</th> <th>BPS</th> <th>BKJT</th> <th>BPAT</th> <th>BPS</th> <th>RKJT</th> <th>BPAT</th> <th>BPS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td></td> <td></td> <td>48</td> <td></td> <td></td> <td>50</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>84</td> <td>54</td> <td>17</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>105</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>62</td> <td>70</td> <td></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div>	Tahun	Rencana			Aktual			Tahun			RSE			Estimasi			Total	BKJT	BPAT	BPS	BKJT	BPAT	BPS	RKJT	BPAT	BPS	BKJT	BPAT	BPS	RKJT	BPAT	BPS	2007			48			50										76	2008							84	54	17	0	0	1				105	2009							62	70		0	0	1				123	2010																	2011																	2012																
Tahun	Rencana			Aktual			Tahun			RSE			Estimasi			Total																																																																																																																								
	BKJT	BPAT	BPS	BKJT	BPAT	BPS	RKJT	BPAT	BPS	BKJT	BPAT	BPS	RKJT	BPAT	BPS																																																																																																																									
2007			48			50										76																																																																																																																								
2008							84	54	17	0	0	1				105																																																																																																																								
2009							62	70		0	0	1				123																																																																																																																								
2010																																																																																																																																								
2011																																																																																																																																								
2012																																																																																																																																								
	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana rencana tersebut menunjukkan potensi dampak terhadap tenaga kerja anda serta berbagai potensi perubahan terhadap kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja? 	<p>Rencana tersebut yang diuraikan dam gambar 4.6 menunjukkan dampak terhadap tenaga kerja UP-VI terhadap perubahan kapabilitas dan kapasitas.</p>																																																																																																																																						

Item	Objective Area of Criteria 2 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)										
2.2.a.(6)	<ul style="list-style-type: none"> • Apa ukuran atau indikator kinerja kunci untuk menelusuri kemajuan rencana kerja anda? 	<p>Indikator kinerja utama untuk menelusuri kemajuan rencana kerja adalah KPI UP VI yang terdiri dari 11 indikator kinerja mewakili gambaran kemajuan rencana kerja di seluruh fungsi. Selain itu agar kinerja tetap mengarah untuk menjadi Kilang Unggulan, dipakai indikator ROGI, target pembandingan mengacu TOP Tercile-SGS dan untuk menelusuri kemajuan rencana kerja secara financial dievaluasi dari EBT (Tabel 3.1)</p>										
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memastikan bahwa sistem pengukuran rencana kerja anda secara keseluruhan memperkuat keselarasan (alighment) organisasi anda? 	<p>Indikator kinerja utama secara berkala di-review & dievaluasi melalui pembahasan/rapat bersama fungsi terkait dengan menganalisa data & laporan bulanan, tiga bulanan, dan tahunan, serta mendiskusikan rencana tindak lanjut dalam rapat intern maupun antara fungsi UP VI (Rapat operasi, Rapat kehandalan, Rapat RKAP dan Rapat Manajemen) sehingga dengan ini diharapkan keselarasan organisasi dapat dicapai.</p>										
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memastikan bahwa sistem pengukuran meliputi semua bidang deployment dan stakeholders kunci? 	<p>Sedangkan untuk mendukung pencapaian rencana kerja UP VI maka dibuat system pengukuran kinerja yang meliputi :</p> <table border="1" data-bbox="909 930 1455 1156"> <thead> <tr> <th data-bbox="909 930 1041 963">Pekerja</th> <th data-bbox="1041 930 1455 963">KPI Fungsi/bagian/SMK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="909 963 1041 995">Pemasok</td> <td data-bbox="1041 963 1455 995">SK Direksi No. Kpts-139/C00000/1999-SO</td> </tr> <tr> <td data-bbox="909 995 1041 1027">Kantor Pusat</td> <td data-bbox="1041 995 1455 1027">KPI GM</td> </tr> <tr> <td data-bbox="909 1027 1041 1092">PEMDA</td> <td data-bbox="1041 1027 1455 1092">Program CSR, Kewajiban pajak perusahaan, program khusus</td> </tr> <tr> <td data-bbox="909 1092 1041 1156">Upms III</td> <td data-bbox="1041 1092 1455 1156">Rapat koordinasi untuk pencapaian produksi unit</td> </tr> </tbody> </table>	Pekerja	KPI Fungsi/bagian/SMK	Pemasok	SK Direksi No. Kpts-139/C00000/1999-SO	Kantor Pusat	KPI GM	PEMDA	Program CSR, Kewajiban pajak perusahaan, program khusus	Upms III	Rapat koordinasi untuk pencapaian produksi unit
Pekerja	KPI Fungsi/bagian/SMK											
Pemasok	SK Direksi No. Kpts-139/C00000/1999-SO											
Kantor Pusat	KPI GM											
PEMDA	Program CSR, Kewajiban pajak perusahaan, program khusus											
Upms III	Rapat koordinasi untuk pencapaian produksi unit											

Item	Objective Area of Criteria 2 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
2.2.b.	Performance Projection	
	<ul style="list-style-type: none"> Untuk ukuran atau indikator kinerja kunci yang diidentifikasi dalam 2.2.a.(6), apa proyeksi kinerja anda baik untuk horison waktu jangka pendek maupun jangka panjang? 	<p>Untuk memberi arah kinerja UP VI maka dibuat realisasi dan proyeksi kinerja tahunan yang diuraikan dalam Tabel 3.1</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana kinerja anda yang diproyeksikan dibandingkan dengan kinerja proyeksikan kompetitor atau organisasi pembanding? 	<p>Proyeksi Kinerja ditetapkan dengan melihat kondisi/kemampuan/ saat ini, schedule/durasi TA/COC, PAF, dan Rencana Kerja Jangka Pendek/Panjang serta acuan Benchmark Best Practice. Proyeksi kinerja finansial ditinjau dari Gross Margin dan ROGI, kinerja UP VI lebih baik dibandingkan proyeksi kinerja pembanding (UP IV). Pemilihan UP IV sebagai pembanding internal Unit Pengelolaan didasarkan pada kinerjanya yang cukup baik. Sebagai acuan penilaian kinerja tingkat internasional digunakan Parameter Kinerja SGS yang secara bertahap diharapkan akan tercapai TOP Tercile pada tahun 2012.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana diperbandingkan dengan benchmark kunci, tujuan, dan kinerja masa lalu? 	<p>Proyeksi kinerja UP VI diharapkan akan dicapai tahun 2008 dengan ROGI 29,89 %. Dibandingkan dengan kinerja masa lalu Proyeksi kinerja UP VI menggambarkan peningkatan yang signifikan.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Bila ada kesenjangan saat ini atau yang diproyeksikan dalam kinerja dibandingkan dengan kompetitor anda atau organisasi pembanding, bagaimana anda akan menanggulangnya? 	<p>Untuk memastikan kemajuan sehingga dapat memenuhi proyeksi dilakukan dengan monitoring dan evaluasi yang diuraikan dalam 2.2.a(1). Bila terdapat gap pada proyeksi kinerja dibandingkan dengan kompetitor/pembanding yang teridentifikasi melalui Analisis Review dan perbaikan Kinerja 4.1.b (1 dan 2), yang kemudian akan disampaikan kepada Tim Manajemen untuk diupayakan perbaikannya melalui langkah-langkah yang disampaikan di 1.1.b(2).</p>

4.1.2. Objective area Kategori 3 *Customer and Market Focus*

Pada kategori 3 ini ada beberapa item yang harus uraikan berdasarkan *objective* areanya yaitu :

1. *Customer and Market Knowledge*
 - a. *Customer and Market Knowledge*
2. *Customer Relationship and Satisfaction*
 - a. *Customer Relationship Building*
 - b. *Customer Satisfaction Determination*



Item	Objective Area of Criteria 3 MBNQA	PQA 2008 (Pertamina UP VI)
3.1	Customer and Market Focus	
3.1.a.	Customer and Market Knowledge	
3.1.a.(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda mengidentifikasi pelanggan, kelompok pelanggan, dan segmen pasar? 	<p>UP VI tidak secara langsung mengidentifikasi pelanggan, kelompok pelanggan dan segmen pasar, termasuk juga terhadap pelanggan pesaing, calon pelanggan dan potensi pasar lainnya, hal ini sudah diatur berdasarkan ketentuan PERTAMINA Pusat. Lihat dalam 3.2.2 Pelanggan Utama dan Tabel 3.2</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menetapkan pelanggan, kelompok pelanggan, dan segmen pasar mana yang dituju oleh produk dan layanan saat ini dan yang akan datang? 	<p>UP VI dalam menetapkan pelanggan, kelompok pelanggan dan segmen pasar untuk produk dan layanan diatur oleh Pertamina Pusat, dengan menggunakan pendekatan lokasi, yang secara geografis berdekatan dengan kilang UP VI serta produk dan layanan yang dihasilkan.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memasukan pelanggan kompetitor serta potensial pelanggan dan pasar lainnya dalam penentuan ini? 	<p>Produk dan layanan UP VI diarahkan terutama untuk memenuhi kebutuhan di wilayah Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Banten (area kerja UPms III), serta UPms lain sebagai salah satu pelanggan potensial dan pasar lainnya, sebagaimana terlihat pada tabel 4.11</p> <p>Produk dan layanan propylene seluruhnya diserap oleh PT. PP. Selain PT,PP terdapat beberapa perusahaan petrokimia, seperti PT. Tripolita dan PT. Petro Oxo Nusantara, yang merupakan pasar potensial apabila UP VI mengalami kelebihan produk propylene</p> <p>UP VI atau PERTAMINA Pusat selalu mencari informasi dan melakukan korespondensi dengan perusahaan yang merupakan pelanggan potensial untuk mengembangkan pelanggan dan pasar potensial guna kepentingan pengembangan produk dan strategi perencanaan produksi.</p>
		<p style="text-align: center;">Gambar 4.7 Proses Menjaga Metode Mendengar suara pelanggan</p>

