

42198 / Hk



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

RTMT
650.4032
sap
P-1
2010

TESIS - MM2403

**Perancangan Prototipe Aplikasi Penilaian Kinerja
Perusahaan Berbasis Indonesia Quality Award (IQA)
Di PT Pembangkitan Jawa-Bali**

HARIS DUVALL JAROT SAPUTRA
NRP. 9106 201 411

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Eng. Ir. Ahmad Rusdiansyah, M.Eng., Ph.D.

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2010

PROPOSISI	
Tgl	11-10-2010
Tesi	H
No Agenda	-

**PERANCANGAN PROTOTYPE APLIKASI PENILAIAN KINERJA
PERUSAHAAN BERBASIS INDONESIA QUALITY AWARD (IQA)
DI PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI**

**Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

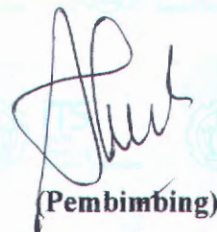
Oleh :

HARIS DUVALL JAROT SAPUTRA
NRP. 9106 201 411

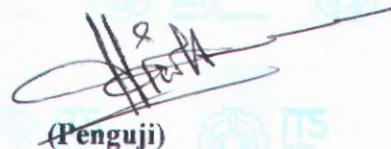
**Tanggal Ujian : 6 Maret 2010
Periode Wisuda : September 2010**

Disetujui oleh :

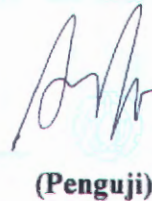
**1. Dr. Eng. Ir. Ahmad Rusdiansyah, M.Eng.
NIP. 132 130 292**


(Pembimbing)

**2. Prof. Drs. Nur Iriawan, M.Ikom., Ph.D.
NIP. 131 782 011**



(Penguji)

**3. Ir. Budi Santosa, M.Sc., Ph.D.
NIP. 132 085 804**


(Penguji)



Direktur Program Pascasarjana,


Prof. Dr. Ir. Suparno, MSIE.
NIP. 194807101976031002

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat-Nya kepada penulis, sehingga tesis ini dapat selesai sesuai dengan batas-batas kemampuan yang ada pada penulis.

Tujuan dari penulisan tesis ini bagi penulis adalah merupakan prasyarat untuk meraih gelar S-2 Magister Manajemen Teknologi Jurusan Manajemen Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Dalam penulisan tesis ini tentu saja tak bisa lepas dari bantuan para pembimbing dan beberapa pihak lainnya . Maka tidaklah berlebihan jika pada kesempatan ini, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bpk Dr. Eng. Ir. Ahmad Rusdiansyah, M.Eng, Ph.D, selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu memberikan masukan, ide dan diskusi dalam penyelesaian tesis ini.
2. Bpk Prof. Ir. Suparno, MSIE, selaku penguji sekaligus Direktur Program Pasca Sarjana ITS Surabaya.
3. Ibu Prof. Dr. Yulinah Trihadiningrum, MAppSc, juga kepada Bpk Dr. Ir. Udi Subakti Ciptomulyono, MEngSc, dan Bpk Ir. Aries Tjahyanto, MKom, selaku koordinator dan pengurus Program MMT-ITS Surabaya.
4. Para dosen penguji, Bpk Prof. Dr. Ir. Nur Iriawan, MKom, dan Bpk Ir. Budi Santosa, MSc, Ph.D.

5. Seluruh dosen pengajar MMT-ITS Surabaya yang selama ini telah mencurahkan ilmu pengetahuan yang berharga.
6. Seluruh staf administrasi MMT-ITS Surabaya yang banyak membantu dalam masalah administrasi dan perpustakaan selama menempuh pendidikan di MMT-ITS Surabaya.
7. Manajer dan mantan manajer Humas dan CSR PT PJB, Bpk Eko KB dan Bpk Trimurti Ekho S beserta seluruh stafnya atas kesempatan serta fasilitas yang telah diberikan.
8. *Bpk Wisnu Satriono, Bpk Judi Rahmani* dan seluruh Tim Malcolm Baldrige PT PJB.
9. Ayahanda Bambang Hariono dan Ibunda (alm) Dwi Isnani tercinta atas kasih sayang dan didikan serta motivasi yang telah diberikan (*Kucari Jalan Terbaik*).
10. Mantan kekasih yang dengan sabar mendampingi hingga kini telah menjadi pendamping hidup sekaligus ibu dari anakku (istriku tersayang – Dherry Permita).
11. Ayahanda serta ibunda mertua tercinta yang telah memberikan semangat serta motivasinya.
12. Eyang tercinta (alm) Khatijah, Budhe Nur sekaligus pengganti ibundaku tersayang, Pakpoh Wid, Om Heru, dan semua keluarga besar Partodikromo atas dukungan moral serta spiritualnya.
13. Seluruh keluarga besar Nggronggo Kediri, Mbah Uti, Budhe Rin & keluarga, Mbak Wor (Tasik) & keluarga, Mbak Din (Jkt) & keluarga.

14. Kedua adikku tercinta, Aprilia Pretty Saharr dan Brilliant Calya Saharr serta tante Susan atas doa dan semangat yang telah diberikan.
15. Rekan-rekan seperjuangan MMT-ITS khususnya jurusan Manajemen Industri angkatan 2006 atas dukungan semangat serta motivasinya.
16. Mas Doni yang telah sangat membantu dalam penyelesaian tesis ini.
17. Rekan-rekan, sahabat, kerabat dan semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini .

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih kurang sempurna, semua itu karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang ada penulis. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun, dan tentunya akan penulis terima dengan senang hati. Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, 26 Juni 2010

Penulis,

PERANCANGAN PROTOTIPE APLIKASI PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS INDONESIA QUALITY AWARD (IQA) DI PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI

Nama Mahasiswa : Haris Duvall Jarot Saputra
NRP : 9106201411
Pembimbing : Dr. Eng. Ir. Ahmad Rusdiansyah, M.Eng, Ph.D

ABSTRAK

Indonesia Quality Award (IQA) adalah bentuk penghargaan terhadap penilaian kinerja *excellence* berbasiskan "**Kriteria Baldrige**". Kriteria ini yang dalam kegiatan IQA diberi istilah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Kriteria Baldrige diperkenalkan oleh *National Institute of Standard and Technology* (NIST) dan diundangkan oleh Public Law No.100-107 sebagai nama untuk awarding di Amerika dengan sebutan "Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)".

Di Indonesia, BUMN Executive Club (BEC) dan Forum Excellence BUMN (FEB) mendirikan yayasan Indonesian Quality Award (IQA) yang mengelola kegiatan penerapan kriteria Baldrige sampai dengan Awarding. MBCfPE merupakan *framework* yang digunakan sebagai alat untuk mendiagnosa kinerja organisasi/perusahaan secara menyeluruh, dan *feedback* berdasarkan hasil diagnosa tersebut digunakan untuk menuntun perusahaan memperbaiki kinerjanya menuju *excellence*.

PT. PLN (Persero) selaku pemegang saham anak perusahaan yang salah satunya adalah PT. Pembangkitan Jawa-Bali yang bergerak di bidang pembangkitan tenaga listrik mengharapkan mampu meningkatkan kinerjanya baik dari aspek finansial maupun non finansial berbasis Malcolm Baldrige.

Sebelum proses *assessment*, setiap perusahaan diharuskan membentuk tim *task force* yang bertugas mengkoordinasi dan menyusun dokumen aplikasi (*Application Documents*), mengumpulkan bukti-bukti kinerja perusahaan dan mensosialisasikan materi ini ke semua karyawan hingga tahap *assessment* dilakukan. Pada kenyataannya, aktifitas penyusunan Dokumen ini merupakan suatu aktifitas manajemen yang melelahkan; faktor kesibukan karyawan, kurangnya dukungan fasilitas teknologi informasi dan lainnya menyebabkan komunikasi manajemen menjadi terhambat.

Berangkat dari hal tersebut, maka dalam penyusunan penelitian ini dilakukan perancangan *tools* bantu berupa aplikasi *Baldrige Online System (BOS) tools* berdasarkan kriteria evaluasi model *Business Excellence* yaitu kriteria Baldrige. Selanjutnya dikembangkan sistem *framework*, persyaratan-persyaratan, desain, dan skornya. Dengan memanfaatkan produk Teknologi Informasi (TI) berupa aplikasi berbasis web, maka dibuat aplikasi berupa *tools* forum diskusi manajemen dan pengelolaan data-data hasil kinerja perusahaan sesuai arahan kriteria Baldrige. Tools ini mendukung proses transfer knowledge dan pembelajaran organisasi; dapat membantu mempermudah tim *task force* dalam penyusunan dokumen aplikasi agar lebih terarah, terkoordinasi, tepat waktu penyelesaian dan mempermudah proses dokumentasi.

Kata kunci : IQA, Kriteria Baldrige, MBQNA, MBCfPE, *Baldrige Online System (BOS)*

**PERANCANGAN PROTOTIPE APLIKASI PENILAIAN KINERJA
PERUSAHAAN BERBASIS INDONESIA QUALITY AWARD (IQA)
DI PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI**

Nama Mahasiswa : Haris Duvall Jarot Saputra
NRP : 9106201411
Pembimbing : Dr. Eng. Ir. Ahmad Rusdiansyah, M.Eng, Ph.D

ABSTRACT

Indonesia Quality Award (IQA) is an appreciation for performance excellence based "Baldrige Criteria" assessment. These criteria are in IQA activities termed Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Baldrige criteria introduced by the National Institute of Standards and Technology (NIST) and enacted by Public Law No.100-107 as the name for the awarding of America as "the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)".

In Indonesia, state-owned Executive Club (BEC) and the Forum Excellence SOE (FEB) Indonesian foundation established Quality Award (IQA), which manages the Baldrige Criteria of activity until the awarding. MBCfPE is a framework that is used as a tool to diagnose the performance of the organization as a whole, and feedback based on the diagnostic results are used to guide the company to improve its performance towards excellence.

PT PLN (Persero) as a subsidiary of shareholders, one of which is PT Pembangkitan Jawa-Bali is engaged in power generation expected to improve both its performance and non-financial aspects of financial-based Malcolm Baldrige.

Before the assessment process, each company is required to form a team in charge of task forces to coordinate and develop the application documents (Application Summary), collecting evidence and disseminating the company's performance of this material to all employees to stage assessment carried out. In fact, this document preparation activities is a tedious management activities; factors busyness of employees, lack of support facilities and other information technology causing communications to be hampered management.

Departure from the above, then in the preparation of this research is the design tool of the Baldrige application Online System (BOS) tools based on the evaluation criteria of Business Excellence Model Baldrige criteria. Then developed a framework system, requirements, design, and validation. By utilizing products Information Technology (IT), like a web based applications, the application is made in the form of management tools, discussion forums and data management of the company's performance results according to the direction the Baldrige criteria. Of this tool supports the process of knowledge transfer and organizational learning; can help ease the task force team in the preparation of application documents to be more focused, coordinated, timely completion and simplify the documentation process.

Keywords: IQA, Baldrige Criteria, MBQNA, MBCfPE, Baldrige Online System (BOS)

DAFTAR ISI

	Hal
Judul Tesis.....	i
Lembar Pengesahan.....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Abstrak.....	vi
Abstract.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Tabel.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Permasalahan.....	3
1.3. Perumusan Masalah.....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	5
1.5. Manfaat Penelitian.....	5
1.6. Batasan Masalah dan Asumsi.....	6
1.6.1 Batasan Masalah.....	6
1.6.2 Asumsi.....	7
1.7. Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan.....	9
2.2. Dasar Perancangan Sistem Manajemen Kinerja.....	9
2.3. Jenis-jenis Framework Pengukuran Kinerja.....	11
2.4. <i>Indonesia Quality Award (IQA)</i>	11
2.5. <i>Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)</i>	12
2.6. Kriteria Baldrige.....	13
2.7. Konsep MBNQA.....	15
2.8. Keunggulan Konsep MBNQA.....	15
2.9. Arti Scores Baldrige.....	17
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Tahap Studi Pendahuluan.....	20
3.1.1. Studi Literatur/Kajian Pustaka.....	20
3.1.2. Studi Lapangan.....	20
3.2. Tahap Identifikasi.....	21
3.2.1. Perumusan Masalah.....	21
3.2.2. Penentuan Tujuan Penelitian.....	21
3.2.3. Metode Analisis Penelitian.....	21
3.2.4. Pengumpulan Data.....	22
3.3. Tahap Pemecahan Masalah.....	22
3.3.1. Analisis Sistem.....	22
3.3.2. Perancangan Sistem.....	23
3.3.3. Analisis dan Modifikasi Desain Sistem Penilaian IQA.....	23

3.3.4.	Verifikasi & Validasi BOS.....	23
3.3.5.	Implementasi Sistem dan Evaluasi.....	23
3.4.	Tahap Penutup.....	23
BAB IV PENGUMPULAN DATA DAN IDENTIFIKASI AWAL		
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	24
4.1.1.	Sejarah Singkat PT Pembangunan Jawa-Bali.....	24
4.1.2.	Unit-unit Pembangunan PT Pembangunan Jawa-Bali.....	25
4.1.3.	Visi dan Misi Perusahaan.....	26
4.1.4.	Struktur Organisasi Perusahaan.....	27
4.1.5.	Bisnis Perusahaan.....	27
4.2.	Sistem Pengelolaan Data, Informasi dan <i>Knowledge</i>	28
4.2.1.	Pengelolaan Data dan Informasi Perusahaan.....	28
4.2.2.	Pengelolaan Pengetahuan Perusahaan.....	29
4.3.	<i>Assesment IQA</i> PT PJB 2008.....	32
4.3.1.	Hasil Pengukuran Kinerja PT PJB 2008.....	32
4.3.2.	Penyimpanan dan Penggunaan Kinerja PT PJB 2008.....	33
BAB V PERANCANGAN SISTEM DAN PEMBAHASAN		
5.1.	Hasil Perancangan Sistem.....	34
5.1.1.	Perancangan Awal <i>Baldrige Online System (BOS)</i>	34
5.1.2.	Perancangan Diagram Alir Sistem Kerja.....	35
5.1.3.	Perancangan Arus-Sistem Informasi.....	41
5.1.4.	Perancangan Database.....	46
5.1.4.1.	<i>Entity Relationship Diagram (ERD)</i>	46
5.1.4.2.	Struktur Tabel.....	48
5.1.5.	Perancangan Tampilan (<i>User Interface</i>).....	51
5.2.	Hasil Perancangan Skoring MBNQA.....	54
5.2.1.	Perancangan Skoring Untuk Kategori 1-6.....	54
5.2.2.	Perancangan Skoring Untuk Kategori 7.....	55
5.3.	Pengujian Rancangan Aplikasi.....	63
5.3.1.	Pengujian Verifikasi.....	63
5.3.2.	Pengujian Validasi.....	66
5.4.	Keuntungan dan Persiapan Implementasi <i>BOS</i>	67
5.4.1.	Keuntungan Penggunaan <i>BOS</i>	67
5.4.2.	Persiapan-Persiapan Implementasi <i>BOS</i>	69
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		
6.1.	Kesimpulan.....	72
6.2.	Saran.....	73
Daftar Pustaka.....		xi
Lampiran.....		xiv



DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1. Struktur Kategori Baldrige 2008	13
Gambar 2.2. Scores Baldrige	17
Gambar 3.1. Tahapan Metodologi Penelitian	19
Gambar 4.1. Unit-unit Pembangkitan PT Pembangkitan Jawa-Bali	25
Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT Pembangkitan Jawa-Bali	27
Gambar 4.3. Infrastruktur Jaringan Komunikasi Data PT PJB	29
Gambar 4.4. Sistem <i>Knowledge Management</i> PT PJB	31
Gambar 4.5. Kategori PT PJB Berdasarkan <i>Assesment IQA 2008</i>	33
Gambar 5.1. Model Data <i>Client-Server</i> Dalam Perancangan Sistem <i>BOS</i>	35
Gambar 5.2. Diagram Alir Penyusunan <i>Application Documents</i>	36
Gambar 5.3. Alur Sistem Proses Dari <i>BOS</i> Untuk Seluruh User	38
Gambar 5.4. Alur Sistem Proses Dari <i>BOS</i> Untuk Administrator	39
Gambar 5.5. Alur Sistem Proses Dari <i>BOS</i> Untuk User_Anggota	39
Gambar 5.6. Alur Sistem Proses Dari <i>BOS</i> Untuk User_Ketua	40
Gambar 5.7. Bagan Berjenjang Sistem <i>BOS</i> – Kriteria Baldrige	41
Gambar 5.8. Diagram Konteks Sistem <i>BOS</i>	42
Gambar 5.9. DFD Level 0	43
Gambar 5.10. DFD-Level I Sub Sistem Proses Administrasi	43
Gambar 5.11. DFD-Level I Sub Sistem Proses Mengisi Jawaban	44
Gambar 5.12. DFD-Level I Sub Sistem Proses Pengecekan dan Analisa	44
Gambar 5.13. DFD-Level I Sub Sistem Proses Penilaian <i>Application Documents</i>	45
Gambar 5.14. <i>Conceptual Data Modelling</i>	46
Gambar 5.15. <i>Physical Data Modelling</i>	47
Gambar 5.16. Desain <i>User Interface</i> : Menu <i>Home</i>	52
Gambar 5.17. Desain <i>User Interface</i> : Menu Info	52
Gambar 5.18. Desain <i>User Interface</i> : Menu <i>Login</i>	53
Gambar 5.19. Desain <i>User Interface</i> : Menu Pencarian	53
Gambar 5.20. Tampilan Aplikasi : Proses <i>Upload</i> Jawaban	64
Gambar 5.21. Tampilan Aplikasi : Hasil <i>Upload</i> Jawaban	64
Gambar 5.22. Tampilan Aplikasi : Proses <i>Upload</i> Gambar	65
Gambar 5.23. Tampilan Aplikasi : Hasil <i>Upload</i> Gambar	65

DAFTAR TABEL

	Hal	
Tabel 2.1.	Implementasi Penilaian Dari 7 Kategori	14
Tabel 2.2.	Perbedaan Konsep MBNQA Dengan Konsep Yang Lain	16
Tabel 4.1.	Ketersediaan Data dan Informasi	30
Tabel 4.2.	Interpretasi <i>Score IQA</i> PT PJB 2008	32
Tabel 5.1.	Struktur Tabel <i>Assesment</i>	48
Tabel 5.2.	Struktur Tabel <i>Executive_Summary</i>	48
Tabel 5.3.	Struktur Tabel Jawaban	49
Tabel 5.4.	Struktur Tabel <i>Main_Pertanyaan</i>	49
Tabel 5.5.	Struktur Tabel <i>News</i>	49
Tabel 5.6.	Struktur Tabel Panduan Penilaian Hasil	50
Tabel 5.7.	Struktur Tabel Panduan Penilaian Proses	50
Tabel 5.8.	Struktur Tabel Pengguna	50
Tabel 5.9.	Struktur Tabel Pertanyaan	51
Tabel 5.10.	Rancangan Pemberian Skor Kategori 1-6 Aspek <i>Approach</i>	54
Tabel 5.11.	Rancangan Pemberian Skor Kategori 1-6 Aspek <i>Deployment</i>	54
Tabel 5.12.	Rancangan Pemberian Skor Kategori 7 Aspek <i>Levelling</i>	56
Tabel 5.13.	Rancangan Pemberian Skor Kategori 7 Aspek <i>Trend</i>	56
Tabel 5.14.	Skor Hasil Untuk Kategori 1-6 MBNQA	57
Tabel 5.15.	Skor Hasil Untuk Kategori 7 MBNQA	61
Tabel 5.16.	Lingkungan Pengujian	63
Tabel 5.17.	Ringkasan Pengujian Verifikasi	66
Tabel 5.18.	Pemenuhan Kebutuhan <i>User</i>	67

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, permasalahan dari penelitian hingga sistematika penulisan laporannya yang dibuat dalam bentuk tesis.

1.1. Latar Belakang

Tingkat persaingan di abad ke-21 semakin ketat sejalan dengan diberlakukannya era perdagangan bebas, seperti AFTA (*Asia Free Trade Area*), APEC (*The Asia Pasific Economis Cooperation*), NAFTA (*North America Free Trade Area*), dan ditandatanganinya berbagai macam persetujuan bilateral maupun multilateral yang pada intinya untuk mendukung persaingan bebas dalam perdagangan, seperti GATT (*General Agreement on Tariff and Trade*), *European Union*, dan sebagainya. Mengatasi era persaingan bebas tersebut, banyak perusahaan mulai menata ulang strategi persaingannya dengan melakukan kajian terhadap tujuan strategik perusahaan yang didasarkan atas kebutuhan pasar internasional, perbandingan dengan perusahaan yang memiliki kinerja terbaik di dunia, dan melakukan evaluasi yang intens terhadap kompetensi internal perusahaan itu sendiri.

Dengan semakin meningkatnya persaingan ini, maka menuntut langkah bisnis perusahaan untuk dapat bergerak semakin cepat, lebih bergeliat, dan lebih mempunyai *agility* (kelincahan) dalam menciptakan rencana kerja dan strategi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat memenangkan kompetisi. Saat ini, kompetisi kinerja antar perusahaan bukan hanya dari aspek finansial saja, namun juga dari aspek non-finansial sangat terlihat secara nyata.

Merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan untuk tetap mengendalikan dan memonitor performansi/kinerjanya agar segera diketahui posisi/letak kinerjanya sendiri, kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya, dan yang terpenting dapat membuat rencana kerja/strategi lanjutan dari evaluasi hasil kinerja sebelumnya.

Dalam pengelolaan kinerja, masih banyak organisasi bisnis/perusahaan-perusahaan yang melakukan pengumpulan data, pengolahan data dan menghasilkan informasi kinerja dengan kondisi-kondisi sebagai berikut :

- Tersebar di mana-mana, mengakibatkan sangat sulit untuk diakses (baik file kertas (*hardcopy*) maupun file komputer (*softcopy*)).

- Sering bersifat berlebihan dan kadang ditemui perbedaan data/informasi.
- Tidak tersalurkan dengan baik dalam perusahaan.
- Tidak dikelola sesuai dengan alur kerja dan belum ada *framework* penentu data/informasi kinerja apa saja yang seharusnya dikelola.
- Tidak dapat/sulit dipakai sebagai informasi yang cerdas (*intelligence*), dan tidak bersifat *real time* (tepat waktu), sehingga butuh mekanisme proses yang menyita waktu/lama agar penyajian data/informasi dapat digunakan sebagai sarana pengambilan keputusan.

Dalam pencapaian peningkatan performansi tersebut, perusahaan-perusahaan seringkali membutuhkan suatu sistem manajemen kinerja berupa suatu *framework* (kerangka kerja), standar, aturan atau acuan dalam penentuan langkah-langkah apa yang selanjutnya dilakukan guna pencapaian kemajuan kinerjanya. Sejak sekitar tahun 1990-an pengenalan berbagai macam standar internasional, sistem manajemen kualitas, penghargaan pada keunggulan bisnis (*award business excellence*) serta konsep pengukuran performansi perusahaan telah banyak membantu perusahaan-perusahaan dalam mengukur atau menilai kinerjanya sendiri (*self assessment*). Beberapa contoh diantaranya yaitu aturan/acuan standar internasional guna pemenuhan standar kualitas seperti ISO 9001:2000, ISO 14001:1996, dan OHSAS 18001:1999), konsep kerangka pengukuran kinerja perusahaan seperti *Balanced Score Card* (BSC) atau penggunaan kriteria-kriteria dari penghargaan terkenal seperti Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dan sebagainya, telah menyediakan berbagai macam *framework* dari tiap-tiap tipe tersebut.

Namun demikian, walau terdapat banyak *framework* sistem standar atau aturan penilaian kinerja perusahaan, banyak perusahaan yang belum/tidak mempunyai bekal yang cukup berupa keahlian maupun pengetahuan (*knowledge*) untuk dapat menggunakan sistem standar proses penilaian kinerja perusahaan sendiri. Karenanya, Sistem Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management System*) mutlak dibutuhkan dalam mengelola data, informasi, dan pengetahuan perusahaan guna pengelolaan kesisteman audit maupun *assessment* (penilaian) berdasarkan *framework* yang dipilih dan diimplementasikan perusahaan. *Knowledge Management* merupakan serangkaian proses yang mengendalikan penciptaan, penyebarluasan, dan pemanfaatan pengetahuan oleh suatu organisasi. Pengetahuan dari seseorang maupun pengetahuan dari divisi/fungsi/bagian di suatu perusahaan bila diakumulasikan,

disimpan, disebarluaskan dan dikelola dengan baik; pada periode tertentu akan sangat bermanfaat dengan baik pula bagi pekerja atau divisi/fungsi/bagian lainnya.

Terkait dengan sistem penilaian kinerja perusahaan, dalam rangka membangun BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Indonesia yang sehat profesional dan mempunyai daya saing global, Kantor Menteri Negara BUMN pada bulan Juli 2004 telah mencanangkan *IQA (Indonesian Quality Award) for BUMN* yang bertujuan utama untuk meningkatkan secara konsisten, terpadu dan berkelanjutan secara kualitas dan daya saing BUMN. Sebagai tahap awal upaya pembangunan kinerja efektif BUMN, maka telah disepakati oleh forum pimpinan puncak BUMN pada acara pencanangan IQA itu untuk melakukan audit kinerja di masing-masing BUMN dengan menggunakan pendekatan kriteria Baldrige dari *framework* MBNQA.

IQA for BUMN mempunyai tujuan utama untuk meningkatkan daya saing BUMN di masa kini dan mendatang. Untuk membangun kinerja BUMN yang efektif, forum *IQA for BUMN* menyiapkan sejumlah tahapan perbaikan kinerja sistematis dan terpadu yang diadopsi dari pendekatan *framework* MBNQA.

Di Amerika, *framework* MBNQA ini digunakan untuk menilai kinerja perusahaan-perusahaan di sana dan memberikan penghargaan kepada perusahaan yang terpilih sebagai perusahaan terbaik (*world class company*). Selain itu, *framework* tersebut bukan hanya menganalisis dan mengevaluasi kinerja perusahaan dari aspek finansial saja, namun juga dari aspek non-finansialnya guna membangun keunggulan kinerja kedua faktor tersebut di tengah dinamika perubahan lingkungan bisnis, tuntutan *stakeholders*, dan tuntutan globalisasi.

1.2. Permasalahan

PT Pembangkitan Jawa-Bali merupakan salah satu anak perusahaan PT PLN (Persero) yang bergerak di bidang produksi energi listrik. Namun sejak dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.31 Tahun 2003 maka terjadi perubahan dalam perusahaan ini, terkait status PT PLN berubah menjadi Persero. Hal ini menghadapkan kenyataan bahwa PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) harus menjadi perusahaan yang "*Profit Oriented*" dan selanjutnya harus mampu merintis jalan masa depan melalui persaingan dengan pelaku bisnis lainnya. Dengan dasar untuk memenangkan persaingan pasar dan agar terus tumbuh berkembang maka PT PJB berbenah diri dalam pencapaian keefektifan dan keetisiensian kinerjanya; dan sesuai kebijakan PT PLN (Persero) maka meminta anak perusahaan tersebut

menerapkan sistem manajemen kinerja perusahaan berdasarkan program *Business Excellence*. Salah satu alat yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan tersebut adalah penggunaan *Balance Score Card (BSC)*. Selanjutnya kinerja perusahaan akan dibandingkan antar anak perusahaan dalam program tahunan penilaian kinerja tersebut.

Namun mengingat kesibukan jadwal aktifitas kantor dari masing-masing perwakilan pekerja dari fungsi/bagian yang sukar untuk diprediksi walaupun telah direncanakan sebelumnya, maka seringkali terjadi kesulitan dalam mengumpulkan semua perwakilan dalam rapat yang terpadu dalam satu waktu dan satu tempat tertentu agar dapat berkomunikasi, bertukar pikiran/informasi dan bekerjasama dalam menganalisa kinerja masing-masing Sub Direktorat.

Selain hal tersebut, setiap tahunnya juga pasti terdapat perubahan formasi. Hal ini dikarenakan adanya mutasi pekerja ke luar maupun ke dalam, adanya mutasi jabatan lintas fungsi, adanya anggota yang telah non-aktif dikarenakan sudah pensiun, serta hal-hal yang lainnya. Dari pergantian tim ini setiap tahunnya, menyebabkan kesulitan dalam mengelola pengetahuan (*knowledge*) perusahaan. Dan dengan berkembangnya serta dukungan dari Teknologi Informasi (TI) maka kendala komunikasi manajemen tersebut seharusnya dapat terpecahkan dan dapat diminimasi dengan hadirnya fasilitas intranet/internet dan jaringan komunikasi data komputer.

Forum diskusi online di sistem internet maupun intranet perusahaan, sangat membantu tim task force dalam berdiskusi, bertukar pikiran dan memutuskan dalam pemilihan jawaban-jawaban tepat. Sehingga di sela-sela kesibukan operasional sehari-hari dari pekerja yang tergabung dalam tim assessor, mereka masih dapat berkomunikasi dan dapat menentukan jadwal sendiri di manapun dan kapanpun dalam berdiskusi, selanjutnya hasil jawaban maupun hasil diskusi dapat tersimpan dalam database sistem aplikasi tersebut.

1.3. Perumusan Masalah

Dari latar belakang dan permasalahan diatas, selanjutnya dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana mengidentifikasi/menganalisa kondisi-kondisi eksisting dari manajemen perusahaan di semua Direktorat terutama dalam penyusunan Dokumen Aplikasi di PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB)?

2. Bagaimana merancang aplikasi/*tools* berbasis web sebagai sarana forum diskusi manajemen dan pengelolaan pengetahuan organisasi dalam penyusunan Dokumen Aplikasi Baldrige, disertai dengan bantuan petunjuk penilaian/*skoring* dari pencapaian kinerja perusahaan.
3. Bagaimana merancang aplikasi/*tools* berbasis web sebagai sarana untuk pengelolaan data hasil-hasil kinerja perusahaan.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disebutkan di atas. Maka tujuan penelitian ini dinyatakan sebagai berikut :

1. Melakukan identifikasi dan analisis kondisi eksisting manajemen perusahaan di semua Direktorat terutama dalam penyusunan Dokumen Aplikasi.
2. Merancang *Baldrige Online System (BOS)* PT PJB berupa forum diskusi manajemen berbasis web, sehingga memudahkan dalam komunikasi, memberikan arahan *self assesment* berupa tabel penilaian/*skoring* dan memudahkan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan guna penyusunan Dokumen Aplikasi Baldrige.
3. Merancang *Baldrige Online System (BOS)* PT PJB sebagai sarana dalam mengelola data-data hasil kinerja perusahaan.

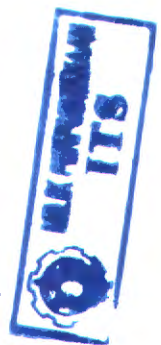
1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan

Dalam penelitian ini, yang membahas tentang perancangan aplikasi/*tools* *Baldrige Online System (BOS)* PT PJB dalam penyusunan Dokumen Aplikasi, diharapkan dapat memberikan bahan masukan bagi PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) pada khususnya dan bagi dunia bisnis/perusahaan lain yang mengadopsi MBNQA sebagai acuan *framework* sistem manajemen kinerjanya. Diharapkan pula penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam beberapa hal berikut :

- Mendukung kegiatan penyusunan Dokumen Aplikasi secara terpadu, terarah, dan terdokumentasi dalam suatu database.
- Dengan adanya petunjuk *scoring*/penilaian kinerjanya diharapkan dapat mengukur kinerja perusahaan sendiri (*self assessment*).



- Mendukung kegiatan forum diskusi manajemen, mempermudah untuk berkomunikasi, berdiskusi kapan saja, dimana saja, waktu dan tempat bersifat fleksibel dapat dilakukan di sela-sela kesibukan.
- Mengupayakan meminimalkan OFI (*Opportunity For Improvement*) yang ada dari hasil *assessment* sebelumnya.
- Mempercepat dalam mengidentifikasi rencana kerja yang harus dilakukan.
- Mempermudah monitoring hasil-hasil performansi/kinerja perusahaan.
- Mempermudah dalam perbaikan kinerja perusahaan berdasarkan konsistensi data hasil *assessment* sebelumnya.

2. Bagi Magister Manajemen Teknologi ITS Surabaya

Penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan perbendaharaan bagi para peneliti lain di masa mendatang yang berhubungan dengan *framework* sistem manajemen kinerja berbasis MBNQA dan penerapan *Knowledge Management* dalam organisasi/perusahaan.

1.6. Batasan Masalah dan Asumsi

Mengingat luasnya kajian penelitian ini, maka perlu dilakukan pembatasan terhadap ruang lingkup penelitian dan memberi asumsi-asumsi penelitian, agar pembahasannya lebih terarah dan jelas.

1.6.1. Batasan Masalah

Untuk menjaga agar kerangka masalah yang dibahas pada penelitian ini lebih terfokus, maka ruang lingkup pemecahan masalah dibatasi pada hal-hal sebagai berikut :

1. Kajian yang diteliti adalah PT Pembangkitan Jawa-Bali
2. Obyek pengukuran performansi yang dilakukan akan terfokus pada tingkat pusat/*holding* PT PJB.
3. Metode penelitian yang dipakai adalah *framework* sistem manajemen kinerja berbasis MBNQA kriteria 2009.
4. Rancangan dari penelitian ini ditujukan pada *tools/aplikasi* berbasis web untuk intranet maupun internet, sedangkan otorisasi (*user id* dan *roles*) dan faktor *security* (*password, hosting, firewall*, dan sebagainya) tidak dibahas secara detail.

