

**PENYUSUNAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
MENGUNAKAN KRITERIA MALCOLM BALDRIGE
PADA INISIATIF MANAJEMEN PEMELIHARAAN**

*AN EVALUATION ON THE PERFORMANCE
OF MAINTENANCE MANAGEMENT INITIATIVE
BY USING MALCOLM BALDRIGE CRITERIA
(A QUALITATIVE-EVALUATITATIVE APPROACH)*

I WAYAN GEDE SUHARTA DEWANTARA



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2011**

**PENYUSUNAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
MENGUNAKAN KRITERIA MALCOLM BALDRIGE
PADA INISIATIF MANAJEMEN PEMELIHARAAN**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Strategik

Disusun dan diajukan oleh

I WAYAN GEDE SUHARTA DEWANTARA

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2011**

TESIS

PENYUSUNAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA MENGUNAKAN KRITERIA MALCOLM BALDRIGE PADA INISIATIF MANAJEMEN PEMELIHARAAN

Disusun dan diajukan oleh :

I WAYAN GEDE SUHARTA DEWANTARA

Nomor Pokok P2100208631

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 07 Februari 2011
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS
Ketua

Dr. Indrianty Sudirman, SE., M.Si
Anggota

Ketua Program Magister
Manajemen

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si



Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanudin

Prof. Dr. Ir. Mursalim

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : I Wayan Gede Suharta Dewantara

Nomor Mahasiswa : P2100208651

Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makasar, 25 FEBRUARI 2011

Yang menyatakan

Tanda tangan



Nama lengkap : I Wayan Gede Suharta Dewantara

PRAKATA

Om Awighnam Astu Namó Siddham, dengan mengucapkan puji syukur kepada Ida Sang Hyang Widdhi karena hanya dengan anugerah-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan tepat waktu.

Penelitian ini muncul dari minat dan hasil pengamatan penulis terhadap kinerja organisasi dan perusahaan, yang antara lain dijalankan oleh PT INCO Tbk. Berbagai program dan inisiatif yang dijalankan merupakan bagian dari usaha menuju perbaikan terus menerus dan untuk mencapai *world-class business*.

Berbagai tantangan yang dihadapi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, dapat dijalani dengan baik berkat bantuan dari berbagai pihak sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Dalam kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada :

- Prof. Dr. dr. Idrus Paturusi selaku Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Muhammad Ali, SE., M.S selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, dan Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen, yang telah memberi kesempatan untuk melaksanakan pendidikan di kampus Universitas Hasanuddin.
- Prof. Dr. Muhammad Ali, SE., MS dan Dr. Indriyanti Sudirman, SE., M.Si selaku Komisi Penasihat atas bantuan dan bimbingan yang telah diberikan selama penulisan tesis ini

- Segenap Management, staff dan karyawan PT Inco Tbk terutama di Departemen Pemeliharaan (Maintenance Department) yang berkenan membantu kelancaran proses pengumpulan data dan informasi untuk mendukung penyelesaian penelitian ini
- Rekan-rekan seperjuangan MM UNHAS-PT INCO Angkatan XXXI/B3
- Kedua Orang Tua yang tidak lelah mendukung kegiatan penulis, Ayahanda I Wayan Wisnawaadi dan Ibunda Moetiah. Saudara-saudara kandung penulis, Niluh Putu Dramawati, I Made Gede Dramawan, Niluh Nyoman Baskarawati, I Ketut Gede Brahmayoga dan beserta seluruh saudara dan keponakan.
- Semangat dari istri tercinta Ni Ketut Ari Rustadewi dan buah hati kami, I Wayan Gede Narain Dharmasena dan Ni Made Hariramrta Dayananda sebagai pendorong kekuatan sehingga penulis bisa menyelesaikan program Magister Manajemen ini
- Semua pihak yang telah membantu kelancaran penyusunan tesis ini yang tentunya tidak bisa penulis sebutkan satu persatu

Penulis mengharapkan penelitian ini bisa memberikan masukan kepada perusahaan tempat penelitian ini berlangsung dan juga kepada peneliti/pemerhati Manajemen Strategik lainnya.