3.1.a.(2)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana cara anda mendengarkan dan mempelajari untuk menentukan persyaratan, kebutuhan, dan ekspektasi pelanggan kunci yang berubah (termasuk fitur produk dan layanan) dan hubungannya yang penting dengan keputusan pembelian atau keputusan hubungan oleh pelanggan? 	<p>UP VI menggunakan informasi suara pelanggan untuk menentukan persyaratan dan ekspektasi pelanggan yang berubah dan hubungannya yang penting dengan keputusan pembelian, dilakukan dengan metode seperti terlihat pada Tabel. 3.7</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menentukan berbagai ragam metode untuk pelanggan atau kelompok pelanggan yang berbeda? 	<p>UP VI menentukan ragam metode yang digunakan untuk mendengar suara pelanggan atau kelompok pelanggan sesuai kebutuhan informasi yang diperlukan dan tidak dibedakan atas kelompok pelanggan, seperti dijelaskan Tabel 3.7</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menggunakan informasi dan umpan balik yang relevan dari pelanggan saat ini dan mantan pelanggan, termasuk informasi dari pemasaran dan penjualan, data loyalitas dan retensi pelanggan, acuan pelanggan, analisis kalah / menang, dan data komplain untuk tujuan perencanaan produk dan layanan, pemasaran, membuat sistem kerja dan perbaikan proses kerja, dan pengembangan bisnis baru? 	<p>Semua informasi, umpan balik dari pelanggan divalidasi dan dijadikan data base yang terus di update dan dianalisis yang digunakan untuk perencanaan produk, perbaikan proses produksi, pengembangan produk serta peningkatan pelayanan terhadap pelanggan secara berkelanjutan, yang disesuaikan relevansinya dalam membuat perbaikan sistem kerja dan proses kerja serta pengembangan peluang bisnis baru UP VI.</p>

3.1.a.(3)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menggunakan informasi voice-of-the-customer dan umpan baik ini untuk lebih fokus kepada pelanggan, memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan lebih baik lagi, serta mengidentifikasi peluang untuk inovasi? 	<p>UP VI menggunakan informasi suara pelanggan dan umpan balik dari metode tersebut untuk lebih fokus kepada pelanggan, memuaskan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan dengan lebih baik, serta mengidentifikasi peluang untuk inovasi, dengan cara rapat internal dan eksternal. Hasil rapat tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dan arah bisnis serta perubahan pasar dengan mekanisme seperti dijelaskan pada Tabel Review Kinerja Organisasi</p>
3.1.a.(4)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menjaga agar metode mendengarkan dan pembelajaran tentang pelanggan dan pasar ini tetap sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis, termasuk perubahan pasar anda? 	<p>Untuk menjaga agar metode yang digunakan dalam mendengarkan dan mempelajari kebutuhan dan keinginan pelanggan dapat sejalan dengan arah bisnis, dilakukan seperti pada gambar 4.7. Setiap perubahan pasar, kebutuhan dan arah bisnis selalu dikendali secara berkesinambungan, informasi dari pelanggan dievaluasi, dilakukan perbaikan, dan dikomunikasikan kepada pelanggan yang dikoordinir oleh Ren & Ekon.</p> <p>UP VI secara berkala menyelenggarakan Review Kinerja yang melibatkan fungsi terkait (Ren & Ekon, Produksi, Reabilitas, Keuangan dan JPK) untuk melakukan analisis dan root cause hasil dari metode tersebut. Lihat Tabel Review Kinerja Organisasi Setelah itu dilakukan tindakan koreksi dan umpan balik kepada pelanggan. UP VI telah merespon ekspektasi pelanggan untuk memperoleh produk yang ramah lingkungan, diwujudkan UP VI dengan memproduksi Pertamina, Pertamina Plus dan Pertamina Dex.</p>

3.2.a	Customer Relationship Building															
3.2.a.(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda membangun hubungan untuk memperoleh pelanggan untuk memenuhi dan melebihi ekspektasi mereka, untuk meningkatkan loyalitas dan bisnis yang berulang, dan untuk memperoleh acuan positif? 	<p>Dalam membangun hubungan untuk memperoleh, memenuhi dan melebihi ekspektasi dan meningkatkan loyalitas pelanggan, UP VI membina hubungan secara formal dan Informal serta melakukan evaluasi melalui survey ekspektasi dan kepuasan pelanggan. Hubungan formal dibina melalui rapat dan komunikasi bisnis yang secara rutin seperti dijelaskan dibina melalui temu pelanggan, kegiatan olah raga dan kesenian.</p> <p>Untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan citra positif, pada saat pengiriman ke pelanggan, UP VI selalu melampirkan COQ dan CQL sebagai jaminan kualitas dan kuantitas produk dan layanan sesuai ekspektasi pelanggan. Seperti Tabel 3.5</p>														
3.2.a.(2)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana mekanisme akses kunci bagi pelanggan untuk mencari informasi, melaksanakan bisnisnya, dan mengajukan keluhan? 	<p>Mekanisme akses utama pelanggan untuk mendapatkan informasi, melaksanakan bisnis, dan mengajukan keluhan, dengan menghubungi Fungsi Ren & Ekon UP VI melalui saluran akses seperti pada Tabel 4.12. Persyaratan metode akses pelanggan didefinisikan bersama pelanggan melalui mekanisme rapat.</p>														
<p>Tabel 4.12 Mekanisme Akses dan Persyaratan mode akses pelanggan</p>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="919 930 1171 971">Mode Akses</th> <th data-bbox="1178 930 1346 979">Persyaratan Mode Akses Pelanggan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="919 982 1171 1031">Telepon : no. 0234 5425102 dan 5425203</td> <td data-bbox="1178 982 1346 1031">Langsung dijawab pada jam kerja</td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 1034 1171 1075">Web site : www.pertamina-up6.com</td> <td data-bbox="1178 1034 1346 1075">Maks. 2 hari kerja</td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 1078 1171 1102">Facsimile : 0234 428109</td> <td data-bbox="1178 1078 1346 1102">Maks. 2 hari kerja</td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 1105 1171 1146">E-mail rhcnayasa@pertamina.com</td> <td data-bbox="1178 1105 1346 1146">Maks. 1 hari kerja</td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 1149 1171 1214">Surat : Fungsi Ren & Ekon – Jl Raya Balongan – Indramayu 45217.</td> <td data-bbox="1178 1149 1346 1214">Maks. 3 hari kerja</td> </tr> <tr> <td data-bbox="919 1218 1171 1242">Diskusi / rapat.</td> <td data-bbox="1178 1218 1346 1242">Langsung dijawab</td> </tr> </tbody> </table>			Mode Akses	Persyaratan Mode Akses Pelanggan	Telepon : no. 0234 5425102 dan 5425203	Langsung dijawab pada jam kerja	Web site : www.pertamina-up6.com	Maks. 2 hari kerja	Facsimile : 0234 428109	Maks. 2 hari kerja	E-mail rhcnayasa@pertamina.com	Maks. 1 hari kerja	Surat : Fungsi Ren & Ekon – Jl Raya Balongan – Indramayu 45217.	Maks. 3 hari kerja	Diskusi / rapat.	Langsung dijawab
Mode Akses	Persyaratan Mode Akses Pelanggan															
Telepon : no. 0234 5425102 dan 5425203	Langsung dijawab pada jam kerja															
Web site : www.pertamina-up6.com	Maks. 2 hari kerja															
Facsimile : 0234 428109	Maks. 2 hari kerja															
E-mail rhcnayasa@pertamina.com	Maks. 1 hari kerja															
Surat : Fungsi Ren & Ekon – Jl Raya Balongan – Indramayu 45217.	Maks. 3 hari kerja															
Diskusi / rapat.	Langsung dijawab															

	<ul style="list-style-type: none"> • Apa mekanisme kunci anda? 	Akses utama pelanggan ke UP VI adalah menggunakan telepon.
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menentukan persyaratan kontak pelanggan kunci untuk setiap mode akses pelanggan? 	Semua pelanggan dapat menggunakan semua mode akses dengan persyaratan setiap mode akses seperti pada Tabel 4.12.
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memastikan bahwa persyaratan kontak ini di deploy kepada seluruh orang dan proses yang terlibat dalam rantai respons dengan pelanggan? 	<p>Penyebarluasan sarana kontak kepada tenaga kerja UP VI yang kontak dengan pelanggan dilakukan dengan cara :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Sosialisasi TKO Penanganan Komplain Pelanggan (TKO No, B-800/E16000/2003-S0) o Menempel sticker informasi media kontak (no telepon, facsimile & E-mail) di tempat fungsi yang berhubungan dengan pelanggan <p>Kapasitas media kontak tersebut diatas telah tersebar dan dipahami, dibuktikan dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Jumlah komplain pelanggan menurun o Semua ekspektasi dan komplain pelanggan terpenuhi dengan baik dan cepat.

