



WRAP UP

Interprestasi
Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU)

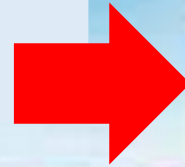


PT RNI (Persero)

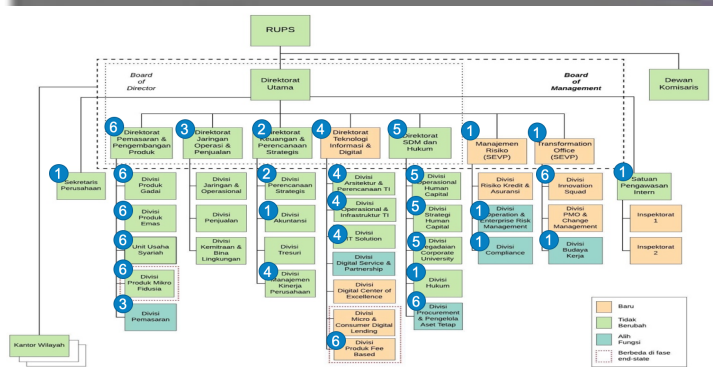
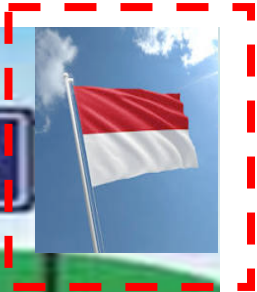
BUSINESS EXCELLENCE CONCEPT

KPKU sebagai Pedoman Kinerja Ekselen

PT RNI (PERSERO)



ROAD TO EXCELLENCE



KPKU Sebagai Panduan Keekselen Perusahaan



4

- Keyakinan dan perilaku yang dirumuskan menjadi 11 (sebelas) Tata Nilai Inti adalah :
1. Perspektif kesisteman (*systems perspective*).
 2. Kepemimpinan yang visioner (*visionary leadership*).
 3. Keunggulan yang fokus kepada pelanggan (*customer-focused excellence*).
 4. Penghormatan orang (*valuing people*).
 5. Pembelajaran dan kelincahan organisasi (*organizational learning and agility*).
 6. Fokus pada kesuksesan (*focus on success*).
 7. Pengelolaan inovasi (*innovation management*).
 8. Manajemen berdasarkan fakta (*management by fact*).
 9. Tanggung jawab Sosial (*societal responsibility*).
 10. Etika dan transparansi (*ethics and Transparency*).
 11. Penyampaian nilai dan hasil (*delivering value and result*).



1

Konteks Organisasi
Siapa Saya?
 Faktor-faktor kunci internal dan eksternal organisasi.
 Profile Organisasi
 P.1. Deskripsi Organisasi
 a. Lingkungan Organisasi
 b. Tata Hubungan Organisasi
 P.2 Situasi Organisasi
 a. Lingkungan Persaingan
 b. Konteks Strategis
 c. Sistem Perbaikan Kinerja



2

Sistem Organisasi
Apa yang Saya kerjakan dan Bagaimana Saya mengerjakannya?
 Organisasi sebagai suatu sistem. Pendekatan dengan kriteria Malcolm Baldrige

1. Kepemimpinan
2. Perencanaan Strategis
3. Fokus Pelanggan
4. Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan
5. Fokus Tenaga Kerja
6. Fokus Operasi
7. Hasil

→

Organisasi

←

↑

3

Model Kematangan
Sudah seberapa bagus Kinerja Saya?
 model kematangan proses yang menggambarkan road map kinerja ekselen

1. Tidak ada pendekatan yang Sistematis
2. Bereaksi jika ada masalah
3. Tahap awal pendekatan yang Sistematis
4. Selaras dan ada perbaikan pendekatan
5. Pendekatan yang terintegrasi
6. Penghalusan

Scoring System

Indikator	Skor	Bobot	Nilai
1. Tidak ada pendekatan yang Sistematis	1	10%	10%
2. Bereaksi jika ada masalah	2	10%	20%
3. Tahap awal pendekatan yang Sistematis	3	10%	30%
4. Selaras dan ada perbaikan pendekatan	4	10%	40%
5. Pendekatan yang terintegrasi	5	10%	50%
6. Penghalusan	6	10%	60%

Kerangka Kerja KPKU → 7 Kriteria Penilaian

KPKU pada dasarnya adalah sejumlah pertanyaan tentang berbagai aspek fundamental pengelolaan organisasi dalam konteks pencapaian kinerja unggul. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dikelompokkan ke dalam tujuh kategori yang kaitannya dapat dilihat pada gambar sbb

KERANGKA KERJA (PERSPEKTIF KESISTEMAN) KPKU BUMN



1. Kepemimpinan.
2. Strategi.
3. Pelanggan.
4. Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan.
5. Tenaga Kerja.
6. Operasional.
7. Hasil.

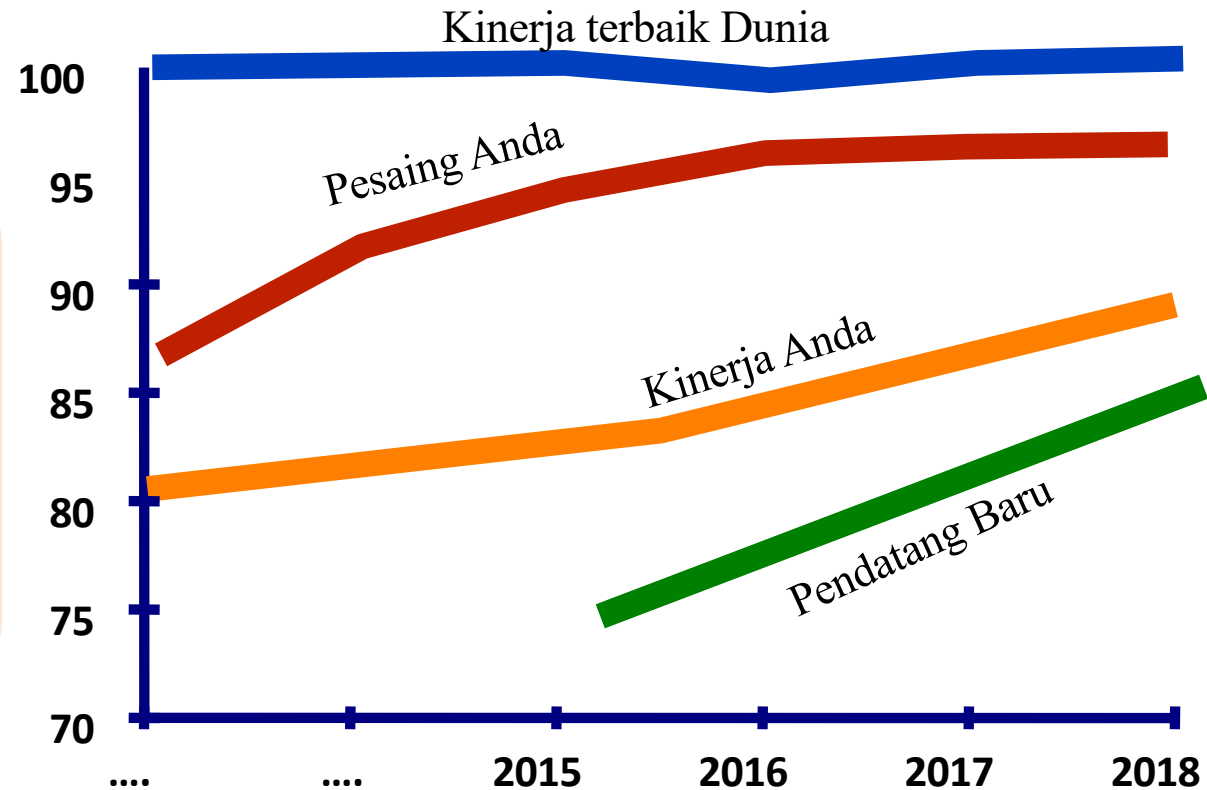
PETA ADLI dan
PANDUAN SCORE
ADLI

S-153 dan
PANDUAN SCORE
LeTCI

KONSEP KINERJA EKSELEN

Konsep kinerja ekselen

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



- Kinerja ekselen bila mampu lebih baik dari posisi benchmark (pesaing/ kinerja terbaik dunia).
- Untuk itu bangunlah kinerja perusahaan melebihi bench mark.