Makassar, 1 Februari 2011

I Wayan Gede Suharta Dewantara

ABSTRAK

I WAYAN GEDE SUHARTA DEWANTARA. *Evaluasi Kinerja inisiatif Manajemen Pemeliharaan dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige : Suatu Pendekatan Kualitatif-Evaluatif* (dibimbing oleh **Muhammad Ali dan Indriyanti Sudirman**)

Penelitian ini bertujuan 1) mengukur pencapaian kinerja inisiatif manajemen pemeliharaan yang dilaksanakan di PT INCIO Tbk saat ini dengan menggunakan kriteria baldrige, 2) mengetahui kriteria-kriteria yang menjadi pencapaian kinerja dan peluang perbaikan dalam inisiatif manajemen pemeliharaan yang dilakukan, dan 3) mendapatkan rumusan strategi peningkatan pelaksanaan inisiatif manajemen pemeliharaan yang sesuai.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif penuh dalam bentuk kajian evaluatif pada penerapan inisiatif manajemen pemeliharaan di PT Inco Sorowako. Strategi penelitian yang digunakan adalah studi kasus diterapkannya pengukuran kinerja keunggulan menggunakan kriteria Malcolm Baldrige pada inisiatif manajemen pemeliharaan di PT Inco. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini melalui beberapa tahapan. Tahapan tersebut dibagi menjadi 6 (enam) yaitu tahap persiapan, tahap literatur dan data, tahap penilaian mandiri, tahap analisa, dan tahap penyusunan strategi dan rekomendasi.

Hasil penelitian melalui penilaian mandiri kriteria Malcolm Baldrige menunjukkan bahwa secara keseluruhan skor penilain yang dicapai adalah kualitatif **Good Performance**. Kategori yang menunjukkan kinerja adalah manajemen proses dan tenaga kerja. Untuk mencapai kualifikasi lebih tinggi, *Emerging Industry Leader*, inisiatif manajemen pemeliharaan memerlukan strategi peningkatan kinerja untuk memperhatikan keunggulan bersaing perusahaan terutama untuk meningkatkan kemampuan dalam kategori perencanaan strategi dan kategori fokus kepada pelanggan.



ABSTRACT

I WAYAN GEDE SUHARTA DEWANTARA. *An Evaluation on the Performance of Maintenance Management Initiative by Using Malcolm Baldrige Criteria (A Qualitative-Evaluative Approach)* (supervised by Muhammad Ali and Indrayanti Sudirman)

The aims of the research are to (1) measure the achievement of the performance of maintenance management initiative conducted at PT. INCO Tbk. by using Baldrige Criteria, (2) find out the criteria that become performance achievement and opportunity of improvement in the maintenance management initiative, and (3) obtain the formula of implementation improvement strategy of maintenance management initiative.

The research was a qualitative study in the form of evaluative study on the implementation of maintenance management initiative at PT. INCO – Soroako. The research strategy used was the implementation of performance measurement case study using the criteria of Malcolm Baldrige in maintenance management initiative at PT. INCO. The methods used in the research consisted of six steps. They are preparation, literature and data, self assessment, analysis, and the arrangement of strategies and recommendations.

The results reveal that through independent assessment of Malcolm Baldrige Criteria, assessment score achieved is generally good performance qualification. The categories which indicate performance are process management and labor force. To achieve a higher qualification, i.e. emerging industry leader, maintenance management initiative requires a performance improvement strategy to maintain competitive advantage especially to improve capabilities in strategic planning category and customer focus category.



DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA	v
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
1. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
E. Ruang Lingkup/ Batasan Penelitian	8
2. TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Manajemen Strategi	9
1. Definisi Strategi	9
2. Pendekatan Strategi	9
3. Merumuskan Strategi Perbaikan Organisasi	10
B. STRATEGI MANAJEMEN PEMELIHARAAN	11
1. Definisi Manajemen Pemeliharaan	11
2. Tujuan Manajemen Pemeliharaan	12

3.	Formulasi Strategi dalam Manajemen Pemeliharaan	13
C.	KRITERIA MALCOLM BALDRIGE	15
1.	Uraian Singkat Kriteria Malcolm Baldrige	15
2.	Kriteria Pengukuran dalam Malcolm Baldrige Criteria	18
3.	Penerapan Kriteria Baldrige untuk Mengarahkan Perbaikan	20
4.	Pemilihan Area Perbaikan	21
D.	PENELITIAN TERDAHULU DAN STUDI KASUS PENERAPAN KRITERIA BALDRIGE	22
1.	Penelitian Terdahulu	22
2.	Studi Kasus Penerapan di Amerika Serikat	24
3.	Perkembangan Kriteria Baldrige di Indonesia	27
4.	Penerapan Kriteria Baldrige pada Bagian Perusahaan	29
E.	Kerangka Konseptual	29
3.	METODE PENELITIAN	32
A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian	32
B.	Pengelolaan Peran Peneliti	35
C.	Lokasi dan Waktu Penelitian	36
D.	Sumber Data	36
E.	Teknik Pengumpulan Data	37
F.	Teknik Analisis Data	39
G.	Pengecekan Validitas Temuan/ Kesimpulan	40
H.	Tahap Penelitian dan Jadwal	41
4.	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	42
A.	Gambaran Perusahaan	42
1.	Aspek Operasional	44

2.	Aspek Kepemilikan dan Strategis	44
B.	Gambaran Umum Inisiatif Pemeliharaan di PT INCO Tbk	45
1.	Latar Belakang	45
2.	Situasi Organisasi	48
3.	Pelaksanaan Penerapan Inisiatif Pemeliharaan	53
4.	Pencapaian Hasil Inisiatif Pemeliharaan	55
5.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
A.	Deskripsi Hasil Penelitian	59
B.	Analisa Data	60
1.	Hasil Kuesioner Kemajuan Inisiatif FLPS	60
2.	Analisa Reduksi Data	67
C.	Penilaian Skor Inisiatif FLPS	70
1.	Penilaian Kategori Kepemimpinan	70
2.	Penilaian Kategori Perencanaan Strategis	73
3.	Penilaian Kategori Fokus pada Pelanggan	76
4.	Penilaian Kategori Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan	79
5.	Penilaian Kategori Tenaga Kerja	81
6.	Penilaian Kategori Manajemen Proses	82
7.	Penilaian Kategori Hasil	86
8.	Penilaian Keseluruhan	88
D.	Pembahasan Strategi Peningkatan Kinerja	90
1.	Ide-ide peningkatan kinerja saat ini	90
2.	Formulasi peningkatan kinerja	90
3.	Strategi Peningkatan Kinerja	95

DAFTAR TABEL

Nomor	halaman
1. Studi Kasus Penerapan Kriteria Baldrige	25
2. Klasifikasi Perusahaan dan Skor Penilaian IQA	28
3. Pengumpulan sumber data	60
4. Rekapitulasi kuesioner lengkap per departemen	60
5. Nilai rata-rata kriteria Malcolm Baldrige	61
6. Sepuluh kriteria terbaik	61
7. Sepuluh kriteria terburuk	62
8. Daftar Kode yang digunakan	69
9. Rekap jumlah kalimat setiap kategori	69
10. Perolehan skor penilaian mandiri	89
11. Perbandingan skor kinerja saat ini dengan kualifikasi	97
12. Target peningkatan kinerja di setiap kategori	97