1.6.2. Asumsi Penelitian

Untuk lebih menyederhanakan dan mengurangi kompleksitas masalah, maka diambil asumsi-asumsi penelitian. Asumsi yang diambil dalam penelitian ini adalah :

1. Visi, misi, struktur organisasi dan strategi perusahaan yang diterapkan di PT Pembangkitan Jawa-Bali dianggap sudah memadai dan baik.
2. Diasumsikan tidak ada perubahan yang berarti (signifikan) dari Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Pembangkitan Jawa-Bali dalam periode penelitian.
3. Diasumsikan sudah tidak ada perubahan dalam kriteria Baldrige 2009 dalam periode penelitian, sehingga dapat dipakai sebagai acuan penelitian.

1.7. Sistematika Penulisan

Penyusunan penelitian ini mengikuti sistematika pembahasan masalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memberikan gambaran pendahuluan tentang tesis yang dilakukan meliputi latar belakang penyusunan tesis, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan asumsi penelitian, serta sistematika yang digunakan dalam penyusunan penelitian ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini, diberikan penjelasan tentang tinjauan teori atau studi literatur yang berhubungan dengan topik tesis yang akan menjadi landasan konseptual dalam menyusun penelitian ini. Tinjauan pustaka itu diantaranya Manajemen Kinerja, Bunga Rampai Kriteria MBNQA 2008, Penuntun Menyusun Aplikasi Baldrige, Self-Assessment Berbasis MBNQA, Kriteria Kinerja Ekselen (Berbasis Malcolm Baldrige) 2009-2010 dan sebagainya.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan bagaimana penelitian dilakukan dengan membahas secara rinci dan sistematis mengenai tahapan-tahapan/langkah-langkah penelitian yang akan digunakan mulai tahap awal hingga tahap akhir.

BAB IV : PENGUMPULAN DATA DAN IDENTIFIKASI AWAL

Pada bab ini digambarkan gambaran perusahaan, analisa kondisi eksisting proses-proses pengelolaan data, informasi dan pengetahuan perusahaan, dan sebagainya.

BAB V : PERANCANGAN SISTEM DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan dijelaskan langkah-langkah perancangan aplikasi/*tools Baldrige Online System (BOS)* PT PJB berbasis web dan perancangan arahan penilaian/skoring kriteria Baldrige. Hasil perancangan aplikasi sistem informasi akan dijelaskan secara detail dalam bab ini pula. Juga akan dibahas pengujian hasil desain yang diusulkan serta rekomendasi implementasi bagi perusahaan.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan pada Bab V, selanjutnya bab ini akan dirumuskan kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian, dan dapat disusun suatu saran/rekomendasi dari hasil penelitian yang dapat bermanfaat sebagai bahan masukan perbaikan bagi perusahaan dan saran terhadap penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diberikan penjelasan tentang tinjauan teori atau studi literatur yang berhubungan dengan topik tesis yang akan menjadi landasan konseptual dalam menyusun penelitian ini.

2.1 Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan

Dalam sebuah perusahaan, terdapat hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), yaitu penanam modal, karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan tersebut mengalami perubahan yang substansial beberapa tahun terakhir ini. Hubungan ini sangat kompleks dan sangat berbeda bahkan jika dibandingkan dengan 10 tahun yang lalu. Hal ini dapat diilustrasikan seperti sebuah jejaring (*web*) yang kompleks yang harus diatur dalam lingkungan bisnis. Hubungan antar bagian mana yang harus diperkuat dan harus mendapatkan prioritas utama untuk proses perbaikan sangat bervariasi, tergantung dari jenis industrinya. Akan tetapi, pada umumnya hubungan yang terkuat adalah antara organisasi dengan penanam modal, pelanggan, karyawan, pemasok (*supplier*), dan regulator.

2.2 Dasar Perancangan Sistem Manajemen Kinerja

Walaupun kesadaran akan kebutuhan sistem manajemen kinerja yang baru sudah mulai dirasakan pada awal tahun 1980-an, belum ada satupun pakar yang mengajukan metode pengukuran kinerja yang pasti dan disepakati oleh seluruh pelaku bisnis sebagai pengganti sistem akuntansi tersebut. Namun demikian, para pakar yang berkecimpung dalam Sistem Manajemen Kinerja sepakat dengan kriteria yang harus dipenuhi oleh sebuah rancangan Sistem Manajemen Kinerja yang lebih efektif dibandingkan dengan sistem yang konvensional. Dari beberapa usulan yang diajukan oleh para pakar tersebut, dua pendapat yang cukup penting untuk disimak dan patut menjadi perhatian adalah kriteria yang dilansir oleh Brian Maskell (1981) dan Shlomo Globerson (Stoop, 1996) pada awal tahun 1990-an.

Brian Maskell (1981) mengajukan tujuh (7) kriteria yang sebaiknya dipenuhi oleh perusahaan dalam merancang sistem baru manajemen kinerja agar dapat menjadi perusahaan kelas dunia. Ketujuh kriteria tersebut adalah :

1. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang hendaknya berkaitan langsung dengan strategi perusahaan.
2. Variabel-variabel sebaiknya diukur menggunakan ukuran-ukuran nonfinansial.
3. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus fleksibel dan dapat bervariasi tergantung dari lokasi perusahaan. Bahkan untuk satu jenis perusahaan yang terletak pada geografis yang berlainan., Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang sebaiknya berbeda sesuai dengan konteksnya masing-masing.
4. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus bersifat dinamis, selalu diperbarui seiring dengan perubahan waktu.
5. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus sesederhana mungkin dan mudah dioperasikan.
6. Dalam Sistem Manajemen Kinerja tersebut harus dimungkinkan adanya umpan balik yang cepat bagi operator dan manajer yang bertanggung jawab, agar dapat diambil tindakan sesegera mungkin dalam pelaksanaan proses perbaikan.
7. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus ditujukan untuk proses perbaikan bukan sekedar untuk pemantauan.

Senada dengan Brian Maskell, Shlomo Globerson (Stoop, 1996) memberikan beberapa kriteria yang hampir sama dan menambahkan kriteria lain yang lebih lengkap, yaitu:

1. Kriteria kinerja yang akan diukur dalam setiap level organisasi harus berasal dari tujuan perusahaan.
2. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus memungkinkan untuk digunakan sebagai alat membandingkan antar perusahaan sejenis (*benchmarking*).
3. Tujuan perancangan Sistem Manajemen Kinerja harus didefinisikan dengan jelas dari sejak awal.
4. Metode pengumpulan dan pengolahan data yang akan digunakan dalam Sistem Manajemen Kinerja harus didefinisikan dengan jelas.

5. Dalam penentuan besaran variabel, penggunaan rasio variabel lebih disukai dibandingkan dengan penggunaan angka absolut.
6. Kriteria kinerja yang dirancang harus dibawah kendali unit organisasi yang berhak mengevaluasi.
7. Kriteria kinerja kuantitatif lebih disukai daripada kualitatif.

Secara ringkas, dapat disimpulkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus dapat mengakomodasikan sistem operasi dari sebuah perusahaan. Dalam tahun-tahun terakhir ini, prinsip-prinsip sistem operasi perusahaan telah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Dengan mengetahui perkembangan sistem operasi perusahaan tersebut diharapkan perancangan Sistem Manajemen Kinerja dapat selalu mutakhir terhadap perkembangan zaman yang terjadi.

2.3 Jenis-jenis Framework Pengukuran Kinerja

Banyak jenis-jenis bentuk Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement/PM*) yang biasanya merupakan pengukuran finansial/non-finansial serta pengukuran kualitatif/kuantitatif. Pada masa lalu, umumnya banyak perusahaan-perusahaan yang memusatkan perhatian pada pengukuran kinerja hanya pada aspek finansial/keuangan saja, seperti *sales turnover*, keuntungan, *debt and return on investment*. Memang dengan mudah kita bisa melihat kinerja perusahaan menggunakan patokan laporan keuangan perusahaan. Dengan membandingkan kondisi keuangan perusahaan saat ini dengan laporan keuangan periode/tahun sebelumnya, maka bisa dengan mudah menyimpulkan apakah perusahaan tersebut mengalami kemajuan atau sebaliknya mengalami penurunan kinerja.

Namun demikian, laporan keuangan laba/rugi saja tidak cukup digunakan untuk melihat kinerja perusahaan. Dan laporan keuangan hanya bisa menunjukkan kinerja masa lalu, sedangkan kinerja masa sekarang belum bisa dilihat karena belum tutup buku.

2.4 Indonesia Quality Award (IQA)

Indonesia Quality Award (IQA) adalah bentuk penghargaan terhadap penilaian kinerja ekselen berbasiskan "**Kriteria Baldrige**". Kriteria ini yang dalam kegiatan IQA diberi istilah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Kriteria Baldrige diperkenalkan oleh *National Institute of Standard and Technology* (NIST) dan

diundangkan oleh Public Law No.100-107 sebagai nama untuk awarding di Amerika dengan sebutan "Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)".

Di Indonesia, BUMN Executive Club (BEC) dan Forum Excellence BUMN (FEB) mendirikan yayasan Indonesian Quality Award (IQA) yang mengelola kegiatan penerapan kriteria Baldrige sampai dengan Awarding. MBCfPE merupakan *framework* yang digunakan sebagai alat untuk mendiagnosa kinerja organisasi/perusahaan secara menyeluruh, dan *feedback* berdasarkan hasil diagnosa tersebut digunakan untuk menuntun perusahaan memperbaiki kinerjanya menuju *excellence*.

2.5 Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

Pemerintah seringkali turut campur tangan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam targetnya. Di negara Amerika Serikat telah mengawali hal ini sejak tahun 1987 saat Presiden Ronald Reagan mencanangkan *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* sebagai gerakan nasional untuk ajang kompetisi perusahaan-perusahaan di negara tersebut. *Malcolm Baldrige* adalah Menteri Perdagangan Amerika Serikat ke 26 sejak tahun 1981 (di dalam pemerintahan Ronald Reagan) sampai dengan beliau meninggal karena kecelakaan saat bermain rodeo pada tahun 1987. Beliau merupakan pengajar manajemen mutu sebagai kunci bagi kemakmuran dan perencanaan jangka panjang negerinya.

Kemudian pada tanggal 20 Agustus 1987, Presiden Ronald Reagan menandatangani *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987* menjadi UU (*Public Law 100-107*). Lalu disusunlah kriteria untuk keunggulan kinerja (*Criteria for Performance Excellence*) pada tahun 1987 yang kemudian sering disebut dengan Kriteria Baldrige (*Baldrige Criteria*).

Implementasinya ditandai dengan lomba keunggulan perusahaan bisnis baik sektor manufaktur maupun sektor jasa, bisnis skala kecil, dan selanjutnya dikembangkan dalam organisasi edukasi dan layanan kesehatan yang diadakan setiap tahun dan dikenal dengan *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*.

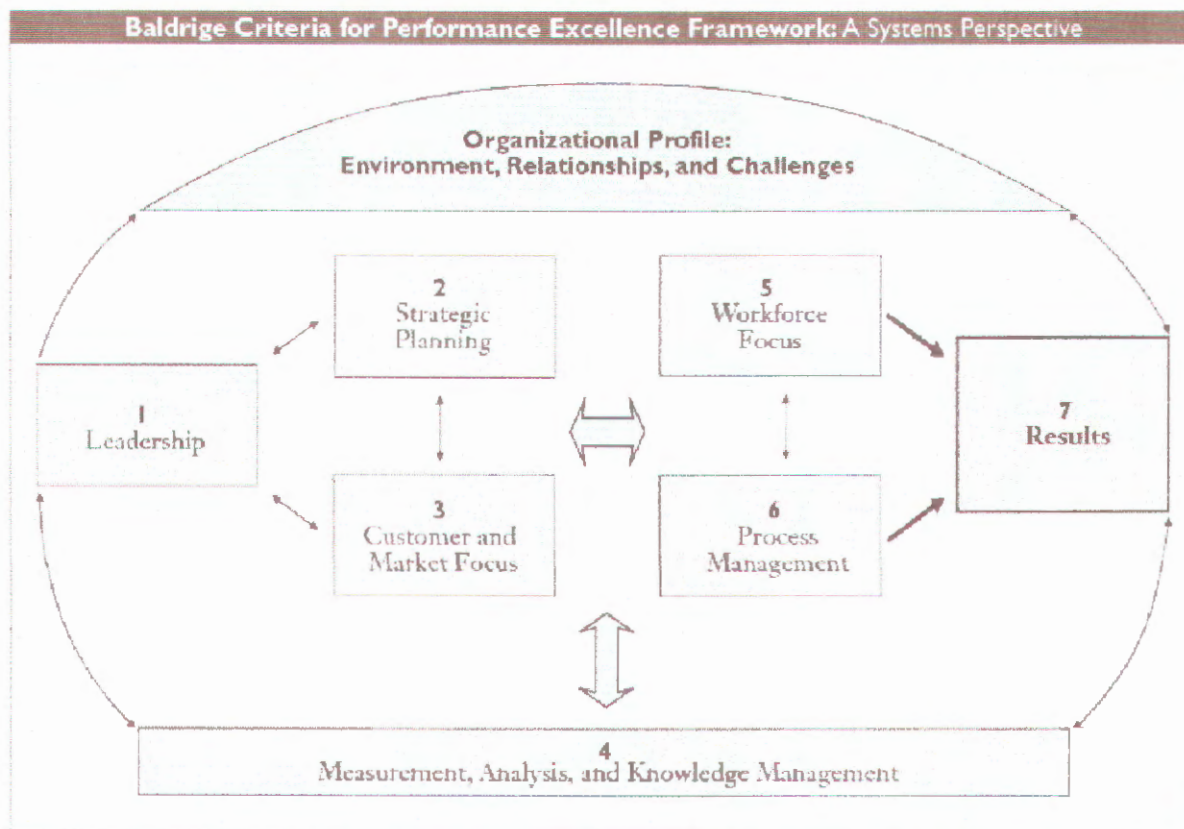
Banyak perusahaan/organisasi turut serta dalam MBNQA, namun lebih banyak lagi yang menerapkan kriteria tetapi tidak ikut dalam MBNQA, tetapi lebih bertujuan untuk *Self-Treatment* yang digunakan sebagai alat untuk memebenahi Sistem Manajemen Kinerja sehingga dapat bertahan, bersaing unggul serta berkelanjutan.

2.6 Kriteria Baldrige

Kriteria Baldrige mempunyai tiga peranan penting dalam memperkuat daya saing, yaitu :

1. Membantu meningkatkan kapabilitas dan kinerja organisasi.
2. Memfasilitasi komunikasi dari berbagai jenis informasi praktek terbaik (*best practice*) diantara semua jenis organisasi.
3. Menyediakan *working tool* untuk perumusan dan pengelolaan kinerja serta pedoman perencanaan dan pengendalian.

Sedangkan penggambaran rincian struktur 7 kategori Malcolm Baldrige 2006 dapat dijelaskan dalam Gambar 2.1 di bawah ini :



GAMBAR 2.1 STRUKTUR KATEGORI BALDRIGE 2008

Sumber : Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence, 2008

Terdapat tujuh kategori yang dinilai dalam MBNQA, antara lain :

1. *Leadership* (Kepemimpinan)
2. *Strategic Planning* (Perencanaan Strategis)
3. *Customer and Market Focus* (Fokus pada pelanggan dan pasar)

4. *Measurement, Analysis and Knowledge Management* (Pengukuran Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan)
5. *Human Resource Focus* (Fokus pada SDM)
6. *Process Management* (Manajemen Proses)
7. *Result* (Hasil)

Sedangkan dalam implementasinya, dari ketujuh kategori tersebut diatas dapat dilakukan penilaian seperti yang dijelaskan pada Tabel 2.1 di bawah ini :

TABEL 2.1 IMPLEMENTASI PENILAIAN DARI 7 KATEGORI

P Preface: Organizational Profile		
	P.1 Organizational Description	
	P.2 Organizational Challenges	
2008	Categories and Items	Point Values
1	Leadership	120
	1.1 Senior Leadership	70
	1.2 Governance and Social Responsibilities	50
2	Strategic Planning	85
	2.1 Strategy Development	40
	2.2 Strategy Deployment	45
3	Customer and Market Focus	85
	3.1 Customer and Market Knowledge	40
	3.2 Customer Relationships and Satisfaction	45
4	Measurement, Analysis, and Knowledge Management	90
	4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45
	4.2 Management of Information, Information Technology, and Knowledge	45
5	Workforce Focus	85
	5.1 Workforce Engagement	45
	5.2 Workforce Environment	40
6	Process Management	85
	6.1 Work Systems Design	35
	6.2 Work Process Management and Improvement	50
7	Results	450
	7.1 Product and Service Outcomes	100
	7.2 Customer-Focused Outcomes	70
	7.3 Financial and Market Outcomes	70
	7.4 Workforce-Focused Outcomes	70
	7.5 Process Effectiveness Outcomes	70
	7.6 Leadership Outcomes	70
	TOTAL POINTS	1,000

Sumber : Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence, 2008

2.7 Konsep MBNQA

Konsep MBNQA terdiri dari 11 konsep seperti yang tertulis di bawah ini, antara lain :

1. Visionary Leadership
2. Customer-driven Excellence
3. Organizational and Personal Learning
4. Valuing Employees and Partners
5. Agility
6. Focus on the Future
7. Managing for Innovation
8. Management by Fact
9. Public Responsibility and Citizenship
10. Focus on Result and Creating Value
11. System Perspective

2.8 Keunggulan Konsep MBNQA

Keunggulan MBNQA dengan model yang lain seperti *framework* yang lain, yaitu MBNQA tidak hanya mengukur aspek finansial saja namun juga pada aspek non finansial perusahaan. MBNQA didasarkan pada kerangka kerja yang dianut sistem ini yang menggunakan 7 kategori seperti dijelaskan pada Gambar 2.1. Sedangkan dibandingkan dengan konsep pengukuran performansi perusahaan, keunggulan MBNQA dapat dilihat pada penjelasan Tabel 2.2 di bawah ini :

TABEL 2.2 PERBEDAAN KONSEP MBNQA DENGAN KONSEP YANG LAIN

KONSEP PENGUKURAN	PENJELASAN
MBNQA	Pengukuran berdasarkan 7 kategori, yaitu : <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leadership</i> (Kepemimpinan) 2. <i>Strategic Planning</i> (Perencanaan Strategis) 3. <i>Customer and Market Focus</i> (Fokus pada pelanggan dan pasar) 4. <i>Measurement, Analysis and Knowledge Management</i> (Pengukuran Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan) 5. <i>Human Resource Focus</i> (Fokus pada SDM) 6. <i>Process Management</i> (Manajemen Proses) 7. <i>Result</i> (Hasil)
ISO 9001:2000	<ul style="list-style-type: none"> - Adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. ISO 9001:2000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan/atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. - Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan spesifik dari pelanggan, di mana organisasi yang di kontrak itu bertanggung jawab untuk menjamin kualitas dari produk-produk tertentu atau merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh organisasi.
Balanced Score Card	<ul style="list-style-type: none"> - Adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. - BSC pertama kali dikembangkan dan digunakan pada perusahaan Analog Devices pada tahun 1987. - Dengan tidak berfokus hanya pada berfokus pada hasil finansial melainkan juga masalah manusia, BSC membantu memberikan pandangan yang lebih menyeluruh pada suatu perusahaan yang pada gilirannya akan membantu organisasi untuk bertindak sesuai tujuan jangka panjangnya. - Sistem manajemen strategis membantu manajer untuk berfokus pada ukuran kinerja sambil menyeimbangkan sasaran finansial dengan perspektif pelanggan, proses, dan karyawan.
OHSAS	<ul style="list-style-type: none"> - OHSAS adalah standard internasional sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Lingkungan Kerja. - Keuntungan dari penerapan OHSAS 18001 : adalah terintegrasi dengan sistem manajemen lain (ISO 9000 & ISO 14000), meminimalisasi resiko, meningkatkan performa bisnis dan meningkatkan citra perusahaan.

Sumber : <http://id.wikipedia.org/wiki/>, accessed 01/05/2010

2.9 Arti Scores Baldrige

Penilaian dalam MBNQA yang merupakan hasil pengukuran yang memiliki arti dan kriteria tertentu terhadap nilai/score yang dihasilkan, maka akan dijelaskan seperti pada Gambar 2.3 di bawah ini :

<u>SCORES BALDRIGE</u>	
•	1000 World-Class Quality Excellence Excellent approaches, full deployment, process continuously improved, excellent and sustained result.
•	800 Superior Quality Accomplishment Good systematic, effective approaches have been refined and are deployed throughout most of the company. Result are good to excellent in most key areas. Continuous improvement in place. Positive improvement trend.
•	600 Strong Quality Implementation Strong, Systematic, and effective approaches to quality. Good result and/or improvement trend in most key areas. No major gaps in deployment.
•	400 Quality Awareness Organization is aware and to begin to formalize its quality efforts. No systematic approaches. Result are weak or poor.
•	200 Traditional Find an Fix Main emphasis is quarterly profit management, cost consignment, and reduction
•	0 No Quality Awareness

GAMBAR 2.2 SCORES BALDRIGE

Sumber : Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence, 2008

BAB III

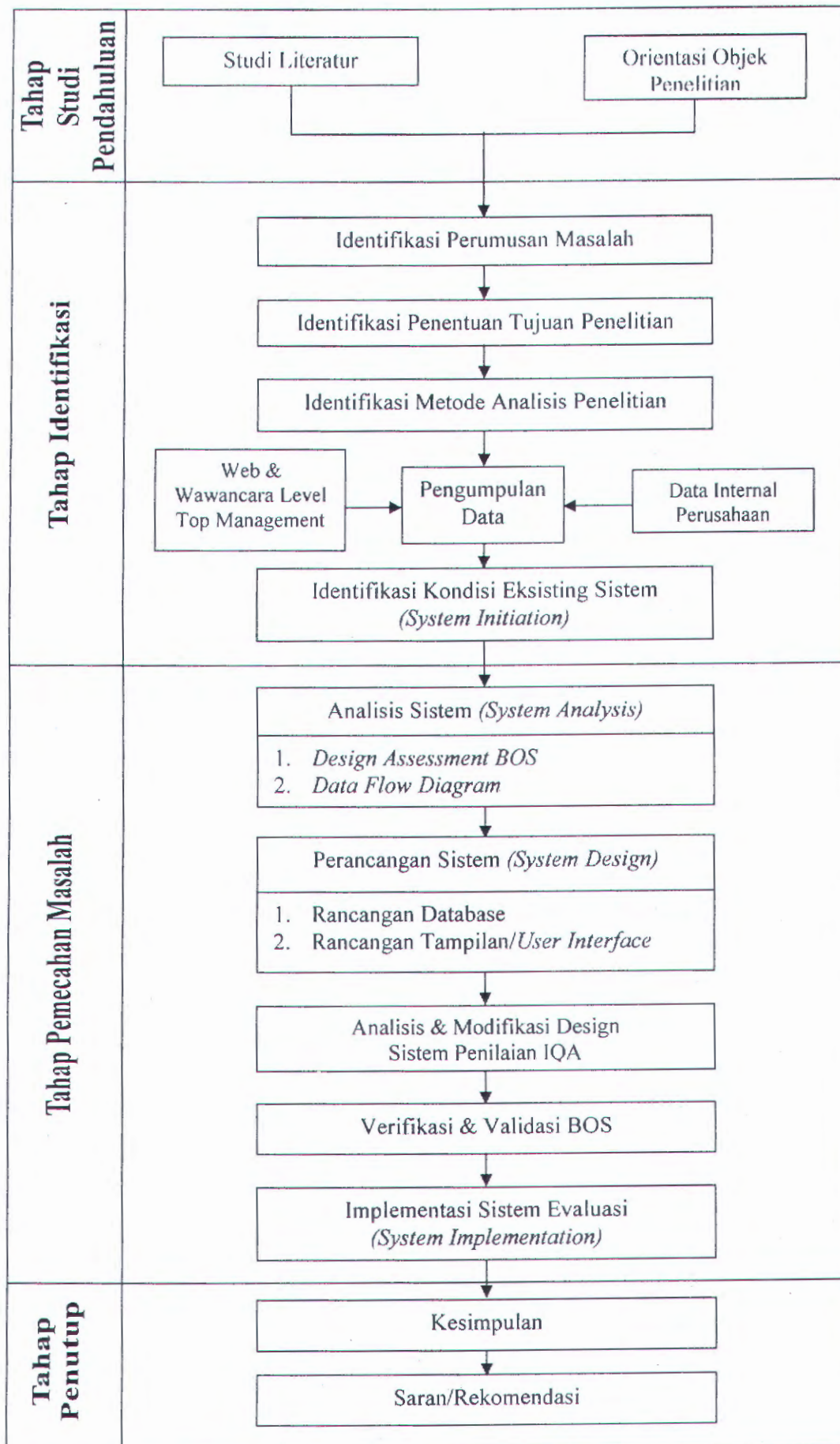
METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan diberikan gambaran mengenai langkah-langkah penelitian sistematis sehingga akan memudahkan dalam melaksanakan penelitian.

Penelitian merupakan proses yang panjang yang berawal dari minat untuk mengetahui fenomena tertentu dan selanjutnya menjadi gagasan, konseptualisasi dan seterusnya. Untuk mendapatkan hasil yang baik, suatu penelitian harus direncanakan dengan baik. Karena itu metodologi yang menggambarkan bagaimana jalannya proses penelitian tersebut harus dirancang secermat mungkin.

Proses penelitian ini merupakan suatu proses yang terdiri dari tahap-tahap yang saling terkait secara sistematis satu dengan yang lain. Hasil dari suatu tahap akan menjadi masukan bagi tahap berikutnya. Sementara itu masing-masing tahap itu sendiri terdiri dari langkah-langkah penelitian yang akan menguraikan sistematisa penelitian secara lebih mendetail. Tahapan penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu kegiatan meliputi pengumpulan data dalam rangka menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang menyangkut keadaan pada waktu yang sedang berjalan dari suatu pokok penelitian. Seperti kita ketahui bahwa metode deskriptif dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan nyata sekarang (sementara berlangsung), dengan jenis penelitian deskriptif analisis dokumen. Analisis dokumen dengan pengertian bahwa penelitian meliputi pengumpulan informasi melalui pengujian arsip dan dokumen.



Gambar 3.1 Tahapan Metodologi Penelitian

3.1 Tahap Studi Pendahuluan

Tahap ini merupakan tahap awal dari penelitian . Tahap ini berupa studi literatur dan *survey* pendahuluan pada objek yang akan diteliti. Keterkaitan dasar teoritis dan temuan masalah serta hal-hal yang dapat diteliti lebih lanjut yang ada di lapangan merupakan bagian dasar dari langkah awal penelitian.

3.1.1 Studi Literatur/Kajian Pustaka

Sebagai langkah awal dari penelitian ini adalah studi literatur/kajian pustaka (*Library Research*), hal ini dilakukan untuk mencari teori-teori pendukung yang digunakan untuk merumuskan permasalahan, dan menetapkan tujuan penelitian. Langkah ini juga merupakan usaha untuk memahami konsep dasar teori-teori yang berhubungan dengan penelitian, yaitu memberikan gambaran teori pendekatan serta metode-metode analisis pemecahan permasalahannya. Dari hasil studi literatur ini pula dapat digunakan sebagai petunjuk pencari jenis data-data yang akan dicari dan berbagai informasi lainnya yang terkait. Jadi langkah ini diperlukan agar dalam pembahasan permasalahan secara keseluruhan nantinya dilandasi oleh dasar teori yang jelas dan terarah.

Studi literatur didapatkan dari buku-buku, jurnal-jurnal ilmiah, artikel majalah, penelitian sebelumnya, intranet perusahaan maupun dari internet. Hasil dari tahap ini terlihat pada Bab II (Kajian Pustaka) dalam laporan penelitian ini.

3.1.2 Studi Lapangan

Langkah ini merupakan studi pengenalan dari obyek penelitian yang menjadi tempat penelitian. Dengan *survey* terhadap obyek penelitian, diharapkan dapat diketahui permasalahan yang ada pada obyek penelitian.

3.2 Tahap Identifikasi

Tahap ini merupakan tahap lanjutan setelah tahap studi pendahuluan. Tahap ini berupa identifikasi/perumusan masalah, tujuan penelitian, metode analisis penelitian, pengumpulan data (yang didalamnya termasuk wawancara level top management dan pengumpulan data internal perusahaan), serta identifikasi kondisi eksisting sistem (*system initiation*).

3.2.1 Perumusan Masalah

Perumusan masalah disusun berdasarkan latar belakang dari masalah yang ada. Kemudian ditentukan metode yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan tersebut.

3.2.2 Penentuan Tujuan Penelitian

Menentukan tujuan penelitian, dalam hal ini merancang dan membuat prototipe aplikasi/*Knowledge Management tools* berupa forum diskusi manajemen berbasis web, sehingga memudahkan dalam komunikasi, memberikan arahan *self assesment* berupa tabel penilaian/*skoring* dan memudahkan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan guna penyusunan Dokumen Aplikasi.

3.2.3 Metode Analisis Penelitian

Pelaksanaan penelitian dan pengambilan data dilaksanakan di PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat. Pengolahan data dilakukan dengan acuan pada *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Adapun waktu untuk pelaksanaan penelitian dan pengambilan data ialah pada periode bulan Januari-Desember 2008.

Tujuan metode analisis penelitian adalah untuk mendapatkan hasil *framework* sebaik mungkin yang nantinya untuk menjawab, menjelaskan serta memperkirakan bagaimana aplikasi yang akan diterapkan.

3.2.4 Pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan mengambil data-data internal perusahaan dalam bentuk dokumen yang telah dikerjakan oleh perusahaan yang berkaitan dengan kinerja perusahaan. Selain itu juga dalam melaksanakan penelitian ini dilakukan dengan pengambilan data-data di lapangan akan melakukan pengamatan secara langsung (*observation*) di lapangan melakukan wawancara (*interview*) pada *top management level*.

3.3 Tahap Pemecahan Masalah

Pada tahap ini dibahas mengenai bagaimana langkah-langkah yang akan diambil terkait dengan desain *framework* yang akan dibuat untuk memecahkan permasalahan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* yang merupakan basis penilaian kinerja *Indonesian Quality Award (IQA)*. Dan langkah-langkah tersebut antara lain : analisis sistem, perancangan sistem, analisis dan modifikasi desain penilaian, verifikasi dan validasi *knowledge management tools*, serta implementasi sistem dan evaluasi.

Selanjutnya untuk lebih memperjelas maksud dan langkah-langkah penelitian, akan dijabarkan pada sub-sub bab berikut ini.

3.3.1 Analisis Sistem

Pada tahap ini dilakukan pembahasan mengenai teknik pengolahan data internal perusahaan beserta pengembangan analisa berdasarkan informasi yang telah diperoleh.

Dalam tahap ini di dalamnya juga membahas proses pengolahan yang digambarkan dalam *Design Assessment BOS* dan *Data Flow Diagram*.



3.3.2 Perancangan Sistem

Tahap ini merupakan lanjutan dari tahap analisis sistem yang sudah dilakukan sebelumnya. Dalam perancangan sistem terdapat 2 proses perancangan yaitu : rancangan database (ERD) dan rancangan tampilan (*user interface*).

3.3.3 Analisis dan Modifikasi Desain Sistem Penilaian IQA

Pada tahap ini intinya adalah tahap perbaikan terhadap desain rancangan sistem yang sudah dibuat dan akan dilakukan *improvement/modifikasi* apabila dibutuhkan untuk menghasilkan rancangan sistem penilaian yang mudah digunakan/diaplikasikan.

3.3.4 Verifikasi dan Validasi *Baldrige Online System (BOS)*.

Tahap ini merupakan tahap pengujian terhadap hasil rancangan sistem yang sudah dibuat apakah sudah memenuhi standar verifikasi dan validasi terhadap *Baldrige Online System (BOS)* agar pada saat implementasi nanti tidak terjadi *error*.

3.3.5 Implementasi Sistem dan Evaluasi

Setelah rancangan sistem sudah disempurnakan, pada tahap ini sistem dilakukan implementasi/dijalankan. Bersamaan dengan itu proses evaluasi kinerja dari sistem yang sudah dibuat diamati secara lebih intensif/teliti lagi.

3.4 Tahap Penutup

Memberikan ringkasan ulang atau kesimpulan terutama mengenai hal-hal penting yang menjadi tujuan penelitian yang dilakukan. Selain itu juga memberikan saran-saran/rekomendasi demi penyempurnaannya.