BENCHMARK PENTING DALAM MEWUJUDKAN KEUNGGULAN KINERJA

KRITERIA PENILAIAN KINERJA UNGGUL /EKSELEN

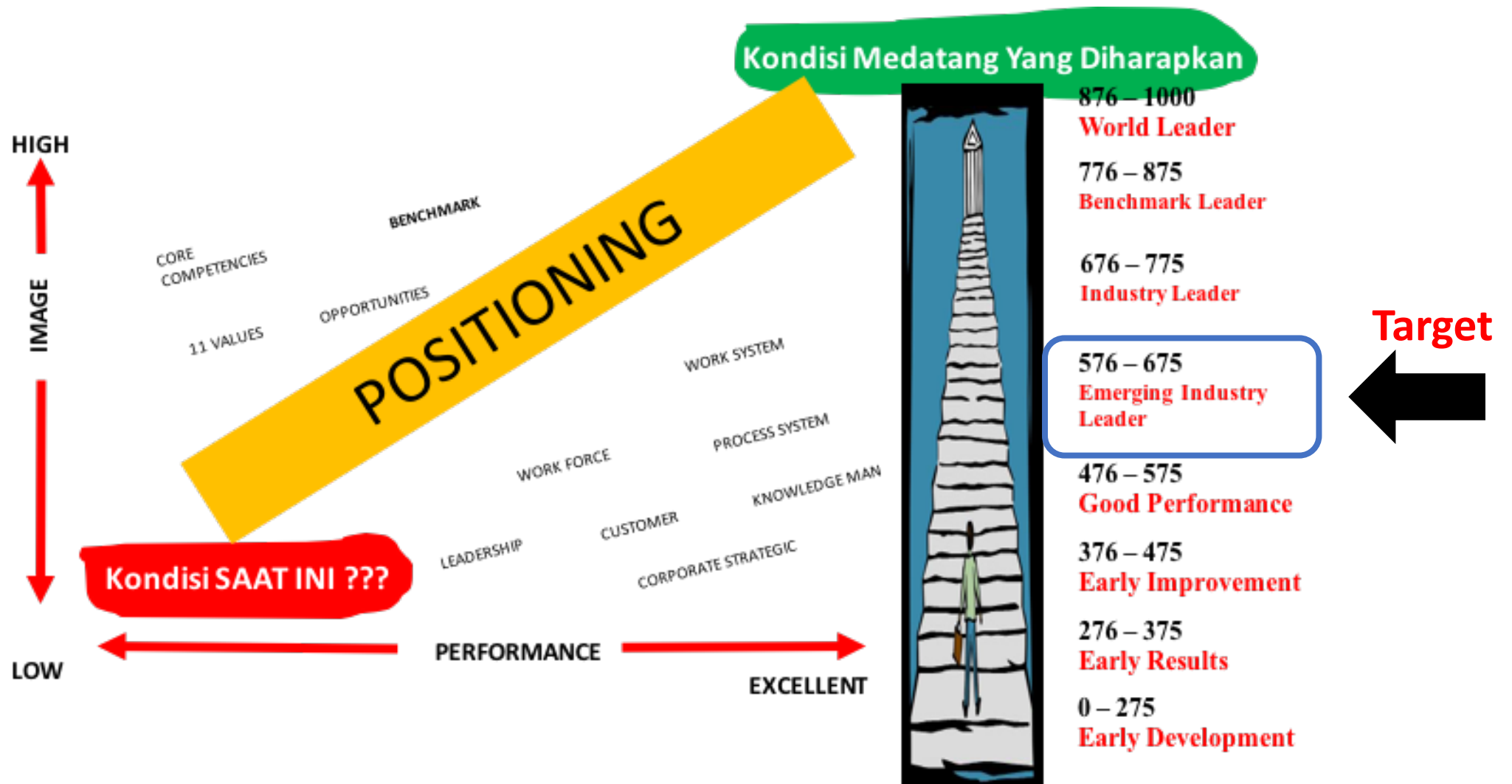
KPKU



'if you can't measure it,
you can't manage it!
you can't achieve it!'

LeTCl

ESENSI BISNIS EKSELEN



PERAN STRATEGIS TOOLS KPKU ?

KPKU - BUMN

POSITIONING (Self Asesmen)

Pedoman Membangun Sistem

(katagori 1 s/d katagori 6)

Alat Ukur thd Sistem Yang Diterapkan

(Self Asesment)

DAYA
SAING
BISNIS

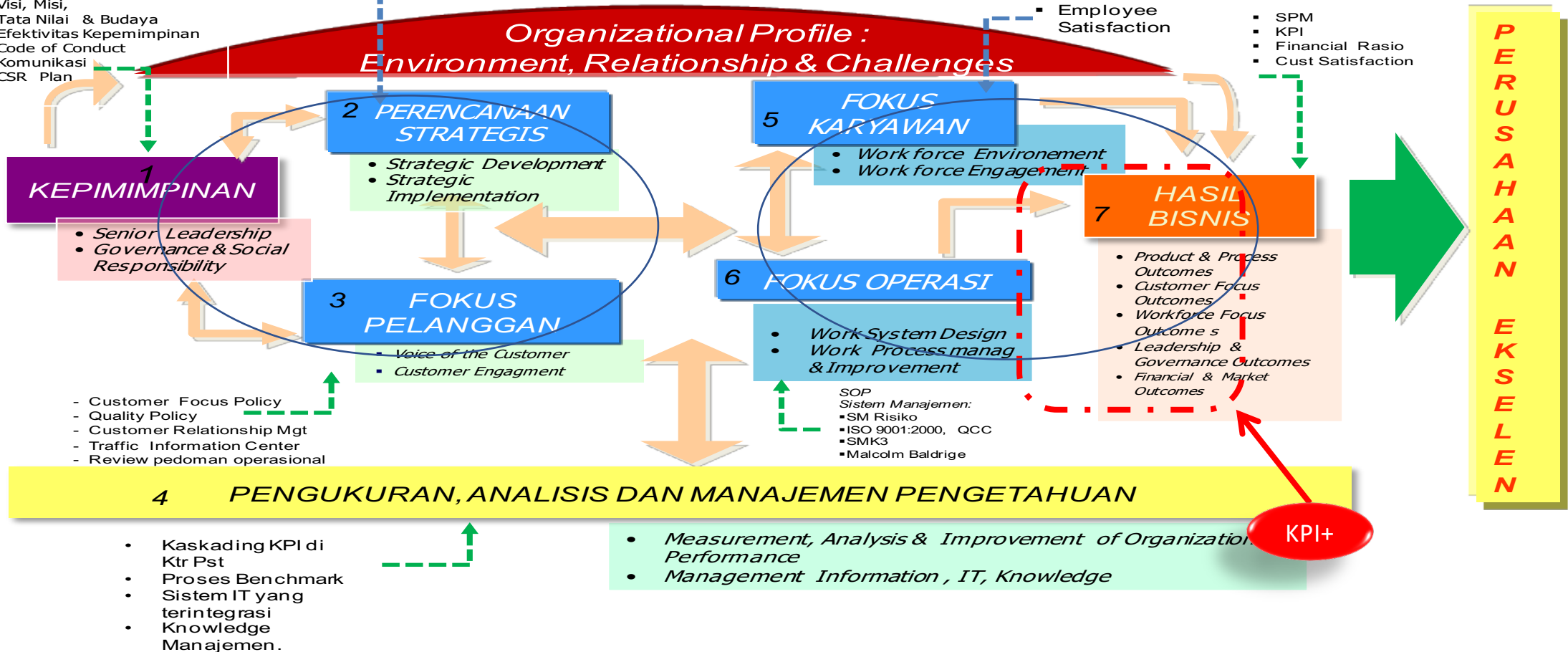
MAPPING SYSTEM to KPKU

- RJP 2015 - 2018
- Rencana Induk
- RKAP, KPI
- PPJT
- Proses Perenc.
- Proyeksi Pemandang