3.2.a.(3)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memanejemeni complain pelanggan? 	<p>UP VI mengelola complain yang masuk dari pelanggan dengan mekanisme sesuai Gambar 4.8. Mekanisme tersebut dapat digunakan oleh semua kelompok pelanggan. UP VI menindaklanjuti complain pelanggan dibedakan atas jenis complain, seperti Tabel 4.13.</p> <p>Tabel 4.13 Jenis Komplain & Fungsi yang menindaklanjuti di UP VI</p> <table border="1" data-bbox="947 646 1612 764"> <thead> <tr> <th>Jenis Komplain</th> <th>Fungsi yang menindaklanjuti</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Delivery Time</td> <td>ITP-Produksi</td> </tr> <tr> <td>Kualitas</td> <td>Lab-Produksi & Jad. Prod-Ren & Ekon</td> </tr> <tr> <td>Kuantitas</td> <td>Akuntansi kilang & ITP</td> </tr> </tbody> </table>	Jenis Komplain	Fungsi yang menindaklanjuti	Delivery Time	ITP-Produksi	Kualitas	Lab-Produksi & Jad. Prod-Ren & Ekon	Kuantitas	Akuntansi kilang & ITP
Jenis Komplain	Fungsi yang menindaklanjuti									
Delivery Time	ITP-Produksi									
Kualitas	Lab-Produksi & Jad. Prod-Ren & Ekon									
Kuantitas	Akuntansi kilang & ITP									
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memastikan bahwa complain tersebut diselesaikan dengan efektif dan cepat? 	<p>UP VI menyediakan saluran komunikasi dengan pelanggan, baik dalam hal informasi bisnis maupun complain dapat dilakukan dengan fasilitas sebagaimana diuraikan pada 3.2a(2)</p> <p>Fungsi Ren & Ekon menerima complain, mencatat jenis complain, mengkomunikasikan kepada fungsi terkait, kemudian fungsi terkait melakukan tindakan koreksi dan membuat tindakan pencegahan, selanjutnya hasil perbaikan dan evaluasi disampaikan kepada pelanggan.</p> <p>Untuk complain yang menyangkut kualitas, dilakukan pemeriksaan ulang terhadap produk yang dikomplain pelanggan dan jika terbukti complain tersebut benar maka UP VI melakukan koreksi dengan cara mengganti produk yang tidak sesuai dengan jumlah dan kualitas yang sesuai serta melakukan tindakan pencegahan agar tidak tertuang kesalahan yang sama.</p> <p>Guna memastikan bahwa setiap complain sudah terselesaikan dengan efektif dan cepat ditentukan dengan penurunan jumlah complain. Hasilnya lihat pada Tabel 3.22 - 3.24.</p>								

<p>3.2.a.(4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menjaga agar pendekatan (approaches) anda dalam membangun hubungan dan menyediakan akses bagi pelanggan agar tetap sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis? 	<p>UP VI berdasarkan masukan pelanggan pada saat rapat, selalu menjaga pendekatan hubungan serta akses pelanggan agar tetap sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis, yaitu pelanggan dapat menghubungi HP Personal Manajer Ren & Ekon 0811-244XXX dan telepon langsung ke Fungsi terkait (SS) yang dapat dilakukan setiap saat dengan menghubungi 0234-5425XXX (24 jam/hari, 7 hari/minggu).</p> <p>Kemudian Fungsi Ren & Ekon melakukan koordinasi dengan fungsi terkait, hasil evaluasi dan perbaikan segera ditindaklanjuti fungsi terkait</p>
------------------	--	---

3.2.b	Customer Satisfaction Determination	
3.2.b.(1)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menentukan kepuasan, ketidakpuasan, dan loyalitas pelanggan? 	<p>Penentuan kepuasan, ketidakpuasan dan loyalitas pelanggan ditentukan oleh indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), target IKP UP VI sebesar 3,0. IKP diperoleh dengan cara melakukan survey melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan (Lihat tabel 4.11)</p> <p>Kuesioner yang kembali kemudian dianalisis berdasarkan kriteria rating tingkat kepuasan dengan skala 5.</p> <p>Tolok ukur kepuasan pelanggan dinyatakan dengan level pengukuran (nilai) sebagai berikut :</p> <p>1 = tidak memuaskan 4 = memuaskan 2 = kurang memuaskan 5 = sangat memuaskan 3 = cukup memuaskan</p> <p>Jawaban pelanggan atas materi yang dinyatakan dalam survey pelanggan digunakan untuk menentukan IKP. Mekanisme pengukuran kepuasan pelanggan dijelaskan pada TKO No. B-015/E16000/2003-S0.</p> <p>Ketidakpuasan pelanggan diukur dan ditentukan dengan penurunan jumlah complain.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana metode penentuan ini dibedakan untuk setiap kelompok pelanggan? 	<p>UP VI tidak membedakan metode kuesioner kepada setiap kelompok pelanggan. Semua kelompok pelanggan diberi kuesioner yang sama.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memastikan bahwa pengukuran anda dapat menangkap informasi yang ditindaklanjuti untuk digunakan dalam upaya melampaui pemenuhan ekspektasi pelanggan anda? 	<p>Untuk memastikan pengukuran menangkap informasi yang dapat ditindaklanjuti, kuesioner yang diberikan dikelompokkan berdasarkan jenis layanan, yang diberikan kepada pelanggan, meliputi : layanan proses pemesanan, layanan penerimaan produk, layanan klaim jaminan produk, loyalitas pelanggan, penilaian menyeluruh dan komentar tambahan.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda memastikan bahwa pengukuran anda dapat menangkap informasi yang dapat ditindaklanjuti untuk digunakan dalam mengamankan bisnis mereka dimasa yang akan datang, dan memperoleh acuan positif? 	<p>Setiap jenis layanan, jawaban diberi peringkat nilai dan dilakukan perhitungan IKP untuk masing-masing serta di dapat IKP keseluruhan kecuali untuk item komentar tambahan. Hasil kuesioner IKP target yang sudah ditentukan sebelumnya. Bila melebihi target maka dapat dinyatakan bahwa UP VI dapat memenuhi ekspektasi pelanggan. Informasi penilaian positive referral diambil dari penilaian item loyalitas pelanggan dari kuesioner. Bila IKP loyalitas pelanggan melebihi target ini juga menunjukkan nilai positive referral baik. Hasil perbaikan kinerja berkelanjutan selalu dikomunikasi kepada pelanggan dengan cara seperti Tabel 3.7, sehingga dapat membangun dan mempertahankan loyalitas, retention dan positive referral pelanggan terhadap UP VI. Hal ini dapat memenuhi ekspektasi pelanggan dan kepentingan bisnis mereka di masa mendatang lebih terjamin.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menggunakan informasi tentang kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan untuk perbaikan? 	<p>UP VI memastikan pengukuran menangkap informasi untuk ditindaklanjuti, hasil IKP diolah oleh Fungsi Ren & Ekon. Dan disampaikan kepada Fungsi terkait. Untuk nilai IKP dibawah target/trend menurun dilakukan evaluasi, tindakan pencegahan, perbaikan proses, dan pengembangan bisnis UP VI ke dapan bersama fungsi terkait dan apabila nilai IKP trend naik diminta untuk mempertahankan kondisi tersebut. Prosesnya seperti pada gambar 4.7.</p>
3.2.b.(2)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda bersama pelanggan menindaklanjuti mutu produk, layanan, dan transaksi agar diperoleh umpan balik yang segera dan dapat ditindaklanjuti? 	<p>UP VI bersama pelanggan selalu berkomunikasi dan menindaklanjuti setiap masukan pelanggan pada setiap transaksi, dengan cara seperti Lihat Tabel 4.13 melalui akses seperti 3.2.a(2) dan dapat dilakukan sesuai dijelaskan pada 3.2.a(4). Secara regular masukan dari pelanggan ditindaklanjuti melalui mekanisme kontak pelanggan dan UP VI menindaklanjuti dalam review kinerja.</p>

3.2.b.(3)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda mendapatkan dan menggunakan informasi tentang kepuasan pelanggan dibandingkan dengan kepuasan terhadap kompetitor? 	<p>Untuk mendapat indicator kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan terhadap UP VI dilakukan survey kepuasan. IKP UP VI pada tahun 2006 rata-rata 3.6 (skala 5). IKP UP VI dibandingkan dengan level kepuasan pelanggan competitor yaitu PT. Chandra Asri dan hasil perbandingan IKP tersebut digunakan didalam me-review kinerja UP VI. Apabila lebih rendah dilakukan tindakan koreksi.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda mendapatkan dan menggunakan informasi tentang kepuasan pelanggan dibandingkan dengan level kepuasannya terhadap organisasi lain yang memberikan produk atau layanan sejenis, dan/atau Benchmark industri? 	<p>Untuk mendapatkan data level kepuasan pelanggan organisasi lain atau industri sejenis dan atau Benchmark industri dilakukan melalui komunikasi Telepon, Facsimilie dan E-mail. Hasil level kepuasan pelanggan organisasi lain atau industri digunakan untuk perbaikan kinerja, dan apabila lebih rendah dilakukan tindakan koreksi.</p>
3.2.b.(4)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana anda menjaga approaches anda untuk menentukan kepuasan agar tetap sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis? 	<p>Agar kepuasan pelanggan sejalan dengan arah bisnis UP VI, pendekatan dilakukan setiap saat dengan selalu berkomunikasi dan menindaklanjuti survey kepuasan atas metode akses yang sudah dilakukan dan menerima masukan atas pelaksanaan setiap mode akses tersebut. Untuk lebih meningkatkan kepuasan pelanggan atas mode akses didalam proses perencanaan produksi, proses produksi sampai dengan penyaluran sesuai ekspektasi pelanggan dan menjelaskan bagaimana ekspektasi tersebut diakomodir didalam review kinerja UP .VI</p>