BAB IV

PENGUMPULAN DATA DAN IDENTIFIKASI AWAL

Setelah menentukan metodologi penelitian sesuai pada Bab III, selanjutnya adalah tahap pengumpulan data dan identifikasi kondisi awal yang akan dijelaskan sebagai berikut :

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat PT Pembangkitan Jawa-Bali

Sejarah PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) berawal ketika Perusahaan Listrik dan Gas dibentuk pada tahun 1945, setelah Indonesia merdeka. Di tahun 1965, Perusahaan Listrik Negara dipisah dari Perusahaan Gas Negara. Pada tahun 1972, PLN menjadi Badan Usaha milik Negara dengan status Perusahaan Umum. Sepuluh tahun kemudian, tahun 1982, restrukturisasi dimulai di Jawa-Bali dengan pemisahan unit sesuai fungsinya, Unit PLN Distribusi dan Unit PLN Pembangkitan dan Penyaluran.

Pada tahun 1994, status PLN diubah menjadi Persero. Setahun kemudian, dilakukan restrukturisasi di dalam PT PLN (Persero) dengan membentuk dua anak perusahaan di bidang pembangkitan. Restrukturisasi tersebut bertujuan memisahkan misi sosial dan misi komersial yang diemban. Pada tanggal 3 Oktober 1995, PT Pembangkitan Tenaga Listrik Jawa-Bali II, atau yang lebih dikenal dengan nama PLN PJB II berdiri. Tujuan utama dibentuknya anak perusahaan ini adalah untuk menyelenggarakan usaha ketenagalistrikan yang bermutu tinggi serta handal berdasarkan prinsip industri dan niaga yang sehat dan efisien.

Seiring dengan pengembangan strategi usaha, pada tahun 2000, PLN PJB II melakukan penyempurnaan organisasi dan mengubah nama menjadi PT Pembangkitan Jawa-Bali yang berlokasi di Jl. Ketintang Baru No.11 Surabaya. Tujuan utama dibentuknya PT PJB adalah untuk menyelenggarakan usaha ketenagalistrikan berdasarkan prinsip industri dan niaga yang sehat dan efisien sebagai penyedia tenaga listrik bermutu tinggi dan handal.

Sebagai perusahaan penyedia tenaga listrik bertaraf internasional yang memiliki kapasitas terpasang 6.477 MW dengan total aset lebih kurang US\$ 4 Milyar serta didukung oleh 2.200 karyawan, PT PJB mampu mencapai kinerja operasi pembangkit kelas dunia. Demikian juga dalam Sistem Manajemen Mutu (ISO 9002) dan Sistem Manajemen Lingkungan (ISO 14001), serta memperoleh predikat kecelakaan nihil (Bendera Emas) untuk seluruh Unit Pembangkit.

4.1.2 Unit-unit Pembangkitan PT Pembangkitan Jawa-Bali

Unit Pembangkitan (selanjutnya disebut UP) sebagai salah satu pusat produksi energi listrik yang dimiliki sekaligus dikelola oleh PT Pembangkitan Jawa-Bali dapat dilihat pada Gambar 4.1.



GAMBAR 4.1. UNIT-UNIT PEMBANGKITAN PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI

Sumber : Data Perusahaan, 2009.

Dari lokasi Unit Pembangkitan milik PT Pembangkitan Jawa-Bali diatas, saat ini PJB mengoperasikan enam Unit Pembangkitan yaitu :

1. Unit Pembangkitan Gresik (UP Gresik)

UP Gresik mengoperasikan tiga jenis pusat listrik yaitu Pusat Listrik Tenaga Gas (PLTG), Pusat Listrik Tenaga Uap (PLTU), dan Pusat Listrik Tenaga Gas & Uap (PLTGU). Keseluruhan pembangkit ini dapat beroperasi menggunakan BBM dan Gas Alam, dengan total daya terpasang 2.280 MW.

2. Unit Pembangkitan Muara Karang (UP Muara Karang)

UP Muara Karang mengoperasikan Pusat Listrik Tenaga Uap (PLTU) dan Pusat Listrik Tenaga Gas & Uap (PLTGU) berbahan bakar gas dan minyak dengan total daya terpasang 2.129 MW. Pusat listrik ini mempunyai peran yang sangat penting dalam memasok kebutuhan listrik ibukota Jakarta, terutama di kawasan VVIP seperti Istana Presiden dan kawasan bisnis dibagian Utara kota Jakarta.

3. Unit Pembangkitan Paiton (UP Paiton)

UP Paiton mengoperasikan dua unit PLTU Batubara unit 1 dan 2 dengan total daya terpasang 800 MW. Lokasi pembangkit ini terletak di Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur.

4. Unit Pembangkitan Cirata (UP Cirata)

UP Cirata mengoperasikan delapan PLTA dengan total daya terpasang 1.008 MW. Dalam peranannya sebagai pemasok beban puncak sistem Jawa – Bali, PLTA ini memanfaatkan air dari waduk (danau) Cirata dengan lokasi didalam gunung. Saat ini PLTA Cirata merupakan PLTA terbesar di Asia Tenggara.

5. Unit Pembangkitan Brantas (UP Brantas)

UP Brantas mengoperasikan sebelas Pusat Listrik Tenaga Air (PLTA) yang tersebar di sepanjang aliran sungai Konto dan sungai Brantas di Jawa Timur. Total daya terpasang sekitar 275 MW.

6. Unit Pembangkitan Muara Tawar (UP Muara Tawar)

UP Muara Tawar mengoperasikan Pusat Listrik Tenaga Gas (PLTG) dan Pusat Listrik Tenaga Gas dan Uap (PLTGU) dengan total daya mampu 920 MW, yang terletak di Bekasi, Jawa Barat.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Untuk menunjang kinerja perusahaan, PT Pembangkitan Jawa-Bali memiliki visi dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan yaitu:

- Menjadi perusahaan pembangkit tenaga listrik Indonesia yang terkemuka dengan standar kelas dunia.

Sebagai tindak lanjut pelaksanaan visi perusahaan tersebut, PT Pembangkitan Jawa-Bali akan melaksanakan strategi berdasarkan pada misi perusahaan yaitu :

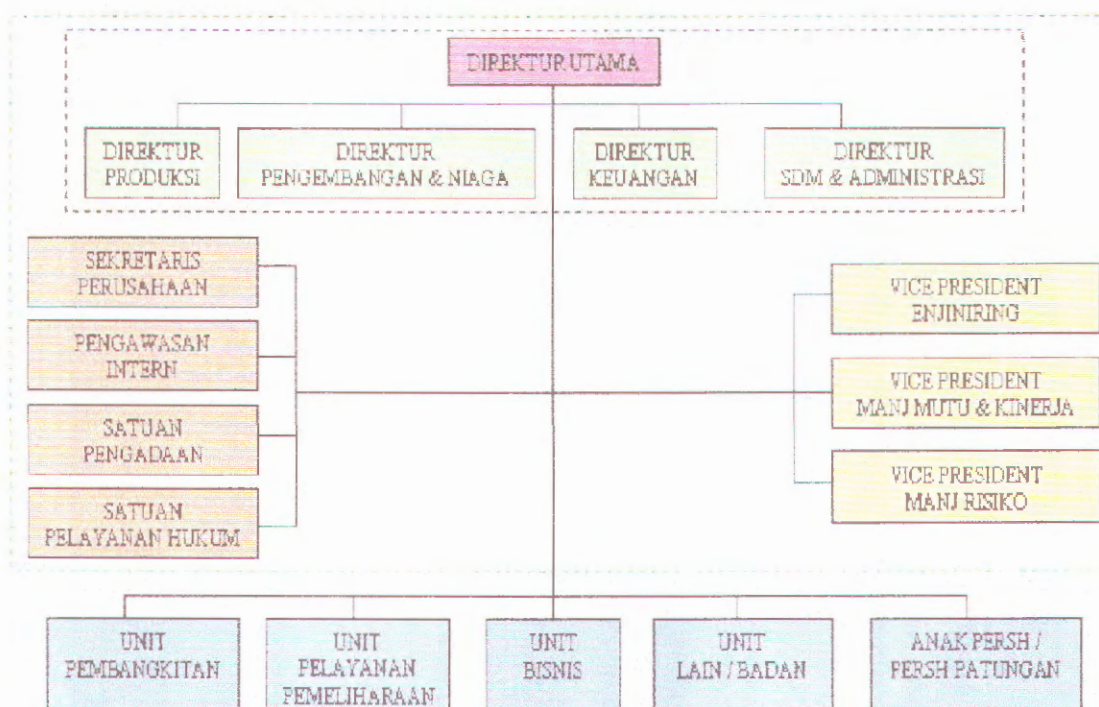
- Memproduksi tenaga listrik yang handal dan berdaya saing.

- Meningkatkan kinerja secara berkelanjutan melalui implementasi tata kelola pembangkitan dan sinergi *business partner* dengan metode *best practise* dan ramah lingkungan.
- Mengembangkan kapasitas dan kapabilitas SDM yang mempunyai kompetensi tehnik dan manajerial yang unggul serta berwawasan bisnis.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi dalam suatu perusahaan merupakan aset yang penting dan merupakan suatu kerangka yang menunjukkan segenap fungsi pekerja, hubungan satu dengan yang lain, serta pembagian wewenang dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sesuai SK Direksi No.061.K/010/DIR/2009, berikut Struktur Organisasi PT Pembangkitan Jawa-Bali yang ditunjukkan pada Gambar 4.2.



GAMBAR 4.2 STRUKTUR ORGANISASI PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI

Sumber : Data Perusahaan, 2009

4.1.5 Bisnis Perusahaan

1. Bisnis Inti (*Core Business*)

- a. Produksi dan Penjualan Tenaga Listrik.
- b. Pengembangan Sistem Pembangkitan, dan sebagainya.

2. Bisnis di luar bisnis inti (*Non Core Business*)
 - a. Penyewaan STO, dan sebagainya.
3. Bisnis Penunjang (*Supporting Business*)
 - a. Jasa Operasi dan Pemeliharaan (O&M) Pembangkit.
 - b. Jasa aplikasi & Service Teknologi Informasi.
 - c. Pengadaan peralatan dan spare parts pembangkit, dan sebagainya.
 - d. Pengadaan bahan bakar (batubara, minyak, gas, dan sebagainya)

4.2 Sistem Pengelolaan Data, Informasi dan Knowledge

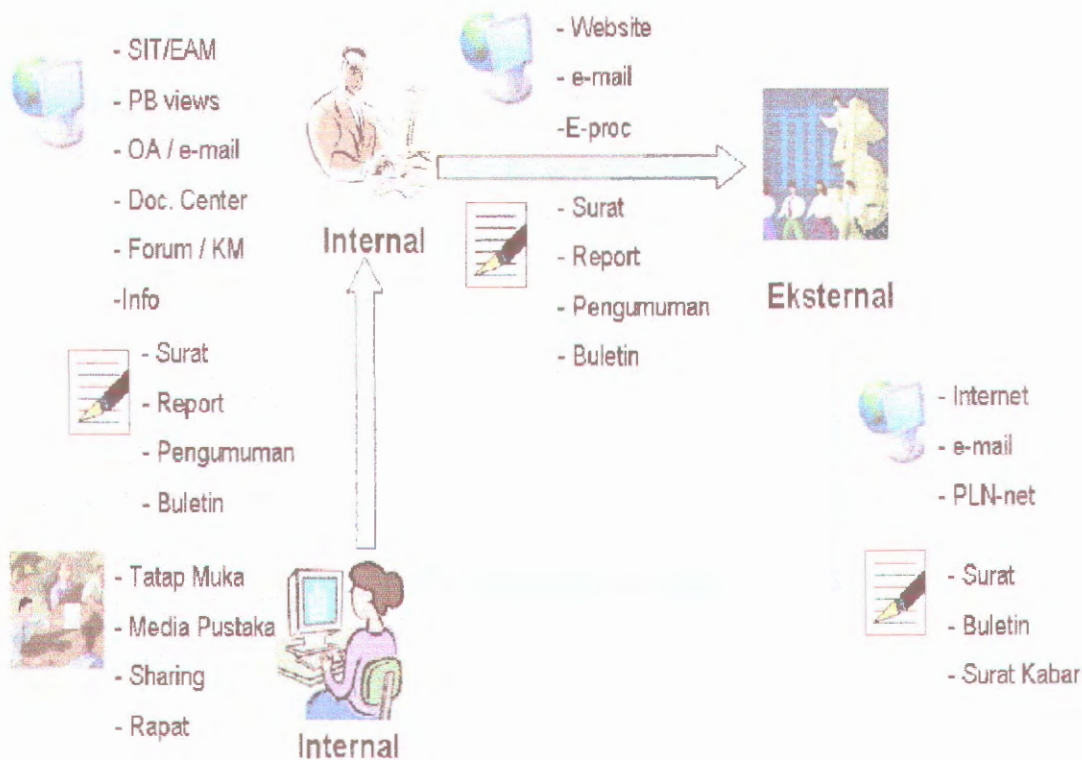
Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran kondisi awal sistem pengelolaan data, informasi dan knowledge di PT Pembangkitan Jawa-Bali.

4.2.1 Pengelolaan Data dan Informasi Perusahaan

Data dan informasi yang dibutuhkan untuk kebutuhan operasional perusahaan diperoleh dari kantor pusat, lokasi, karyawan, pelanggan, pemasok, mitra, distributor, pemerintah, kompetitor dan stakeholder lainnya. Penyedia data dan informasi bagi karyawan dilakukan melalui media online yaitu melalui network SAP, hotline telephone, SMS, email (dan mailing list), website (intranet dan internet), maupun non-online media yaitu melalui surat menyurat, tatap muka, gathering, benchmarking, survey, literatur, media cetak, kursus karyawan dan seminar-seminar.

Sistem pengumpulan data dan informasi distandarisasi dalam SOP (Standart Operating Procedure) / GCG (Good Corporate Governance). Data dan informasi yang bersifat khusus untuk fungsi tertentu akan dikelola oleh fungsi itu sendiri, sedangkan yang bersifat umum akan dikelola oleh sub fungsi OP & MM (Organisasi, Prosedur, dan Manajemen Mutu).

Untuk memastikan data dan informasi operasional kerja dapat diakses oleh karyawan, maka data tersebut di-upload ke internet, data-data tertentu juga bisa di-download dari FTP (File Transfer Protocol) dan email. Pemberian hak otorisasi kepada karyawan dilakukan dengan pemberian user-ID bagi sistem, dan user-account untuk Corporate-base Application, seperti Intranet, Municipality Information Management Systems (MIMS), Balance Score Card, Citrix, PbView dan sebagainya).



GAMBAR 4.3 INFRASTRUKTUR JARINGAN KOMUNIKASI DATA
PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI

Sumber : Data Perusahaan, 2009

Selain data informasi yang bisa diakses secara online, ada juga data dan informasi yang bisa diakses secara non online seperti event/kegiatan operasional yang dirangkum dalam media Info PJB, spanduk, poster maupun brosur.

4.2.2 Pengelolaan Pengetahuan Perusahaan

Sifat knowledge (pengetahuan) organisasi terbagi atas 2 jenis, yaitu bersifat tacit yang tersimpan dalam pikiran manusia dan bersifat explicit yaitu dalam bentuk dokumen, database dan media lainnya. Pengelolaan pengetahuan perusahaan ini diatur dalam *SOP (Standart Operation Procedure) Knowledge Management* dan Pengendalian Dokumen, yang dikelola dengan berbasis web dalam intranet PT Pembangkitan Jawa-Bali, hal ini juga mendukung program sertifikasi ISO 90001:2000 PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat.

Sumber-sumber knowledge Kantor Pusat PT Pembangkitan Jawa-Bali berasal dari 2 sumber, yaitu eksternal dan internal, dalam bentuk hardcopy dan softcopy. Sedangkan mekanisme pengumpulan dan transfer knowledge organisasi kepada pihak

internal maupun eksternal dikelola melalui pendokumentasian sumber-sumber knowledge dan informasi yang selanjutnya disebarluaskan/di-deploy kepada karyawan dan pihak eksternal melalui berbagai macam media baik online maupun non online.

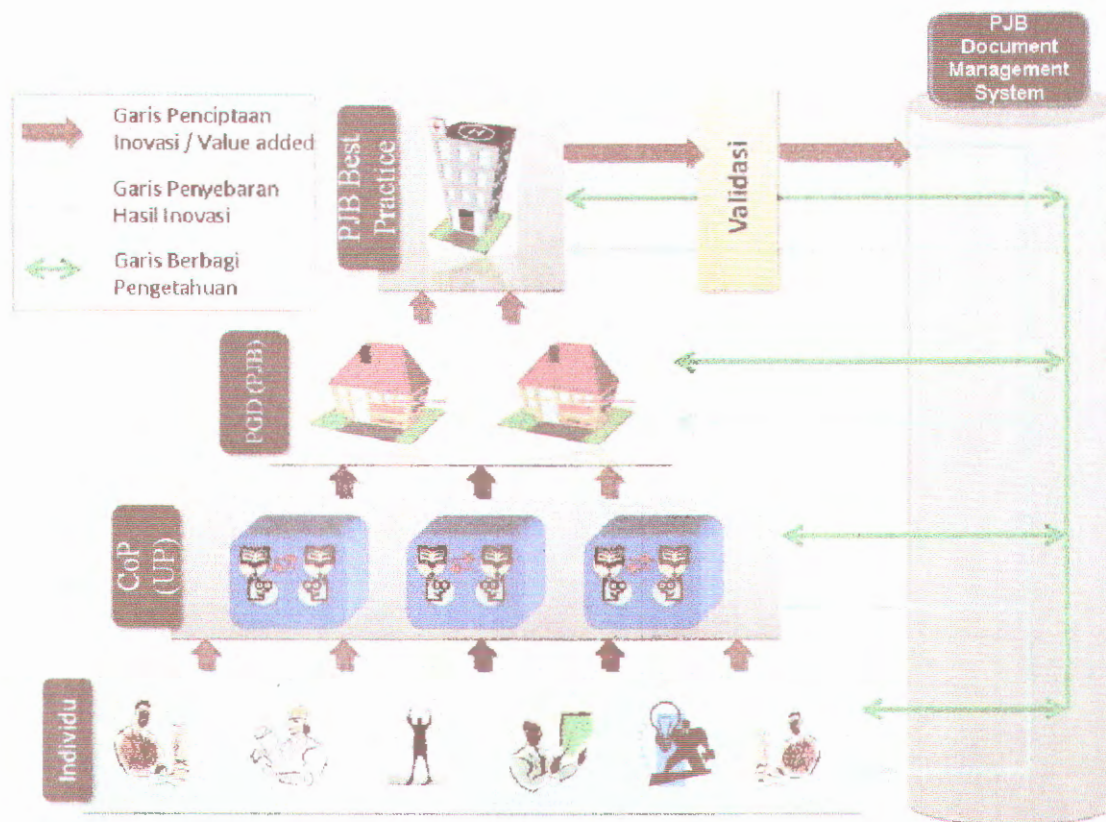
Transfer Knowledge juga dilaksanakan melalui program SDM yaitu melalui pelatihan, magang, mutasi, rotasi (baik lateral, promosi maupun cross-posting) sesuai dengan kebutuhan. Secara bertahap juga telah dilakukan pembangunan sistem penyimpanan secara elektronik menggunakan web server intranet (sistem online Library) sehingga dapat diakses oleh setiap karyawan melalui PC (Personal Computer) masing-masing. Seluruh karyawan dapat langsung secara aktif memasukkan pengetahuan-pengetahuan yang relevan ke dalam intranet, dan dengan dikoordinir oleh administrator sehingga proses pengelolaan knowledge perusahaan dapat terkendali dengan baik. Selain itu artikel-artikel baru yang dimasukkan dalam intranet, didiskusikan oleh para karyawan dalam media forum di intranet. Dengan mekanisme ini maka terjadilah proses pengumpulan data/informasi/knowledge dan terjadi pula proses transfer knowledge antar karyawan.

TABEL 4.1 KETERSEDIAAN DATA DAN INFORMASI

Media Komunikasi PJB							
Frekuensi	Media	Stakeholder					
		Pemegang Saham	Karyawan	Pelanggan	Rekanan	Pemerintah	Masyarakat
Setiap Saat	Telp./ Fax	√	√	√	√	√	√
	Email / OA	√	√	√	√	√	√
	Walk Around		√				
	www.ptpjb.com	√	√	√	√	√	√
	Papan Pengumuman		√		√		√
	Kegiatan Comdev					√	√
Bulanan	Upacara Bendera		√				
Triwulanan	Coffee Morning		√				
	Majalah "Info PJB"	√	√	√	√	√	√
	Perayaan Ulah PJB	√	√	√	√	√	√
Tahunan	RUPS	√					
	Family Gathering		√				
	Safari Ramadhan		√				
	Temu Wartawan						√

Sumber : Data Perusahaan 2009

Sedangkan sistem Knowledge Management di lingkungan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat secara garis besar dapat dilihat pada Gambar 4.4.



GAMBAR 4.4 SISTEM KNOWLEDGE MANAGEMENT
PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI

Sumber : Data Perusahaan 2009

Sedangkan pengelolaan pengetahuan dalam penyusunan Application Summary (Dokumen Aplikasi) IQA saat ini hanya dilakukan melalui pembentukan tim task force dan proses komunikasi dilakukan melalui rapat-rapat dan konsinyering. Banyak sekali kendala komunikasi dalam proses ini, hal ini seperti yang dipaparkan pada sub bab 1.2. Salah satunya, belum ada media Teknologi Informasi yang menjembatani permasalahan. Dikarenakan model forum diskusi untuk permasalahan umum di intranet dan penggunaan mailing list untuk berbagai permasalahan telah diterapkan di perusahaan, maka selanjutnya akan diberikan suatu rekomendasi berupa rancangan pengembangan aplikasi/tools berupa media forum diskusi khusus untuk penyusunan Application Summary (Dokumen Aplikasi) IQA berbasis Baldrige agar lebih fokus, terpadu dan terkoordinir dengan baik serta dapat diketahui progress pembuatannya, sehingga dapat lebih cepat penyusunannya sesuai jadwal waktu yang ditentukan.

4.3 Assesment IQA PT PJB 2008

Pada sub bab ini akan dijelaskan hasil pengukuran kinerja PT PJB tahun 2008, penyimpanan dan penggunaannya untuk melihat konsistensi pengukuran kinerja selanjutnya.

4.3.1 Hasil Pengukuran Kinerja PT PJB 2008

Pada tahun 2008 PT PJB telah melakukan *assesment* oleh IQA dan tabel hasil *assesment* tersebut yang digambarkan dalam tabel interpretasi score dapat dilihat pada Tabel 4.2.

TABEL 4.2 INTERPRETASI SCORE IQA 2008



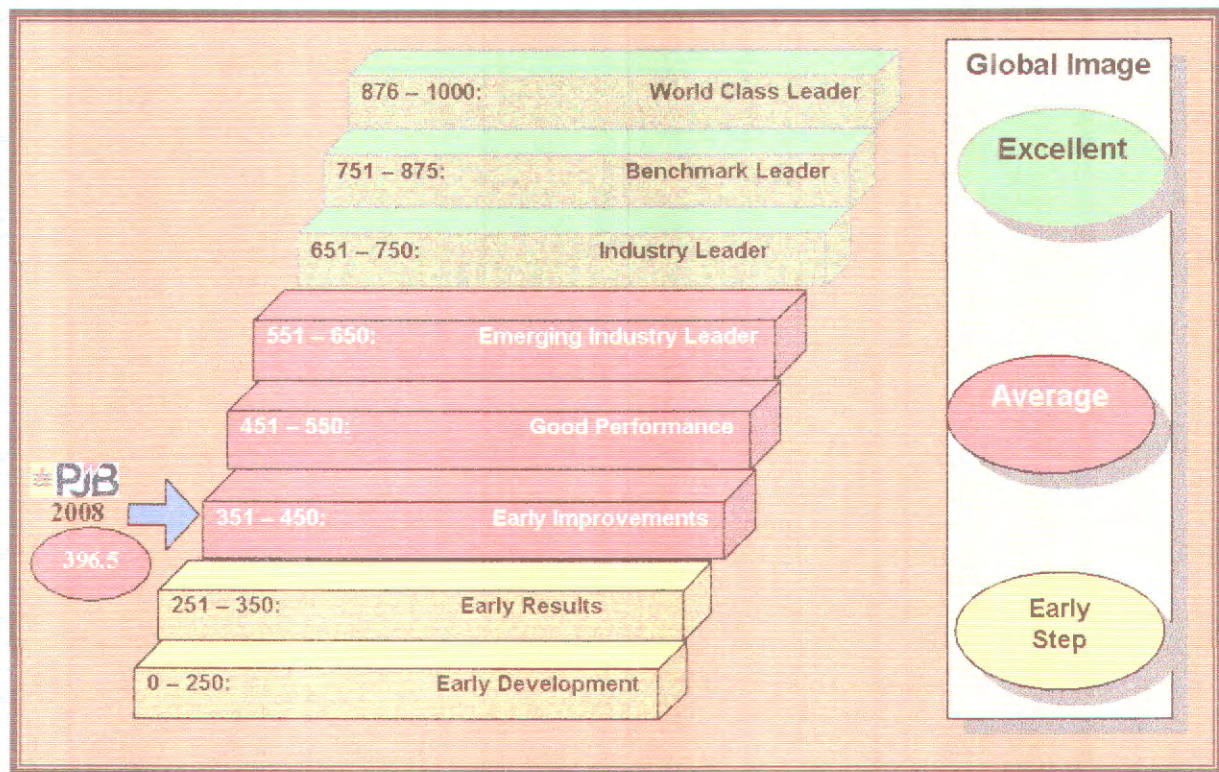
Interpretasi Score IQA 2008

Rekap Skor PT. PJB (Persero)

Criteria & Item number	Item Point	%	Point Score
1. Leadership	120		63
1.1 Organizational Leadership	70	50	35.00
1.2 Governance & Social Responsibility	50	55	27.50
2. Strategic Planning	85		45
2.1 Strategy Development	40	55	22.00
2.2 Strategy Deployment	45	50	22.50
3. Customer & Market Focus	85		43
3.1 Customer & Market Knowledge	40	50	20.00
3.2 Customer Relationship and Satisfaction	45	50	22.50
4. Measurement, Analysis and Knowledge Management	90		47
4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Org. Performance	45	50	22.50
4.2 Information and Knowledge Management	45	55	24.75
5. Human Resource Focus	85		38.00
5.1 Workforce Engagement	45	40	18.00
5.2 Workforce Environment	40	50	20.00
6. Process Management	85		44
6.1 Work System Design	35	55	19.25
6.2 Work Process Management and Improvement	50	50	25.00
7. Results	450		118
7.1 Product and Service Outcomes	100	30	30.00
7.2 Customer-Focused Outcomes	70	20	14.00
7.3 Financial & Market Outcomes	70	30	21.00
7.4 Workforce Focus Outcomes	70	25	17.50
7.5 Process Effectiveness Outcomes	70	30	21.00
7.6 Leadership Outcomes	70	20	14.00
TOTAL	1000		396.50



Sedangkan dari hasil tersebut diatas, PT PJB dapat dikategorikan dalam perusahaan yang *Early Improvements* seperti yang digambarkan pada Gambar 4.5.



GAMBAR 4.5 KATEGORI PT PJB BERDASARKAN ASSESMENT IQA 2008

Sumber : Data Perusahaan 2009

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa berdasarkan *Global Image Malcolm Baldrige*, PT PJB juga masih dalam kategori *Average* dimana masih perlu dilakukan perbaikan kinerja di semua kategori dari 1 – 7 agar dapat mencapai target yang terbaik yaitu *World Class Leader* sesuai dengan visi PT PJB.

4.3.2 Penyimpanan dan Penggunaan Hasil Pengukuran Kinerja PT PJB 2008

Hasil *assessment* tahun 2008 yang juga merupakan *assessment* yang pertama kali dilakukan PT PJB sesuai dengan instruksi PT PLN (Persero) selaku pemegang saham akan disimpan sebagai database perusahaan dibawah naungan Vice President Manajemen Mutu dan Kinerja (VP MMK) PT PJB.

Data tersebut juga akan digunakan sebagai acuan dalam perbaikan dan penyusunan Dokumen Aplikasi PT PJB tahun 2009 dan seterusnya untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

BAB V

PERANCANGAN SISTEM DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Perancangan Sistem

Berdasarkan analisis sistem awal pada Bab IV maka selanjutnya dapat digambarkan perancangan sistem informasi dan infrastrukturnya untuk *Baldrige Online System (BOS)* berbasis kriteria Baldrige sebagai berikut :

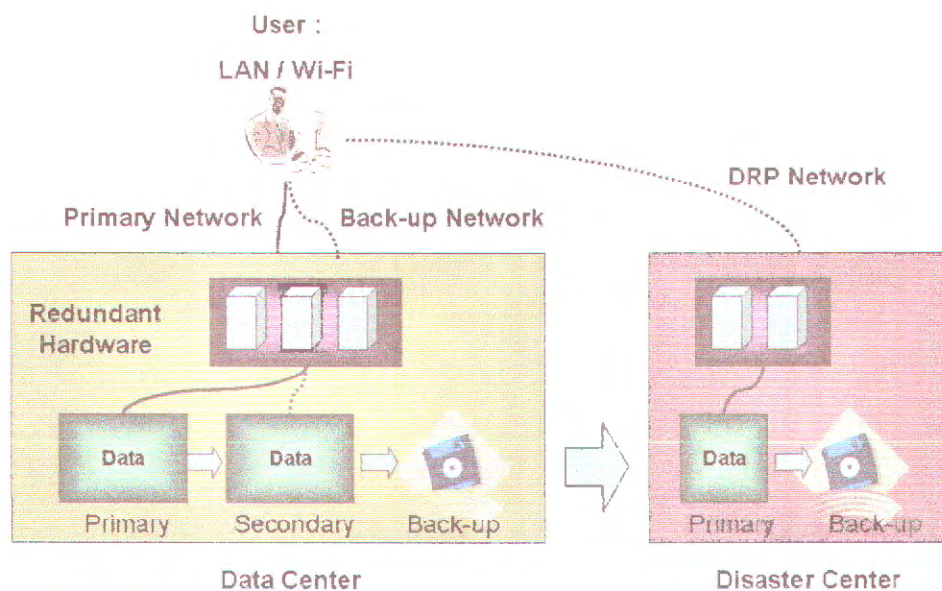
5.1.1 Perancangan Awal *Baldrige Online System (BOS)*

Baldrige Online System yang akan dirancang nantinya mempunyai beberapa menu/fitur dan persyaratan sebagai berikut :

- Aplikasi *Baldrige Online System* yang berbasis pada persyaratan dan pertanyaan-pertanyaan dari arahan kriteria Baldrige tahun 2009, dan pertanyaan dapat disesuaikan dengan perkembangan perubahan kriteria Baldrige dari tahun ke tahun.
- Aplikasi difokuskan pada penyusunan Dokumen Aplikasi (*Application Documents*) PT Pembangkitan Jawa-Bali.
- Membantu memberikan pemahaman yang lengkap secara menyeluruh tentang kriteria Baldrige sehingga dapat digunakan sebagai *Corporate Knowledge Based*.
- Membantu memberikan arahan dan pemahaman kepada user-ketua kriteria, koordinator, serta calon *assessor* untuk dapat memberikan penilaian (*Scoring*) pada *Application Documents* yang telah disusun, sehingga dapat mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan saat ini dan hal-hal mana yang seharusnya dapat dilakukan proses perbaikan.
- Membantu organisasi/perusahaan dalam rangkaian proses implementasi *framework* pengukuran kinerja perusahaan berbasis MBNQA.
- Aplikasi dirancang sebagai *support system document management* dan *relationship*.

Sedangkan spesifikasi software yang digunakan oleh komputer client, yaitu:

- Operating System Microsoft Windows platform, direkomendasikan adalah Windows XP.
- Internet Browser, direkomendasikan Mozilla Firefox, direkomendasikan minimum ver 3.0.7.