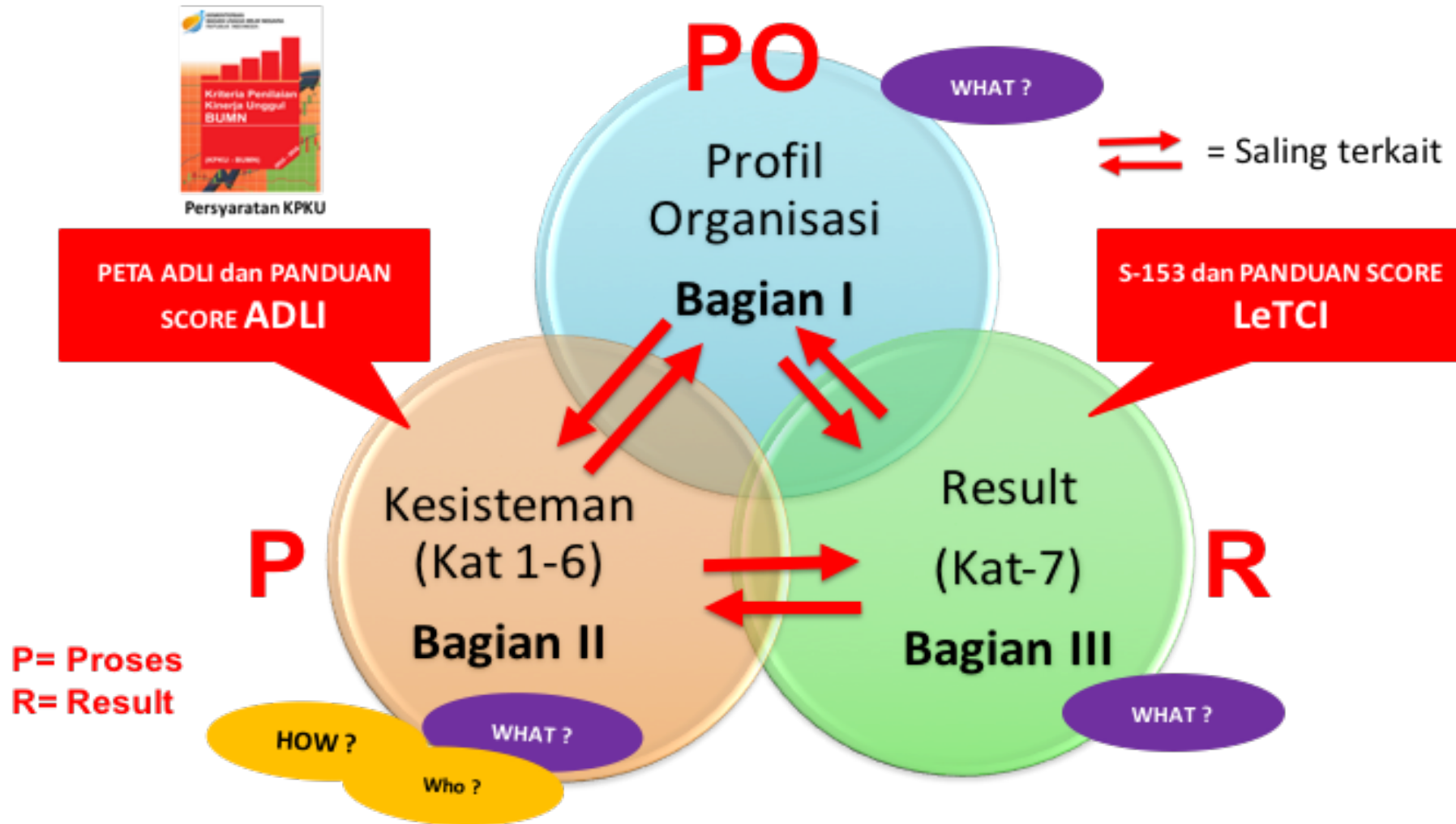
- Visi, Misi,
- Tata Nilai & Budaya
- Efektivitas Kepemimpinan
- Code of Conduct
- Komunikasi
- CSR Plan