DAFTAR GAMBAR

Nomor		halaman
1.	Rasio nilai pasar dan nilai buku PT INCO Tbk (diolah dari Laporan Keuangan Perusahaan)	3
2.	Model strategi pemeliharaan	14
3.	Piramida kriteria Baldrige	19
4.	Hubungan antar elemen dalam kriteria Baldrige	20
5.	Kerangka konseptual penelitian	31
6.	Siklus penelitian	35
7.	Model analisa data Miles dan Huberman (Basrowi dan Suwandi, 2008)	40
8.	AMF dan FLPS (digambar ulang)	47
9.	Tingkat pendidikan karyawan bagian pemeliharaan	50
10.	Distribusi masa kerja karyawan bagian pemeliharaan	51
11.	Struktur organisasi departemen pemeliharaan (September 2010)	52
12.	Pencapaian biaya pemeliharaan tahun 2008 – 2010	56
13.	Kinerja variasi pekerjaan terencana	57
14.	Kinerja pemeliharaan proaktif	57
15.	Kinerja kepatuhan pada FLPS	58
16.	Distribusi urutan kriteria kuesioner <i>Progress</i>	62
17.	Hasil kuesioner kategori Kepemimpinan	63
18.	Hasil kuesioner kategori Perencanaan Strategis	64
19.	Hasil kuesioner kategori Fokus Pelanggan	64

20. Hasil kuesioner kategori Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan	65
21. Hasil kuesioner kategori Tenaga Kerja	66
22. Hasil kuesioner kategori Manajemen Proses	66
23. Hasil kuesioner kategori Hasil	67
24. Frekuensi kode setiap kategori	70
25. Tahapan peningkatan kinerja inisiatif pemeliharaan	98
26. Kerangka strategi peningkatan kinerja	99

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	halaman
1. Kuesioner "Are We Making Progress?"	108
2. Kuesioner "Are We Making Progress As Leaders?"	112
3. Hasil Kuesioner	116
4. Data Statistika Kuesioner	129
5. Identifikasi Ide Peningkatan Kinerja	143

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

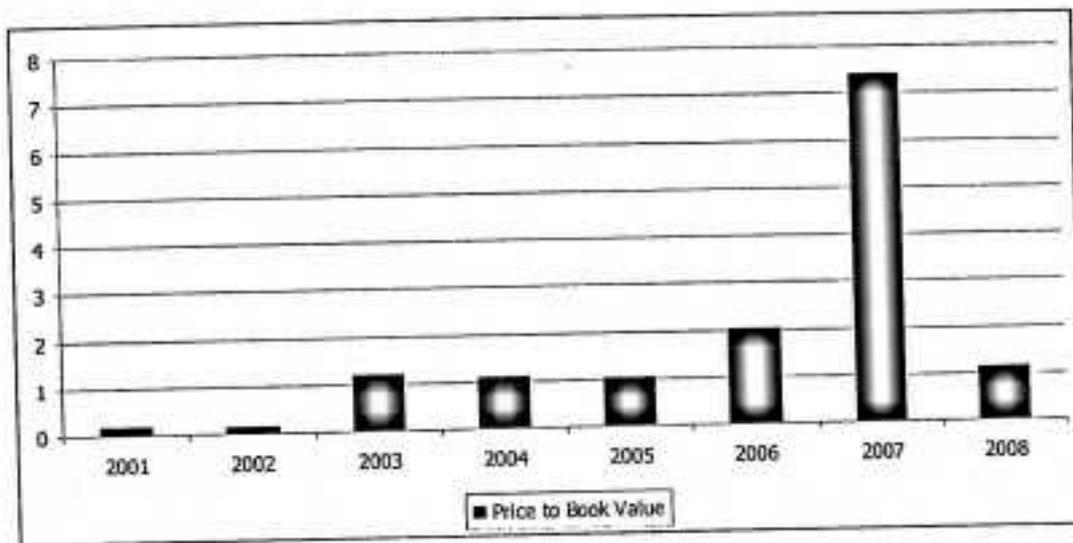
Dunia bisnis akan selalu menghadapi berbagai tantangan dalam perjalanannya. Berbagai hal dapat menjadi ancaman yang mengganggu keberadaan dan keberlangsungan usaha perusahaan. Perubahan kondisi lingkungan, munculnya pesaing baru, pemberlakuan standar baru, perubahan tuntutan konsumen dan lain-lain hal menjadi bagian yang harus diantisipasi oleh perusahaan. Untuk itu perusahaan berusaha menciptakan keunggulannya, baik dari sisi bisnis maupun kinerjanya.