GAMBAR 5.1. MODEL DATA CLIENT-SERVER DALAM PERANCANGAN SISTEM BALDRIGE ONLINE SYSTEM (BOS)

5.1.2 Perancangan Diagram Alir Sistem Kerja

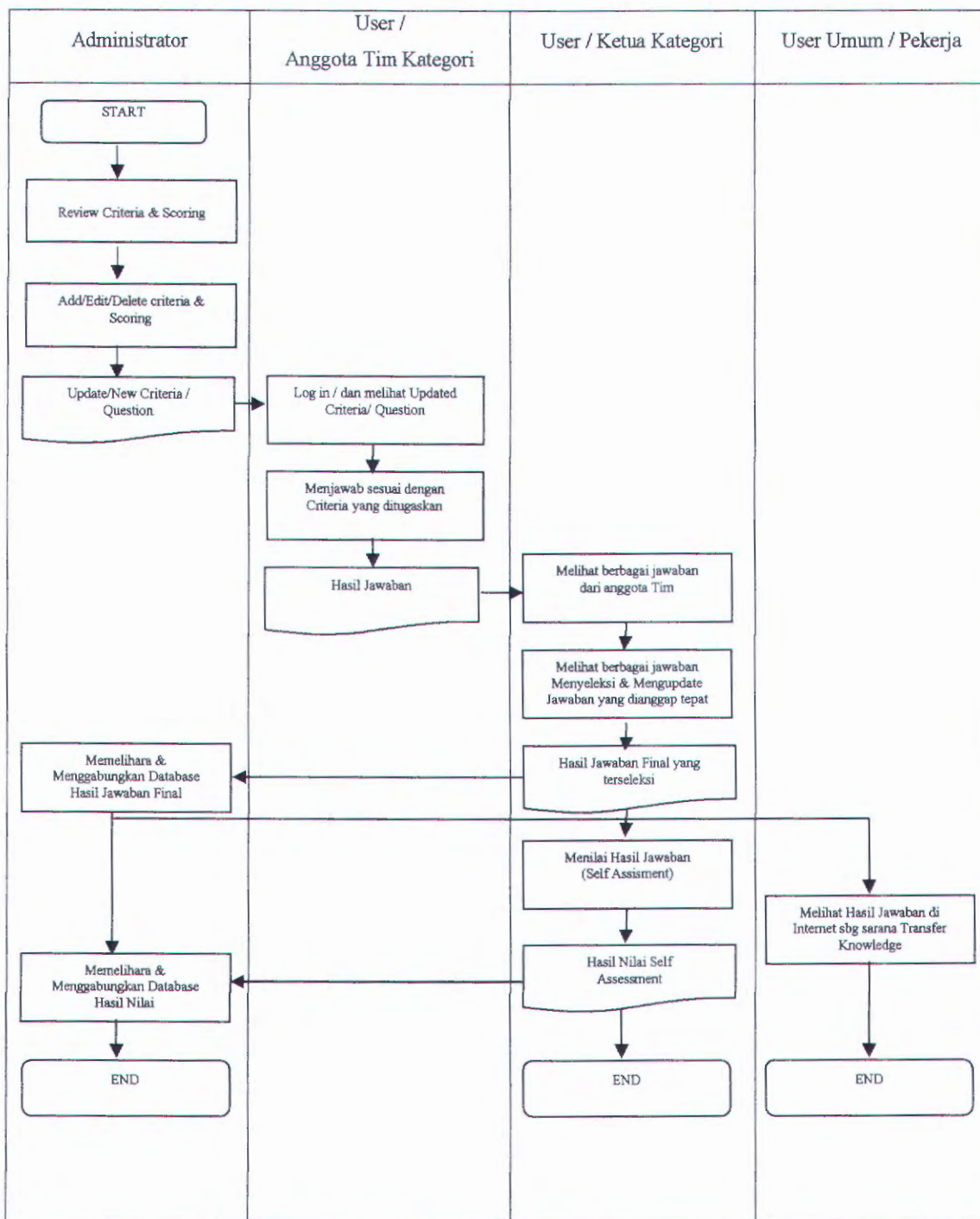
Pada Gambar 5.2. akan ditunjukkan diagram alir penyusunan Dokumen Aplikasi (*Application Documents*). Secara ringkas dijelaskan sebagai berikut :

1. Review Criteria & Score:

Pada tahap ini semua pertanyaan-pertanyaan dan score (nilai) dari kriteria Baldrige akan dibahas ulang secara mendetail. Pembahasan ini biasanya akan menghasilkan beberapa perubahan dan/atau tambahan item pertanyaan dan score. Pada tahap ini, Administrator akan diminta oleh koordinator tim task force untuk mengubah pertanyaan bila terdapat perubahan dalam kriteria Baldrige. Biasanya review akan dilaksanakan satu tahun sekali.

2. Answer Question:

Semua pertanyaan dari kriteria Baldrige yang ada akan dijawab oleh user anggota. Setiap user-anggota diperkenankan menjawab pertanyaan sesuai dengan kriteria Baldrige dimana user tersebut ditugaskan. Setiap kriteria terdiri dari beberapa user-anggota dan dikoordinasi oleh satu user-ketua kategori.



GAMBAR 5.2 DIAGRAM ALIR PENYUSUNAN *APPLICATION DOCUMENTS* DENGAN *BALDRIGE ONLINE SYSTEM (BOS)*

3. Review Answering:

Semua jawaban yang telah diterima, akan direview oleh user-ketua kategori yang dibentuk oleh perusahaan. User-ketua selain menyeleksi jawaban dari user-anggota juga bertugas mengarahkan user-anggota dalam menjawab pertanyaan sesuai dengan arahan *assessment* IQA, dari sini terlihat adanya proses *transfer knowledge*

dari user-ketua ke user-anggota. Dari proses review ini nantinya akan didapatkan jawaban akhir yang terseleksi, yang pada akhirnya didapatkan laporan final Dokumen Aplikasi..

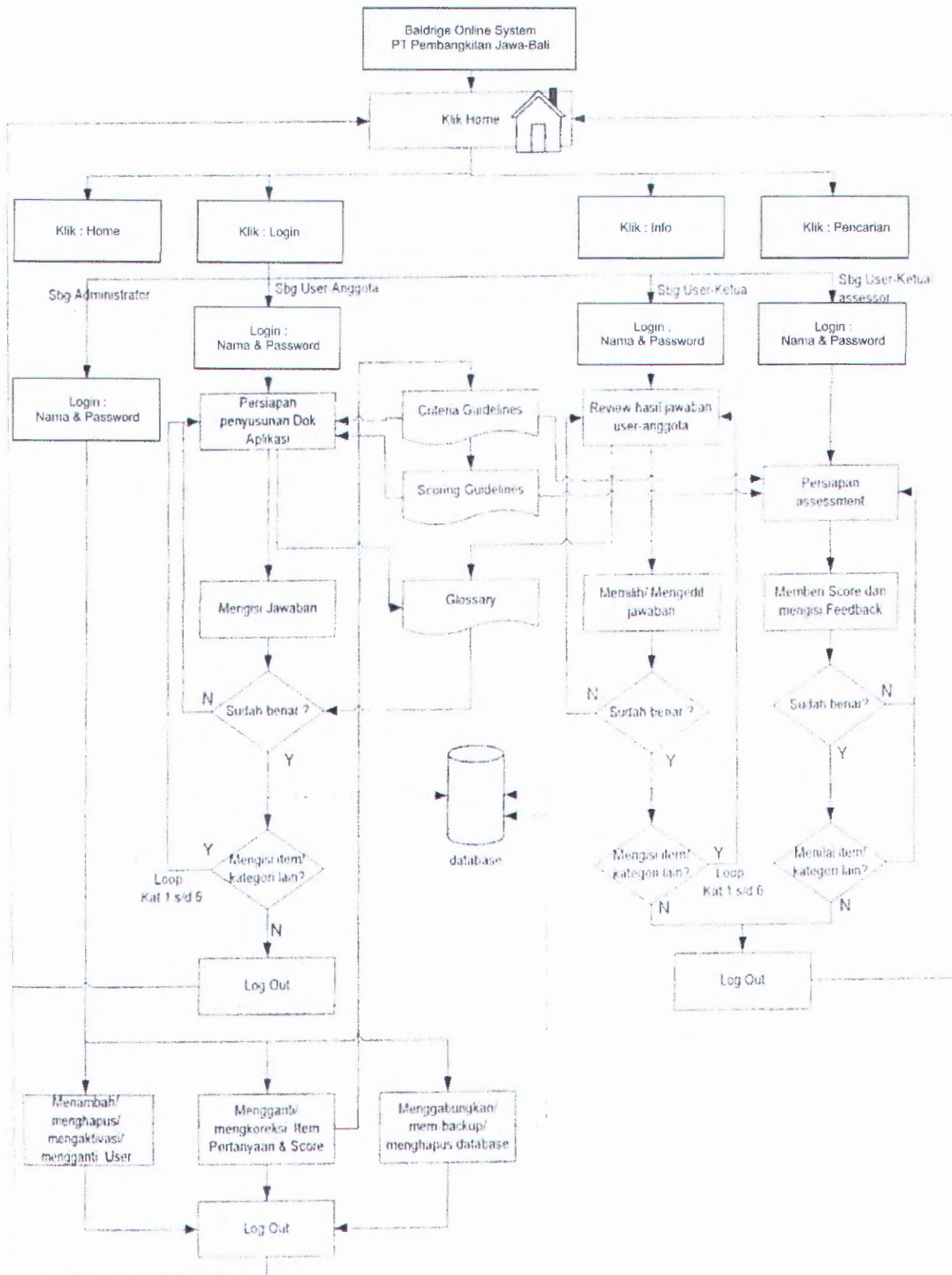
4. *Scoring* :

User-ketua, koordinator dan/atau calon *assessor* (penilai) dapat melakukan proses penilaian (*Scoring*) dan memberikan komentar berupa *feedback* pada Dokumen Aplikasi yang dibuat. Sarana ini merupakan sebagai sarana *selfassessment* bagi kinerja perusahaan. Dengan menilai sendiri kinerja perusahaan, diharapkan dapat mengetahui titik lemah dari kinerja perusahaan saat ini yang seharusnya dipakai sebagai acuan untuk melakukan perbaikan dan proses *continues improvement*. Dan dengan melakukan *self-assessment* diharapkan dapat memberikan sarana untuk memperdalam pengetahuan dan pembelajaran organisasi bagi staf/pekerja dalam menilai kinerja perusahaan berdasarkan arahan IQA, dengan hal ini pula dapat digunakan dalam mempersiapkan calon-calon *assessor* baru guna penilaian suatu kinerja perusahaan selanjutnya.

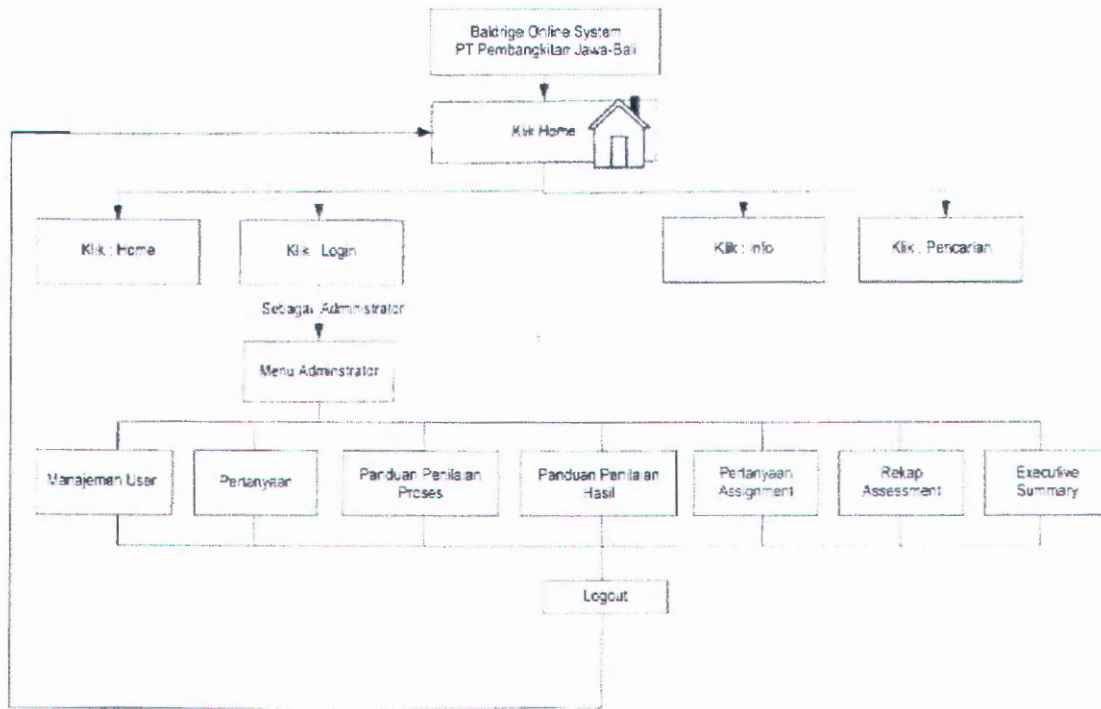
5. *View final Application Documents*:

Setelah semua proses penyusunan *Application Documents* selesai dilakukan maka selanjutnya adalah langkah mem-*publish* hal tersebut di internet. Dokumen Aplikasi dapat dibaca oleh user-umum/pekerja (dalam hal ini adalah kalangan terbatas bagi pekerja perusahaan). Jadi setiap pekerja dapat mengakses fasilitas ini, dan hal ini digunakan sebagai sarana pembelajaran organisasi lanjutan secara *online* dan mandiri. Terjadinya *transfer knowledge* dari *explicit knowledge* berupa dokumen yang telah dibuat ke *tacit knowledge* berupa pemahaman dari pekerja mengenai proses kerja perusahaan yang didasarkan arahan kriteria Baldrige.

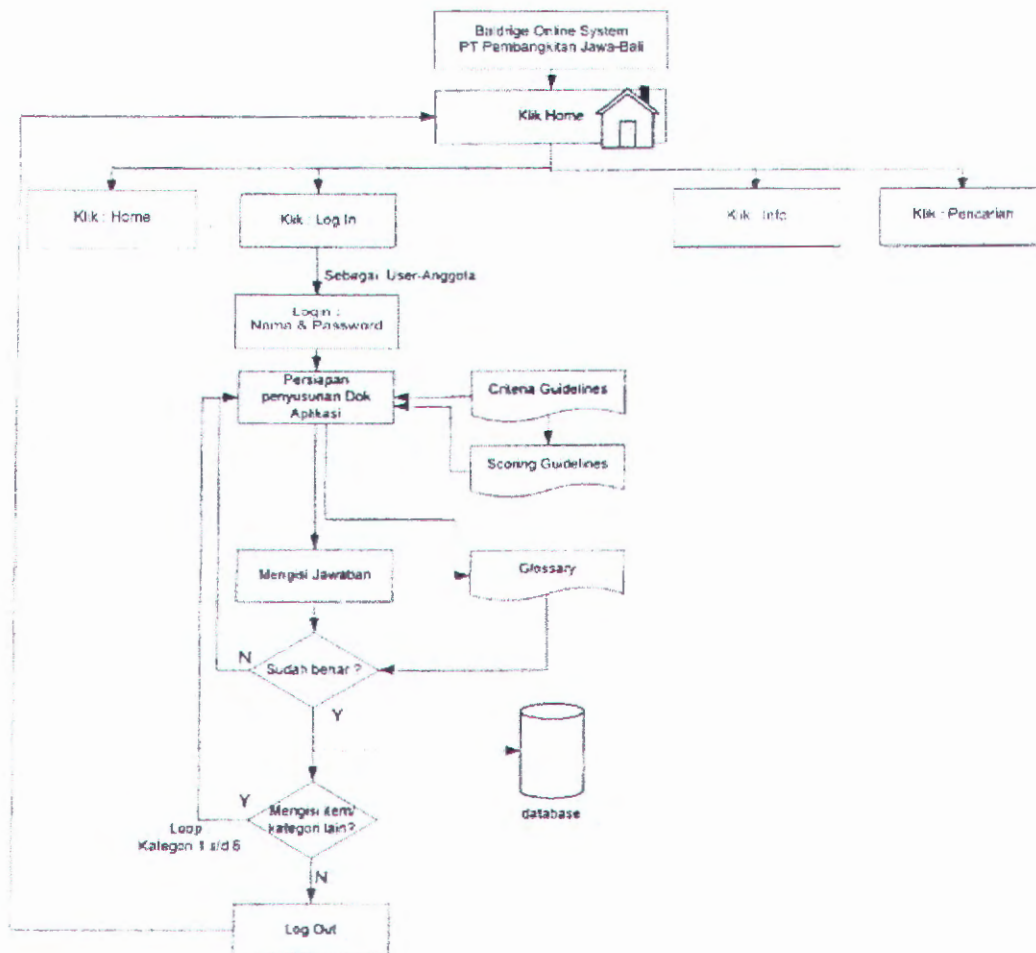
Pada Gambar 5.3 berikut akan ditunjukkan alur proses dari rancangan aplikasi BOS yang dibuat dapat diakses oleh keseluruhan user. Pada Gambar 5.4 sampai Gambar 5.6 ditunjukkan alur proses yang dapat diakses oleh masing-masing user.



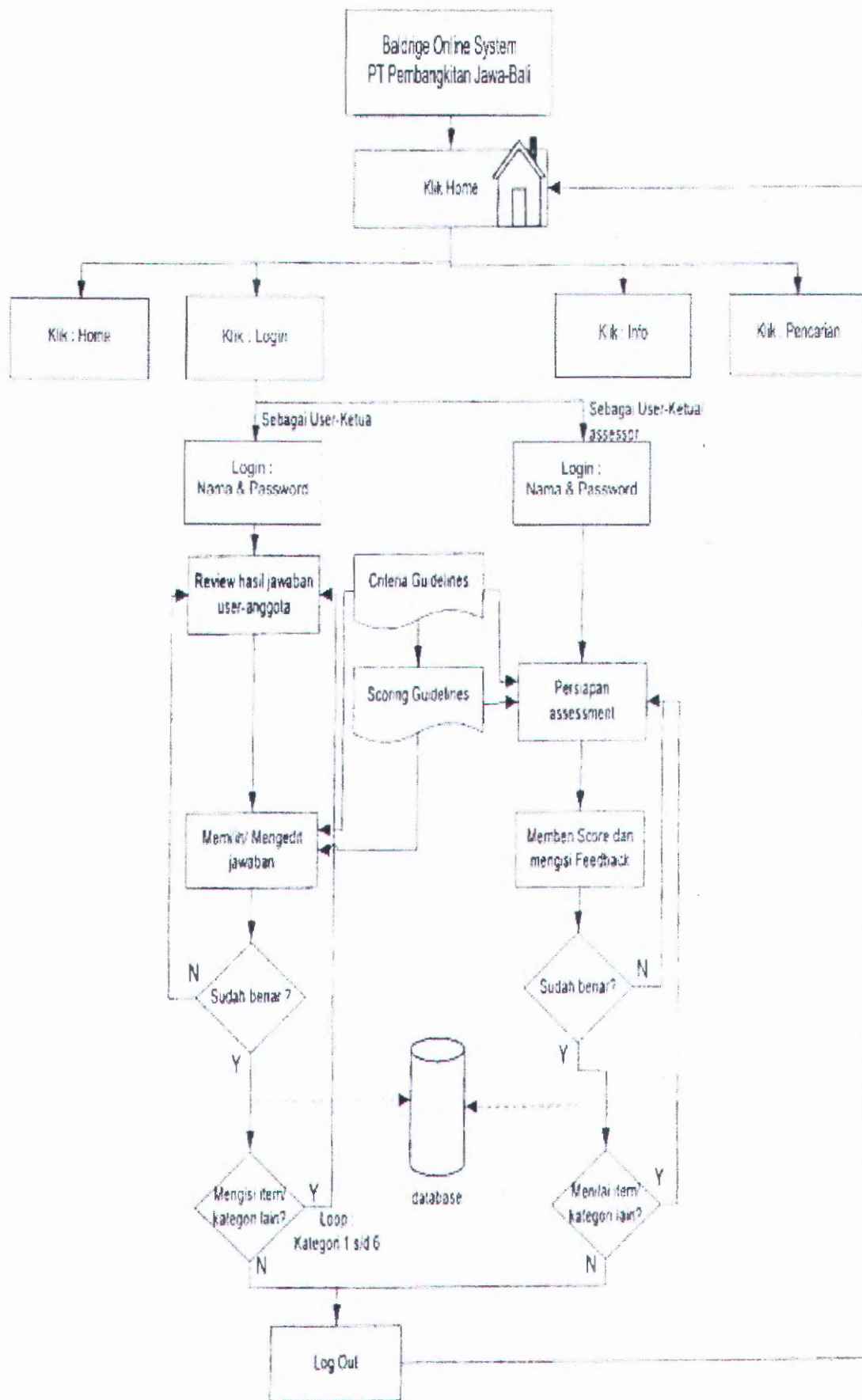
GAMBAR 5.3 ALUR SISTEM PROSES DARI BOS UNTUK SELURUH USER



GAMBAR 5.4 ALUR SISTEM PROSES DARI BOS UNTUK ADMINISTRATOR



GAMBAR 5.5 ALUR SISTEM PROSES DARI BOS UNTUK USER_ANGGOTA



GAMBAR 5.6 ALUR SISTEM PROSES DARI BOS UNTUK USER_KETUA

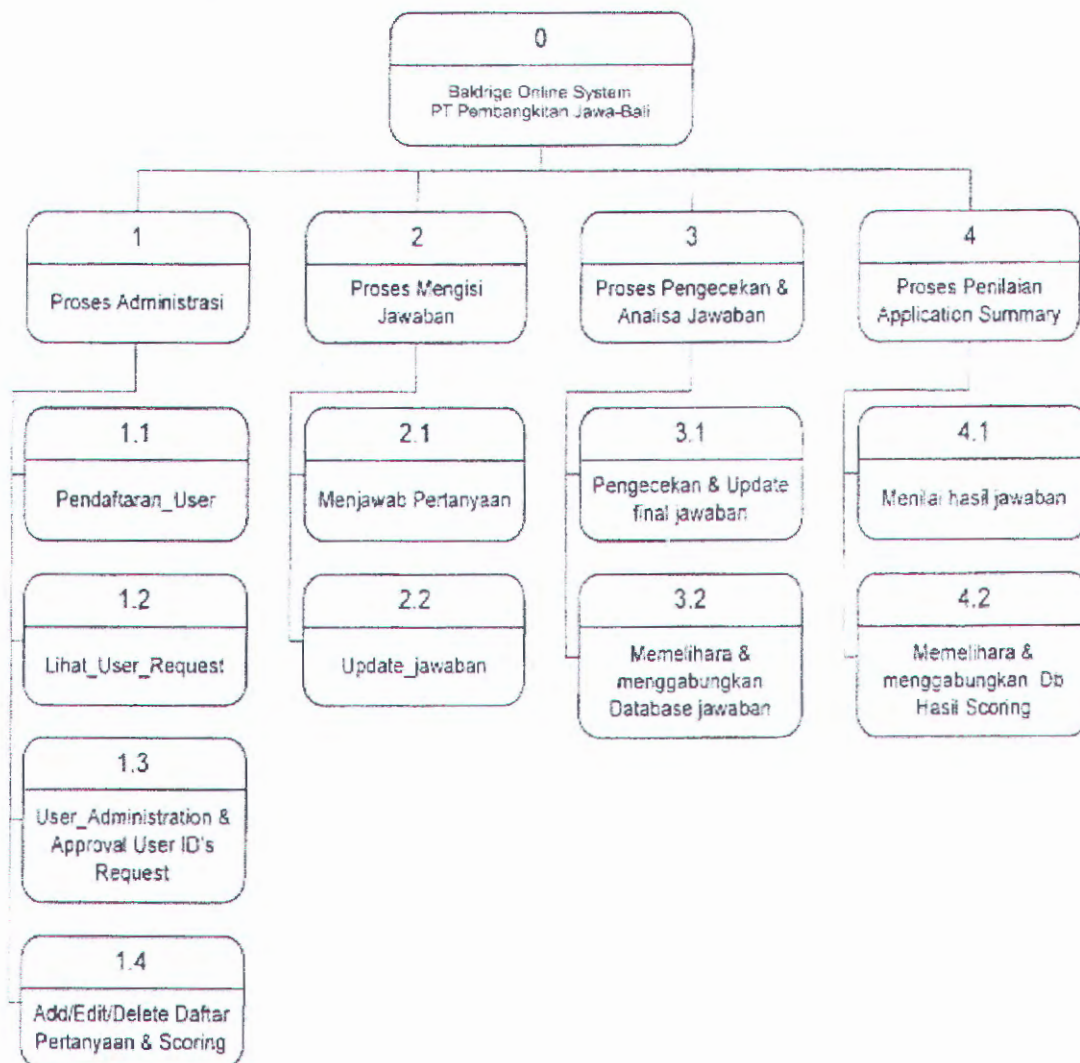
5.1.3 Perancangan Arus-Sistem Informasi

Diagram alir data atau *Data Flow Diagram* (DFD) merupakan metode perancangan arus sistem informasi yang digunakan pada metodologi pengembangan sistem terstruktur. DFD yang disajikan dalam sistem informasi ini mempunyai tingkatan-tingkatan, yaitu :

- A. Diagram / Bagan Berjenjang
- B. Diagram Konteks (*Context Diagram*)
- C. Diagram alir data level nol
- D. Diagram alir data level satu

A. Bagan Berjenjang

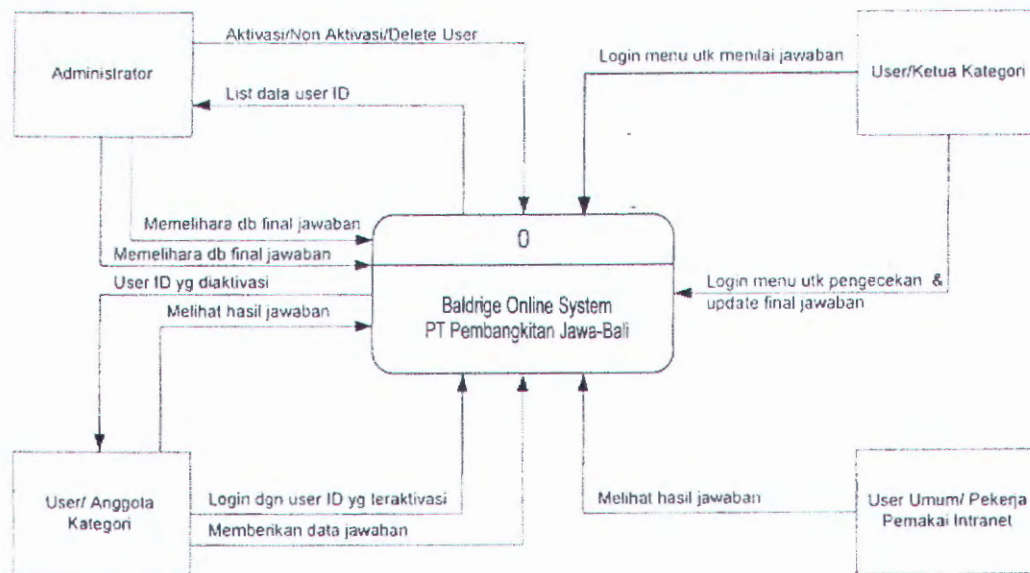
Sebelum dibahas secara detail, akan digambarkan bagan berjenjang dari aplikasi *BOS* yang telah dirancang sebagai berikut :



GAMBAR 5.7 BAGAN BERJENJANG SISTEM *BOS* – KRITERIA BALDRIGE

B. Diagram Konteks

Diagram konteks merupakan diagram tingkat atas (*top level*) yang digunakan untuk menggambarkan dan memperjelas kerja dari suatu sistem secara garis besar, dan tampak pula kesatuan-kesatuan/entitas-entitas yang berhubungan dengan sistem ini.



GAMBAR 5.8 DIAGRAM KONTEKS SISTEM BOS

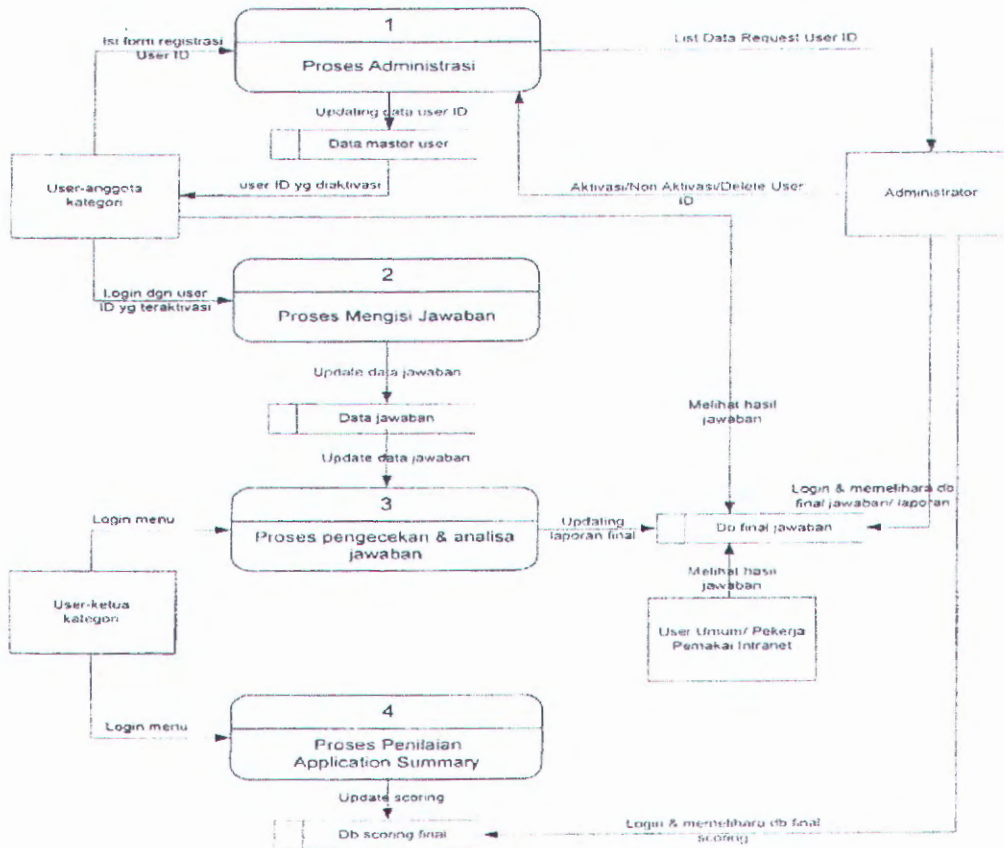
Gambar 5.8. memperlihatkan diagram konteks, yang mana merupakan diagram tidak detail dari suatu sistem yang menggambarkan hubungan masukan dan keluaran arus data antara kesatuan-kesatuan (uar terhadap sistem. Kesatuan kesatuan luar pada sistem *Baldridge Online System (BOS)* berbasis kriteria Baldridge PT Pembangunan Jawa-Bali di atas adalah entitas pengguna sistem yang terlibat, yaitu administrator, user-ketua kategori, user-anggota kategori dan user-umum/pekerja yang menggunakan intranet perusahaan.

C. DFD Level 0

Diagram alir data level 0 merupakan penjabaran dari diagram konteks, hanya pada diagram ini sudah menunjukkan suatu proses dan merupakan gabungan secara keseluruhan yang melibatkan semua kesatuan luar secara lengkap.

DFD level 0 juga memberikan gambaran secara garis besar tentang proses-proses yang terjadi dalam beberapa sub sistem yaitu : proses administrasi, proses mengisi jawaban, proses pengecekan dan analisa jawaban, serta proses penilaian jawaban *Application Documents*.

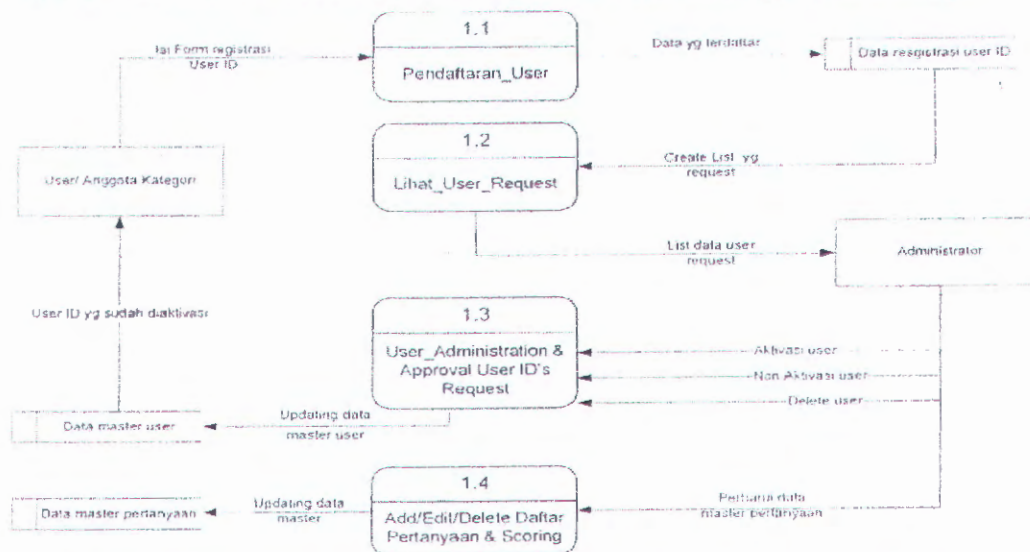
Gambar 5.9 berikut akan diberikan gambaran mengenai DFD Level 0 (nol) tersebut dari aplikasi *BOS* yang dirancang.



GAMBAR 5.9 DFD LEVEL 0

D. DFD Level 1 – Sub Sistem : Proses Administrasi

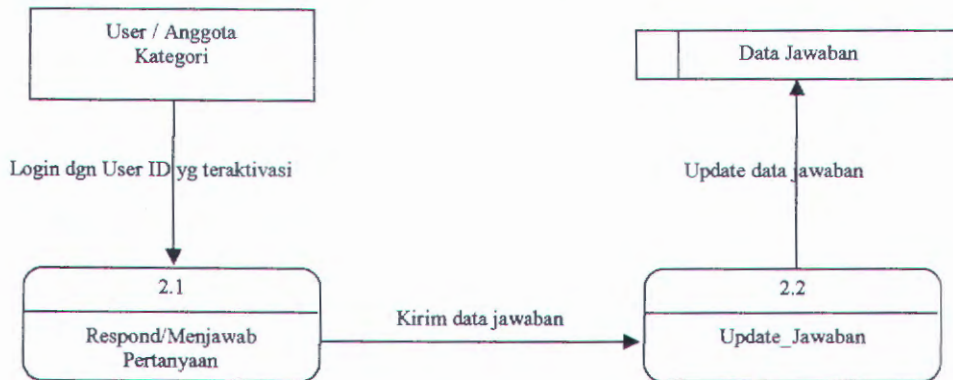
Gambar 5.10 berikut akan dijelaskan mengenai gambaran mengenai DFD Level 1- Sub sistem : Proses Administrasi dari sistem *BOS* yang dirancang.