- Sistem SDM
- Employee Satisfaction

- SPM
- KPI
- Financial Rasio
- Cust Satisfaction



3 BAGIAN PENTING



KEMATANGAN SISTEM

Persyaratan Sistem yang Sistematis dan Efektif

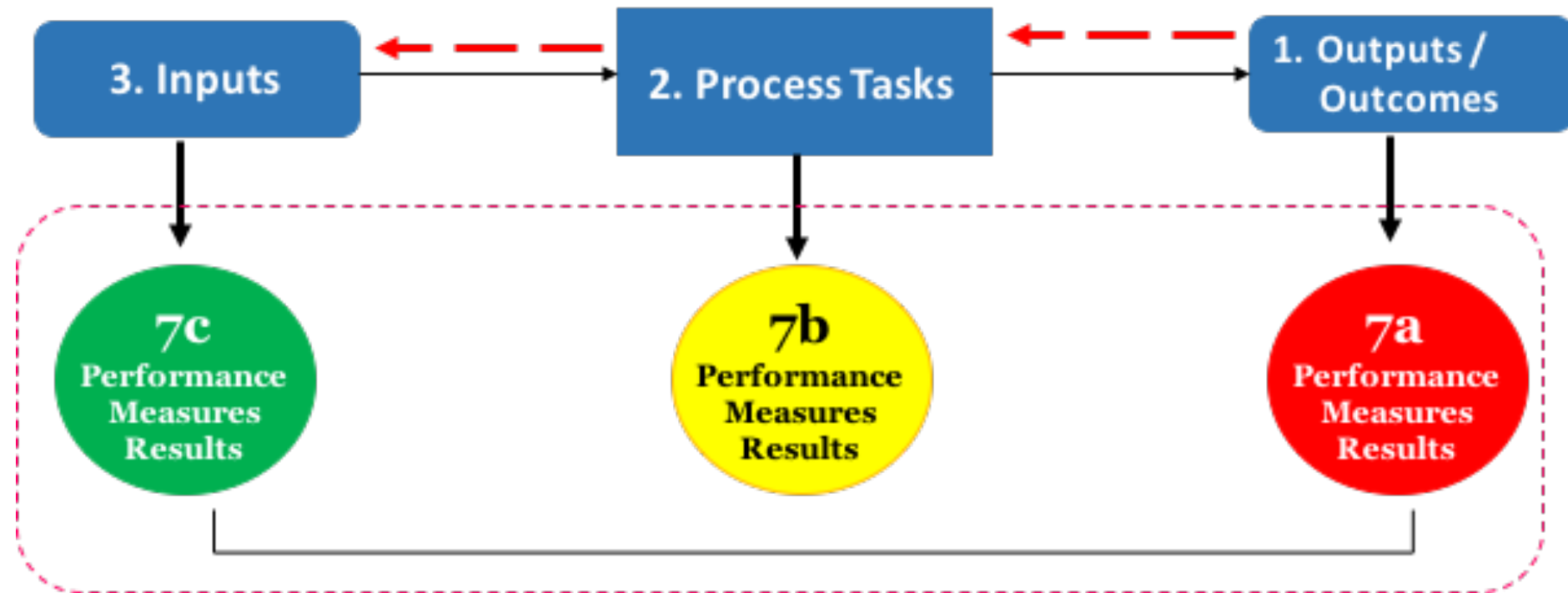
SISTEMATIS

“Sistematis” adalah cara/metode/sistem yang tersusun dengan baik, dapat diulang dan menggunakan data dan informasi didalamnya sehingga dimungkinkan ada pembelajaran. Dengan perkataan lain, sebuah cara/metode/sistem dikatakan sistematis adalah bilamana cara/metode/sistem tersebut ada proses evaluasi, perbaikan dan berbagi (*sharing*) didalamnya, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mencapai kematangan proses yang lebih baik dari waktu ke waktu

EFEKTIF

“Efektif” adalah seberapa baik suatu proses atau suatu ukuran mencapai maksud dari tujuannya. Menentukan keefektifan membutuhkan pertimbangan dikaitkan dengan: evaluasi terhadap seberapa baik proses tersebut diselaraskan dengan kebutuhan perusahaan, seberapa baik proses tersebut disebarakan atau evaluasi terhadap hasil dari ukuran kinerja yang digunakan

Sistematika Proses



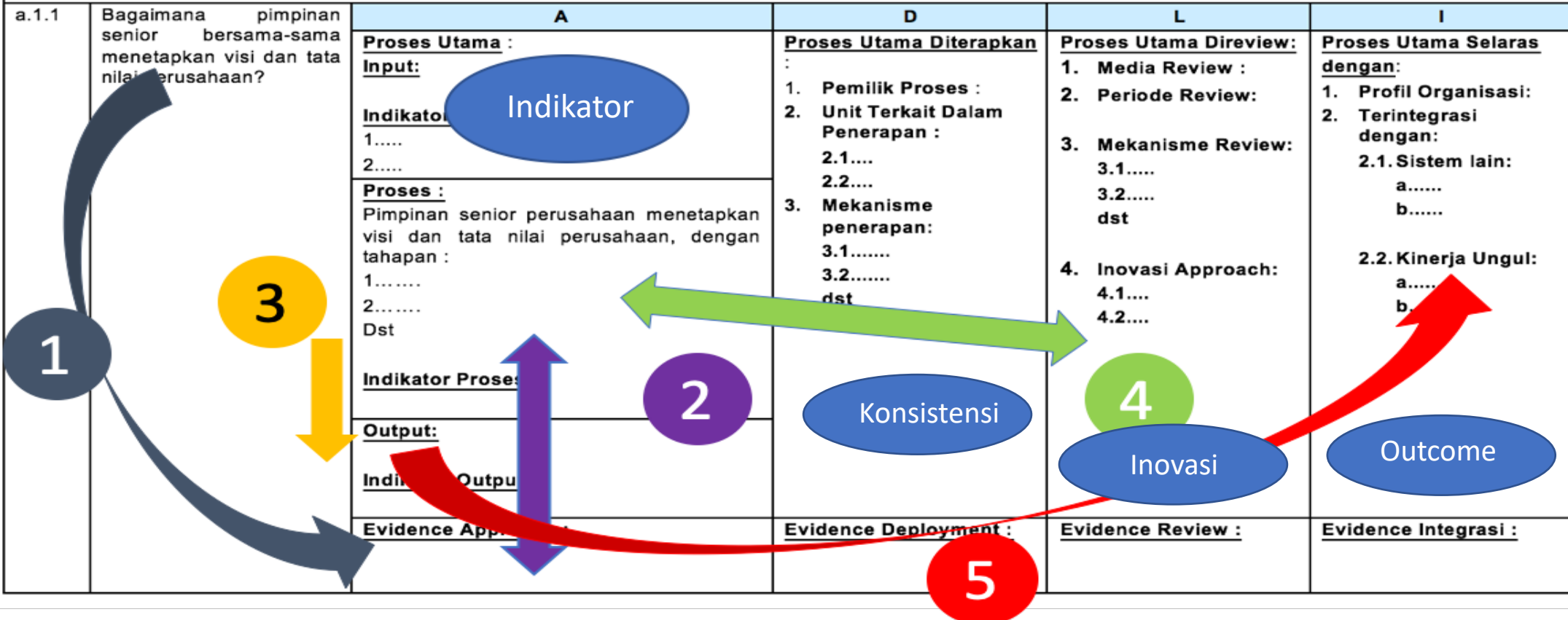
Proses penyusunan dimulai dari :

1. Output/Outcome
2. Proses Task
3. Input

Indikator yang terdapat pada Output; proses dan input harus berbeda dan kuantitatif yang dapat menunjukkan :
Level; Trend; Comparison; Intergration (LeTCI)

PETA ADLI

Pertanyaan		APPROACH	DEPLOYMENT	LEARNING	INTEGRATION
1	2	3	4	5	6
Kategori 1. Kepemimpinan					
Sub Kategori 1.1 Kepemimpinan Senior					
1.1.a. Visi, Tata Nilai dan Misi :					
1.1.a.(1) Visi¹ dan Tata Nilai					
a.1.1	Bagaimana pimpinan senior bersama-sama menetapkan visi dan tata nilai perusahaan?	<p>A</p> <p>Proses Utama : Input: Indikator 1..... 2.....</p> <p>Proses : Pimpinan senior perusahaan menetapkan visi dan tata nilai perusahaan, dengan tahapan : 1..... 2..... Dst</p> <p>Indikator Proses:</p> <p>Output: Indikator Output</p> <p>Evidence App...</p>	<p>D</p> <p>Proses Utama Diterapkan :</p> <ol style="list-style-type: none"> Pemilik Proses : Unit Terkait Dalam Penerapan : 2.1.... 2.2.... Mekanisme penerapan: 3.1..... 3.2..... dst <p>Evidence Deployment :</p>	<p>L</p> <p>Proses Utama Direview:</p> <ol style="list-style-type: none"> Media Review : Periode Review: Mekanisme Review: 3.1..... 3.2..... dst Inovasi Approach: 4.1.... 4.2.... <p>Evidence Review :</p>	<p>I</p> <p>Proses Utama Selaras dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Profil Organisasi: Terintegrasi dengan: 2.1. Sistem lain: a..... b..... 2.2. Kinerja Ungul: a..... b..... <p>Evidence Integrasi :</p>



0,5% (A1)
 10,15,20,25% (A2)
 30,35,40,45% (A3)
 50,55,60,65% (A4)
 70,75,80,85 % (A5)
 90,95,100% (A6)