PT Inco, sebuah industri pertambangan nikel di Indonesia sebagai suatu perusahaan bisnis tidak terlepas menghadapi perubahan kondisi lingkungan. Bahkan, PT Inco mengalami perubahan struktur kepemilikan setelah pemegang saham mayoritasnya, yaitu Inco Limited dari Canada, diakuisisi oleh CVRD Brasil pada tahun 2005.

Sebagai akibat adanya praktik akuisisi, maka antara perusahaan induk dengan perusahaan yang diakuisisi atau divisi terjadi usaha saling mempengaruhi terhadap strategi bisnis. Besar kecilnya pengaruh perusahaan induk terhadap perusahaan anak/ divisi tergantung dari dua faktor yaitu: kinerja divisi dan keterkaitan antar divisi (Grant, 1999). Kinerja divisi yang memuaskan akan mendorong tingkat otonomi yang tinggi. Jika kinerja buruk, maka potensi

manajemen perusahaan induk untuk turut campur menjadi semakin besar. Sedangkan keterkaitan antar divisi yang semakin erat akan membutuhkan koordinasi yang semakin tinggi yang dilakukan melalui keterlibatan perusahaan induk. Selain itu, satu langkah yang dilakukan untuk meningkatkan kekuatan pasar adalah peninjauan kembali seluruh aspek yang berpengaruh pada proses dan kinerja melalui penyelarasan sistem kontrol finansial dan budaya kerja (Hitt, Ireland, Hoskinson, 2004).

Secara umum, tujuan pemilik modal adalah untuk memaksimalkan pengembangan portofolionya untuk meningkatkan kesejahteraannya. Hal ini bisa dilihat dari rasio nilai pasar terhadap nilai buku suatu perusahaan dimana modal ditanamkan. Pada Gambar 1. Rasio nilai pasar dan nilai buku PT INCO Tbk (diolah dari Laporan Keuangan Perusahaan) di bawah terlihat bahwa rasio nilai pasar dan nilai buku PT Inco menurun pada tahun 2008 –meskipun nilai pasar masih di atas nilai buku, dibandingkan tahun 2007. Gambaran ini merupakan sinyal bagi perusahaan yang diakuisisi/ divisi terhadap potensi turut campurnya manajemen dan meningkatnya upaya-upaya penyelarasan sistem dari perusahaan induk.



Gambar 1. Rasio nilai pasar dan nilai buku PT INCO Tbk (diolah dari Laporan Keuangan Perusahaan)

Berbagai perubahan yang dihadapi dan ingin diantisipasi oleh perusahaan dipersiapkan melalui pelaksanaan strategi, baik jangka panjang maupun jangka pendek yang bersifat operasional dan taktis. Berbagai inisiatif dilakukan untuk mempersiapkan sumber daya perusahaan untuk mempertahankan keunggulannya. Hal ini merupakan proses yang dinamis dan membutuhkan proses perbaikan yang berkelanjutan. Proses perbaikan berkelanjutan ditujukan untuk meningkatkan kualitas, baik kualitas produk maupun kualitas proses. Proses perbaikan berkelanjutan juga perlu dikelola secara strategis.

Manajemen strategis berusaha mengintegrasikan visi, sasaran, kebijakan dan taktik organisasi menjadi satu kesatuan. Setelah strategi jangka panjang teridentifikasi, maka berikutnya adalah perumusan inisiatif-inisiatif operasional yang akan memastikan tercapainya misi perusahaan. Berbagai inisiatif operasional yang dilaksanakan ini perlu diukur kualitas penerapannya.