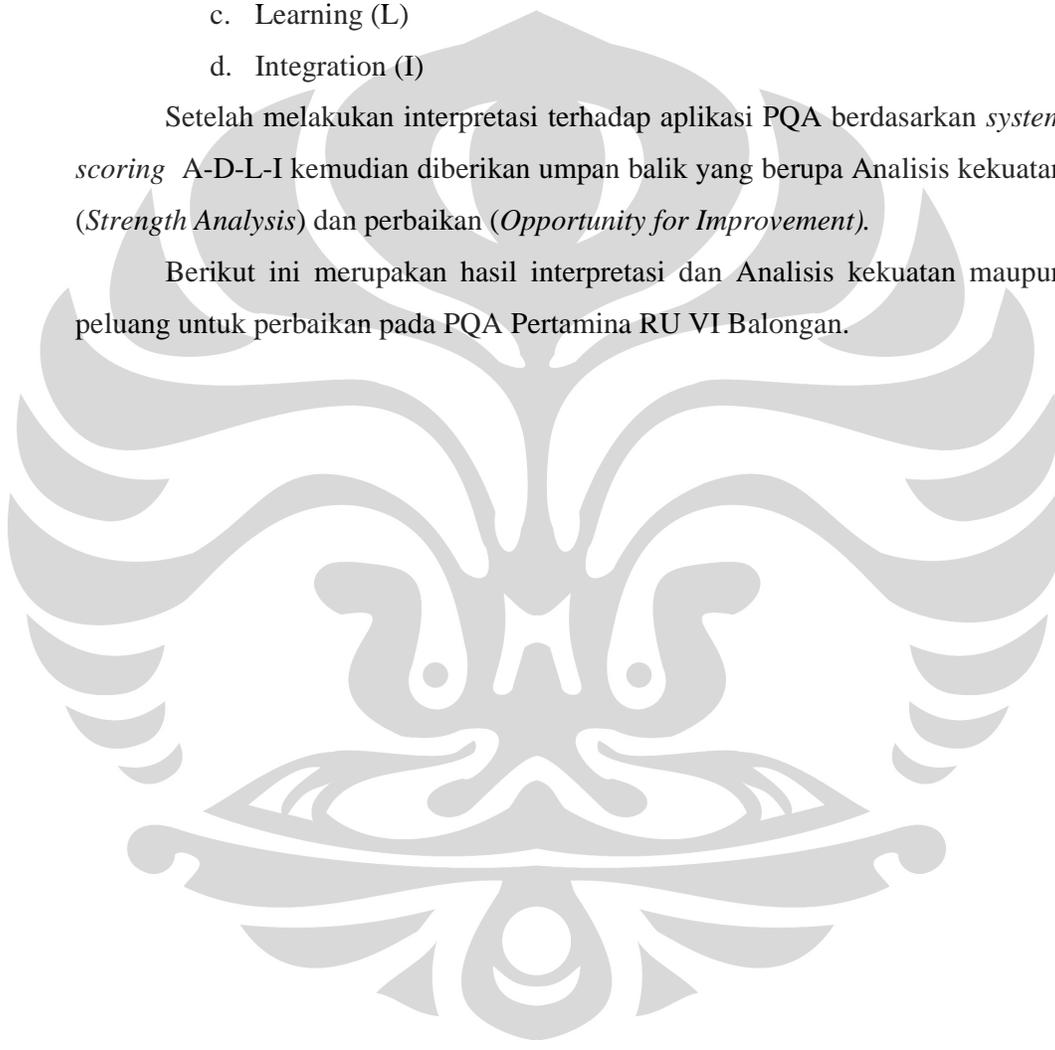
4.2. Analisis dan Interpretasi

Pada setiap kategori proses dari MBNQA memiliki kriteria penilaian yang baku yang terdapat pada sistem skoring MBNQA yang digunakan untuk melakukan interpretasi atau penilaian. Sistem skoring tersebut yaitu :

- a. Approach (A)
- b. Deployment (D)
- c. Learning (L)
- d. Integration (I)

Setelah melakukan interpretasi terhadap aplikasi PQA berdasarkan *system scoring* A-D-L-I kemudian diberikan umpan balik yang berupa Analisis kekuatan (*Strength Analysis*) dan perbaikan (*Opportunity for Improvement*).

Berikut ini merupakan hasil interpretasi dan Analisis kekuatan maupun peluang untuk perbaikan pada PQA Pertamina RU VI Balongan.



Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korporat			
1.1	Senior Leadership						
1.1.a	Vision & Values						
1.1.a.(1)	A	+	V	V	Dalam penetapan Visi & Tata Nilai UP VI mengacu kepada Visi & Tata Nilai Pertamina Pusat sesuai gambar 4.1 & 4.2. Tim Manajemen melakukan sosialisasi Visi & Tata Nilai UP VI kepada pekerja, pemasok, mitra, pelanggan dan stakeholder lainnya. Adanya proses evaluasi, improvement & knowledge sharing	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
1.1.a.(2)	A	++	V		Adanya payung hukum yang mendorong lingkungan patuh terhadap peraturan hukum & perilaku etis sesuai tabel 3.4. Penjabaran peraturan hukum & perilaku etis diteruskan hingga ke bagian terkait dengan acuan standar yang manajemen yang jelas & berlaku secara internasional, serta adanya evaluasi dengan dilakukannya audit internal & eksternal secara reguler	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
1.1.a.(3)	A	++	V		Approach yang dilakukan dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan UP VI menyusun strategi organisasi serta direview secara berkala sesuai tabel review kinerja organisasi, adanya lingkungan yang mendorong perbaikan, evaluasi, inovasi dan knowledge manajemen	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					

Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korporat			
1.1	Senior Leadership						
1.1.b.	Communication and Organizational Performance						
1.1.b.(1)	A	++	V		Approach yang dilakukan pemimpin senior melalui metode komunikasi formal maupun informal yang ditunjukkan oleh tabel 4.2 & 4.3. Pemimpin senior menciptakan iklim persaingan yang sehat untuk kemajuan bersama hingga ketingkat individu pekerja, Adanya penghargaan dan pengakuan yang diberikan kepada pekerja yang berprestasi berdasarkan pedoman pada TKO & SK	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
1.1.b.(2)	A	+	V		Approach yang dilakukan tim manajemen untuk mencapai sasaran organisasi dan memperbaiki KPI & mencapai visi UP VI sudah sistematis namun sasaran strategis yang ingin dicapai oleh UP VI belum terjabarkan dengan jelas. Sasaran Strategis organisasi dapat tercermin dari proses pengembangan strategi yaitu pada kriteria ke-2 Perencanaan Strategis.	V	V
	D	++					
	L	++					
	I	++					

Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korporat			
1.2	Governance and Social Responsibilities						
1.2.a	Organizational Governance						
1.2.a.(1)	A	++	V		Approach yang dilakukan dalam menunjukan faktor kunci sudah sistematis, adanya laporan reguler sesuai gambar 3.2, akuntabiliti, transparan dengan diadakannya audit internal & eksternal sesuai tabel 3.4	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
1.2.a.(2)	A	++	V		Approach yang dilakukan dalam mengevaluasi pemimpin senior menggunakan metode rapat manajemen dan rapat koordinasi direktorat yang dilakukan secara reguler, dari hasil rapat tersebut direview dan dievaluasi agar dapat dilakukan perbaikan pada keefektivitasan kepemimpinan pribadi dan badan serta sistem kepemimpinan, seperti yang dijelaskan pada Gambar Proses SMK	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					

Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korporat			
1.2	Governance and Social Responsibilities						
1.2.b	Legal and Ethical Behavior						
1.2.b.(1)	A	++	V		Approach yang dilakukan dalam memperhitungkan dampak buruk menggunakan metode AMDAL, menerapkan standar industri nasional/internasional, menerapkan sistem manajemen internasional, persyaratan proper, pencegahan praktek KKN dan menjalankan program CSR. Adanya proses, ukuran dan tujuan kunci dalam mencapai persyaratan dan regulasi hukum dan resiko yang berkaitan dengan produk, layanan dan operasi sesuai dengan tabel 3.4 dan tabel 4.6	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
1.2.b.(2)	A	++	V		Adanya approach yang sistematis dalam memajukan perilaku etis seperti mengimplementasikan tata nilai dalam PKB, SMK, & prinsip-prinsip GCG. Adanya hukuman terhadap pelanggaran yang terjadi, Approach di deploy hingga tingkat setiap pekerja melalui Perjanjian Kerja Bersama, Sistem Manajemen Kinerja, dan Good Corporate Governance	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					

Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korporat			
1.2	Governance and Social Responsibilities						
1.2.c.	Support of Key Communities						
	A	++	V		Adanya program kerja dalam mendukung dan memperkuat komunitas utama, Implementasi program CSR dilakukan secara sistematis sesuai master plan tabel 4.8 dan telah melalui proses survey dan kelayakan bantuan. Program CSR didukung oleh Tim Manajemen dan seluruh pekerja UP VI	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					

Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korporat			
2.1	Strategy Development						
2.1.a.	Strategy Development Process						
2.1.a.(1)	A	++	V	V	Perencanaan strategis disusun berdasarkan Tata Nilai Pertamina Pusat dan visi-misi UP VI. Proses Perencanaan Strategis UP VI, meliputi formulasi sasaran jangka panjang dan jangka pendek. Adanya proses learning, evaluasi dan perbaikan berbasis fakta sesuai gambar 4.4 dan 4.5	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
2.1.a.(2)	A	++	V	V	Proses perencanaan strategis secara keseluruhan disajikan gambar 4.4, dengan tinjauan beberapa faktor utama dan upaya-upaya untuk mengatasi yang diuraikan dalam Tabel 4.10.	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					

Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korporat			
2.1	Strategy Development						
2.1.b.	Strategic Objectives						
2.1.b.(1)	A	++	V	V	Adanya sasaran strategis yang akan dicapai serta jadwal yang telah ditetapkan dalam rencana jangka pendek dan jangka panjang sesuai tabel 4.5 seperti cost leadership, operation excellence, quality oriented dan adanya proses learning, evaluasi dan perbaikan berbasis fakta	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
2.1.b.(2)	A	++	V	V	Adanya approach yang sistematis sesuai tabel 4.5 untuk tantangan & keunggulan strategi, KPI, stakeholder, Rencana jangka Panjang & Pendek dan adanya proses learning, evaluasi dan perbaikan berbasis fakta	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					

Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korpo rat			
2.2	Strategy Deployment						
2.2.a	Action Plan Development and Deployment						
2.2.a.(1)	A	++	V		Adanya approach yang sistematis dalam mendeploy rencana kerja yang tersusun dalam rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang, serta adanya proses evaluasi dan perbaikan secara menyeluruh hingga ketahap individu pekerja	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
2.2.a.(2)	A	++	V		Adanya approach yang sistematis dalam mendeploy dan mengelola sumber daya finansial dan sumber daya manusia yang berdasarkan RKAP hasil persetujuan RUPS, di evaluasi dan sesuai kebutuhan organisasi	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
2.2.a.(3)	A	++	V		Adanya approach yang sistematis dalam mensikapi perubahan rencana kerja sesuai dengan gambar 4.5, dideploy, dievaluasi hingga ketahap individu yang terkait	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
2.2.a.(4)	A	++	V		Adanya rencana jangka panjang & jangka pendek serta siap dalam mengantisipasi perubahan permintaan pasar melalui metode survey kebutuhan pelanggan, dievaluasi dan menyeluruh dengan menjalin kerjasama dengan pertamin pusat & UPMs	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
2.2.a.(5)	A	++	V		Adanya rencana jangka panjang & jangka pendek dalam mencapai sasaran strategis untuk sumber daya manusia	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
2.2.a.(6)	A	++	V		Approach yang dilakukan dalam melakukan pengukuran kinerja meliputi KPI, ROGI, Top Tercile SGS, EBT, di deploy, di evaluasi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					

Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korporat			
2.2.b.	Performance Projection						
	A	++	V		Approach yang sistematis dalam melakukan performance projection. Proyeksi kinerja dilakukan dengan perbandingan dengan internal unit pengolahan dan untuk perbandingan tingkat internasional menggunakan parameter Kinerja SGS. Untuk memastikan kemajuan dilakukan monitoring, evaluasi terhadap potensial gap yang ada	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					

Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korporat			
3.1	Customer and Market Knowledge						
3.1.a.	Customer and Market Knowledge						
3.1.a.(1)	A	+	V		Dalam menetapkan pelanggan sudah ditetapkan oleh Pertamina Pusat . UP VI atau Pertamina pusat selalu mencari informasi dan melakukan korespondensi dengan perusahaan yang menjadi pelanggan & pasar potensial	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
3.1.a.(2)	A	++	V		Approach dalam mendengar suara pelanggan sudah sistematis dan memiliki banyak metode, suara pelanggan tersebut di deploy, dievaluasi, dianalisis secara berkelanjutan	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
3.1.a.(3)	A	++	V		Approach dalam menggunakan umpan balik dari suara pelanggan sudah ada mekanisme yang sistematis, dievaluasi dalam rapat internal & eksternal	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
3.1.a.(4)	A	++	V		Approach dalam menjaga metode mendengar suara pelanggan tetap sesuai dengan arah bisnis sudah dideploy secara sistematis sesuai gambar 4.7. dan diwujudkan UP VI dengan memproduksi Pertamina Plus dan Pertamina Dex.	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					

Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korporat			
3.2	Customer Relationship and Satisfaction						
3.2.a	Customer Relationship Building						
3.2.a.(1)	A	++	V		Approach dalam membangun hubungan dengan pelanggan dilakukan dengan dua metode formal & informal serta melampirkan COQ & CQL sebagai jaminan kualitas & kuantitas	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
3.2.a.(2)	A	++	V		Approach dalam memfasilitasi keluhan pelanggan sudah memiliki metode efektif dan responsif serta proses sosialisasi sudah dilakukan dengan cara sosialisasi TKO & menempel stiker informasi media kontak	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
3.2.a.(3)	A	++	V		Approach dalam memenajemeni complain dari pelanggan sudah mempunyai mekanise yang sistematis dan efektif dengan melalui metode satu pintu sebagai koordinator untuk kemudian diteruskan diteruskan ke fungsi terkait tergantung dari jenis complain	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
3.2.a.(4)	A	++	V		Approach dalam menjaga kedekatan hubungan serta akses pelanggan didukung penuh oleh manajemen terkait dengan disediakannya No HP personal Manajer dan telepon langsung ke fungsi terkait (24 jam/hari, 7 hari/minggu)	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					

Area of criteria	Faktor	Interpretasi	Otorisasi		Strength Analysis dan Opportunity for Improvement (OFI)	Strengths	OFI
			UP VI	Korporat			
3.2	Customer Relationship and Satisfaction						
3.2.b	Customer Satisfaction Determination						
3.2.b.(1)	A	++	V		Approach dalam menentukan tingkat kepuasan pelanggan sudah ada mekanisme yang jelas dan sistematis yang tercermin dalam IKP, metode yang dilakukan dengan cara survey pelanggan dengan kuesioner	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
3.2.b.(2)	A	++	V		Approach dalam menindaklanjuti setiap masukan pelanggan sudah mempunyai mekanisme yang sistematis dan dalam menindaklanjuti suara pelanggan UP VI melakukan review kinerja	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
3.2.b.(3)	A	++	V		UP VI memiliki metode dalam mendapatkan dan menggunakan informasi pelanggan yang tercermin dalam IKP, IKP tersebut di evaluasi dan dilakukan perbaikan bila lebih rendah dibanding kompetitor	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					
3.2.b.(4)	A	++	V		Dalam menjaga approach kepada pelanggan Pertamina UP VI selalu berkomunikasi dan menindaklanjuti hasil survey, sekali setahun UP VI mengundang pelanggan untuk melihat langsung proses tindak lanjut atas suara pelanggan	V	
	D	++					
	L	++					
	I	++					

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil pemetaan PQA dapat diketahui bahwa proses pada Pertamina UP VI Balongan tahun 2008 telah memenuhi kriteria yang telah disyaratkan oleh MBNQA. Berikut ini hasil pemetaan PQA Pertamina UP VI Balongan.

1. Kategori 1 *Leadership*

Pertamina UP VI menetapkan visi dan tata nilai mengacu kepada visi dan tata nilai Pertamina Pusat. Metode yang dilakukan oleh tim manajemen dalam mensosialisasikan visi dan tata nilai melalui penjabaran tata nilai menjadi sasaran, strategi, kebijakan dan program kerja serta penyiapan alokasi sumber daya untuk implementasinya. Pemimpin senior menandatangani pakta integritas untuk menjalankan komitmen sebagai Role Model.

Dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan pemimpin senior menyusun strategi organisasi serta review secara reguler berkala. Tim manajemen mendorong lingkungan yang patuh terhadap hukum dan perilaku etis. Pemimpin senior menciptakan lingkungan yang mendorong perbaikan pencapaian KPI, misi, sasaran strategis, inovasi, dan kelincahan organisasi. Tim manajemen menciptakan lingkungan untuk pembelajaran pekerja dan organisasi, serta melakukan perencanaan suksesi dan pengembangan calon pemimpin UP VI dimasa mendatang

Tim manajemen melakukan komunikasi melalui media komunikasi formal dan informal. Tim manajemen berperan aktif dalam memberikan penghargaan kepada pekerja yang memiliki kinerja tinggi.

2. Kategori 2 *Strategic Planning*

Perencanaan strategis UP VI didasari oleh Tata nilai Pertamina serta visi & misi UP VI. Proses utama perencanaan strategis meliputi formulasi sasaran jangka panjang, formulasi sasaran stretegis, formulasi implementasi sasaran strategis dan evaluasi & pengendalian.

Sasaran strategis UP VI meliputi : *variation of feed stock, cost leadership, diversification high value product, operation excellence, quality oriented, good corporate governance, strategic expansion, safety & environmental oriented, employee empowerment and development*

Untuk mengembangkan sasaran strategis tim manajemen menyusun rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek. Untuk memastikan seluruh pekerja komitmen terhadap rencana kerja dibuat kebijakan pemberian kompensasi sesuai hasil penilaian kinerja. Untuk memberikan arah kinerja UP VI dibuat realisasi dan proyeksi kinerja tahunan.

3. Kategori 3 *Customer and Market Focus*

UP VI dalam menetapkan pelanggan, kelompok pelanggan dan segmen pasar untuk produk dan layanan diatur oleh Pertamina Pusat, dengan menggunakan pendekatan lokasi, yang secara geografis berdekatan dengan kilang UP VI serta produk dan layanan yang dihasilkan. UP VI menggunakan informasi suara pelanggan untuk menentukan persyaratan dan ekspektasi pelanggan yang berubah dan hubungannya yang penting dengan keputusan pembelian.

UP VI membina hubungan secara formal dan Informal serta melakukan evaluasi melalui survey ekspektasi dan kepuasan pelanggan. Mekanisme akses utama pelanggan untuk mendapatkan informasi, melaksanakan bisnis, dan mengajukan komplain, dengan menghubungi Fungsi Ren & Ekon UP VI

Penentuan kepuasan, ketidakpuasan dan loyalitas pelanggan ditentukan oleh indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), target IKP UP VI sebesar 3,0. IKP diperoleh dengan cara melakukan survey melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan

5.2. Saran

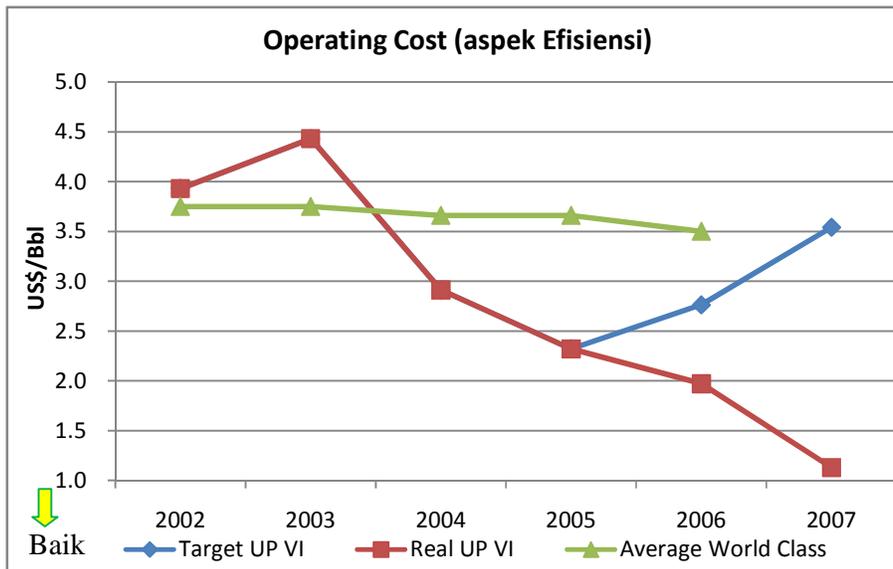
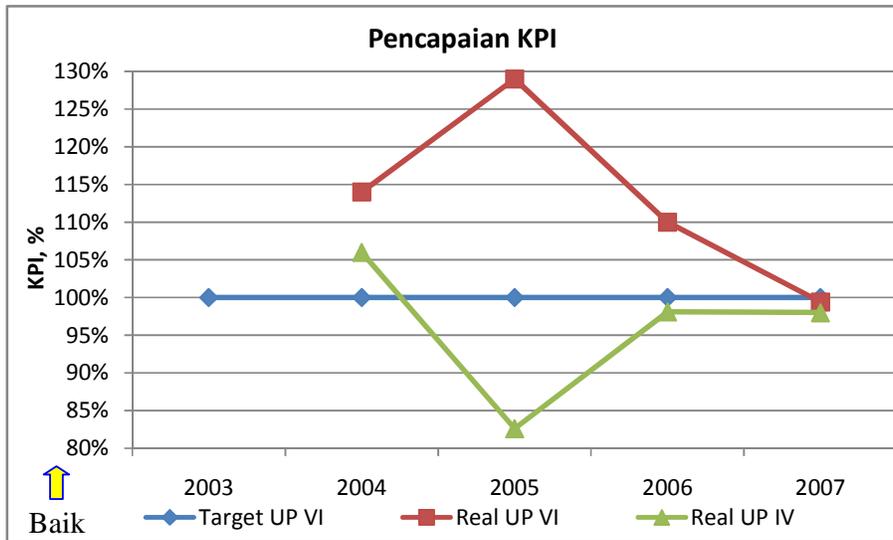
Penelitian ini hanya membahas sebagian kecil dari kategori MBNQA yaitu hanya pada kategori 1 *leadership*, kategori 2 *strategic planning*, dan kategori 3 *Customer and Market Focus*. Studi yang lebih mendalam dibutuhkan untuk membahas persoalan-persoalan yang terkait dengan MBNQA, sehingga kehandalan dan peningkatan kinerja dari sebuah organisasi dapat dicapai.