Enabler Indikator IPO

Aproach/Proses	Perush A	Perush B	Perush C	Perush D
Input	RELEVAN	RELEVAN	RELEVAN	RELEVAN
Indikator Input	Ada dan relevan (Kuantitatif)	Ada KUALITATIF	Ada KUALITATIF	Ada dan relevan (Kuantitatif)
Proses	RELEVAN	RELEVAN	RELEVAN	RELEVAN
Indikator Proses	Ada dan relevan (Kuantitatif)	Ada KUALITATIF	Ada dan relevan (Kuantitatif)	Ada dan relevan (Kuantitatif)
Output	RELEVAN	RELEVAN	RELEVAN	RELEVAN
Indikator Output	Ada KUALITATIF	Ada dan relevan (Kuantitatif)	Ada dan relevan (Kuantitatif)	Ada dan relevan (Kuantitatif)
Scoring	A2 / A3	A4	A5	A6
Discription	BELUM MENEMUKAN INDIKATOR	MENEMUKAN INDIKATOR	MENEMUKAN INDIKATOR	MENEMUKAN INDIKATOR FULLY

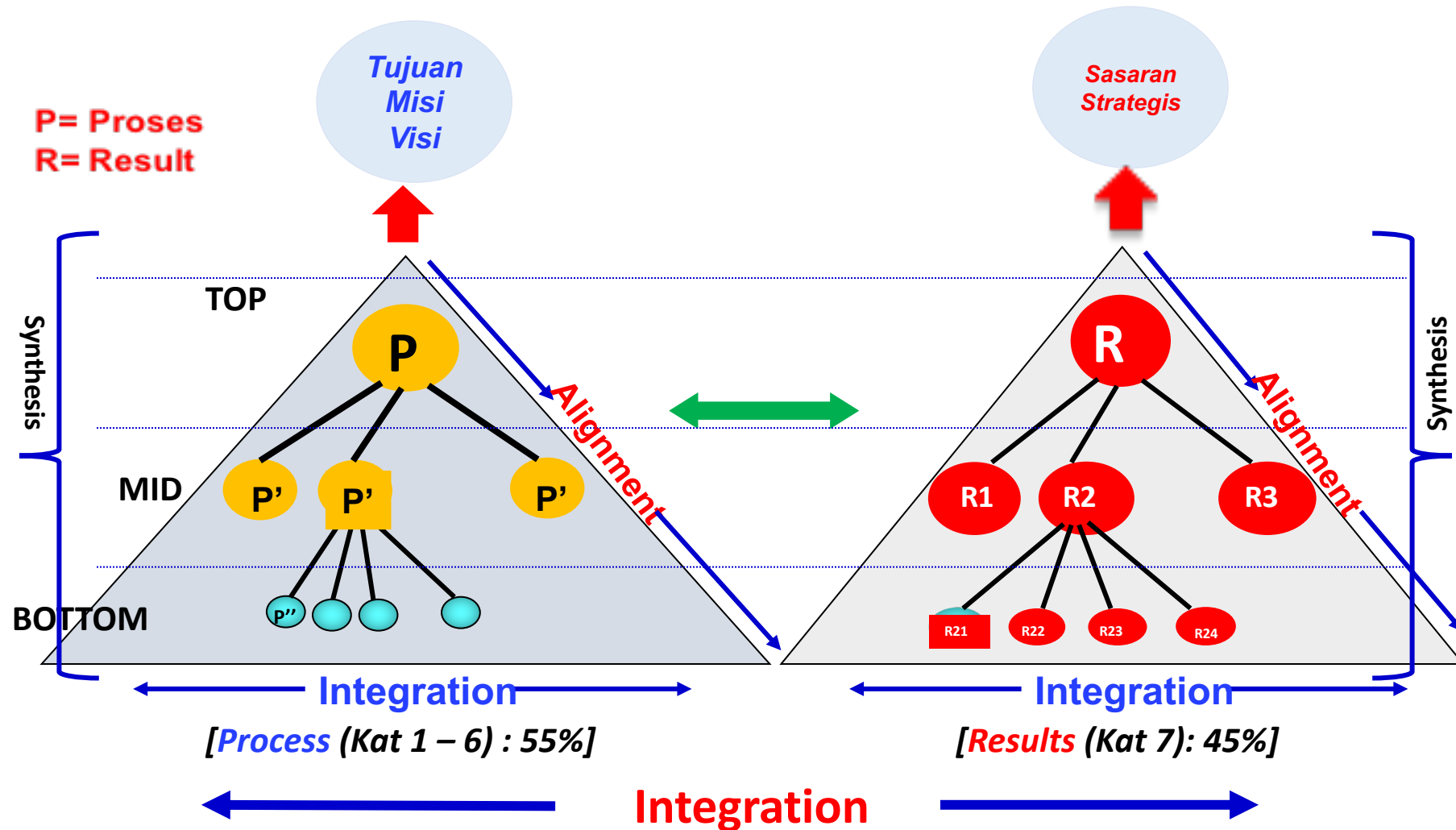
PENERAPAN ADLI

A	D	L	I
Approach	Deployment	Learning	Integration
Dimiliki	Dipahami Unit Lain	Up to Date	Ter-Integrasi
Sistematik	Dipahami	Direview	Sistem /Proses Lain
Efektif	Diimplementasi	Ada Inovasi	Sasaran Perusahaan
Efisien	Tidak Ada GAP	Menjadi Company Wide	Profil Organisasi

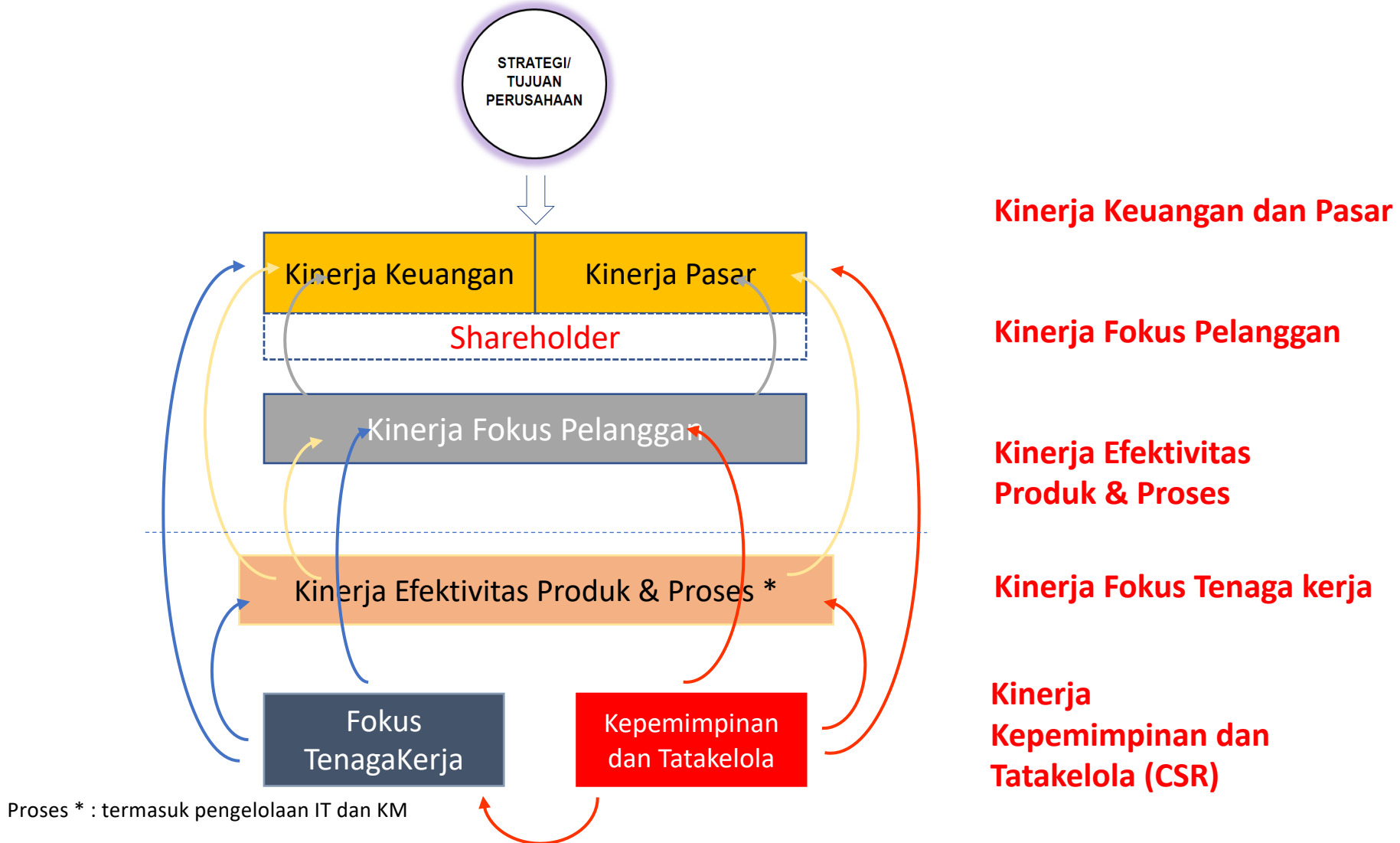
Cara (A) nya perlu di :	Cara (A) nya perlu di :	Cara (A) nya perlu di :	Cara (A) nya harus :
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisa Ulang 2. Dapat dipertanggung Jawabkan 3. Dilaksanakan secara berulang 4. Memiliki Indikator (I-P-O) 5. Indikator Harus Kualitatif dan Relevan 	<p>Dibutuhkan adalah "Enforcement" dan ini memerlukan campur tangan para pemimpin perusahaan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Evaluasi" terhadap proses yang sedang berjalan 2. Perlu dokumentasi dan data 3. Menjadi suatu hal baru untuk diimplementasikan kemudian. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selaras dengan Profil Organisasi 2. Terintegrasi dengan Sistem Lain 3. Harmonisasi dengan Semua aturan