GAMBAR 5.10 DFD-LEVEL 1-SUB SISTEM PROSES ADMINISTRASI

E. DFD Level 1-Sub Sistem : Proses Mengisi Jawaban

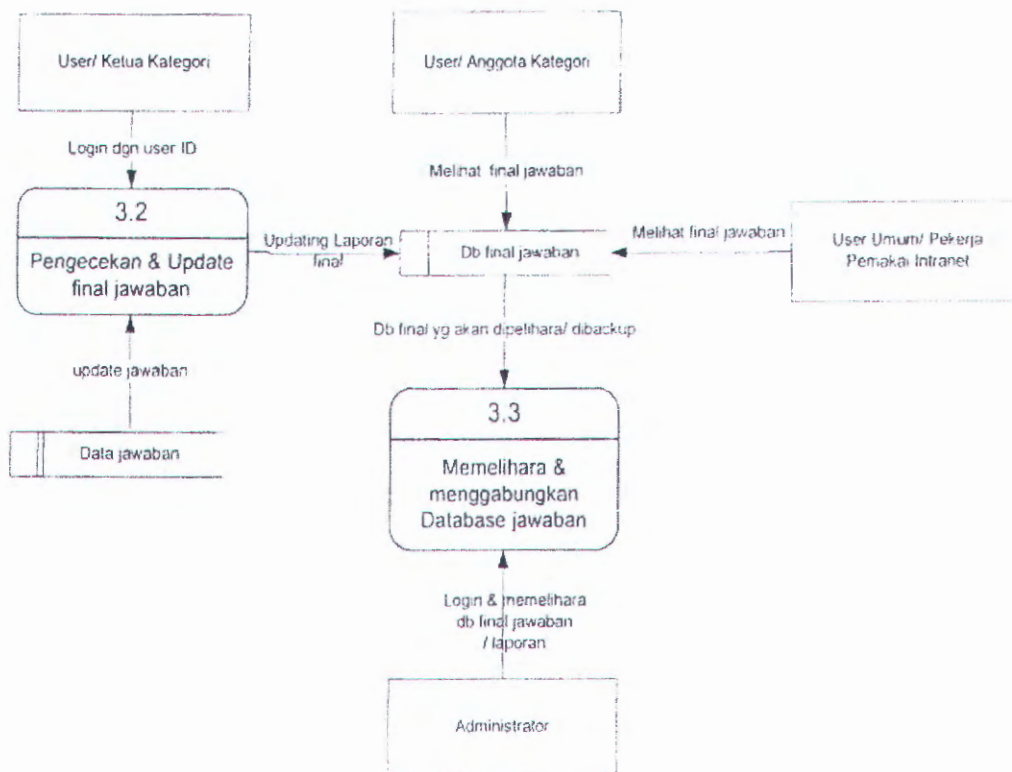
Gambar 5.11 berikut akan dijelaskan mengenai gambaran mengenai DFD Level 1-Sub sistem : Proses Mengisi Jawaban dari sistem BOS yang dirancang.



GAMBAR 5.11 DFD LEVEL 1 – SUB SISTEM PROSES MENGISI JAWABAN

F. DFD Level 1-Sub Sistem : Proses Pengecekan dan Analisa Jawaban

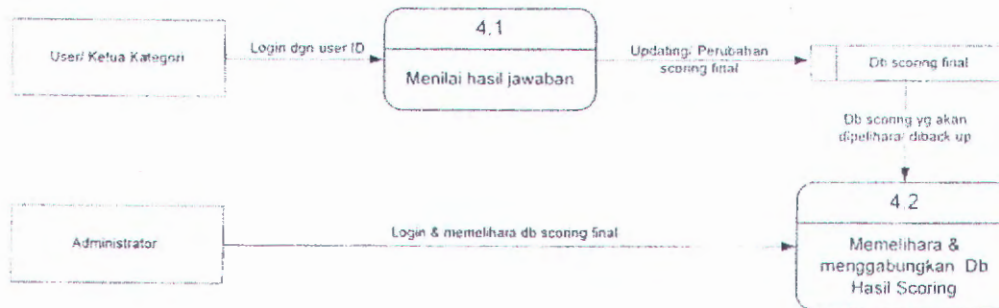
Gambar 5.12 berikut akan dijelaskan mengenai gambaran mengenai DFD Level 1-Sub Sistem : Pengecekan dan Analisa Jawaban dari sistem BOS yang dirancang.



GAMBAR 5.12 DFD-LEVEL 1-SUB SISTEM PROSES PENGECEKAN DAN ANALISA JAWABAN

G. DFD Level 1 – Sub Sistem : Proses Penilaian Application Documents

Gambar 5.13 berikut akan dijelaskan mengenai gambaran mengenai DFD Level 1-Sub Sistem : Proses Penilaian *Application Documents* dari sistem *BOS* yang dirancang.



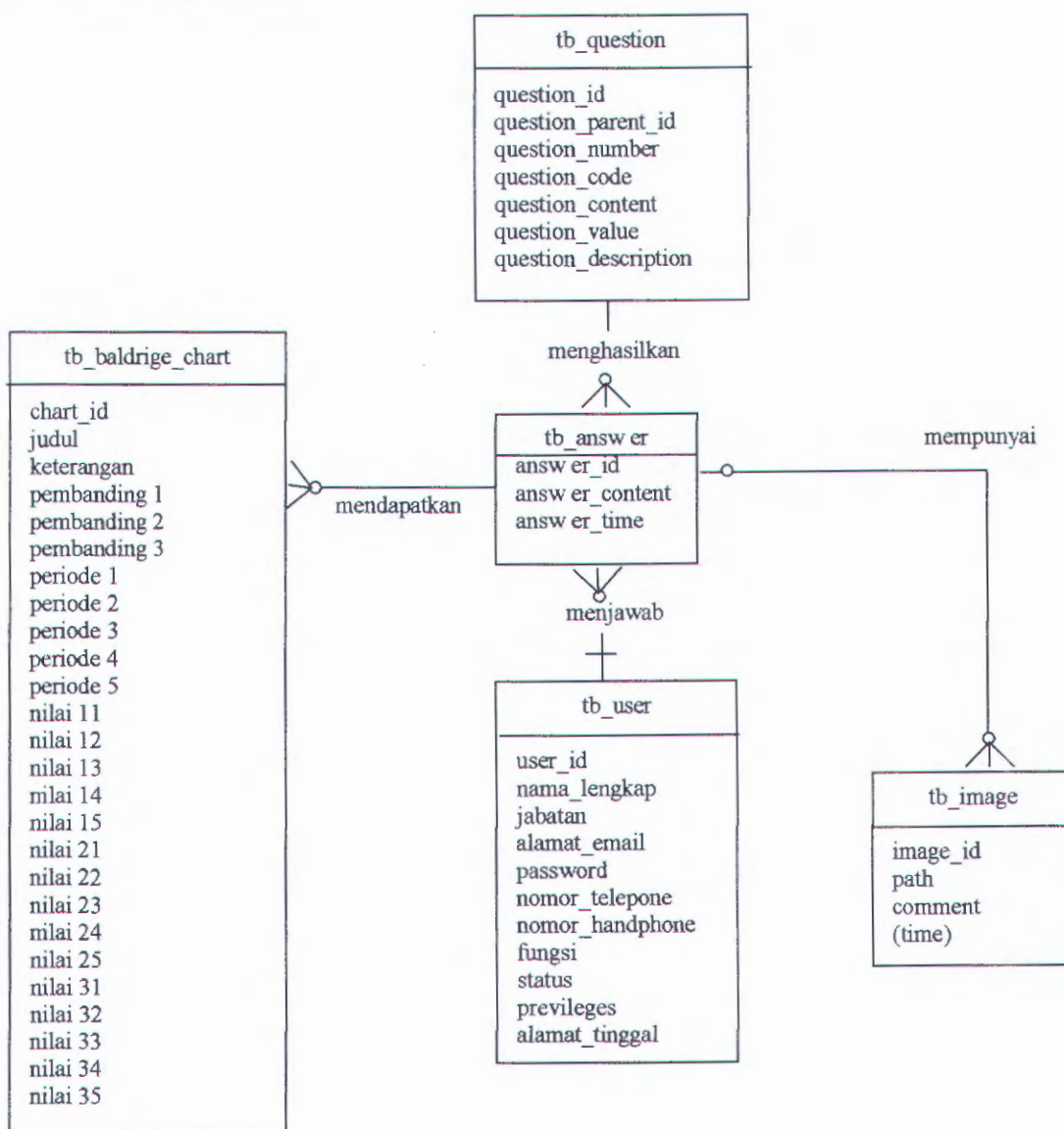
GAMBAR 5.13 DFD-LEVEL 1-SUB SISTEM PROSES PENILAIAN *APPLICATION DOCUMENTS*

5.1.4 Perancangan Database

5.1.4.1 Entity Relationship Diagram (ERD)

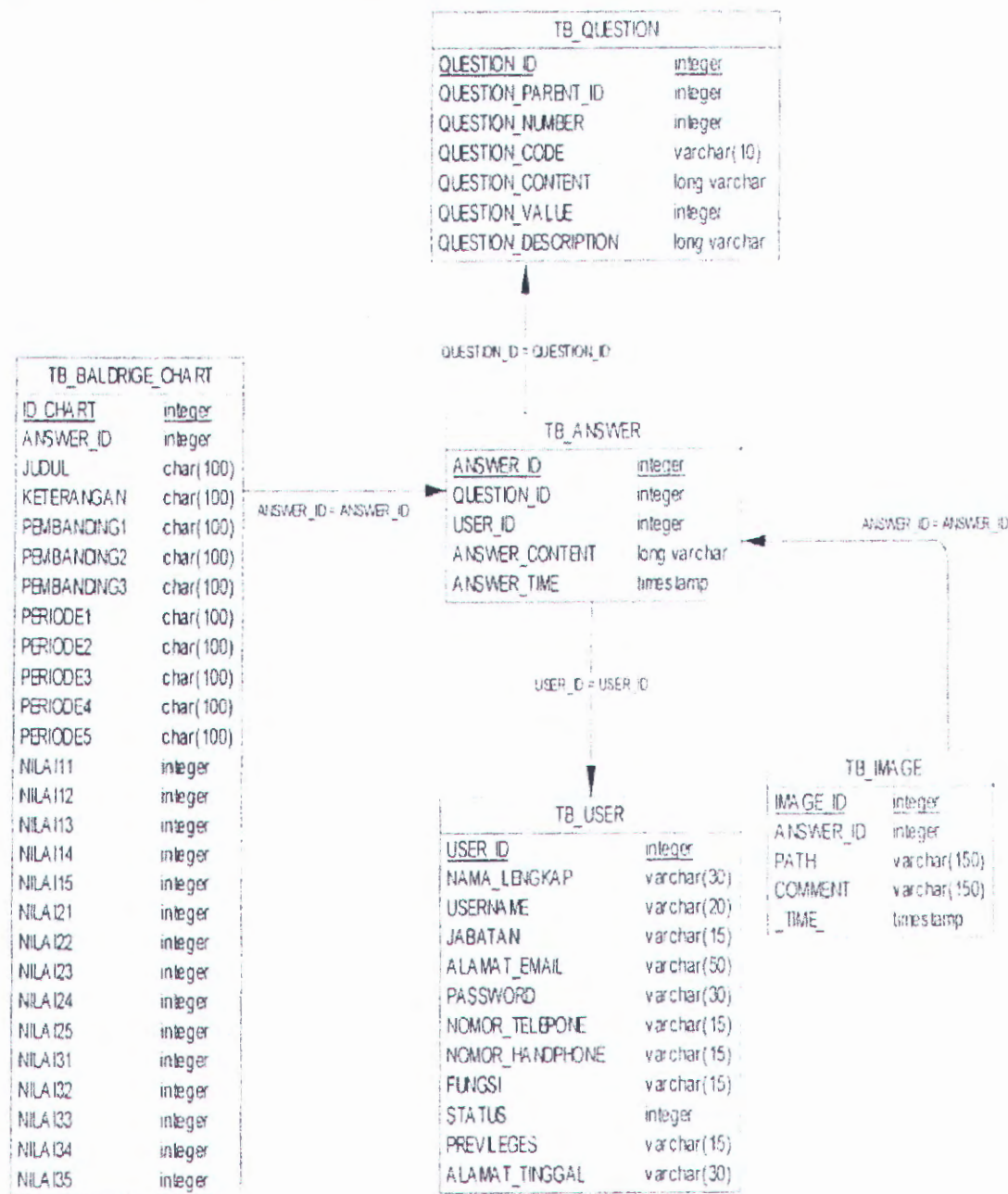
Basis data (*database*) dapat terdiri atas satu atau beberapa tabel yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya (relasi antar tabel), dan *database* dapat digunakan sebagai media untuk menampung data, informasi maupun *knowledge* dari proses hasil pengolahan data.

Pengertian relasi antar tabel dapat diartikan sebagai hubungan yang digunakan dalam beberapa tabel, hubungan atau relasi biasanya berupa hubungan antara kunci utama (*primary key*), kunci tamu (*foreign key*) antara satu tabel dengan beberapa tabel yang lain.



GAMBAR 5.14 CONCEPTUAL DATA MODELLING

Desain database memperlihatkan arsitektur data yang terlibat dalam sistem. Penulis mengambil pendekatan *relational database* dengan memakai *Entity Relationship Diagram* (ERD) dengan pendekatan *Conceptual Data Modeling* untuk memperlihatkan hubungan *one/many to one/many* seperti diperlihatkan pada Gambar 5.14; dan pendekatan *Physical Data Modeling* untuk memperlihatkan hubungan *field* satu tabel dengan *field* pada tabel yang lain, yang ditunjukkan pada Gambar 5.15.



GAMBAR 5.15 PHYSICAL DATA MODELLING

5.1.4.2 Struktur Tabel

Didalam sistem aplikasi *BOS* berbasis kriteria Baldrige, terdapat 9 tabel yang masing-masing berfungsi untuk menyimpan/merekam data, adapun struktur tabel dalam rancangan aplikasi ini adalah sebagai berikut :

a. Tabel Assessment

Tabel ini digunakan untuk menyimpan seluruh data berhubungan dengan sistem assessment dalam aplikasi *BOS* ini.

TABEL. 5.1. STRUKTUR TABEL : " assessment "

Field	Type	Collation	Attributes	Null	Default	Extra	Action
tiset	varchar(4)	latin1_general_ci		No			
kode_lokasi	varchar(20)	latin1_general_ci	PRIMARY	No			
jenis	float			Yes	NULL		
skor	float			Yes	NULL		
hasil	float			Yes	NULL		

Index	Type	Cardinality	Action	Field
PRIMARY	PRIMARY	0		kode_lokasi

Foreign Key	Field	Referenced Table	Referenced Field
hasil	hasil	tbl_hasil	hasil

Row Statistics	Statistic	Value
Format		utf8mb4
Collation		utf8mb4_general_ci
ROWS		0
Row length		20

b. Tabel Executive_Summary

Tabel " executive_summary " menyimpan semua detail informasi mengenai tanggapan/feedback dari assessor.

TABEL. 5.2. STRUKTUR TABEL : " executive_summary "

Field	Type	Collation	Attributes	Null	Default	Extra	Action
tiset	varchar(4)	latin1_general_ci		No			
kode_lokasi	varchar(20)	latin1_general_ci	PRIMARY	No			
jenis	float			Yes	NULL		
skor	float			Yes	NULL		
hasil	float			Yes	NULL		

Index	Type	Cardinality	Action	Field
PRIMARY	PRIMARY	0		kode_lokasi

Foreign Key	Field	Referenced Table	Referenced Field
hasil	hasil	tbl_hasil	hasil

Row Statistics	Statistic	Value
Format		utf8mb4
Collation		utf8mb4_general_ci
ROWS		0
Row length		20

c. Tabel Jawaban

Tabel jawaban menyimpan semua jawaban yang dikirim oleh anggota.

TABEL 5.3 STRUKTUR TABEL : " jawaban "

Field	Type	Collation	Attributes	Null	Default	Extra	Action
kode_jawaban	varchar(10)	latin1_general_ci		Yes	NULL		
kode_pertanyaan	varchar(10)	latin1_general_ci		Yes	NULL		
jawaban	varchar(1000)	latin1_general_ci		Yes	NULL		
user	varchar(20)	latin1_general_ci		Yes	NULL		
director	varchar(100)	latin1_general_ci		Yes	NULL		
periode	int(4)	latin1_general_ci		Yes	NULL		

Indexes	Space Usage	Index Statistics
PRIMARY	Index: 1, Type: PRIMARY, Size: 1024 B	Rows: 11
INDEX	Index: 2, Type: INDEX, Size: 1024 B	Rows: 11

d. Tabel Main_Pertanyaan

Tabel main_pertanyaan menyimpan 7 kategori kunci Baldrige.

TABEL 5.4 STRUKTUR TABEL : " main_pertanyaan "

Field	Type	Collation	Attributes	Null	Default	Extra	Action
kode_kategori	int(4)	latin1_general_ci		Yes	NULL		
kategori	text	latin1_general_ci		Yes	NULL		
kode	int(4)	latin1_general_ci		Yes	NULL		

Indexes	Space Usage	Index Statistics
PRIMARY	Index: 1, Type: PRIMARY, Size: 1024 B	Rows: 7
INDEX	Index: 2, Type: INDEX, Size: 1024 B	Rows: 7

e. Tabel News

Tabel news menyimpan data pengertian Malcolm Baldrige dan IQA.

TABEL 5.5. STRUKTUR TABEL : " news "

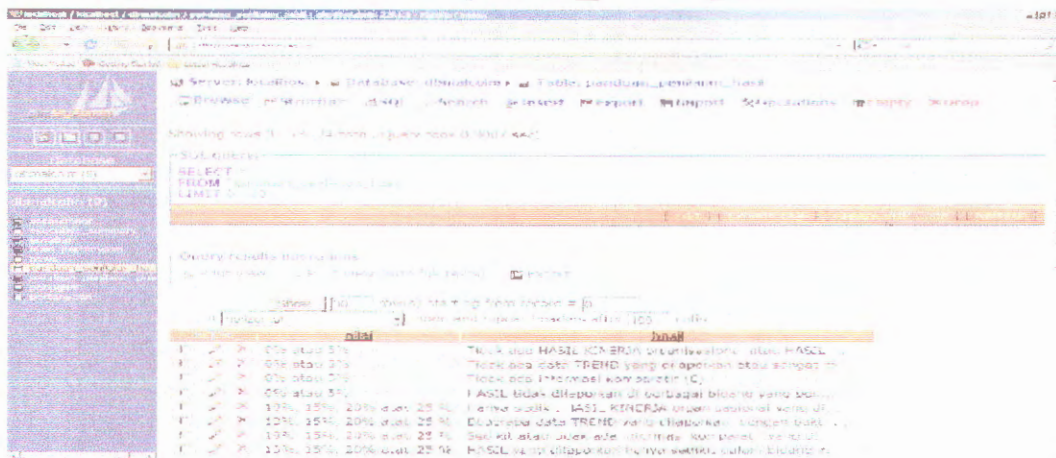
Field	Type	Collation	Attributes	Null	Default	Extra	Action
kode	int(4)	latin1_general_ci		Yes	NULL		
judul	text	latin1_general_ci		Yes	NULL		
news	text	latin1_general_ci		Yes	NULL		

Indexes	Space Usage	Index Statistics
PRIMARY	Index: 1, Type: PRIMARY, Size: 1024 B	Rows: 1
INDEX	Index: 2, Type: INDEX, Size: 1024 B	Rows: 1

f. Tabel Panduan_Penilaian_Hasil

Tabel ini menyimpan data panduan penilaian hasil (kategori 7).

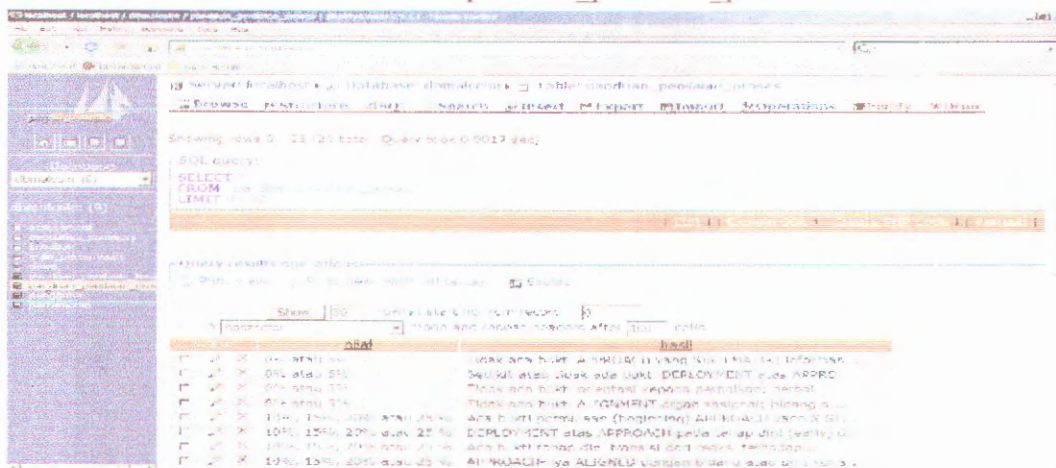
TABEL 5.6. STRUKTUR TABEL : " panduan_penilaian_hasil "



g. Tabel Panduan_Penilaian_Proses

Tabel ini menyimpan data panduan penilaian proses (kategori 1 s/d 6).

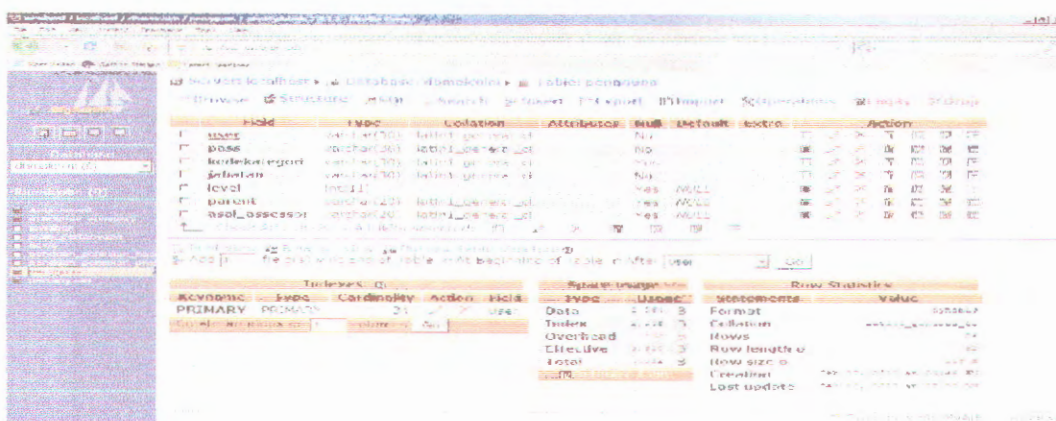
TABEL 5.7. STRUKTUR TABEL : " panduan_penilaian_proses "



h. Tabel Pengguna

Tabel ini digunakan untuk menyimpan seluruh data user aplikasi ini.

TABEL 5.8. STRUKTUR TABEL : " pengguna "



i. Tabel Pertanyaan

Tabel ini menyimpan semua detail informasi mengenai pertanyaan yang dicantumkan dalam kriteria Baldrige (MBNQA).

TABEL. 5.9. STRUKTUR TABEL : " pertanyaan "

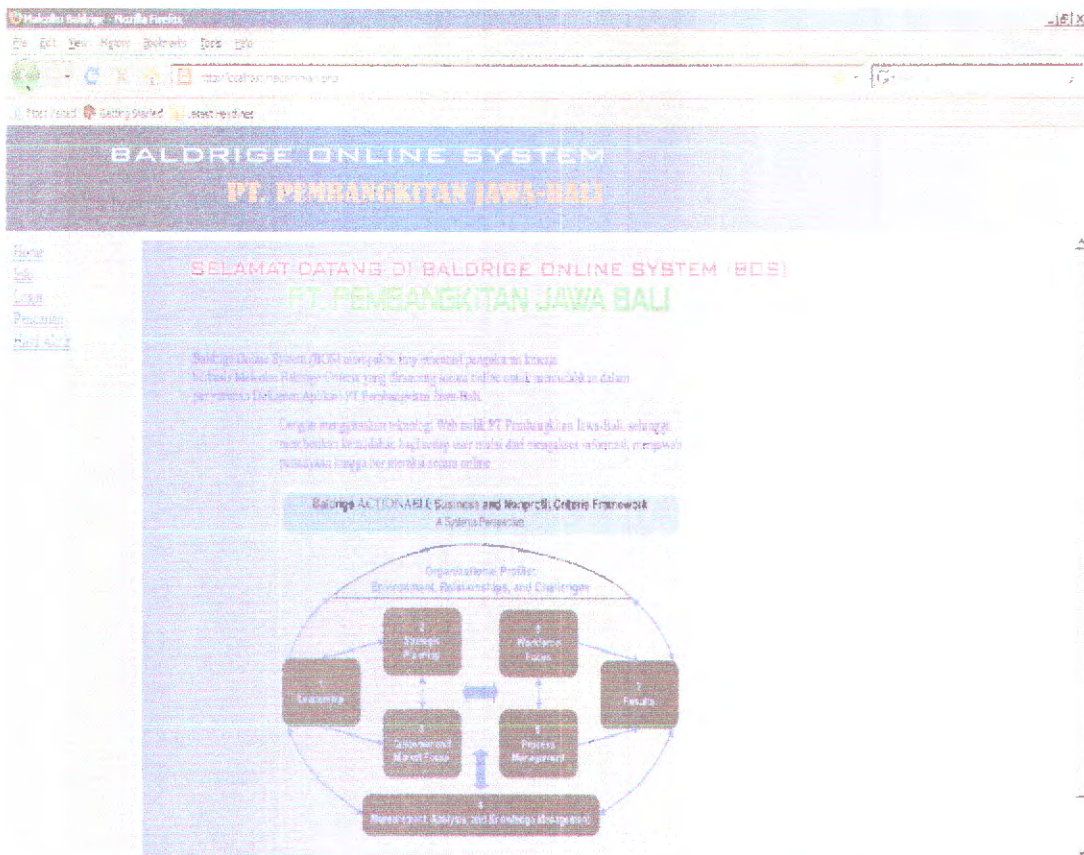
Field	Type	Collation	Attributes	Null	Default	Extra	Index	Comment
Kode pertanyaan	int(11)			Yes	NULL		PK	
point	float(10,3)			Yes	NULL			
kodekategori	varchar(255)	latin1_general_ci		Yes	NULL			
kategori	varchar(255)	latin1_general_ci		Yes	NULL			
sub1	varchar(255)	latin1_general_ci		Yes	NULL			
sub2	varchar(255)	latin1_general_ci		Yes	NULL			
sub3	varchar(255)	latin1_general_ci		Yes	NULL			
sub4	varchar(255)	latin1_general_ci		Yes	NULL			
pertanyaan	varchar(255)	latin1_general_ci		Yes	NULL			
periode	varchar(255)	latin1_general_ci		Yes	NULL			

Indices:	Index Usage:	Row Statistics:
PRIMARY	Index	Current
	Index	Colation
	Total	Rows
		Row length
		Row size
		Creation
		Last update

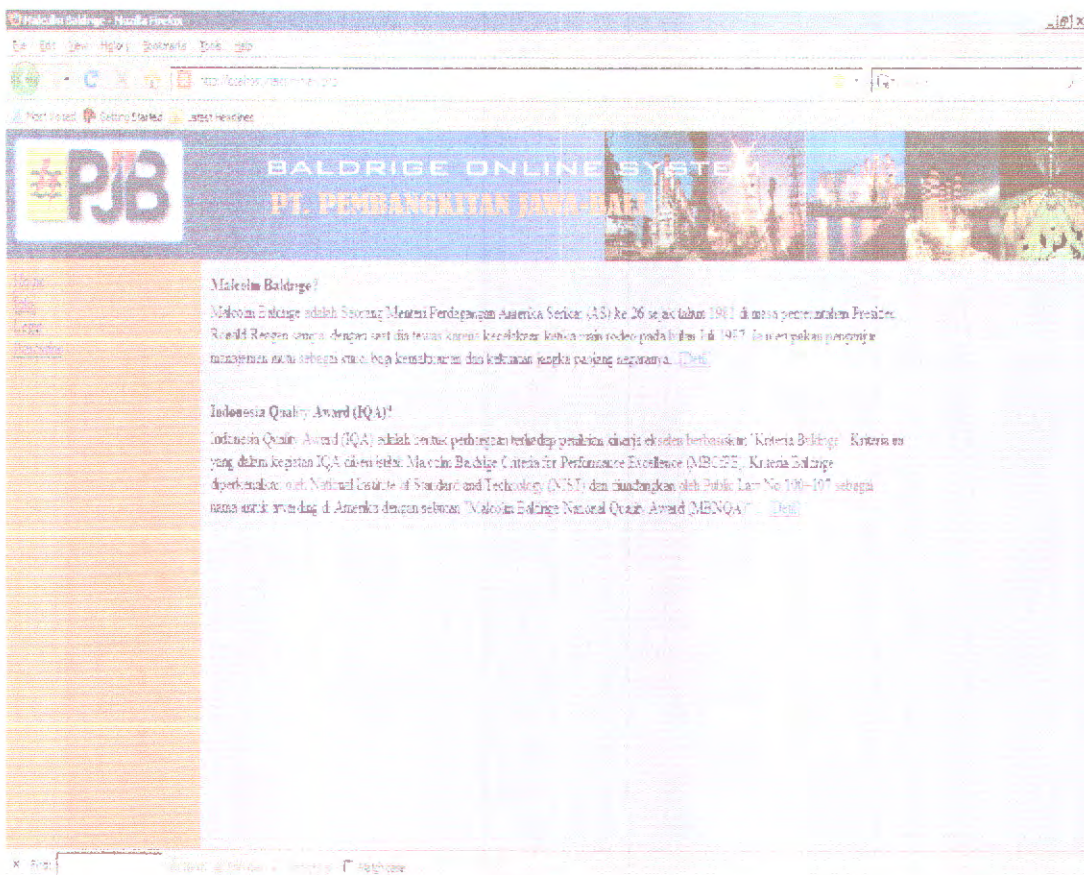
5.1.5 Perancangan Tampilan (User Interface)

Dengan adanya tampilan atau piranti antar muka (*user interface*), memungkinkan *user* (pengguna) aplikasi dapat menjalankan tugas sesuai kebutuhan yang diinginkan dan diharapkan mempermudah dalam penggunaan dengan dukungan tampilan yang layak dan *user-friendly*. Teknologi yang dipilih adalah dengan menggunakan *web base application*. Terdapat beberapa menu utama dalam aplikasi yaitu :

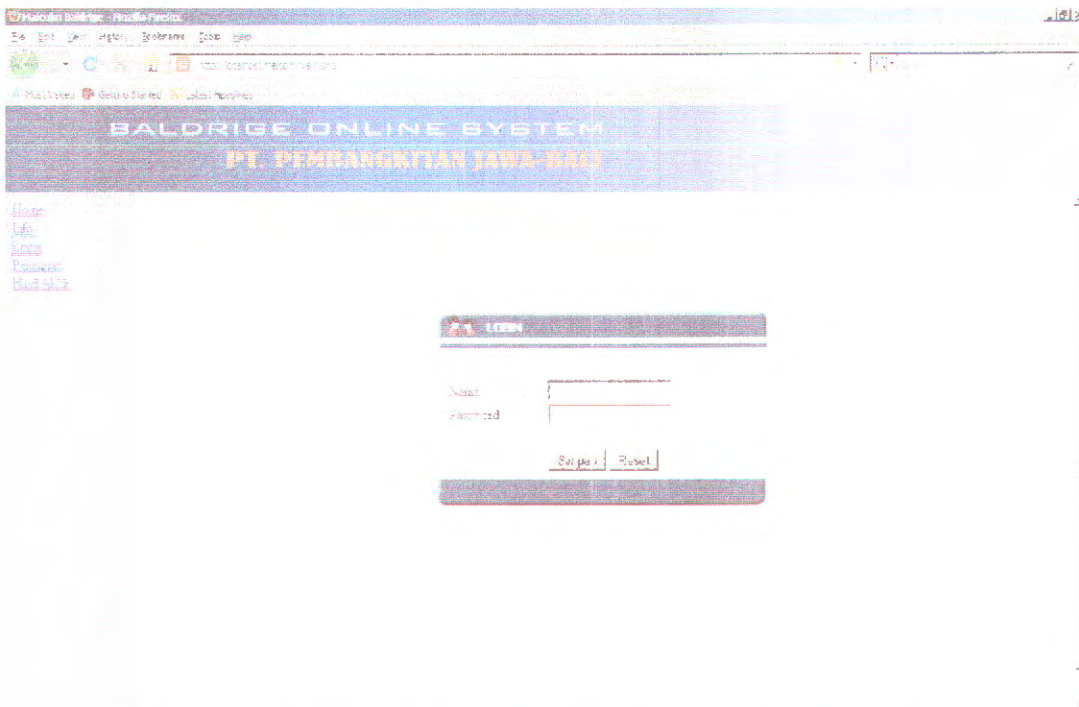
- Menu *Home*, berisi sekilas penjelasan tentang Baldrige Online System (*BOS*) PT Pembangunan Jawa-Bali.
- Menu *Info*, untuk mengetahui definisi Malcolm Baldrige dan Indonesia Quality Award (*IQA*).
- Menu *Login*, untuk pendaftaran pemakaian.
- Menu Pencarian, untuk mencari beberapa kata yang dalam kategori Baldrige.