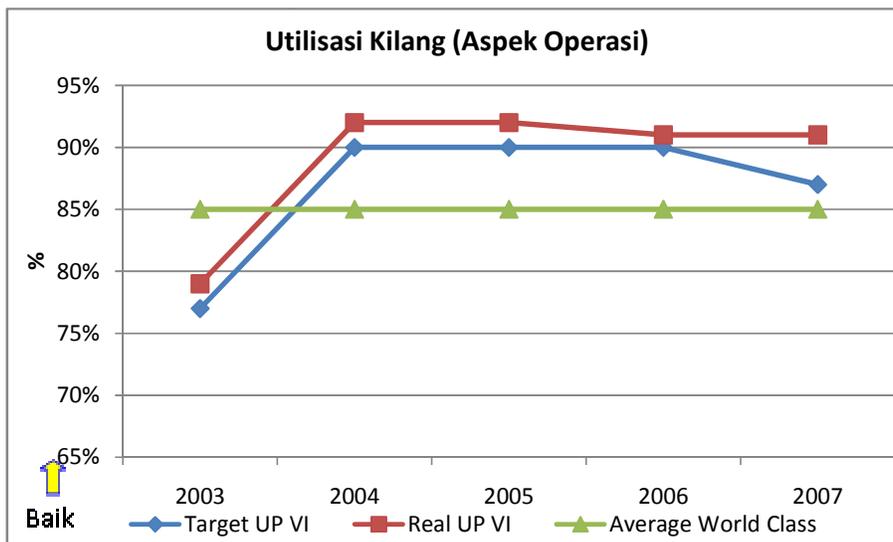
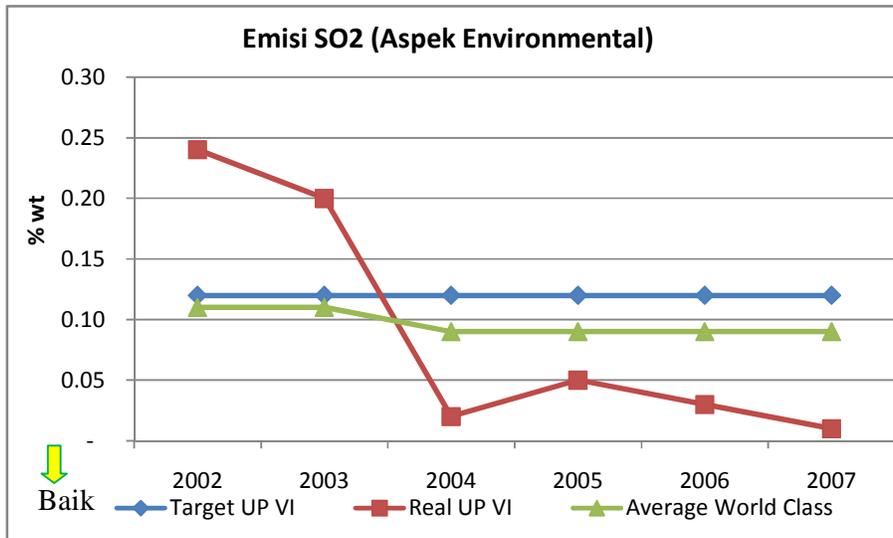
DAFTAR PUSTAKA

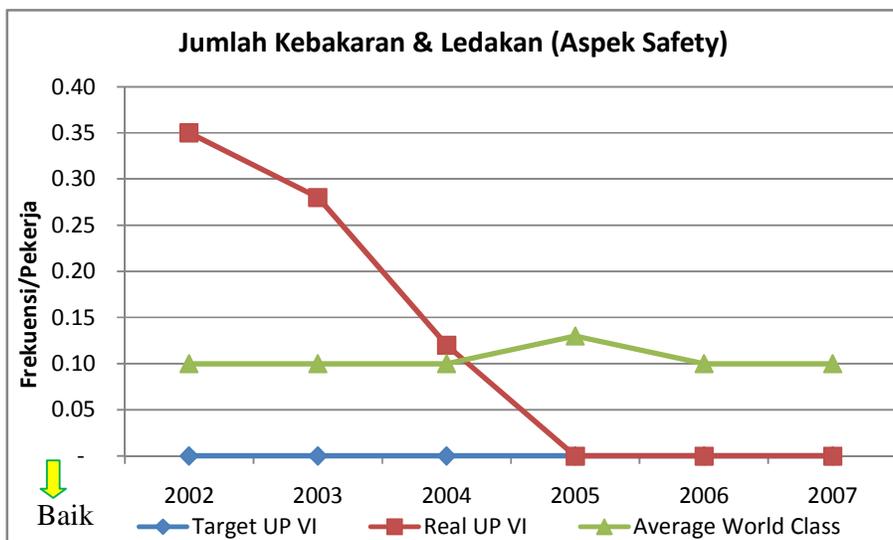
- 1988-2008 Award Recipients' Contacts and Profiles*. 6 september 2009.
http://www.baldrige.nist.gov/Contacts_Profiles.htm
- 2008 Cargill Corn Milling Application Summary*. 6 september 2009.
http://www.baldrige.nist.gov/PDF_files/2008_Cargill_Corn_Milling_%20Application_Summary.pdf
- 2008 Business Nonprofit Criteria*. 6 september 2009.
www.baldrige.nist.gov/PDF_files/2008_Business_Nonprofit_Criteria.pdf
- Apbest Gap Analysis*. 12 september 2009.
<http://www.scribd.com/doc/7900736/Apbest-Gap-Analysis>
- Divisi Komunikasi (2009). *UP VI Balongan & PT Elnusa Berjaya di PQA 2008*. 12 september 2009. Pertamina.
http://www.pertamina.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4296&Itemid=593
- Dokumen Aplikasi Pertamina Quality Award (PQA) Tahun 2008*, PT Pertamina (Persero) Unit Pengolahan VI Balongan
- Evaluation of the Thailand Quality Award for Small and Medium Sized Enterprises*. 14 september 2009.
<http://icbm.bangkok.googlepages.com/ICBM.2008.Nucharat.Siriprapawan.RP.pdf>
- Gasparz, Vincent (2002). *Total Quality Management*. Cetakan Kedua, Indonesia. Gramedia Pustaka Utama
- Indonesian Quality Award a journey to excellence*. 16 September 2009.
<http://www.indonesianqualityaward.org/AboutIQA/tabid/64/Default.aspx>
- Rizaldi Winant, Nawawi (2006). *Analisis Gap Kinerja PT. Pertamina DOH JBB Menggunakan Pendekatan MBNQA Untuk Kategori Perencanaan Strategi*. Tesis. Institut Teknologi Bandung.
- Sadikin, Iskandar (2007). *Bunga Rampai Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Edisi IV. Indonesia. Lembayung Center
- Sadikin, Iskandar (2009). *Self-Assessment Berbasis Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Edisi IV. Indonesia. Lembayung Center



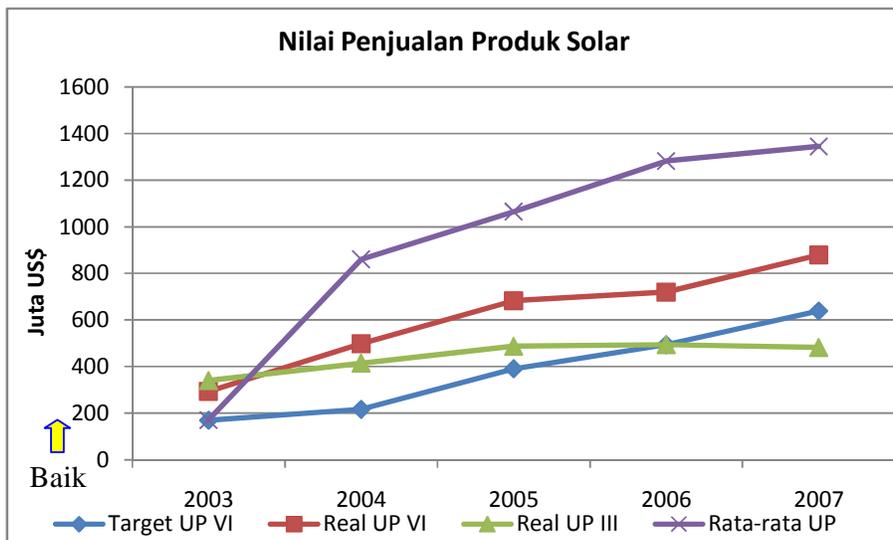
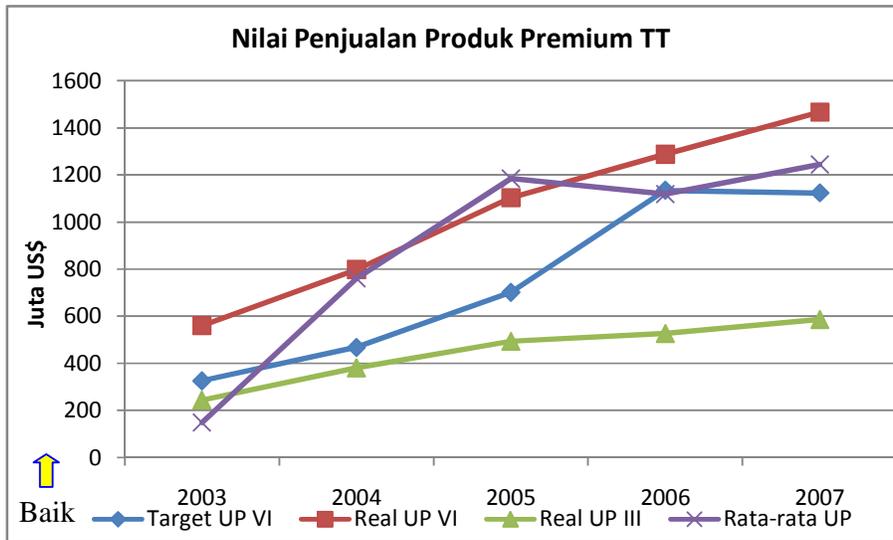
LAMPIRAN 1
LEADERSHIP OUTCOMES