Prinsip Penyusunan SYSTEM

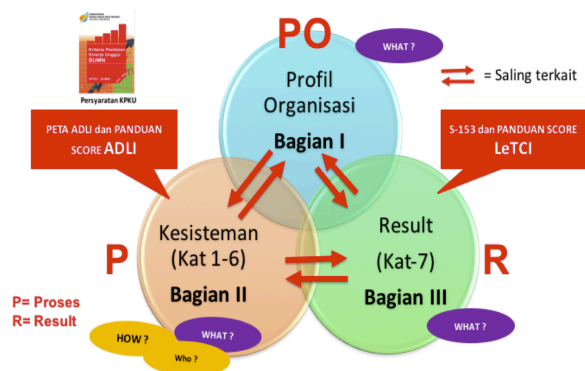
Alignment – Integration



STRATEGI MAP



CONTOH KETERKAITAN : Profil-Proses-Hasil Kinerja



PROFIL	PROSES	HASIL/KINERJA
P1a(1) Produk Offered	3.2a(1) Produk yang ditawarkan, 6.1 Proses	7.1a Hasil Produk dan Proses Pelanggan
P2c Sistem Peningkatan	6.2 Efektivitas Operasional, 6.1, 6.2a, 6.2d	7.1b(1) Efektivitas Operasional
P1a(4) Aset	6.2c Keselamatan dan Kesiapan MKD	7.1b(2) Kesiapan Menghadapi Keadaan Darurat
P1b(3) Pemasok & Mitra	6.2b Pengelolaan Rantai Pasokan.	7.1c Hasil Pengelolaan Rantai Pasokan
P1a(1) Produk Offered	3.1 Suara Pelanggan, 3.1a(1), 3.1b.	7.2a(1) Kepuasan Pelanggan
P1b(2) Pelanggan dan Pemangku Kepentingan	3.2 Keterikatan Pelanggan.	7.2a(2) Keterikatan Pelanggan
P.1a(3) Profil Tenaga Kerja	5.1a Kapabilitas dan Kapasitas Tenaga Kerja	7.3a(1) Kapabilitas dan Kapasitas Tenaga Kerja
P1b(1) Struktur Organisasi	5.1b Iklim Tenaga Kerja.	7.3a(2) Iklim Tenaga Kerja
	5.2 Keterikatan Tenaga Kerja.	7.3a(3) Keterikatan Tenaga Kerja
	5.2c Pengembangan Tenaga Kerja&Pimpinan	7.3a(4) Pengembangan Tenaga Kerja
P1a(2) Visi dan Misi	1.1a(1) Visi dan Tata Nilai, 1.1a(3), 1.1b(1,2)	7.4a(1) Kepemimpinan
P1b(1) Struktur Organisasi	1.2a(1) Sistem Tata Kelola, 1.2a(2),	7.4a(2) Tata Kelola
P1a(5) Persyaratan	1.2b(1) Ketaatan pada Hukum, 1.1a(2),...	7.4a(3) Hukum dan Regulasi
Regulasi	1.2b(2) Perilaku Etis, 1.1a(2),..	7.4a(4) Etika
P1b(2) Pelanggan dan Pemangku Kepentingan	1.2c(1) Kesejahteraan Masyarakat. 1.2c(2) Dukungan kpd Komunitas.	7.4a(5) Masyarakat
P2a dan P2b	2.1a(4) Sistem Kerja dan Kompetensi Inti, 2.2a	7.4b Hasil Implementasi Strategi
P2a dan P2b	Kategori 2 Perencanaan Strategis	7.5a(1) Kinerja Keuangan
P1a(1) Produk Offered	3.2a(1) Produk yang ditawarkan, Kategori 2	7.5a(2) Kinerja Pasar

Identifikasi GAP Berdasarkan FBR

1. Gambaran Umum PETA OFI relatif didominasi oleh LEARNING : **Proses yang di Miliki belum Efektif**
2. Perlu **Peningkatan DEPLOYMENT** :
3. Perlu **REVIEW Kesisteman** agar Efektif

	1 KEPEMIMPINAN	2 PERENCANAAN	3 PELANGGAN	4 REVIEW KINERJA	5 TENAGA KERJA	6 PROSES
A APPROACH	1 SISTEM	SISTEM	SISTEM	3 SISTEM	1 SISTEM	2 SISTEM
D DEPLOYMENT	- DEPLOY	2 DEPLOY	DEPLOY	DEPLOY	1 DEPLOY	1 DEPLOY
L LEARNING	10	10	8	14	12	13
I INTEGRATION	-	-	-	-	-	-

TIDAK DIUNGKAP DALAM ASESMEN (MASIH DALAM LEVEL LEARNING)

CONTOH HASIL DIAGNOSA

Namun cara tersebut **belum efektif**, terbukti pencapaian **kinerja poor** pada 7.4.b.2.6 Pencapaian Program Kerja Terhadap RKAP. 7.5.a.1.4. Laba setelah Pajak RNI (Konsolidasi)..7.5.1.21.1. Ebitda Margin.RNI(Konsolidasi),

Namun, cara tersebut **belum efektif terbukti**, terjadi penurunan hasil bisnis RNI baik karena penetapan harga gula, produksi menurun karena adanya gangguan operasional di RW2, dan **pencapaian kinerja poor** pada 7.4.b.1. Pencapaian Realisasi Penjualan terhadap RJPP (Rp) P, 7.5.a.1.4. Laba setelah Pajak RNI (Konsolidasi)

Namun, cara tersebut **belum efektif** terbukti, terjadi penurunan hasil bisnis RNI baik karena penetapan harga gula, produksi menurun karena adanya gangguan operasional di RW2, dan **pencapaian kinerja poor** pada grafik 7.4.b.2.6 Pencapaian Program Kerja Terhadap RKAP, 7.4.b.5.1 Realisasi pencapaian KPI Korporat/ kontrak manajemen (%)

namun cara ini **belum efektif** dan belum dievaluasi secara sistematis dan komprehensif, dari **realisasi level kinerja di tahun 2018 yang memburuk (POOR)** dibandingkan kinerja Tahun 2017 pada 7.5.a.1.3. EBT (laba sebelum pajak) – PT RNI (Konsolidasi), 7.5.a.1.10.1 Cash Flow – PT RNI (Holding), 7.5.a.1.20.2 Cash Ratio – RNI Holding, 7.5.a.1.5. Collection periode – PT RNI (Konsolidasi).