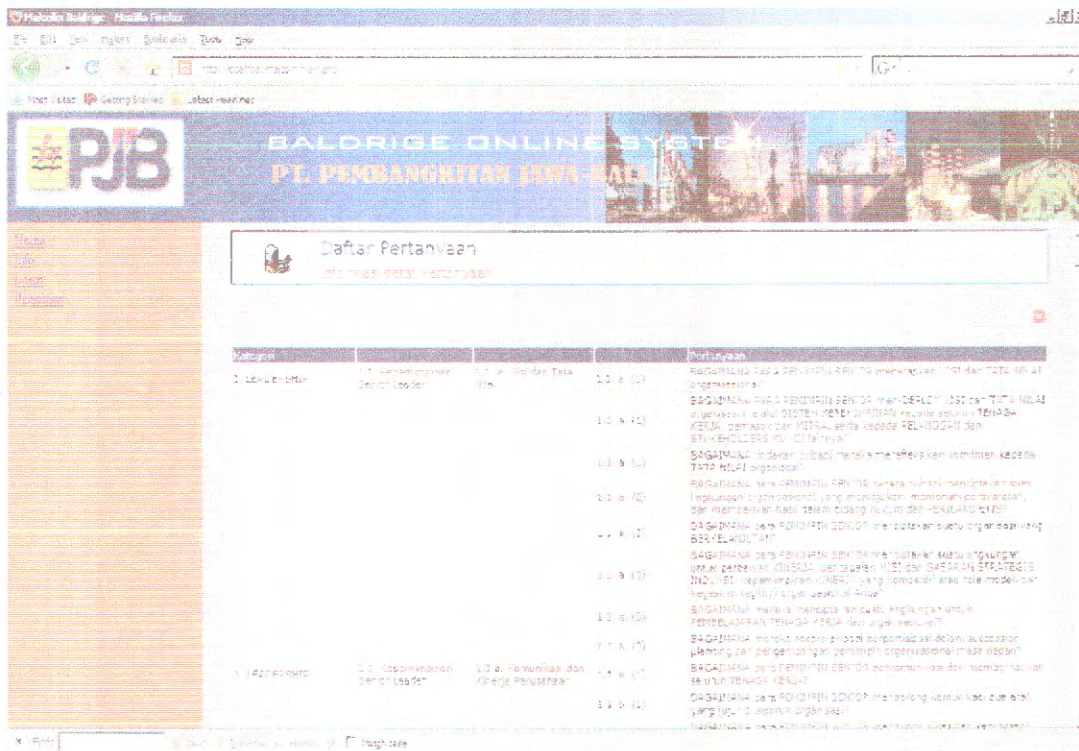
GAMBAR 5.16. DESAIN USER INTERFACE : MENU HOME



GAMBAR 5.17. DESAIN USER INTERFACE : MENU INFO



GAMBAR 5.18. DESAIN USER INTERFACE : MENU LOGIN



GAMBAR 5.19. DESAIN USER INTERFACE : MENU PENCARIAN

Untuk melihat lebih detail rancangan tiap menu/fitur dapat dilihat pada Lampiran 4 dari laporan penelitian ini.

5.2 Hasil Perancangan Skoring MBNQA

5.2.1 Perancangan Skoring Untuk Kategori 1 - 6

Pada pembahasan berikut akan dirancang modifikasi sistem penilaian (*scoring*) dari *framework* MBNQA. Dengan rancangan penilaian ini ditujukan untuk memberi kemudahan bagi user-ketua, koordinator, dan/atau calon *assessor* untuk dapat memberikan penilaian secara obyektif dan tetap mengikuti aturan/arahan dari MBNQA terhadap pengukuran kinerja dari Dokumen Aplikasi (*Application Documents*) yang telah disusun.

Penilaian Dokumen Aplikasi yang dipakai sebagai acuan dokumen proses dan hasil kinerja perusahaan satu tahun sebelumnya, maka penilaian proses kerja (kriteria 1 sampai dengan 6) didasarkan pada konsep ADLI (*Approach-Deployment-Learning-Integration*). Secara garis besar, hal terpenting dalam pengukuran aspek proses kerja adalah proses *Approach* dan *Deployment*, sehingga mendapatkan prioritas penilaian yang utama dibandingkan 2 aspek lainnya.

TABEL 5.10. RANCANGAN PEMBERIAN SKOR KATEGORI 1-6 MBNQA ASPEK APPROACH

No	Kriteria	Items	Adakah bukti Approach / Metode ?						
			Tdk ada	Ada skala kecil / tahap awal	Ada menjawab persyaratan dasar	Ada menjawab seluruh persyaratan item	Ada metode tiap item saling berkaitan	Ada metode tiap item saling berkaitan & sangat responsive	SKOR
			0%	10%	30%	50%	70%	90%	
1	Kepemimpinan	1.1							
		1.2							
2	Perencanaan Strategis	2.1							
		2.2							
3	Fokus Kepada Customer dan Pasar	3.1							
		3.2							
4	Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan	4.1							
		4.2							
5	Fokus kepada sumber daya manusia	5.1							
		5.2							
		5.3							
6	Manajemen proses	6.1							
		6.2							
TOTAL									

Selain itu suatu proses kerja tidak akan ada proses pembelajaran (*Learning*) dan keterpaduan (*Integration*) tanpa didahului oleh adanya metode pendekatan (*Approach*) dan sistem penerapan/penyebarnya di lapangan (*Deployment*).

Aspek *Approach* dan *Deployment* memegang peran utama dalam pemberian bobot nilai terbesar dari *Application Documents* yang dibuat, sedangkan aspek *Learning* dan *Integration* biasanya mengikuti dengan selisih penilaian berkisar 5-10%. Rancangan penilaian ini tetap mengikuti aturan penilaian MBNQA seperti

ditunjukkan pada Lampiran 1, namun lebih didekatkan dan disederhanakan sehingga memberi kemudahan dan pemahaman yang tinggi bagi user-ketua, koordinator dan calon *assessor*. Dengan rancangan sistem penilaian ini juga mendidik para user untuk dapat menilai kinerja mereka secara obyektif dan sebagai *tools* pembelajaran organisasi yang berguna untuk penyempurnaan kinerja selanjutnya, dan dapat memberi arahan penulisan yang lebih baik lagi dari *Application Documents* yang dibuat.

Hasil perancangan pada aspek *Approach* terlihat pada Tabel 5.10. sedangkan dari aspek *Deployment* terlihat pada Tabel 5.11.

TABEL 5.11 RANCANGAN PEMBERIAN SKOR KATEGORI 1-6 MBNQA ASPEK DEPLOYMENT

Kriteria	Items	Adakah Deployment ?					SKOR
		Tdk ada/sedikit penerapan	Ada pendekatan tahap awal di beberapa unit kerja	Ada diterapkan di beberapa unit kerja	Ada diterapkan baik & bervariasi di beberapa unit kerja	Ada pendekatan diterapkan baik	
		5%	15%	35%	55%	75%	95%
Kepemimpinan	1.1						
	1.2						
Perencanaan Strategis	2.1						
	2.2						
Fokus Kepada Customer dan Pasar	3.1						
	3.2						
Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan	4.1						
	4.2						
Fokus kepada sumber daya manusia	5.1						
	5.2						
	5.3						
Manajemen proses	6.1						
	6.2						
TOTAL							

5.2.2 Perancangan Skoring Untuk Kategori 7

Selanjutnya akan akan dirancang modifikasi sistem penilaian (*scoring*) dari kategori 7 (Results/Hasil-hasil Kinerja). Dengan rancangan penilaian ini ditujukan untuk memberi kemudahan dalam memberikan penilaian secara obyektif.

Mengenai konsep penilaian MBNQA, bahwasannya penilaian hasil kinerja (kriteria 7) didasarkan pada konsep Le-T-C-L (*Leveling-Trend-Comparison-Linkage*). Secara garis besar, hal terpenting dalam pengukuran aspek proses kerja adalah proses *Leveling* dan *Trend*, sehingga mendapatkan prioritas penilaian yang utama.

TABEL 5.12. RANCANGAN PEMBERIAN SKOR KATEGORI 7 MBNQA ASPEK LEVELLING

No	Kriteria	Items	Adakah bukti Peningkatan / Levelling hasil kinerja ?						
			Tdk ada	Ada level, dalam skala kecil / tahap awal	Ada level, dalam beberapa lokasi kerja	Ada level, good terjadi di sebagian besar lokasi kerja	Ada level, Good, terjadi di banyak lokasi & beberapa lokasi utama	Ada level, Excellence terjadi di hampir semua lokasi	SKOR
			0%	10%	30%	50%	70%	90%	
7	Hasil-hasil produk dan jasa	7.1							
	Hasil-hasil fokus pada pelanggan	7.2							
	Hasil-hasil keuangan dan pasar	7.3							
	Hasil-hasil fokus pada sumber daya manusia	7.4							
	Hasil-hasil fokus efektivitas organisasi	7.5							
	Hasil-hasil kepemimpinan dan tanggung jawab sosial	7.6							
	TOTAL								

TABEL 5.13. RANCANGAN PEMBERIAN SKOR KATEGORI 7 MBNQA ASPEK TREND

No	Kriteria	Items	Adakah bukti terdapat Trend hasil kinerja ?						
			Tidak ditunjukkan trend data lebih dari 3 tahun	Tidak ada / sebagian kecil trend yang disajikan	Ada trend, dalam tahap awal	Ada trend, terjadi di sebagian besar lokasi kerja	Ada trend, dan dapat dipertahankan terus menerus	Ada trend, konsisten dipertahankan dan di hampir semua lokasi	SKOR
			5%	15%	35%	55%	75%	95%	
7	Hasil-hasil produk dan jasa	7.1							
	Hasil-hasil fokus pada pelanggan	7.2							
	Hasil-hasil keuangan dan pasar	7.3							
	Hasil-hasil fokus pada sumber daya manusia	7.4							
	Hasil-hasil fokus efektivitas organisasi	7.5							
	Hasil-hasil kepemimpinan dan tanggung jawab sosial	7.6							
	TOTAL								

Sedangkan untuk aspek *Comparison* dan *Linkage*, juga merupakan aspek sekunder dalam penilaian, yang nilainya akan berkisar selisih +/- 0-10% dari penilaian aspek *Leveling* dan *Trend*. Penilaian ini tetap mengacu pada aturan penilaian MBNQA untuk kategori 7 (Lampiran 2).

Sebagai contoh pada Tabel 5.14. akan ditunjukkan hasil penilaian *Application Documents* didasarkan dari keseluruhan kriteria Baldrige kategori 1 - 6, skor terakhir didapatkan dari keseluruhan aspek yaitu ADLI.

Sebagai sarana pembelajaran organisasi akan ditampilkan pula contoh ringkasan *feedback* berupa analisis kekuatan (*Strength*) dan *OPI (Opportunity For Improvement)* yang disajikan dalam laporan akhir penilaian, dan dapat dipergunakan sebagai masukan bagi tim manajemen guna perbaikan proses kerja untuk mendukung program *continues improvement*.

TABEL 5.14 SKOR HASIL UNTUK KATEGORI 1-6 MBNQA

No	Kriteria MBNQA	Ringkasan (Wawancara Mendalam & Dokumen)	% Skor	Skor / Poin MBNQA Max	Skor yang didapat (% x poin)
1	Kepemimpinan			120	62,5
1.1	Kepemimpinan senior	<ul style="list-style-type: none"> - Senior leaders PJB yang terdiri dari anggota <i>Board of Director</i>, Sekretaris Perusahaan, Kepala Pengawas Intern, <i>Vice President</i>, manajer unit, manajer kantor pusat dan staf ahli yang bertanggung jawab langsung ke Direksi menyusun visi dan tata nilai perusahaan melalui <i>brainstorming</i> pada tahun 1996. Hasil tersebut kemudian ditetapkan melalui sidang Direksi dan dituangkan dalam RJPP, selanjutnya ditetapkan dalam RUPS. - Senior leaders melakukan komunikasi untuk mendorong semangat dan memotivasi seluruh pekerja secara formal melalui rapat mingguan ataupun rapat kerja triwulanan, upacara bendera setiap bulan. Sedangkan secara informal komunikasi dilakukan melalui majalah 'Info PJB', visibility board / display kegiatan, email, web, e-greeting, portal, 'Coffee Morning', walk around, dan Safari Ramadhan. 	50%	70	35
1.2	Tanggung jawab sosial & pemerintahan	<ul style="list-style-type: none"> - Kinerja BOD dievaluasi oleh Dekom melalui Rapat Direksi dan Dewan Komisaris yang dilakukan secara rutin setiap tiga bulan. Dewan komisaris dievaluasi oleh pemegang saham. Untuk senior leaders lainnya, evaluasi dilakukan penilaian kinerja dengan sistem PK. - Proses dan ukuran atau indikator kunci yang digunakan untuk memonitor perilaku etis dalam struktur tata kelola organisasi secara menyeluruh dalam interaksi dengan pelanggan, mitra, dan stakeholders. - Senior leaders dan tenaga kerja PJB berkontribusi untuk memperbaiki komunitas ini dengan cara terlibat secara langsung dalam kegiatan Community Development 	55%	50	27,5
2	Perencanaan Strategi			85	44,5
2.1	Pengembangan strategi	<ul style="list-style-type: none"> - Proses perencanaan strategis PJB merupakan suatu siklus sehingga memastikan adanya umpan balik untuk perbaikan secara berkesinambungan guna memberikan arah bagi pencapaian visi / misi dan prosesnya didasari oleh tata nilai PJB. - Penetapan sasaran strategis PJB dimulai dari tahap analisis SWOT yang mengidentifikasi tantangan strategis dan keunggulan strategis perusahaan. 	55%	40	22
2.2	Penyebaran strategi	<ul style="list-style-type: none"> - Guna memastikan pencapaian rencana kerja dan target indikator kinerja kunci dilakukan proses monitoring dan pengukuran realisasi. - Proyeksi KPI ditetapkan dengan 	50%	45	22,5

		mempertimbangkan tantangan dan keunggulan strategis, pencapaian kinerja masa lalu sebagai baseline, serta mengarah pada KPI perusahaan kelas dunia sebagaimana menjadi visi perusahaan.			
3	Fokus Pelanggan			85	42,5
3.1	Pengetahuan pelanggan dan pasar	- Pelanggan kunci PJB adalah PT.PLN (Persero) yang membeli energi listrik dan kesiapan pembangkit berdasarkan PPA antara PT.PLN (Persero) dan PJB.	50%	40	20
3.2	Hubungan dan Kepuasan pelanggan	- Dalam membangun hubungan untuk memperoleh, memenuhi dan melebihi ekspektasi dan meningkatkan loyalitas pelanggan, PJB membina hubungan secara formal dan informal serta melakukan evaluasi melalui <i>survey</i> ekspektasi dan kepuasan pelanggan. - Untuk mendapat indikator kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan terhadap PJB dilakukan survey kepuasan. IKP PJB pada tahun 2008 rata-rata 2,68 (skala 3). Realisasi IKP ini sudah melebihi target pencapaian yang ditetapkan sebesar 2.	50%	45	22,5
4	Pengukuran dan analisis pengetahuan			90	47,25
4.1	Pengukuran, analisis dan review kinerja organisasi	- PJB menyeleksi, mengumpulkan, menyelaraskan, dan mengintegrasikan data dan informasi untuk menelusuri operasi harian dan untuk menelusuri kinerja organisasional keseluruhan, termasuk kemajuan dibandingkan Sasaran Strategis dan Rencana Kerja. - Dalam me-review kontrak kinerja dan pencapaiannya untuk level korporat PT PJB telah memiliki forum review berkala yang dilakukan secara mingguan (Rapat Direksi), bulanan (Rapat Kolaborasi), Triwulanan (Raker), Tahunan (RUPS).	50%	45	22,5
4.2	Informasi dan manajemen pengetahuan	- PJB menyediakan berbagai macam sarana informasi yang dapat diakses oleh seluruh stakeholder sebagai berikut: a. Sistem Informasi Terpadu (data proses bisnis: ELLIPSE, IM, ME, Pb Views, Document Center) b. Buletin Formal Perusahaan (Info PJB) c. Website (www.ptpjb.com) d. Mailing list e. Office Automation f. Hasil Sharing Best Practice (PGD, COP, FKT) g. Cooperate Information Display (brosur, monitor interaktif, papan pengumuman, event calender) h. Pertemuan formal antara senior leader dan karyawan (coffee morning, upacara bendera, safari ramadhan) - Untuk memastikan bahwa data, informasi, dan <i>knowledge</i> akurat, terintegrasi, reliabel, tepat waktu, aman dan terjamin kerahasiaan dijamin	55%	45	24,75

dengan prosedur, **PT PJB membentuk struktur Organisasi sub direktorat Knowledge Management dibawah Direktorat SDM & Administrasi** secara resmi pada Februari 2007, dengan tugas pokok sesuai SK Direksi PT PJB Nomor : 094.K/010/DIR/2006 tanggal : 18 Desember 2006

5	Fokus SDM		85	34	
5.1	Sistem kerja	<ul style="list-style-type: none"> - PJB menetapkan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi tingkat kepuasan tenaga kerja berdasarkan kriteria persyaratan dan ekspektasi setiap kelompok dan segmen tenaga kerja sesuai dengan Figure P.1-1. Disamping itu PJB melaksanakan Employee Engagement Survey (ESS) atau survey kepuasan tenaga kerja yang memuat pertanyaan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan tenaga kerja. - Dalam sistem pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja PJB, mengakomodir indentifikasi kebutuhan, keinginan pengembangan dan pembelajaran oleh karyawan, manajemen dasar, manajemen menengah, dan manajemen atas. - PJB menggunakan indikator yang berhubungan dengan retensi, absensi, grievances, keselamatan, dan produktivitas karyawan, serta perbaikan komitmen penugasan karyawan dengan melakukan penilaian yang difokuskan kepada mutu karya, volume karya, prakarsa, penguasaan tugas, keandalan atau reability, sikap dan perilaku dalam bekerja, hubungan antar rekan sekerja, dan disiplin waktu. 	40%	45	18
5.2	Lingkungan tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk menilai kebutuhan kapabilitas karyawan termasuk level ketrampilan, kompetensi, dan staffing dilaksanakan Job Analysis, training sesuai kebutuhan serta sertifikasi karyawan sesuai bidang keahliannya. Staffing dilakukan sesuai sistem manajemen karir serta dilakukan rotasi untuk mengisi kekosongan formasi. - Dalam memastikan dan meningkatkan kesehatan, keselamatan dan keamanan (K3) tempat kerja, PJB menerapkan Sistem Manajemen K3 (SMK3) sebagai sarana untuk memastikan bahwa pelaksanaan setiap aktivitas pekerjaan telah sesuai dengan <i>Standart Operation Procedure (SOP)</i> dan Standar K3. 	40%	40	16
6	Manajemen Proses		85	44,25	
6.1	Proses Pelayanan utama	<ul style="list-style-type: none"> - PJB dalam menetapkan kompetensi inti organisasi berdasarkan : Visi & Misi PJB, kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, regulasi & UU, kondisi sumber daya, teknologi, vendor, 	55%	35	19,25

		<i>benchmarking</i> - Proses kerja kunci, keterkaitan proses kerja kunci dengan kompetensi inti PJB, dan kontribusi dalam memberi nilai kepada pelanggan, profitabilitas, sukses organisasional, dan keberlanjutan. - Dalam memastikan kesiapan sistim kerja dan tempat kerja dalam keadaan bencana atau darurat di PT PJB Kantor Pusat ditetapkan SK Direksi No. 032.K/010/DIR/2005, tanggal 25 April 2005, sedangkan di unit diberlakukan Prosedur Kesiagaan dan Tanggap Darurat sesuai dengan persyaratan ISO 14000 dan 18000 klausul 4.4.7 serta dipersyaratkan di SMK3 di Elemen-1 dan Elemen-6.			
6.2	Pengelolaan Proses Kerja	- PJB mengimplementasikan PROSES kerja untuk memastikan pemenuhan persyaratan desainnya melalui beberapa tahap sebagai berikut: a. Penetapan SK Direksi tentang Proses Kerja Kunci b. Instruksi Direksi untuk Implementasi Proses Kerja Kunci dan Sosialisasi c. Penetapan Baseline sebagai dasar Kontrak Kinerja d. Penetapan Kontrak Kinerja Proses Kerja Kunci e. Pelaksanaan Self Assessment f. Pelaksanaan Assessment oleh Tim g. Penyampaian Hasil Assessment Kontrak Kinerja h. <i>Corrective Action</i> dan <i>Improvement</i> Hasil Assesment Kontrak Kinerja - PJB memperbaiki proses kerja untuk pencapaian kinerja yang lebih baik, berkurangnya penyimpangan, perbaikan produk-layanan dan menjaga proses searah dengan kebutuhan dan bisnis dilakukan perbaikan dan penyempurnaan proses kerja secara periodik dan kontinyu.	50%	50	25
Subtotal Skor Kriteria 1-6			550	550	146

Sedangkan contoh penilaian untuk kategori 7 (*Result* / hasil-hasil kinerja) akan ditampilkan pada Tabel 5.15 sesuai penilaian didasarkan pada konsep Le-T-C-L.

TABEL 5.15 SKOR HASIL UNTUK KATEGORI 7 MBNQA

No	Kriteria MBNQA	Ringkasan (Wawancara Mendalam & Dokumen)	% Skor	Skor / Poin MBNQA Max	Skor yang didapat (% x poin)
7	Hasil-Hasil Kinerja Organisasi			450	
7.1	Hasil-hasil pelayanan dan penyediaan pelayanan	- Hasil kinerja terkait dengan produk dan layanan yang memenuhi ekspektasi dan persyaratan utama pelanggan sebagaimana dijelaskan pada P.1.b(2) adalah ketersediaan, keandalan, dan efisiensi yang masing-masing secara berurutan diukur dengan variabel EAF, EFOR dan Rp/kWh. Ketersediaan atau kesiapan operasi unit pembangkit.	25%	100	25
7.2	Hasil-hasil fokus pelanggan	- Untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan, PJB juga memantau kepuasan dengan mengadakan survey kepuasan pelanggan yang menghasilkan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) dengan skala 0-3, dan ketidakpuasan pelanggan berdasarkan jumlah keluhan/komplain yang disampaikan ke PJB.	20%	70	14
7.3	Hasil-hasil keuangan dan pasar	- PJB yang bergerak di industri pembangkitan tenaga listrik dengan nilai asset yang besar dengan pembeli yang sekaligus holding company dari PJB yaitu PLN (Persero) memiliki konsekuensi bagi PJB.	20%	70	17,5
7.4	Hasil-hasil SDM dan sistem kerja	- Pada bagian ini disajikan hasil penguatan dan pemberdayaan perusahaan terhadap tenaga kerja. Ukuran dan indikator kinerja yang ditampilkan adalah : tingkat kepuasan pekerja, hasil pembinaan dan pengembangan tenaga kerja, serta upaya-upaya penciptaan lingkungan yang kondusif untuk mempertahankan tenaga kerja. Lingkungan kerja tersebut berhubungan dengan kesehatan kerja dan peningkatan kesejahteraan.	25%	70	17,5
7.5	Hasil-hasil keefektifan organisasi	- Grafik Pencapaian EAF PT PJB, Grafik EFOR PT PJB telah disampaikan di Figure 7.1-1 s/d 7.1-10, Grafik Produksi (GWh) PT PJB, dan Grafik Penjualan (GWh) PT PJB telah disampaikan di Figure 7.3-6 s/d 7.3-8.n yang dilaporkan.			
7.6	Hasil-hasil kepemimpinan dan tanggung jawab sosial	- HASIL UKURAN atau INDIKATOR KUNCI pencapaian strategi organisasional dan RENCANA KERJA PJB: a. Level indikator kunci pencapaian sasaran strategis <i>Sustainable Profit and Growth</i> PJB telah disampaikan di Figure 7.3-1 s/d 7.3-5. b. Level indikator kunci pencapaian sasaran strategis <i>Exceed Customer Expectation Level</i> PJB telah disampaikan di Figure 7.1-1 s/d 7.1-11.	20%	70	14

- c. Level indikator kunci pencapaian sasaran strategis *Operational Excellence* PJB telah disampaikan di Figure 7.5-1 s/d 7.5-5.
- d. Level indikator kunci pencapaian sasaran strategis *Human Resources, Organizational and Information Excellence* PJB telah disampaikan di Figure 7.4-1 s/d 7.4-3 dan Figure 7.4-8 s/d 7.4-14; Figure 7.4-4 s/d 7.4-5 dan Figure 7.4-15 s/d 7.4-16; Figure 7.4-6 s/d 7.4-7.

Subtotal Skor Kriteria 7	450	450	0	95
Subtotal skor kriteria 1-6				146
TOTAL SKOR PERUSAHAAN-Kriteria 1-7				241

Dari contoh penilaian tersebut terlihat hasil terhadap trend data dan perbandingan hasil kinerja organisasi selama tiga tahun terakhir atau lebih menunjukkan umumnya dalam kondisi tetap dan sedikit berada di atas standar.

Hasil juga menunjukkan bahwa mutu perusahaan dilihat dari tujuh kriteria Baldrige relatif belum baik. Kriteria dengan skor tertinggi adalah kriteria empat yaitu pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan. Skor kriteria kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus SDM, manajemen proses dan hasil-hasil kinerja relatif rendah.

Kriteria 1-6 yang menilai proses dalam mencapai mutu kinerja relatif belum baik. Hal ini berdampak pada kriteria tujuh hasil kinerja organisasi juga relatif belum baik.

Dari contoh gambaran mutu kinerja perusahaan dengan pendekatan MBNQA tersebut diperoleh total skor 241 dari 1000 poin. Dan ini masih terdapat pada *band 1* (lihat Lampiran 3), dan menggambarkan bahwa organisasi menunjukkan awal pengembangan (*Early Development*) dengan permulaan pendekatan (*approach*) yang sistematis dalam menjawab persyaratan dasar dari tujuh kriteria. Tetapi kesenjangan (*gap*) besar terdapat dalam pendekatan (*approach*) dan pelaksanaan/penyebaran (*deployment*) di beberapa kategori. Perusahaan berada dalam tahap awal untuk memperoleh hasil sesuai pendekatan (*approach*) dengan beberapa perbaikan dan kinerja baik yang telah diamati.

5.3 Pengujian Rancangan Aplikasi

Pengujian dilakukan pada aplikasi *BOS* yang telah dibuat. Pengujian yang dilakukan meliputi pengujian verifikasi dan pengujian validasi.

5.3.1 Pengujian Verifikasi

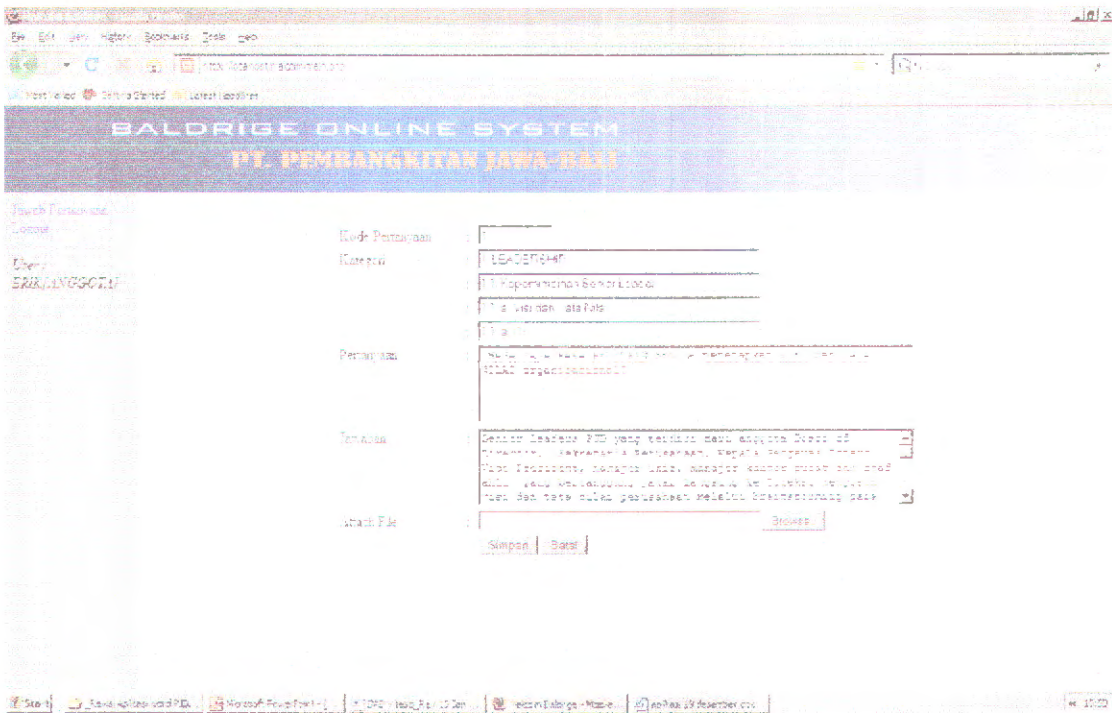
Pengujian verifikasi dilakukan dengan cara menguji setiap fungsionalitas yang bisa dilakukan oleh rancangan aplikasi *BOS*. Selain melihat berhasil atau tidaknya suatu fungsional dijalankan, waktu respon setiap suatu proses harus diperhatikan pula. Pengujian yang telah dilakukan pada aplikasi ini dilakukan pada *localhost* yang artinya *client* dan *server* berada dalam satu komputer. Lingkungan tempat dimana uji coba telah dijalankan dapat dilihat pada Tabel

TABEL 5.16. LINGKUNGAN PENGUJIAN

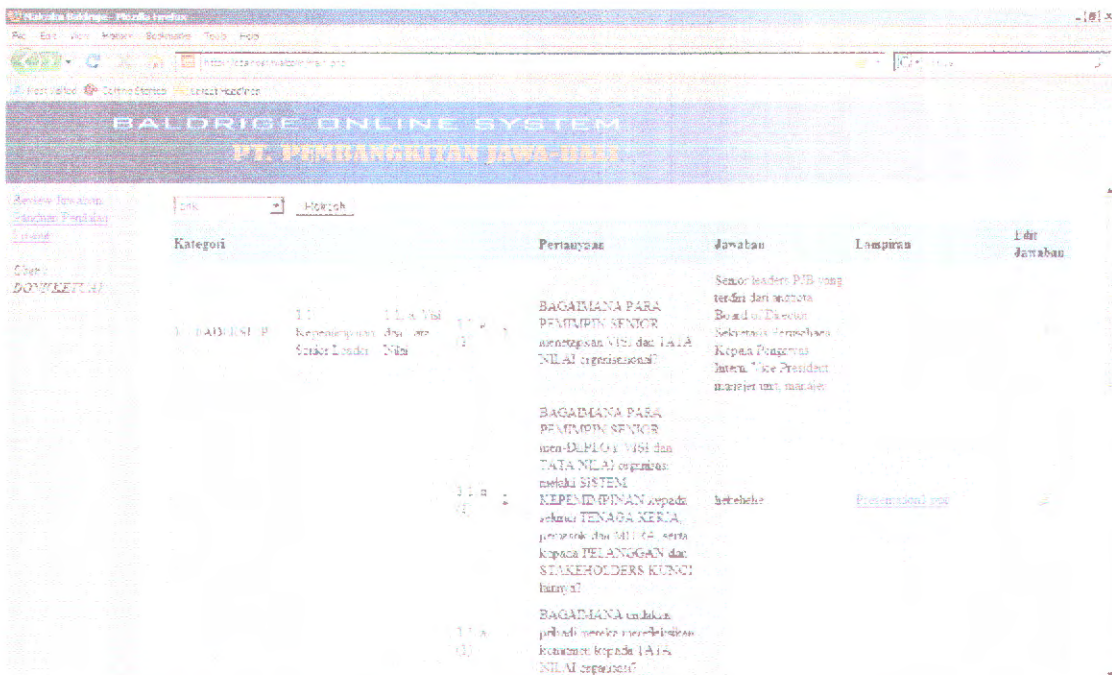
Infrastruktur Pengujian	Spesifikasi
Sistem Operasi Server	Windows Server 2003 SP1
Web Browser	Mozilla Firefox ver 3.0.7
Processor	Pentium Dual Processor 2 GHz
RAM	1 GB (Share With Server)

Pengujian dilakukan pada menu/modul forum diskusi meliputi *upload* jawaban dan *upload* gambar. Gambar 5.18. dan 5.19 secara berturut-turut memperlihatkan proses untuk mengupload jawaban dan hasilnya.