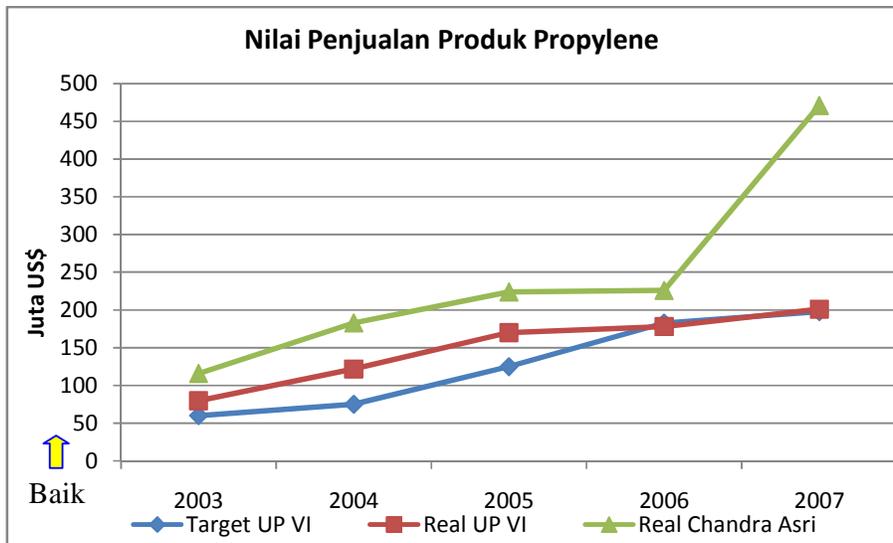
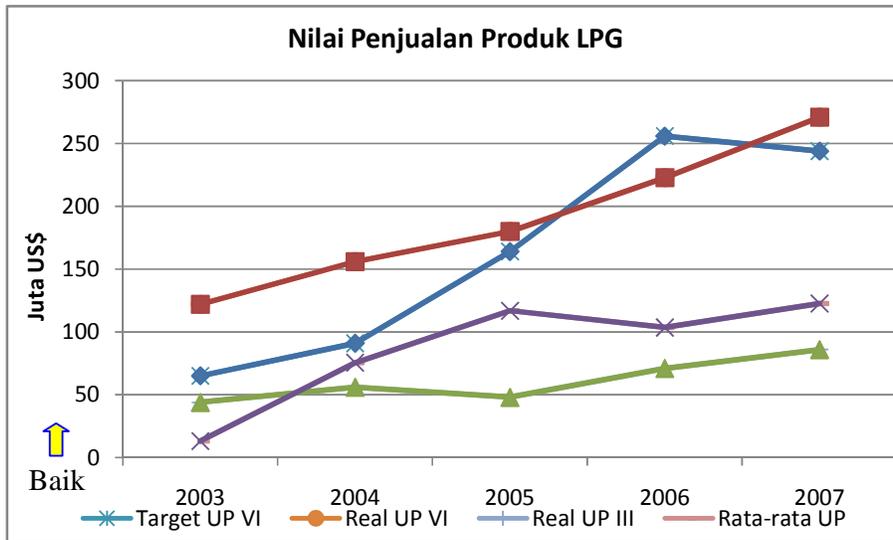




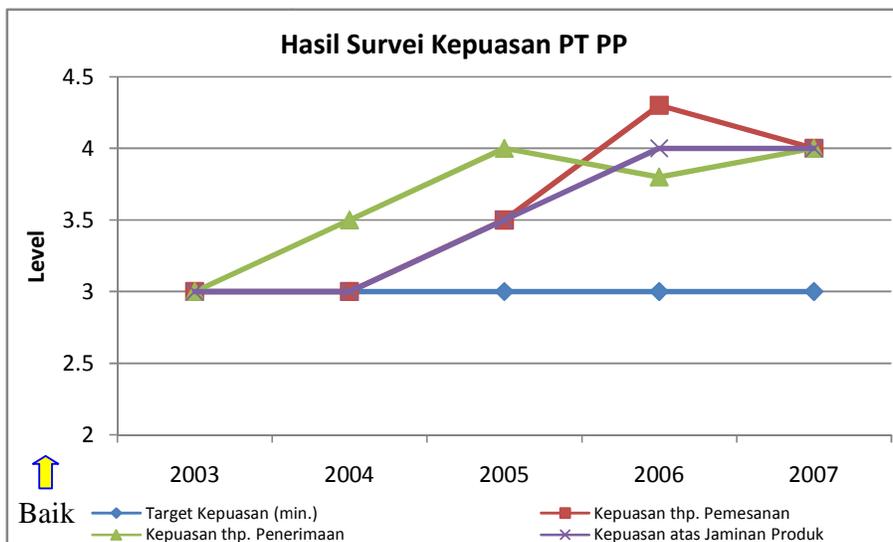
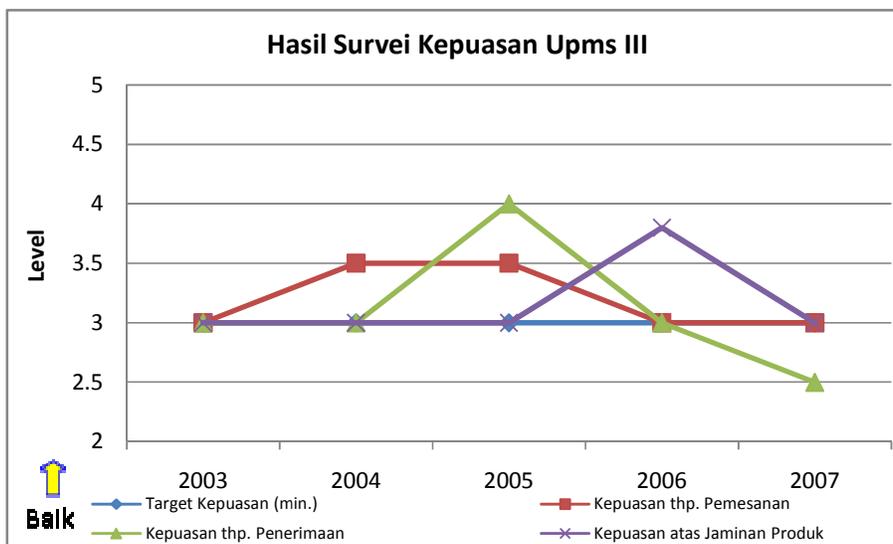


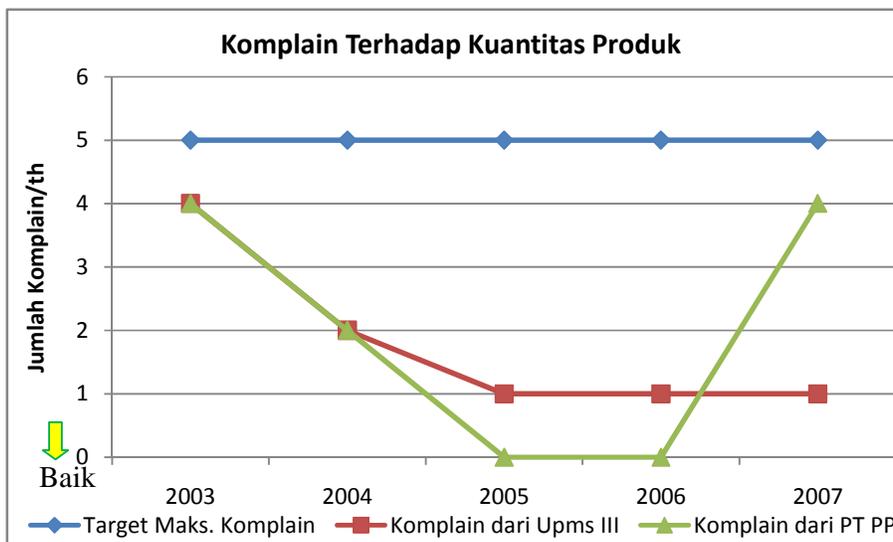
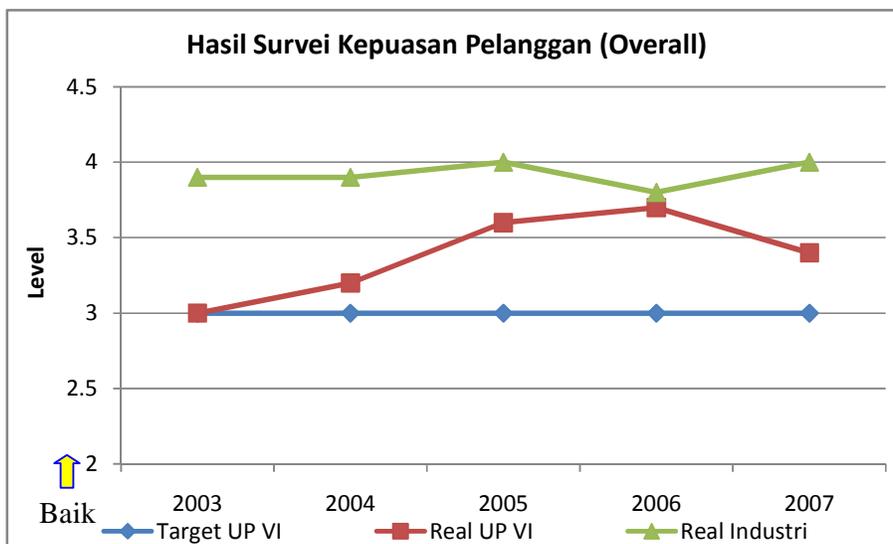
LAMPIRAN 2
STRATEGIC PLANNING OUTCOMES,
FINANCIAL AND MARKET OUTCOMES