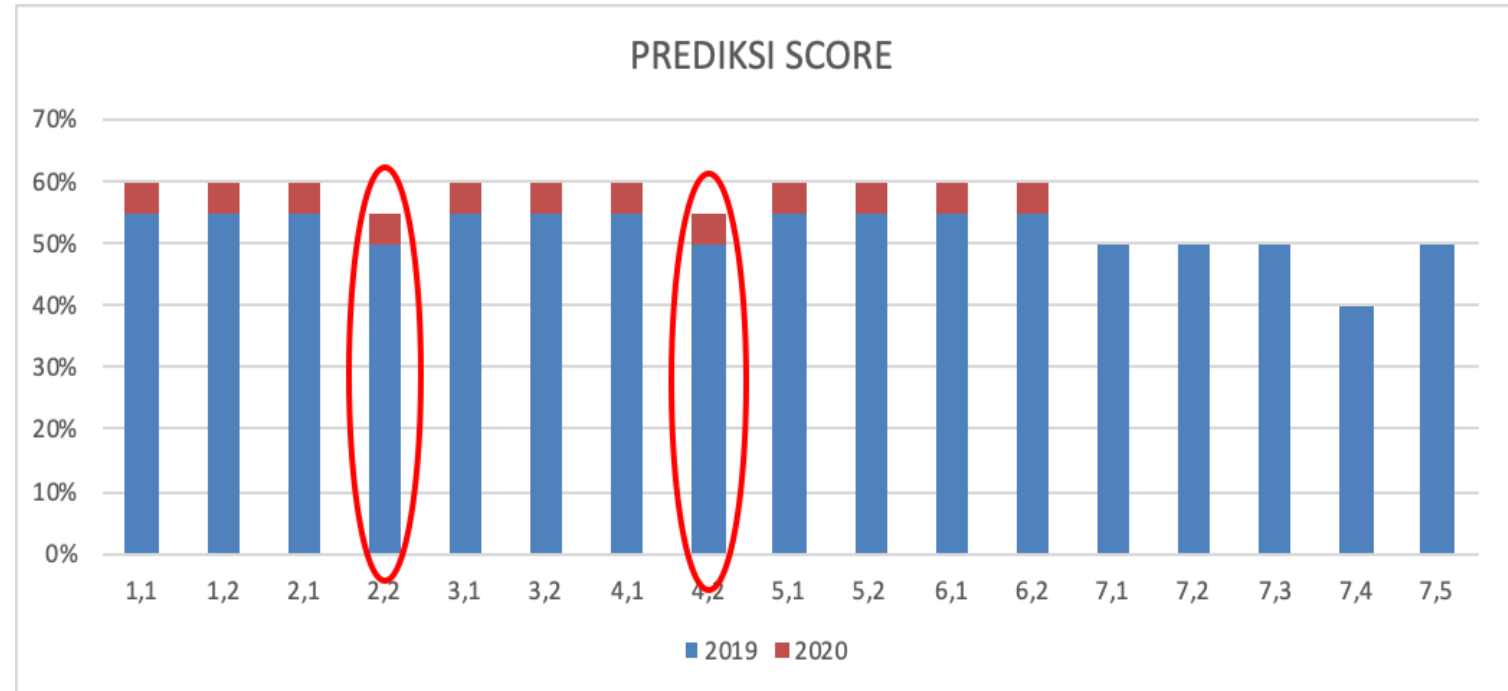
namun sistem ini **belum efektif**, terbukti realisasi hasil kinerja di tahun 2018 yang **memburuk (POOR)** dibandingkan kinerja Tahun 2017 pada grafik 7.1.c.1.1. Kecepatan proses pengadaan barang dan jasa, PT RNI Holding), grafik 7.1.c.2.2. Ketepatan barang jasa yang diterima (%), Industri gula, grafik 7.1.c.2.2.5. Ketepatan barang jasa yang diterima (%), Industri farmasi dan alkes, . grafik 7.1.c.3.7. kesesuaian barang jasa yang diterima (%), Industri perniagaan

IF SCORE – RNI- 2019

	2019	2020
1,1	55%	60%
1,2	55%	60%
2,1	55%	60%
2,2	50%	55%
3,1	55%	60%
3,2	55%	60%
4,1	55%	60%
4,2	50%	55%
5,1	55%	60%
5,2	55%	60%
6,1	55%	60%
6,2	55%	60%
7,1	50%	50%
7,2	50%	50%
7,3	50%	50%
7,4	40%	40%
7,5	50%	50%

515,25 **542,75**

5,07



Skala Prioritas

1. Strategi
2. Review Kinerja

Proses

No	Faktor/Kategori	%
1.	Kepemimpinan	120
2.	Perencanaan Strategis	85
3.	Fokus pada Pelanggan	85
4.	Pengukuran, Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan	90
5.	Fokus pada Tenaga Kerja	85
6.	Fokus pada Operasi	85
Jumlah Bobot		550

Hasil

No	Faktor/Kategori	%
7.4	Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80
7.5	Hasil Finansial dan Pasar	90
7.2	Hasil Fokus pada Pelanggan	90
Menyebar		
7.3	Hasil Fokus pada Tenaga Kerja	80
7.1	Hasil Produk dan Proses	110
Jumlah Bobot		450