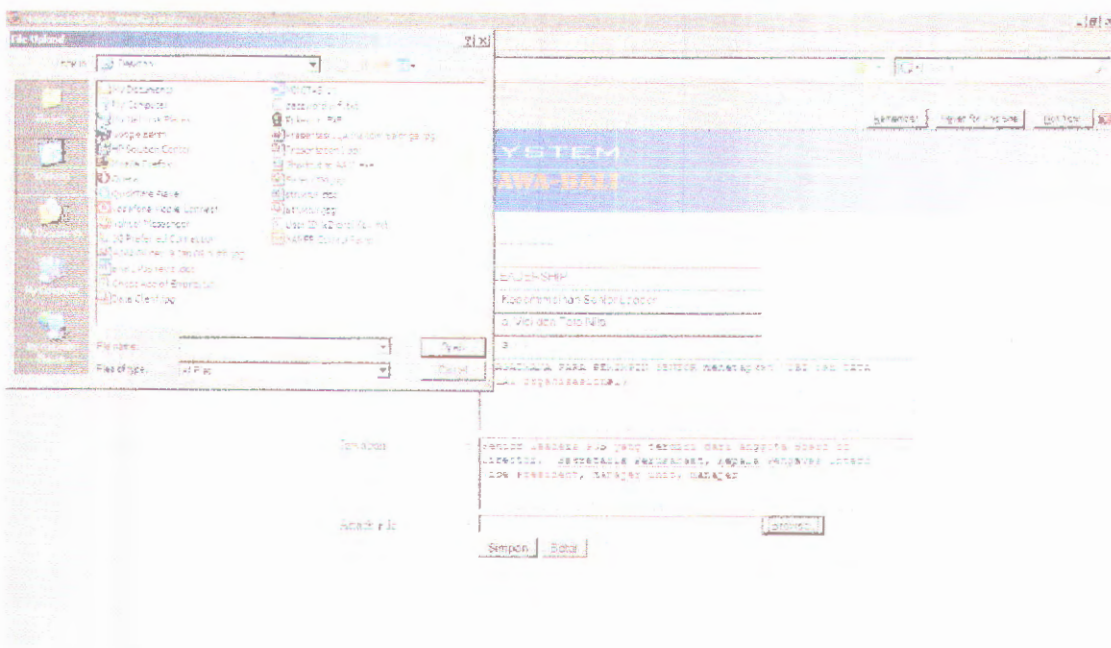
GAMBAR 5.20 TAMPILAN APLIKASI : PROSES UPLOAD JAWABAN



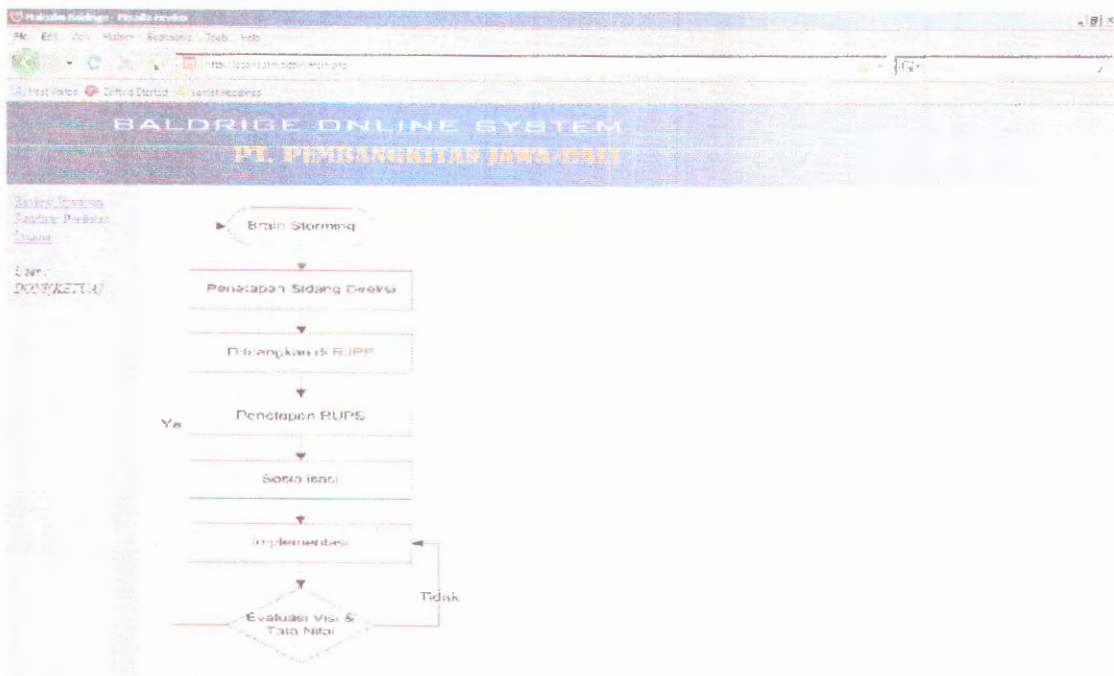
GAMBAR 5.21 TAMPILAN APLIKASI : HASIL UPLOAD JAWABAN

Gambar 5.18 dan 5.19 telah menunjukkan bahwa sistem telah dapat berfungsi dengan baik untuk meng-upload materi knowledge berupa jawaban dari user. Waktu respon dari proses upload ternyata bervariasi bergantung pada besar file yang di-upload. Untuk file jawaban yang tidak terlalu panjang membutuhkan waktu sekitar satu detik dan untuk jawaban yang panjang membutuhkan sekitar empat detik.

Sedangkan pengujian untuk fungsionalitas *upload* gambar bisa dilihat pada Gambar 5.20 dan 5.21 berikut :



GAMBAR 5.22 TAMPILAN APLIKASI : PROSES UPLOAD GAMBAR



GAMBAR 5.23 TAMPILAN APLIKASI : HASIL UPLOAD GAMBAR

Proses *upload* gambar diperlihatkan pada Gambar 5.20. Walaupun lama waktu respon untuk upload gambar bervariasi juga bergantung pada besarnya file yang diupload. Untuk file kecil sekitar satu detik, sedangkan file berukuran sekitar 1 MB proses upload bisa sampai 30 detik.

Hasil pengujian terhadap fungsionalitas aplikasi *BOS* ini telah memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Semua fungsionalitas telah berhasil memenuhi kebutuhan user. Ringkasan hasil pengujian dapat dilihat dalam Tabel 5.17. Pengujian ini dilakukan pada *localhost*, hal ini wajar karena hanya untuk menguji keberhasilan aplikasi. Jika diimplementasikan secara benar-benar sebaiknya harus melalui pengujian di jaringan yang sebenarnya dan dengan memperhatikan beban dari rata-rata ataupun maksimum *client* pemakai.

TABEL 5.17. RINGKASAN PENGUJIAN VERIFIKASI

Fungsionalitas	Waktu Respon	Keterangan
Upload Jawaban	1 detik – 4 detik	Berhasil
Upload gambar	1 detik – 30 detik	Berhasil

5.3.2 Pengujian Validasi

Pengujian validasi dilakukan untuk melihat apakah kebutuhan yang diinginkan oleh *user* sudah terpenuhi atau tidak. Pengujian ini dilakukan dengan menunjukkan dan mencoba secara bersama-sama dengan *user* dan menanyakan tingkat kepuasannya berkaitan dengan kebutuhan yang diperlukan. Ringkasan dari hasil pengujian ini dapat dilihat pada Tabel 5.18.

TABEL 5.18 PEMENUHAN KEBUTUHAN USER

Kebutuhan User	Pemenuhan
Sistem dapat menyimpan materi	Fungsionalitas upload jawaban dan replace/delete jawaban
Fasilitas kolaborasi	Forum diskusi, pengguna dapat mengirim jawaban atas pertanyaan sesuai kriteria Baldrige dan mendiskusikan jawaban yang disimpan, hingga didapatkan jawaban final.
Materi dan diskusi yang dikelompokkan berdasarkan kategori	Aplikasi membagi berdasarkan 7 kategori kriteria Baldrige, dan beberapa user-anggota akan diwakili oleh seorang user-ketua yang akan mengkoordinasi jawaban tiap kategori yang dibawahinya.
Forum Diskusi yang mampu meng-upload gambar	Pengiriman gambar dapat dilakukan user dalam menjawab setiap pertanyaan yang mengikutkan gambar / tabel dalam paparan jawabannya
Pertanyaan dan Skoring dapat di-edit	Terdapat menu yang dapat mengubah/mengedit pertanyaan dan skoring dari kriteria Baldrige sesuai dengan perkembangan MBNQA dari tahun ke tahun.

5.4 Keuntungan dan Persiapan Implementasi BOS

Berdasarkan hasil dari analisis dan perancangan sistem, maka dapat dikatakan bahwa dengan implementasi BOS berbasis kriteria Baldrige (MBNQA) yang digunakan sebagai media pengukuran performansi perusahaan dan sebagai media pembelajaran organisasi, didapatkan suatu aplikasi yang dapat memotret kinerja perusahaan saat ini, dan selanjutnya dapat memberikan masukan-masukan bagi program kerja selanjutnya guna perbaikan ke depannya. Selanjutnya akan dipaparkan keuntungan dan rekomendasi implementasi BOS tersebut.

5.4.1 Keuntungan Penggunaan BOS

Dengan menggunakan BOS berbasis kriteria Baldrige ini dapat memberikan keuntungan-keuntungan antara lain :

- a. Mempermudah penyelesaian penyusunan Dokumen Aplikasi (*Application Documents*) sebagai sarana untuk penyiapan *assessment* (penilaian) pengukuran kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan aplikasi dilengkapi dengan menu-menu/fitur-fitur yang dibutuhkan guna penyusunan dan penilaian Dokumen Aplikasi, seperti pengisian jawaban, upload gambar, upload tabel, *guidance*

penilaian sebagai tuntunan kesesuaian jawaban, pengelolaan hasil kinerja, penyeleksian jawaban, dan penilaian Dokumen Aplikasi.

- b. Mempermudah dan mempercepat penyelesaian pekerjaan, karena dapat dikerjakan secara online, fleksibel secara waktu pengerjaan dan paralel oleh seluruh anggota tim *task force*, melalui jaringan LAN/intranet; selain itu jawaban dapat dimonitor setiap saat dan *timeline* pekerjaan bisa diatur, sehingga memudahkan proses koordinasi bagi koordinator maupun para ketua kategori.
- c. Data-data proses dan hasil kinerja perusahaan dapat terintegrasi sehingga memudahkan untuk pencarian file-file lama dan memudahkan untuk merekap/melakukan proses *update* data yang diinginkan secara valid dan terbaharukan (*up to date*). Hal ini dapat menjadikan sebagai suatu *Knowledge Based* bagi penyusunan Dokumen Aplikasi selanjutnya.
- d. Mempermudah dalam mengintegrasikan data-data jawaban dari beberapa user-anggota, dan meminimasi terjadinya duplikasi data/jawaban.
- e. Mendukung proses *communication* dan *relationship* untuk menunjang proses diskusi perusahaan diantara pekerja khususnya tim *task force*. Memberikan kemudahan dalam proses *reporting-nya*.
- g. Aplikasi ini dapat diakses oleh banyak pemakai (user).
- h. Dapat memonitor dan mengevaluasi kinerja perusahaan dengan sistem pengelolaan hasil kinerja perusahaan sesuai dengan arahan dari kategori 7 MBNQA.
- i. Menunjang dan mempermudah terjadinya proses pembelajaran organisasi melalui transfer dan konversi *knowledge*, yaitu dari proses *tacit knowledge* melalui *sharing* informasi dan pengetahuan dari karyawan yang memiliki skill, pengetahuan dan pengalaman kerja, dan selanjutnya diubah ke proses *explicit knowledge* yaitu pembuatan Dokumen Aplikasi, dan pada akhirnya akan disosialisasikan ke pekerja umum lainnya sehingga diubah kembali ke *tacit knowledge*. Proses sosialisasi ini juga dapat dilakukan secara cepat ke semua wilayah kerja perusahaan yang menggunakan jaringan komunikasi data intranet.
- j. Memberikan kesempatan sebagai media *self assessment* untuk dapat mengukur kinerja perusahaan sendiri dan melatih pekerja (terutama user ketua/anggota) untuk dicalonkan sebagai *assessor* baru bagi pengukuran kinerja perusahaan berbasis MBNQA.

5.4.2 Persiapan-Persiapan Implementasi *BOS* di Perusahaan

Dengan dukungan dan kemajuan Teknologi Informasi (TI) berupa produk *BOS* seperti dari paparan hasil perancangan sebelumnya diharapkan dapat mempercepat gerak langkah pencapaian kemajuan perusahaan, sehingga semakin terstruktur, terdokumentasi secara jelas, terkontrol dan termonitor.

Dalam persiapan implementasi *BOS* ini ada beberapa syarat yang harus dilakukan, diantaranya :

a. Persiapan infrastruktur TI

Seperti dijelaskan pada sub Bab 5.1, persyaratan teknis/infrastruktur TI harus dipersiapkan terlebih dahulu oleh perusahaan. Penyiapan penyediaan infrastruktur teknologi komunikasi dan informasi merupakan syarat mutlak sebagai gerak/langkah awal penerapan *BOS* ini.

Sarana yang dibutuhkan dalam penerapan *BOS* ini berupa *web base application* yang tersedia dalam intranet. Diharapkan nantinya juga dilengkapi dan dikembangkan fasilitas-fasilitas *group discussion* sesuai kemajuan teknologi saat ini berupa *chatting*, *webcam media*, *voice recording* dan *integrated mailing list*.

b. Persiapan dukungan manajemen dalam menciptakan iklim manajemen perubahan

Direksi dan jajaran manajemen harus membuat suatu kesepakatan/komitmen mengenai kebijakan pada manajemen perubahan pada penggunaan teknologi baru berupa penggunaan *BOS* ini guna menunjang gerak dan kemajuan perusahaan. Kebijakan ini akan mempengaruhi "budaya organisasi baru" dari suatu perusahaan. Dengan mekanisme manajemen perubahan yang terpadu, terencana diharapkan dapat membuka cakrawala berpikir para pekerja untuk dapat berubah mengikuti pola gerak baru sesuai dengan tuntutan dari perusahaan. Setelah membuat suatu kebijakan baru, tugas selanjutnya adalah mensosialisasikan/mengkomunikasikan kepada karyawan perusahaan di seluruh wilayah kerja.

Dalam bidang apapun, ketika Teknologi Informasi (TI) diharapkan dapat menjadi solusi dari masalah-masalah yang ada, komitmen yang tinggi dari pimpinan puncak dan seluruh elemen organisasi sangatlah diperlukan. Menurut Widayana (2005) komitmen tersebut meliputi beberapa hal berikut :

- Bersedia meluangkan waktu yang cukup untuk memahami cara kerja, logika proses, kemampuan dan keterbatasan TI.

- Berusaha keras untuk memahami konsekuensi logis, risiko, dan akibat-akibat yang ditimbulkan oleh otomatisasi dan derasnya arus informasi.
- Semua hal di atas bermuara pada tuntutan sikap untuk siap dan mau berubah dalam mencapai tujuan besar perusahaan.

c. Persiapan SDM terhadap penerimaan implementasi teknologi baru

Dengan adanya implementasi *BOS* ini, maka KM membawa kesadaran pihak manajemen, yakni kesiapan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan syarat sebelum sebuah teknologi digunakan dalam organisasi. KM juga memperjelas pengertian bahwa teknologi dan strategi perusahaan memerlukan pemahaman yang utuh dari keduanya. Betapapun canggihnya suatu teknologi yang dimiliki oleh suatu perusahaan, kegunaannya sangat tergantung kepada SDM yang berada di balik teknologi itu. Jadi semuanya sangat bergantung pada *Knowledge* dan *Skill* pengguna (user) dan pengelolanya (administrator), dan tentunya budaya organisasi serta perlakuan terhadap informasi itu sendiri. Dengan demikian, KM mengisyaratkan bahwa SDM merupakan aset utama perusahaan dalam keberhasilan implementasi teknologi tidak lagi dapat dipakai sebagai sesuatu yang hanya diucapkan, tetapi harus diterapkan dan dikendalikan oleh pihak manajemen.

Dari komitmen yang telah terbentuk pada poin b, selanjutnya persiapan SDM yang perlu dilakukan secara lebih teknis, yaitu :

- Membiasakan diri membuat dokumentasi tertulis (menulis dalam suatu dokumen atau menginput data dalam aplikasi).
- Membiasakan diri menerima dan mengenal produk teknologi baru, serta meningkatkan kompetensi diri pada penggunaan alat-alat yang berhubungan dengan produk TI.
- Membiasakan diri menggunakan komunikasi elektronik (e-mail, mailing list, *group discussion*, *newsgroup*, *chatting*).
- Membiasakan diri berkomunikasi dengan manajemen dan karyawan lainnya dalam membahas permasalahan operasional dan strategi yang dihadapi oleh perusahaan.

d. Pelatihan

Setelah melakukan beberapa hal di atas, selanjutnya langkah terpenting yang harus dilakukan yakni melakukan pelatihan yang intensif untuk menggunakan teknologi baru itu. Pihak pengelola (administrator) dalam hal ini Subdit Pelatihan

dan Subdit KM PT PJB, wajib memberikan pelatihan dan sosialisasi lanjutan kepada pihak pekerja yang terlibat dalam penggunaan aplikasi *BOS* tersebut. Dengan pelatihan, berbagai kondisi seperti perlunya tata cara dan kebiasaan baru, serta semua proses kerja akibat dari teknologi itu dapat lebih tersosialisasikan dengan baik.

e. Review berkelanjutan

Setelah semuanya dilakukan, maka dilakukan review berkelanjutan oleh pihak manajemen untuk membahas keberhasilan/ hambatan yang terjadi di lapangan. Bila ditemui keberhasilan, diharapkan dapat dipertahankan dan ditingkatkan. Namun bila ditemui hambatan, diharapkan segera dibahas mengenai hal-hal yang menjadi kendala tersebut guna keberhasilan implementasi *BOS* tersebut, agar menunjang kinerja perusahaan yang semakin membaik.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisis sistem dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat penulis kemukakan kesimpulan dan saran sebagai berikut :

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dengan adanya aplikasi *Baldrige Online System (BOS)* berbasis kriteria Baldrige kesulitan-kesulitan penyusunan Dokumen Aplikasi (*Application Documents*) yang dipaparkan pada Bab I dapat diminimasi; diharapkan dapat mempermudah komunikasi diantara tim *task force*, membantu koordinasi dan mempercepat penyusunan Dokumen Aplikasi bagi penyiapan *assessment* pengukuran kinerja perusahaan setiap tahunnya, yang selanjutnya dapat dimonitor kinerja perusahaan dan diperbaiki kekurangan/kelemahan yang ditemukan.
2. Dengan hasil rancangan aplikasi ini juga, tim *task force* dan manajemen dapat mengakses Dokumen Aplikasi yang lama (pada tahun-tahun sebelumnya), dan dengan hal ini dapat dilakukan review kembali, perbandingan kinerja, perbaikan sistem kinerja, serta perbaikan penulisan Dokumen Aplikasi yang pada akhirnya terjadi proses *continues improvement*.
3. Dari proses implementasi aplikasi ini diharapkan dapat menjadikan pembelajaran organisasi yang lebih baik lagi; konversi *tacit knowledge* dari beberapa pekerja yang memiliki *skill*, pengetahuan dan pengalaman kerja dapat ditransfer ke dalam *explicit knowledge* berupa penyusunan Dokumen Aplikasi, dan selanjutnya dapat dikomunikasikan dan ditularkan (*di-deploy*) ke pekerja lain. Dengan hal ini proses *spiral knowledge* dapat berjalan secara berkelanjutan yang berguna pada pembelajaran organisasi dari tingkat individu, menuju ke kelompok pekerja, berlanjut ke tingkat fungsi/departemen, dan berlanjut terus ke tingkat perusahaan dan *stakeholders* yang lebih besar lagi.

4. Dengan aplikasi *Baldrige Online System (BOS)* berbasis kriteria Baldrige ini maka diharapkan dapat mendapatkan keuntungan-keuntungan seperti yang telah dipaparkan pada sub Bab 5.4.1, namun sebelum implementasi agar dapat berjalan dengan baik maka perusahaan perlu melakukan persiapan-persiapan seperti yang dipaparkan pada sub Bab 5.4.2.

6.2 Saran

Sedangkan saran/rekomendasi yang penulis sampaikan adalah sebagai berikut, khususnya untuk pengembangan sistem bagi instansi perusahaan yaitu :

1. Pengembangan sistem informasi di perusahaan harus dilakukan secara bertahap dan terencana sesuai dengan kebutuhan sehingga investasi pembuatan aplikasi dan pengadaan *hardware* pendukungnya bila dilakukan secara sempurna tidak menjadi "barang antik", setelah jadi justru tidak *operable*. Selain itu, persyaratan-persyaratan pra dan pasca implementasi sebaiknya dilakukan secara konsisten.
2. Untuk menunjang optimalisasi implementasi sistem, sumberdaya manusia (pekerja yang terlibat) harus dikembangkan, tidak hanya ketrampilan mengoperasikan komputer, tetapi lebih jauh memberikan penyadaran dan wawasan pentingnya penggunaan TI (Teknologi Informasi) untuk memudahkan penanganan administrasi manajemen pengetahuan perusahaan.
3. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan ada pengembangan sistem informasi yang mengelola dan dapat menampilkan indikator performansi/kinerja perusahaan yang berskala dari data-data KPI (*Key Performance Indicator*). Sistem informasi ini nantinya akan terhubung dengan pengelolaan data-data di MBNQA kategori 7. Diharapkan sistem informasi tersebut dilengkapi dengan signal-signal lampu merah-kuning hijau yang dapat memberikan peringatan bahwa performansi perusahaan sudah tercapai, sedang dalam *range progress* tercapai, ataupun dalam *range* belum tercapai. Pengembangan selanjutnya disarankan menggunakan teknologi *share point server* yang dapat mengakses file-file yang terintegrasi dalam satu server di perusahaan, sehingga memungkinkan *user-user* dari berbagai departemen dapat memonitor dan

meng-update sesuai otorisasinya secara online, tepat waktu, cepat dan terkontrol. Pengembangan sistem informasi ini dirancang sedemikian rupa sehingga memudahkan untuk pengembangan aplikasi perusahaan sesuai dengan trend dan kebutuhan yang saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Wibisono, Dermawan, Ph.D. 2006. *Manajemen Kinerja (Konsep Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*. Jakarta : Erlangga.
- Sadikin, Iskandar. 2008. *Bunga Rampai Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Bandung : Lembang Center Indonesia.
- Sadikin, Iskandar. 2008. *Penuntun Menyusun Aplikasi Baldrige Criteria For Performance Excellence*. Bandung : Lembang Center Indonesia.
- Sadikin, Iskandar. 2008. *Self-Assessment Berbasis Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Bandung : Lembang Center Indonesia.
- Indonesia Quality Award. 2009. *Kriteria Kinerja Ekselen (Berbasis Malcolm Baldrige) 2009-2010 (Versi Indonesia-English)*. Jakarta : Indonesia Quality Award Foundation.
- Nugroho, Arfinto. (2007). Tesis: Perancangan Prototipe *Knowledge Management Tools* Bagi Penyiapan Dokumen Aplikasi Untuk Penilaian Kinerja Perusahaan Berbasis *Malcolm Baldrige National Quality Award*, Program Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Agustian, Mochammad. (2006). Tesis: Analisis dan Perancangan Software Helpdesk Untuk Layanan Teknologi Informasi Berbasis *Knowledge Management* di PT Pembangkitan Jawa Bali, Program Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Anshori, M. Yusak. (2004). Tesis: Analisis Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan *Knowledge Management* dan *Knowledge-Based Strategy* di Surabaya Plaza Hotel, Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Arief, Rudi. (2006). Tesis: Pembuatan Prototype Aplikasi Scorecard Untuk Menunjang Evaluasi Kinerja Di Unit Operasi Minyak Berat PT CPI, Program Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Awad, Elias M. & Ghaziri, Hassan M. (2004). *Knowledge Management*: Prentice Hall, New Jersey.
- Chin, Kwai-Sang *et.al.* (2003) Development of a knowledge-based self-assessment system for measuring organisational performance, *Expert Systems with Applications*. 24, 443-455.

- Dewi, Ike Janita. (2005) *Rethinking Information Technology Management: Integrasi Teknologi Informasi dengan Strategi*. Amara Books, Yogyakarta.
- Gaspersz, Vincent. (2005) *Total Quality Management*. Cetakan ke empat. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hussey, Jill and Hussey, Roger. (1997) *Business Research: A Practical Guide For Undergraduate and Postgraduate Students*. Macmillan Business, London.
- Indartama, Kus. (2005). Jurnal Teknobis: Sistem Informasi Pemasaran PT TELKOM Divisi Fixed Wireless Untuk Perencanaan Program Dan Menampilkan Indikator Performansi Pemasaran, Program Magister Manajemen Teknologi ITS, Surabaya.
- Jogiyanto, HM. (1989) *Analisa dan Desain Sistem Informasi Terstruktur*. Andi Offset, Yogyakarta.
- O'Dell, C., Elliot, S., and Hubert, C. (2000). *Knowledge Management: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes*, APQC, USA.
- Rosenberg, Marc. J. (2001) *E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, Mc Graw-Hill.
- Stapleton, James J. (2003) *Executive's Guide to Knowledge Management: Puncak Keunggulan Kompetitif*. Penerbitan Erlangga, Jakarta.
- Takeuchi, Hirotaka and Nonaka, Ikujiro. (2004) *Hitotsubashi: On Knowledge Management*. First Edition, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore.
- Tobing, Paul L. (2007) *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Tontowi, Mahmud. (2006). Tesis: Perancangan Pengukuran *Performance of Business Process* di PT Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory dengan Menggunakan Metode The Performance Prism, Program Magister Manajemen Teknologi, Institut Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Tiwana, Amrit. (2000) *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques For Building A Knowledge Management System*. First Edition, Prentice Hall PTR, United States of America.
- Tiwana, Amrit. (2002) *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platforms*. Second Edition, Prentice Hall PTR, United States of America.
- Tim Business Improvement Upms V. (2006) *Application Summary 2006 Unit Pemasaran V*. Surabaya.

Whitten, Jeffery L; Bentley, Lonnie D and Dittman, Kevin C. (2004) *Metode Desain & Analisis Sistem (Indonesian translation copyright)*. Edisi 6, McGraw Hill-Penerbit Andi.

Wibowo, Yudi Tri. (2005). Tesis: Analisis dan Desain Purwarupa Pengelolaan Pengetahuan Berbasis Web di Politeknik CALTEX Riau, Program Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Widayana, Lendy. (2005) *Knowledge Management: Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Bayumedia Publishing, Malang.

<http://www.baldrige.nist.gov>, accessed 08/07/2007

<http://www.elsevier.com/locate/eswa>, accessed 11/08/2008

<http://www.ilmukomputer.org/wp-content/uploads/2006/09/bse-kmiptek.pdf>,
accessed 10/30/2007

<http://www.ilmukomputer.org/wp-content/uploads/2006/09/bse-kms.pdf>,
accessed 10/30/2007

<http://www.lppm.itb.ac.id/MBNQA.pdf>, accessed 11/16/2007

<http://www.ptpjb.com>, accessed 03/25/2008

<http://heru.wordpress.com/2006/06/29/performance-managementpentingkah/>,
accessed 03/21/2007

LAMPIRAN 1

SCORE	PROCESS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ No SYSTEMATIC APPROACH to Item requirements is evident; information is ANECDOTAL. (A) ■ Little or no DEPLOYMENT of any SYSTEMATIC APPROACH is evident. (D) ■ An improvement orientation is not evident; improvement is achieved through reacting to problems. (L) ■ No organizational AJUCMENT is evident; individual areas or work units operate independently. (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC REQUIREMENTS of the Item is evident. (A) ■ The APPROACH is in the early stages of DEPLOYMENT in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the BASIC REQUIREMENTS of the Item. (D) ■ Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident. (L) ■ The APPROACH is AJUCMED with other areas or work units largely through joint problem solving. (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is DEPLOYED, although some areas or work units are in early stages of DEPLOYMENT. (D) ■ The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to evaluation and improvement of KEY PROCESSES is evident. (L) ■ The APPROACH is in the early stages of AJUCMENT with your basic organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the OVERALL REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is well DEPLOYED, although DEPLOYMENT may vary in some areas or work units. (D) ■ A fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement PROCESS and some organizational LEARNING are in place for improving the efficiency and EFFECTIVENESS of KEY PROCESSES. (L) ■ The APPROACH is AJUCMED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
70%, 75%, 80%, or 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is well DEPLOYED, with no significant gaps. (D) ■ Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING are KEY management tools; there is clear evidence of refinement and INNOVATION as a result of organizational-level ANALYSIS and sharing. (L) ■ The APPROACH is INTEGRATED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
90%, 95%, or 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is fully DEPLOYED without significant weaknesses or gaps in any areas or work units. (D) ■ Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING are KEY organization-wide tools; refinement and INNOVATION, backed by ANALYSIS and sharing, are evident throughout the organization. (L) ■ The APPROACH is well INTEGRATED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)

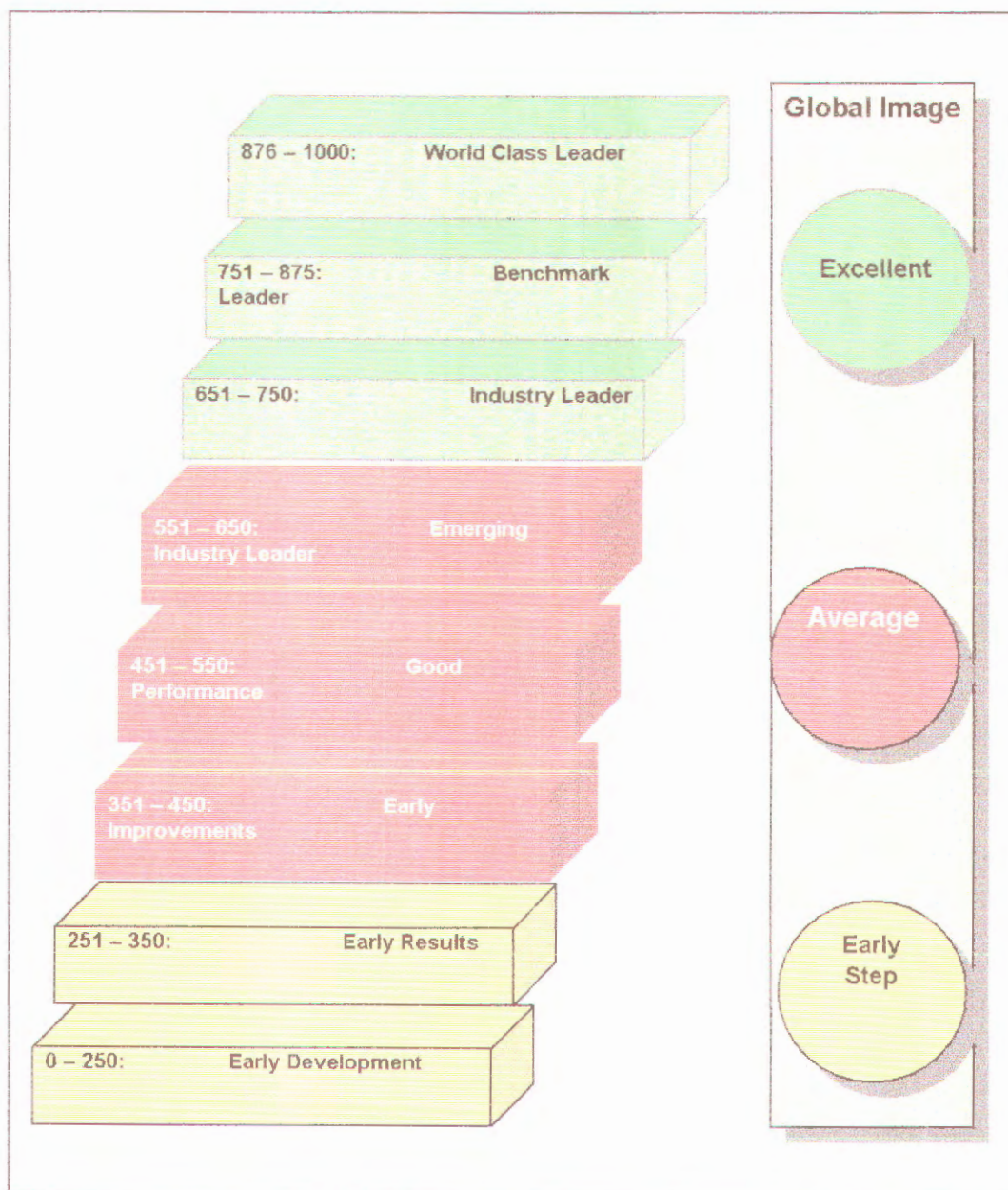
PENILAIAN BALDRIGE KATEGORI 1 s/d 6

LAMPIRAN 2

SCORE	RESULTS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ There are no organizational PERFORMANCE RESULTS or poor RESULTS in areas reported. ■ TREND data either are not reported or show mainly adverse TRENDS. ■ Comparative information is not reported. ■ RESULTS are not reported for any areas of importance to your organization's KEY MISSION or business requirements.
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ A few organizational PERFORMANCE RESULTS are reported; there are some improvements and/or early good PERFORMANCE LEVELS in a few areas. ■ Little or no TREND data are reported, or many of the TRENDS shown are adverse. ■ Little or no comparative information is reported. ■ RESULTS are reported for a few areas of importance to your organization's KEY MISSION or business requirements.
30%, 35%, 40%, or 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Improvements and/or good PERFORMANCE LEVELS are reported in many areas addressed in the Item requirements. ■ Early stages of developing TRENDS are evident. ■ Early stages of obtaining comparative information are evident. ■ RESULTS are reported for many areas of importance to your organization's KEY MISSION or business requirements.
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Improvement TRENDS and/or good PERFORMANCE LEVELS are reported for most areas addressed in the Item requirements. ■ No pattern of adverse TRENDS and no poor PERFORMANCE LEVELS are evident in areas of importance to your organization's KEY MISSION or business requirements. ■ Some TRENDS and/or current PERFORMANCE LEVELS—evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS—show areas of good to very good relative PERFORMANCE. ■ Organizational PERFORMANCE RESULTS address most KEY CUSTOMER, market, and PROCESS requirements.
70%, 75%, 80%, or 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Current PERFORMANCE LEVELS are good to excellent in most areas of importance to the Item requirements. ■ Most improvement TRENDS and/or current PERFORMANCE LEVELS have been sustained over time. ■ Many to most reported TRENDS and/or current PERFORMANCE LEVELS—evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS—show areas of leadership and very good relative PERFORMANCE. ■ Organizational PERFORMANCE RESULTS address most KEY CUSTOMER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements.
90%, 95%, or 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Current PERFORMANCE LEVELS are excellent in most areas of importance to the Item requirements. ■ Excellent improvement TRENDS and/or consistently excellent PERFORMANCE LEVELS are reported in most areas. ■ Evidence of industry and BENCHMARK leadership is demonstrated in many areas. ■ Organizational PERFORMANCE RESULTS fully address KEY CUSTOMER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements.