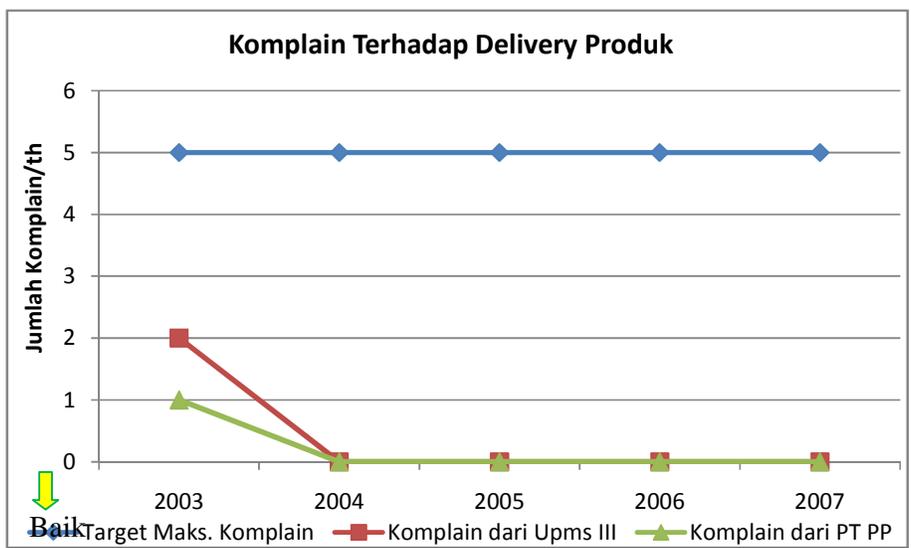
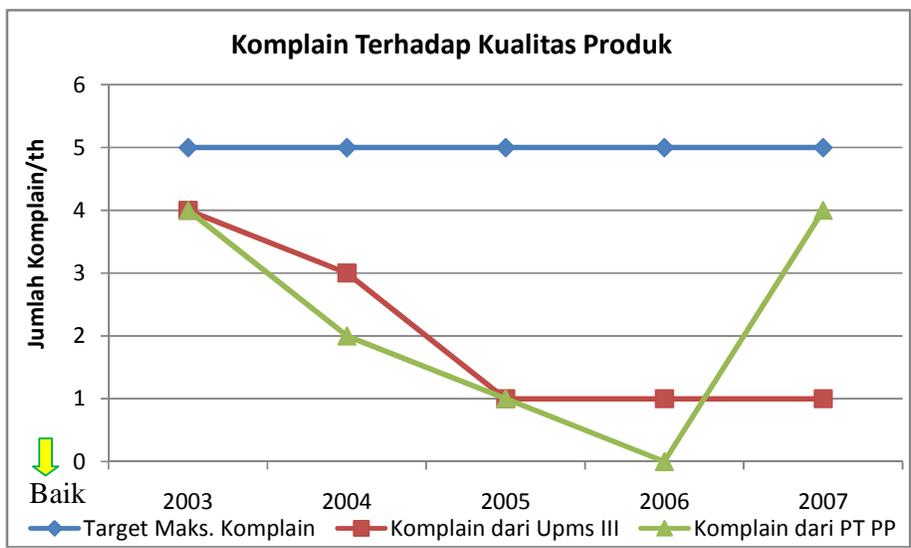




LAMPIRAN 3
CUSTOMER AND MARKET FOCUS OUTCOMES







TABEL 4.10 TINJAUAN FACTOR UTAMA DALAM PERENCANAAN STRATEGIS DAN UPAYA-UPAYA UNTUK MENGATASINYA

Faktor Utama	Uraian Faktor Utama	Upaya untuk mengatasi
Kekuatan	UP VI memiliki sistem untuk mendukung komitmen yang kuat dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara tepat mutu & jumlah.	Terus menerus menjaga hubungan dan komunikasi dengan Pelanggan serta responsif terhadap keluhananya. Hal ini dijelaskan pada P.2.a(2), 3.2.a dan hasilnya di 7.2.a.(1).
	Fasilitas distribusi produk melalui <i>pipelines</i> , sehingga lebih efisien dan handal.	Secara rutin melakukan <i>review</i> terhadap optimalisasi penggunaan & pemeliharaan fasilitas yang dimiliki.
Kelemahan	Konfigurasi Kilang UP VI yang ada saat ini mampu menghasilkan produk BBM unggulan bebas TEL sebagai berikut: Peramax, Pertamina Pus, Pertamina DEX dan Produk Perokamin - <i>Propylene</i> .	Konsisten menerapkan kinerja Proses Utama yang diayatakan pada Tabel 6.1-1.
	Sistem pengadaan barang <i>outsiden</i> dan <i>reverse</i> untuk memperoleh pilihan yang terbaik dalam rangka proses produksi (lambat, birokratis, <i>network</i> lemah).	Melakukan <i>survey</i> dan kajian teknis berbagai macam minyak mentah nasional maupun internasional sebagai alternatif <i>crude</i> .
	Kehandalan operasi, peralatan, <i>system</i> , kompetensi SDM.	Program peningkatan kehandalan & kompetensi SDM.
	Ketersediaan Tanki Timbun dan Fasilitas SIM.	Merencanakan pembangunan tanki <i>Crude</i> (Progress Pengajuan ABI) dan Napia NPU (Progress Studi) serta Penggantian pipa bawah laut SPM 150.000 DWT/ 35.000 DWT (In Progress Pengajuan ABI ke Pasat).
Peleang	Pola <i>recruitment</i> belum mampu memenuhi tingkat kebutuhan pekerja, dari segi waktu, jumlah, kualitas dan metode <i>recruitment</i> , sesuai Tabel P.1-3 dan masih belum terbentuknya budaya perusahaan yang berorientasi pada peningkatan kinerja/etos kerja yang tinggi.	Memprioritaskan program untuk memperbaiki sistem rekrutment disesuaikan dengan jumlah, kualitas, dan metode recruitment sesuai kebutuhan pada saat yang tepat. (5.2.a(2)) Masih belum terbentuknya budaya perusahaan yang berorientasi pada peningkatan kinerja/etos kerja yang tinggi.
	Permintaan pasar terhadap produk unggulan dan ramah lingkungan.	Menjaga hubungan dan komunikasi dengan Pelanggan serta responsif terhadap keluhananya. Hal ini dijelaskan pada P.2.a(2), 3.1.a.(3) dan hasilnya di 7.1.a.(1).
Ancaman	Meningkatnya pertumbuhan konsumsi BBM khususnya DKI, Jabar.	Menyusun strategi untuk inovasi dalam rangka meningkatkan kapasitas produksi (Program Revamping) dan strategi Produksi.
	Pasar domestik masih terbuka lebar untuk menghasilkan produk <i>Propylene</i> ex UP VI	Menyusun strategi untuk aliansi atau ekspansi untuk memiliki kilang Petrokimia (Prestudi Paraxylene Project, Isomerat solvent)
Peningkatan Teknologi	Kolaborasi untuk <i>re-appeal</i> jaringan pemasok dan meningkatkan <i>reverse</i> .	Perluasan kemitraan untuk meningkatkan penjualan.
	Masuknya pemasok BBM dari Luar Negeri ke Indonesia sebagai berikut: Shell dan Petronas.	Menjaga hubungan dan komunikasi dengan Pelanggan serta responsif terhadap keluhananya. Hal ini terutang dalam P.2.a(2), 3.1.a.(3) dan 7.1.a.(1).
Pertumbuhan Pasar dan Kompetisi	Produksi <i>crude</i> Dari dan Minas menurun yang merupakan <i>feed</i> utama UP VI	Meningkatkan jaringan pemasok <i>crude</i> dan uji coba <i>crude</i> alternatif.
	Perkembangan teknologi proses, kontrol dan sistem informasi yang sangat cepat	Melakukan penyempurnaan teknologi proses, <i>control system</i> dan informasi mengikati teknologi terkini dan melakukan investasi sesuai dengan kebutuhan bisnis. (Proyek <i>Revamping</i> , <i>ERI</i> , <i>Upgrade DCS</i> dan Sistem <i>IT</i>)
Lingkungan & Regulasi	Meningkatnya pertumbuhan konsumsi BBM.	Meningkatkan pelayanan ke <i>customer</i> dan meningkatkan kualitas produk.
	Masuknya pemasok BBM dari Luar Negeri ke Indonesia sebagai berikut: Shell dan Petronas.	
Keberlangsungan Operasional Jangka Panjang	UP VI beroperasi dengan dasar UU No. 22 dan UU No. 23 dan PP No. 31.	Setiap RK sudah meninjau aspek lingkungan dan regulasi sebagaimana yang tercantum dalam P.1.a.(5).
	UP VI ditetapkan tanggungjawab untuk mensuplai BBM di wilayah DKI dan sebagian Jawa Barat dengan mempertimbangkan pertumbuhan pemakaiannya secara jangka panjang.	Dengan ketentuan wilayah suplai yang diuraikan dalam P.2.a.(1) dengan trend pertumbuhan pada Gambar P.2-1, UP VI memiliki peluang strategis untuk melakukan ekspansi kapasitas operasional sebagaimana disusun pada Tabel 2.2-1.
Kontinuitas Bisnis dalam Keadaan Darurat	Adanya tuntutan kontinuitas suplai produk BBM dalam keadaan darurat.	Menyusun strategi untuk memenuhi kebutuhan dengan jalan mengambil dari sumber lain.