TOTAL SKOR : 1000 POIN

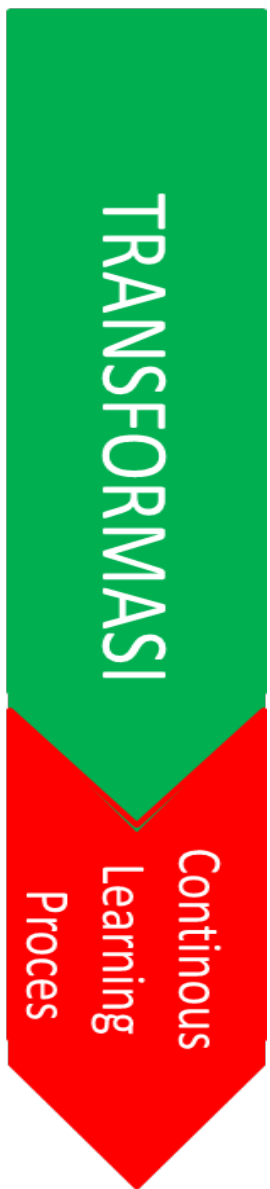
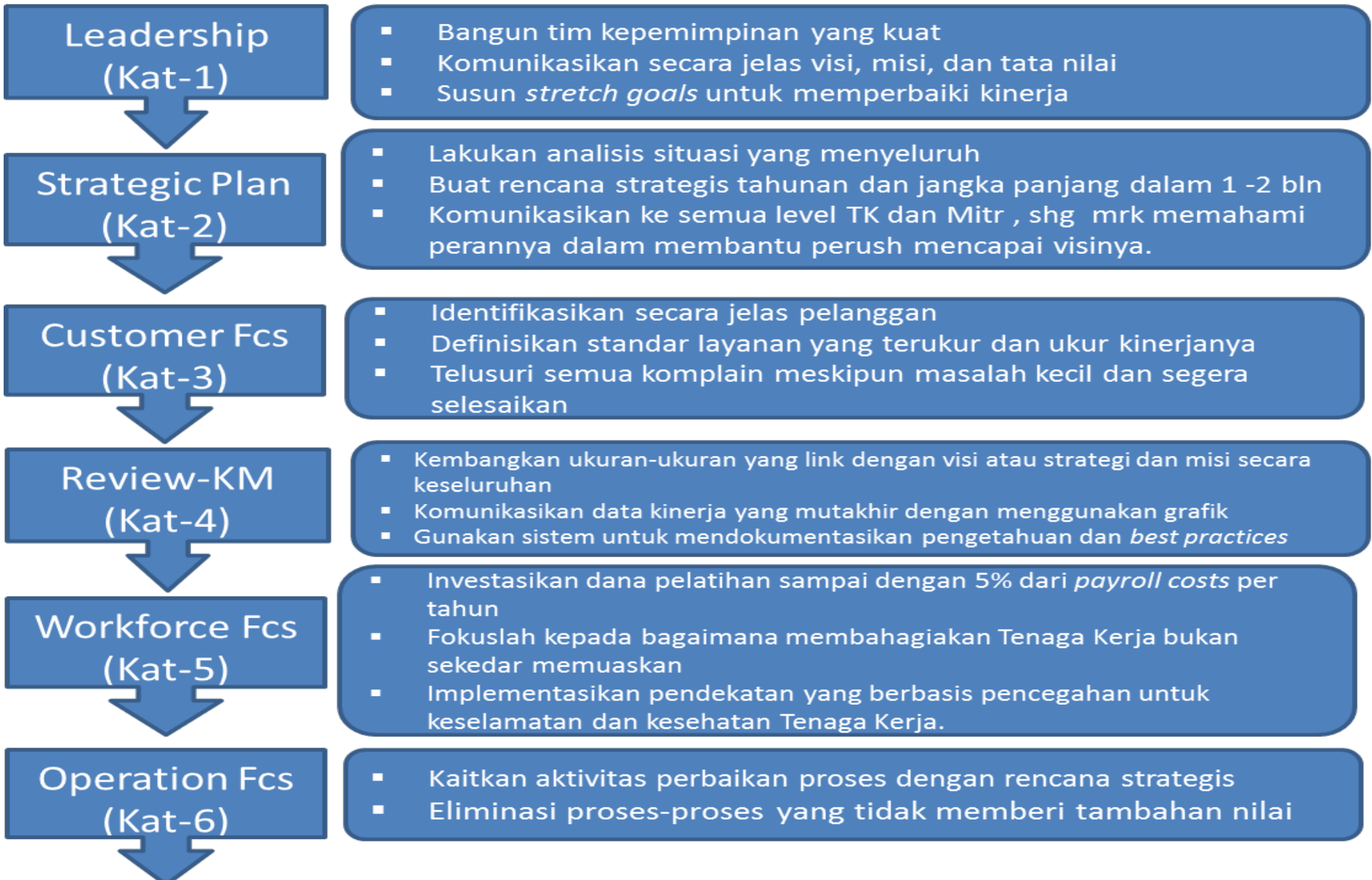
ADLI

Dimensi Penilaian

Metode/Sistem, Penerapan, Pembelajaran dan Integrasi

LeTCI

Level, Trend, Perbandingan, Integrasi



Focus on RESULT

Keselarasan Proses Bisnis dengan KPKU Menuju *Align and Integration*



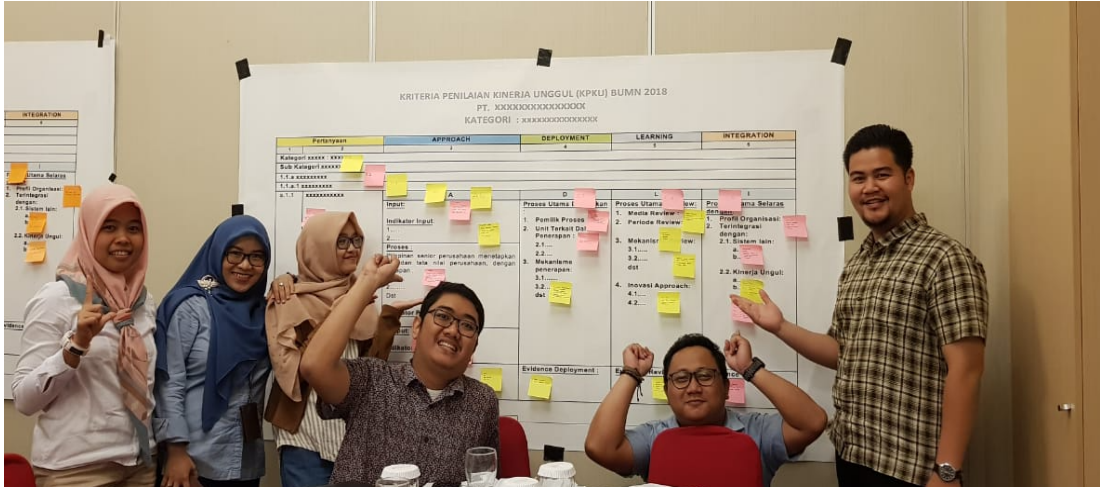
**Improve
Business Objectives**

(Open

**Improve
KPKU**

- Satu tujuan
- Satu kendaraan
- Satu program

DOKUMENTASI INTERPRETASI



HASIL PRE dan POST TEST

HASIL PRETEST DAN POSTTEST INTERPRETASI KPKU BUMN PT RNI (PERSERO)				
No.	Nama	Pretest	Posttest	Improvement
1	Aa Saepudin	35	90	55
2	Abdul Jabar	45	80	35
3	Adi yuliyanto	40	75	35
4	Ananda E R	50	85	35
5	Aris ardianto	55	65	10
6	Bayu Hermawan	-	70	-
7	Chiqita Maurich Sandayna	55	90	35
8	Dani Priatna	20	70	50
9	Dedy Wahyu Murtiyanto	50	95	45
10	Eka Maulana Putri	50	100	50
11	Ibnu Rahadian	55	100	45
12	Indri Hastuti	45	-	-
13	Intan Sherra	55	90	35
14	Irfan septiananda	20	80	60
15	Kd. Yana Saputra	50	80	30
16	Mawirda	30	80	50
17	May Saraswati Putri Prabowo	50	100	50
18	Muhdayin	50	90	40
19	Puspitasari Hardiyanti	60	90	30
20	Rangga Agung Hidayat	45	70	25
21	Ridwan Al Rossid Budyantoro	40	70	30
22	Siti schinta suciwati	25	80	55
23	Suwaji	45	65	20
24	Vidya putri	45	85	40
25	Yogo priyo hutomo	40	80	40
26	Yusuf Indrawan	50	95	45
27	Zuryadita Balqis	45	90	45
Average Score		44.23	83.27	
<i>Banyaknya peserta dengan score ≥ 50</i>		12	26	
<i>Banyaknya peserta dengan score < 50</i>		14	0	
Score maksimal yang berhasil diperoleh		60	100	
Score minimal yang berhasil diperoleh		20	65	



**SELAMAT JALAN, SELAMAT BEKERJA
DAN SELAMAT MEMBANGUN KINERJA EKSELEN**