PENILAIAN BALDRIGE KATEGORI 7

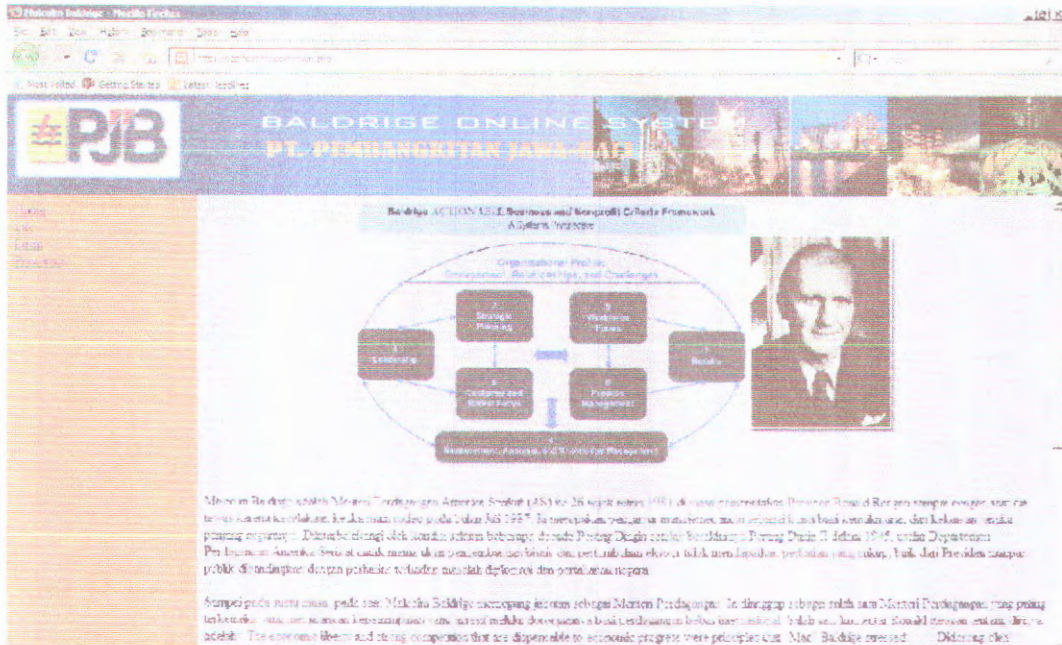
LAMPIRAN 3



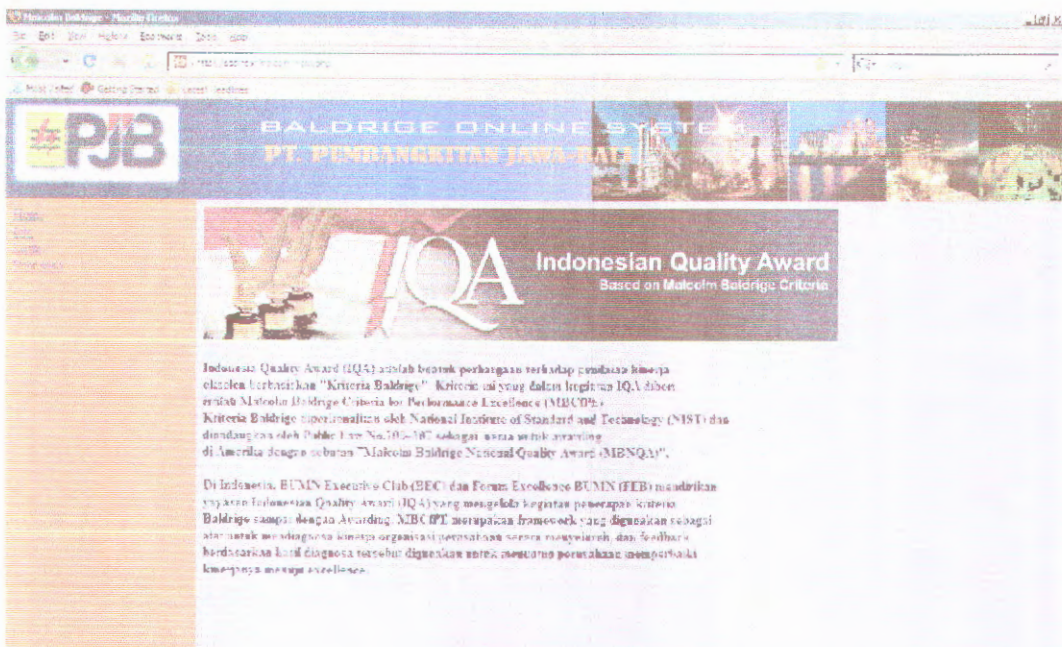
Scoring Band Descriptors

LAMPIRAN 4

MENU HOME



Tampilan BOS : Link Malcolm Baldrige



Tampilan BOS : Link Indonesian Quality Award

LOGIN : ADMIN

BALDRIGE ONLINE SYSTEM
PT. PEMBANGKITAN JAWA BALI

SELAMAT DATANG DI BALDRIGE ONLINE SYSTEM (BOS)
PT. PEMBANGKITAN JAWA BALI

Baldrige Online System (BOS) merupakan inovasi dalam bidang: kinerja, budaya & mutu di Indonesia. Di mana yang dimaksud, bukan hanya sekedar masalah di dalam perusahaan. Edukasi Aplikasi PT. Pembangunan Jawa-Bali.

Dengan menggunakan teknologi Web 2.0 di PT. Pembangunan Jawa-Bali, semoga meningkatkan kualitas legal setiap saat untuk cara mengelola informasi, managemen perusahaan dengan terintegrasi secara online.

Melalui ACTIONABLE Metrics and Balanced System Framework
A.Sistem,Perbaikan

Organizational Profile
Strategic Planning, Financial Focus, Customer and Supplier, Personal Management, Leadership, People

Tampilan BOS : Menu ADMIN

BALDRIGE ONLINE SYSTEM
PT. PEMBANGKITAN JAWA BALI

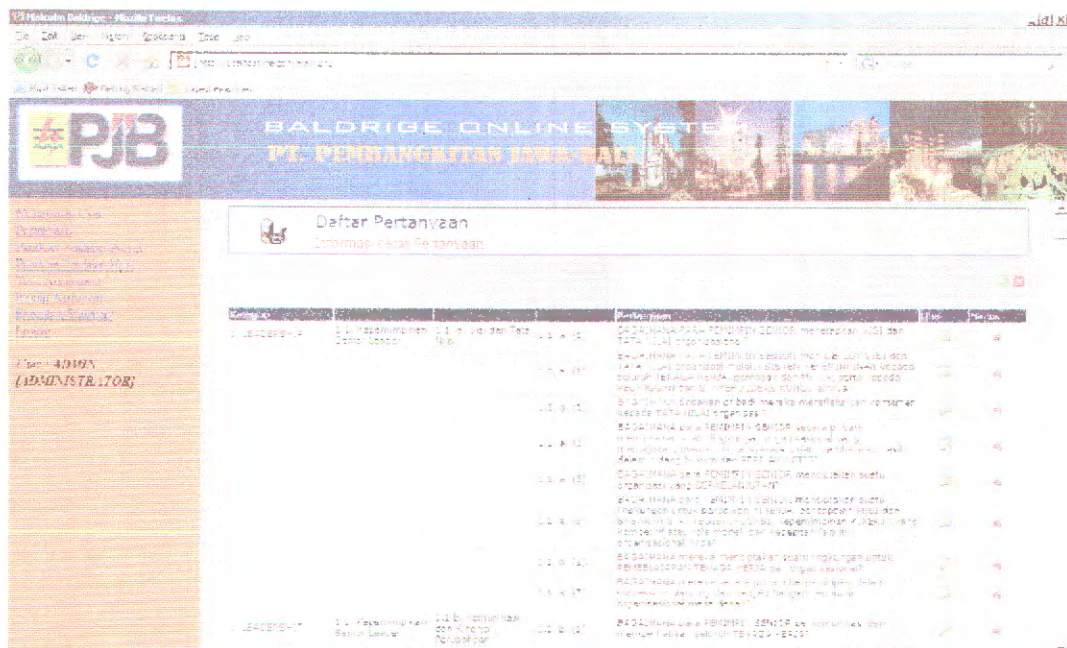
Daftar Management User
Daftar user management user

ID	Nama User	jabatan	jabatan	Gaji	Status
1	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
2	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
3	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
4	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
5	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
6	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
7	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
8	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
9	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
10	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
11	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
12	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
13	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
14	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
15	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
16	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
17	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
18	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
19	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF
20	ADMIN	ADMINISTRATOR		0	AKTIF

Tampilan BOS : Manajemen User



Tampilan BOS : Ubah Daftar Pengguna



Tampilan BOS : Daftar Pertanyaan

Halaman Beranda - Pribadi Pengguna

De Cak Jel. User: Dharma Jaja Jel.

PT. PEMANGKATAN TAWA BAKI

Panduan Penilaian Proses

Business Unit: Pribadi Pengguna PIMMS

No	Uraian	Skor
1	Tidak ada basis APPROACH yang DITEKATIGU, menggunakan PRODUKSI (1)	0%
2	Tidak ada data pada basis DEPENDENT dan APPROACH (2)	20%
3	Tidak ada basis informasi pada basis "pendekatan" perbaikan di dalam menu hasil terhadap masalah (3)	40%
4	Tidak ada basis informasi pada basis pendekatan yang ada, dan data pada basis pendekatan (4)	60%
5	Tidak ada informasi (pendekatan) APPROACH yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (5)	80%
6	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (6)	100%
7	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (7)	100%
8	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (8)	100%
9	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (9)	100%
10	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (10)	100%
11	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (11)	100%
12	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (12)	100%
13	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (13)	100%
14	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (14)	100%
15	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (15)	100%
16	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (16)	100%
17	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (17)	100%
18	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (18)	100%
19	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (19)	100%
20	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (20)	100%

Tampilan BOS : Panduan Penilaian Proses

Halaman Beranda - Pribadi Pengguna

De Cak Jel. User: Dharma Jaja Jel.

PT. PEMANGKATAN TAWA BAKI

Panduan Penilaian Hasil

Business Unit: Pribadi Pengguna PIMMS

No	Uraian	Skor
1	Tidak ada HIGHLIGHT yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (1)	0%
2	Tidak ada data TREND yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (2)	20%
3	Tidak ada informasi pada basis "pendekatan" perbaikan di dalam menu hasil terhadap masalah (3)	40%
4	Tidak ada informasi pada basis pendekatan yang ada, dan data pada basis pendekatan (4)	60%
5	Tidak ada informasi (pendekatan) APPROACH yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (5)	80%
6	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (6)	100%
7	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (7)	100%
8	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (8)	100%
9	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (9)	100%
10	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (10)	100%
11	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (11)	100%
12	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (12)	100%
13	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (13)	100%
14	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (14)	100%
15	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (15)	100%
16	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (16)	100%
17	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (17)	100%
18	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (18)	100%
19	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (19)	100%
20	Tidak ada informasi yang DITENTUKAN oleh DOKUMEN PRODUKSI (20)	100%

Tampilan BOS : Panduan Penilaian Hasil

Task Assignment
Informasi detail Task Assignment

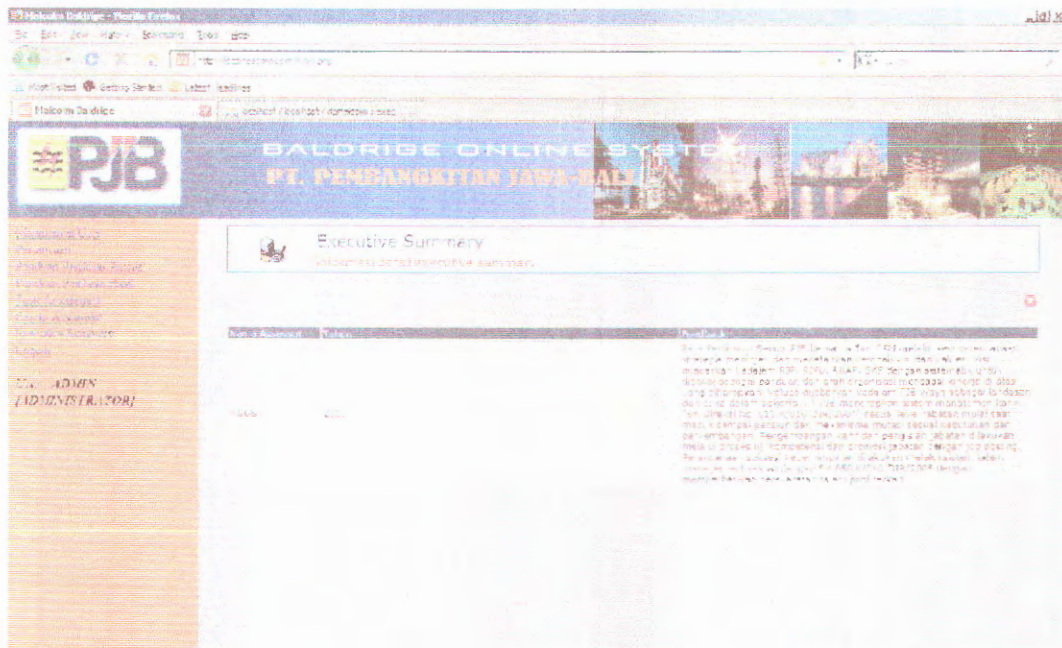
Kategori	Kelas	Nama User
ADMINISTRATOR	ALL	RINA
ADMINISTRATOR	ALL	ADAM
ADMINISTRATOR	ALL	RIVA
ADMINISTRATOR	ALL	ISYAN
ADMINISTRATOR	ALL	HERIZTE
ADMINISTRATOR	ALL	MAHARANI
ADMINISTRATOR	ALL	PERMATAHARDY
ADMINISTRATOR	ALL	DARWIN
ADMINISTRATOR	ALL	ALFA SUHARDANA
ADMINISTRATOR	ALL	RIANO
ADMINISTRATOR	ALL	IZAH SYARIHATI
ADMINISTRATOR	ALL	BERNARDUS
ADMINISTRATOR	ALL	MARDIANI
ADMINISTRATOR	ALL	RIYALINDA
ADMINISTRATOR	ALL	CHERILINDA
ADMINISTRATOR	ALL	BRUNO
ADMINISTRATOR	ALL	RAHA DEWIYANI
ADMINISTRATOR	ALL	NETA-RINDA
ADMINISTRATOR	ALL	WUJUTUNG
ADMINISTRATOR	ALL	MARIONINTEY
ADMINISTRATOR	ALL	AGNI
ADMINISTRATOR	ALL	TRIANGG
ADMINISTRATOR	ALL	AGNY PRATIYU
ADMINISTRATOR	ALL	MARESE
ADMINISTRATOR	ALL	BACHRIENI

Tampilan BOS : Task Assignment

Rekap Assessment
Informasi detail rekap assessment

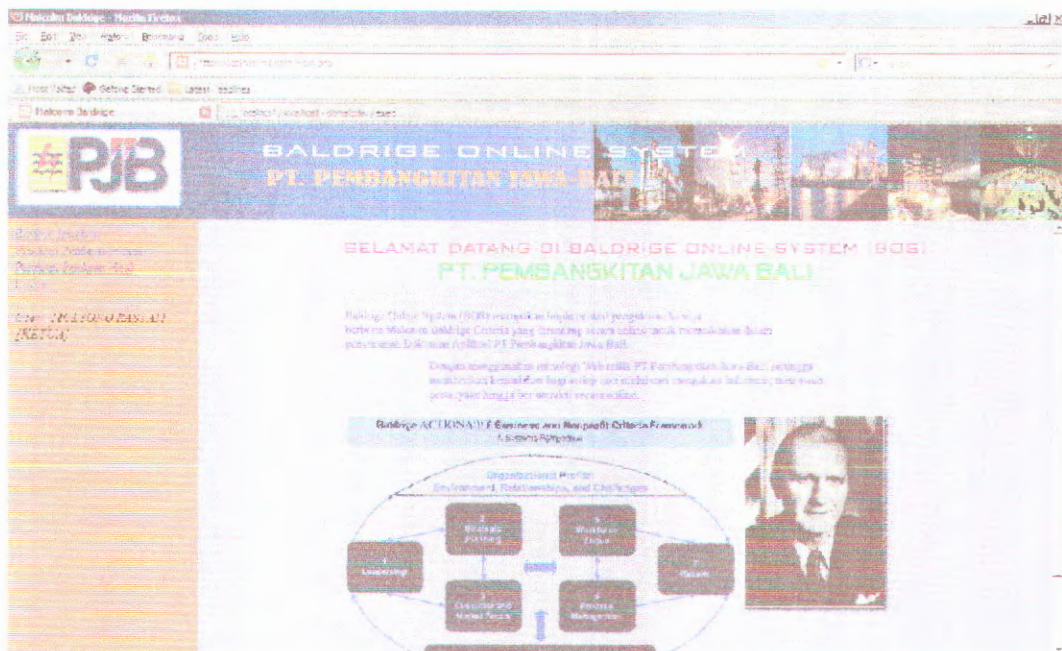
Kategori Assessment	Assessment ID	Assessment Code	Batas Waktu	Assessment	Tipe	Assessment ID	Date Info
KONSTRUKSI	222	22	2019	22	22.2	22.22	22.22
PROSEDUR MANAJEMEN	222	22	2019	22	22.2	22.22	22.22

Tampilan BOS : Rekap Assessment

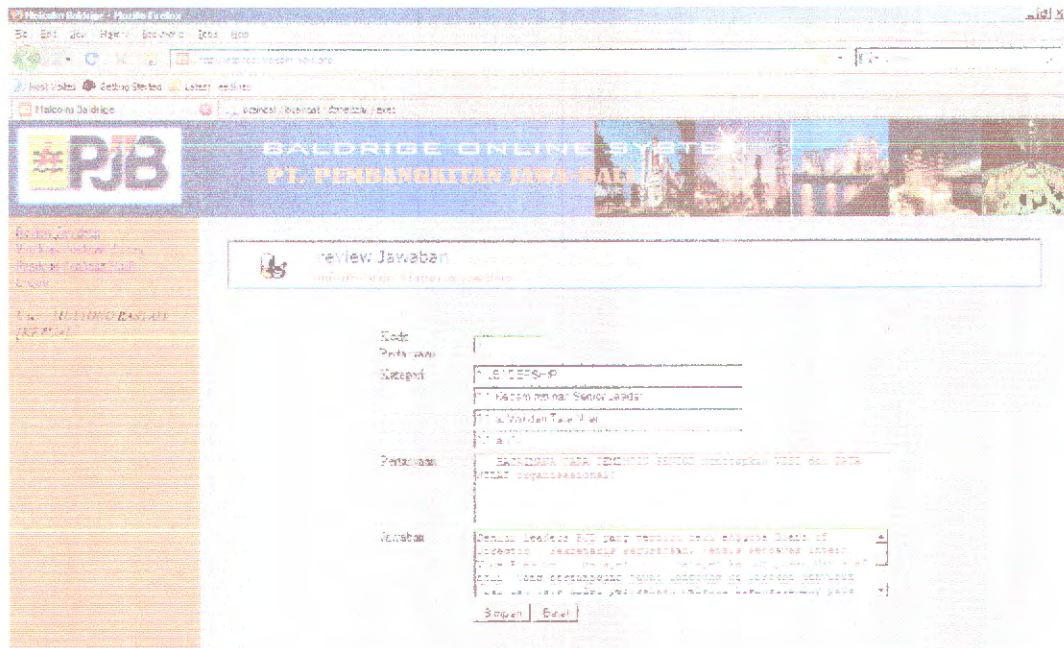


Tampilan BOS : Executive Summary

LOGIN : KETUA

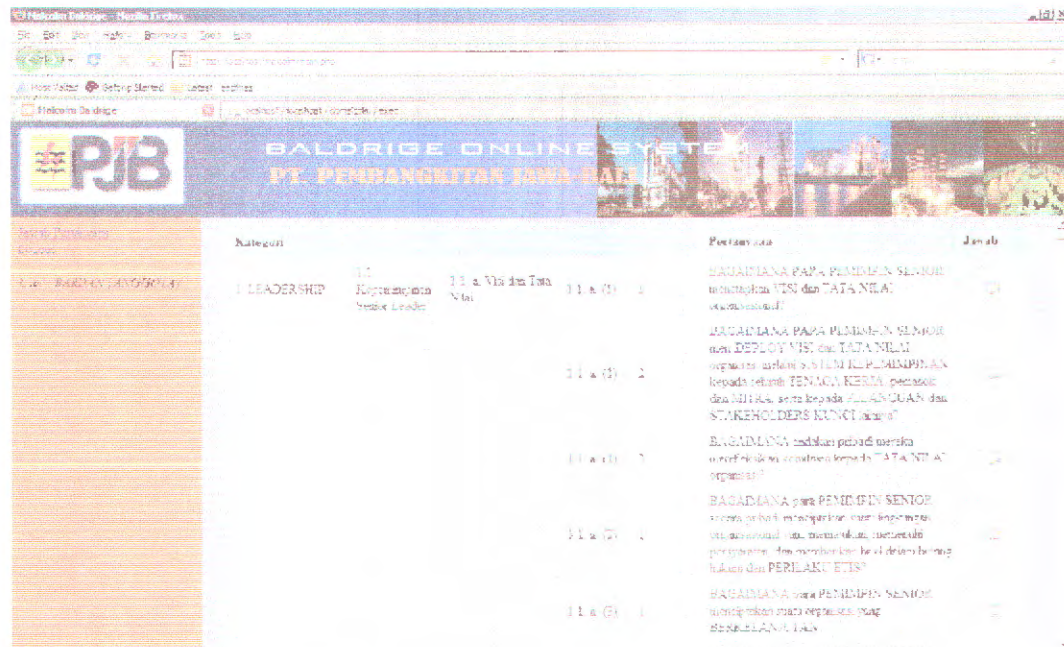


Tampilan BOS : KETUA KATEGORI 1



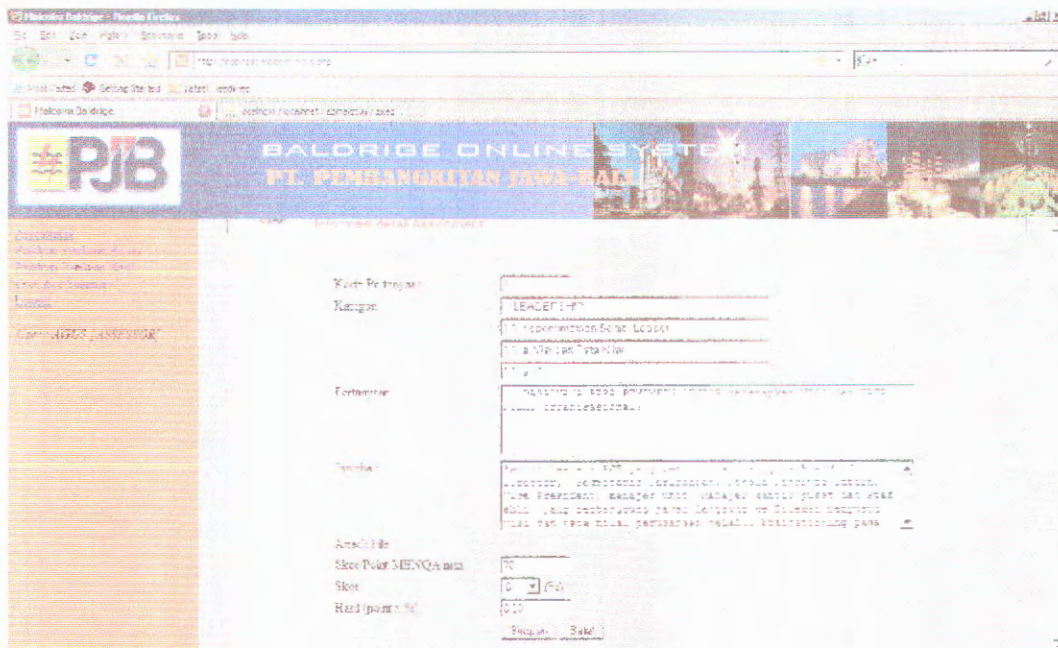
Tampilan BOS : Review Jawaban (Ketua Kategori 1)

LOGIN : ANGGOTA

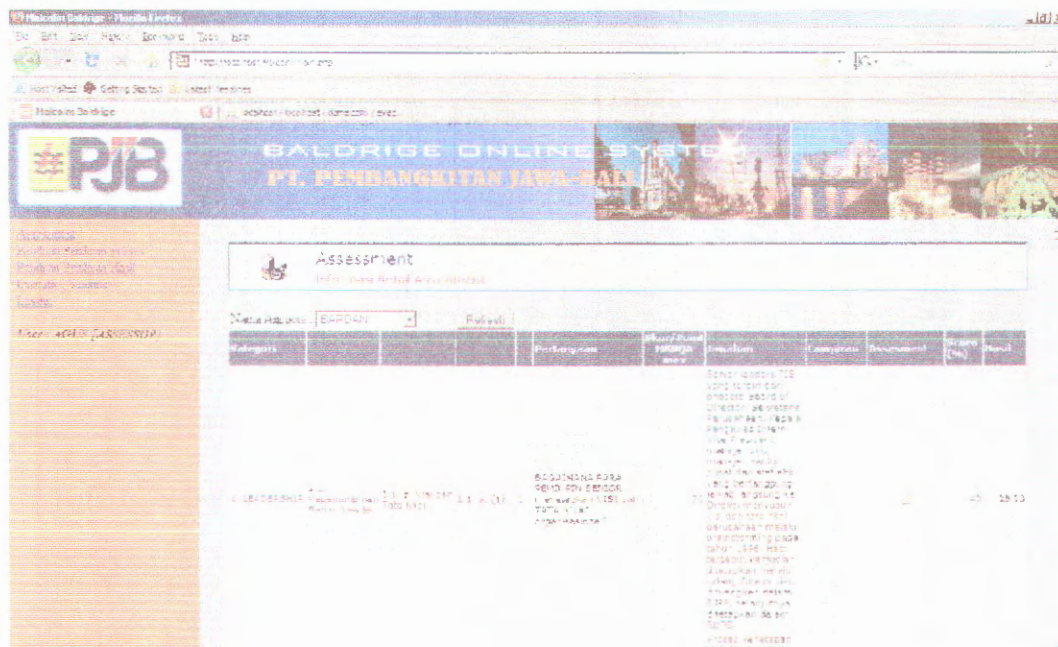


Tampilan BOS : Jawaban Pertanyaan (Anggota Kategori 1)

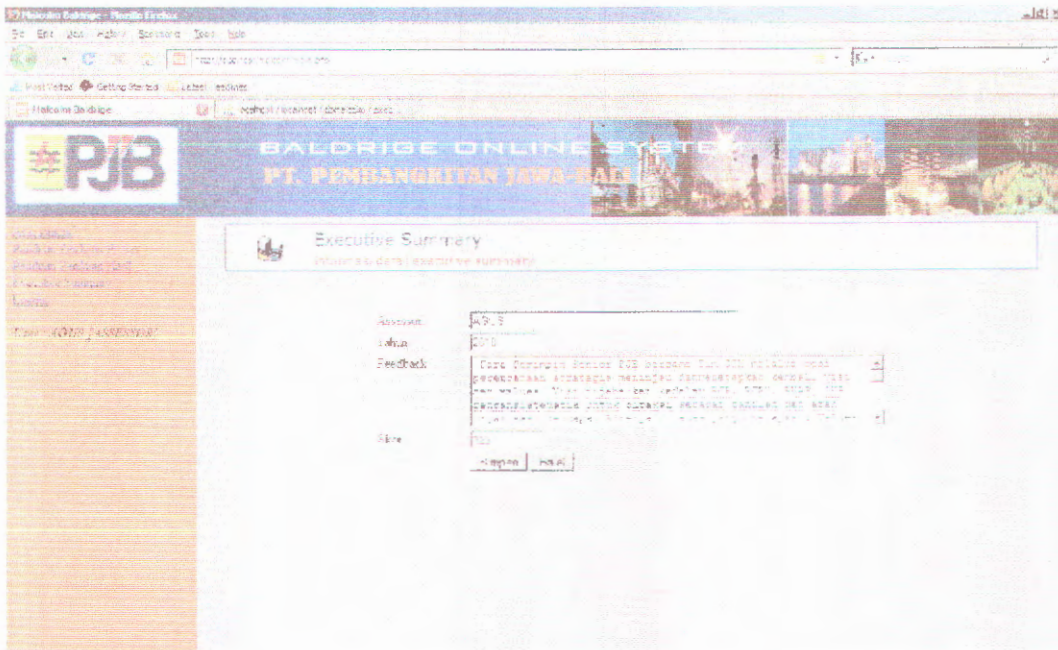
LOGIN : ASSESSOR



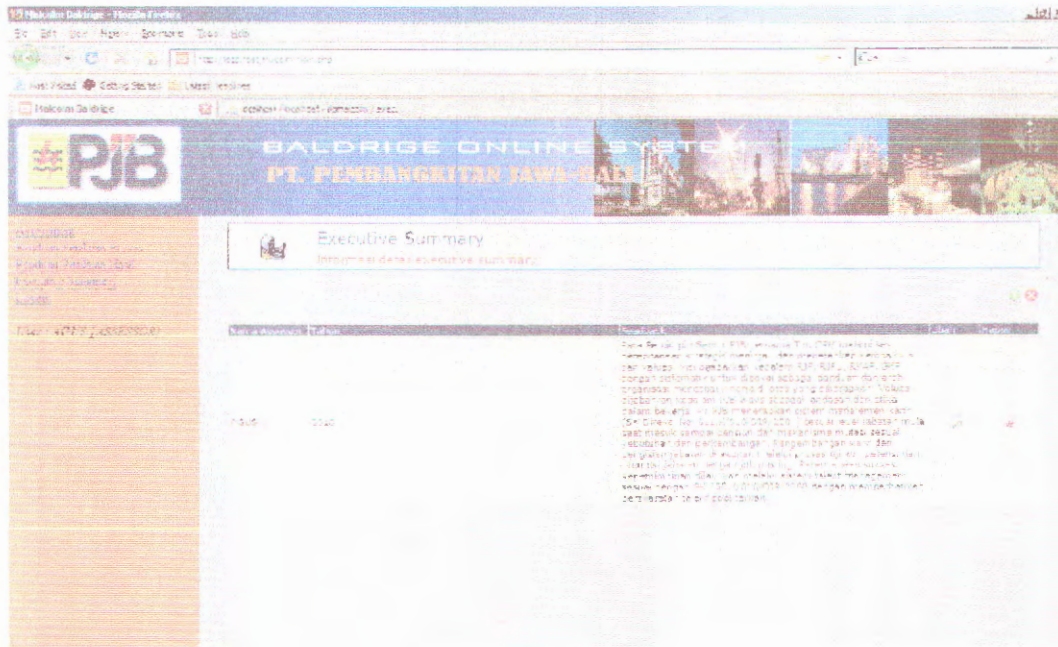
Tampilan BOS : Assessment (Kategori 1)



Tampilan BOS : Hasil Assesment (Kategori 1)



Tampilan BOS : Upload Feedback



Tampilan BOS : Hasil Upload Feedback / Executive Summary