Pengukuran kualitas penerapan suatu inisiatif membutuhkan perangkat pengukuran yang menyeluruh dengan memperhatikan berbagai faktor dan juga disertai pemahaman bagaimana suatu kinerja yang unggul dapat dicapai.

Sebagai suatu perusahaan dengan aktivitas 24 jam non-stop, PT INCO Tbk merasakan manfaat dari suatu inisiatif manajemen pemeliharaan pada aset-aset operasionalnya. Pemeliharaan aset-aset merupakan upaya yang sangat vital bagi perusahaan untuk mempertahankan aset-aset fisiknya sehingga mencapai manfaat yang diharapkan sehingga berkontribusi dalam kelangsungan operasi. Perusahaan berkepentingan untuk mempertahankan masa manfaat (*useful lives*) dari aset-asetnya. Hal ini dapat dilihat dari estimasi masa manfaat aset semacam bangunan bendungan dan fasilitas PLTA yang mencapai 40 tahun, ataupun prasarana pabrik dan mesin-mesin yang diharapkan berada pada rentang 5 sampai 30 tahun. Untuk melaksanakan upaya ini, perusahaan mengeluarkan biaya pemeliharaan dan perbaikan rutin yang tidak sedikit. Pada tahun 2005, perusahaan mulai melaksanakan upaya peningkatan produktivitas yang menghasilkan penghematan sebesar \$15 juta setahun termasuk pada inisiatif rencana dan kegiatan pemeliharaan.

Evaluasi keunggulan bisnis dan organisasi merupakan bagian yang penting dalam proses pembelajaran dan pengukuran, yang melibatkan juga proses Penilaian Mandiri (*self-assessment*) dan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kesempatan perbaikan beserta pengawasan kemajuan program perbaikan secara sistematis. Penilaian Mandiri merupakan proses evaluasi yang dilakukan secara menyeluruh, sistematis dan

teratur pada aktivitas organisasi dan pencapaiannya dengan mengacu pada model keunggulan bisnis. Jenis pengukuran ini adalah salah satu sarana pembelajaran yang paling mumpuni.

Pengukuran keunggulan mengenal berbagai model dan sistem, antara lain Six Sigma, ISO9001:2000 Registration atau Kriteria Baldrige for Performance Excellence. Six Sigma berkonsentrasi pada pengukuran kualitas produk, perbaikan rekayasa proses (*process engineering*), dan perbaikan proses serta penghematan biaya. ISO9001: 2000 merupakan model yang memastikan kesetaraan di dalam pasar dan berkonsentrasi pada perbaikan cacat sistem kualitas dan ketidakseragaman produk/ jasa. Sedangkan Kriteria Baldrige memiliki fokus pada keunggulan kinerja untuk keseluruhan organisasi dalam kerangka manajerial yang menyeluruh, dan mengidentifikasi dan menelusuri semua hasil-hasil organisasi yaitu pelanggan, produk/ jasa, keuangan, sumber daya manusia dan efektivitas organisasi.

Pengukuran kualitas menggunakan Kriteria Baldrige memberi keuntungan karena memungkinkan organisasi melakukan Penilaian Mandiri (*self-assessment*). Pengukuran mandiri berdasarkan Kriteria Baldrige dapat dilakukan pada berbagai jenis organisasi baik bisnis, nirlaba, pendidikan maupun kesehatan. Penilaian Mandiri ini juga dapat dilakukan untuk berbagai tingkatan organisasi baik besar maupun kecil.

Setelah mengalami transisi kepemilikan, maka PT INCO Tbk menghadapi tantangan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya dalam manajemen operasional. Dalam hal ini, manajemen pemeliharaan tidak luput dari

pengawasan secara global untuk menunjukkan kinerjanya. Kekhawatiran yang dapat muncul adalah digantikannya inisiatif manajemen pemeliharaan yang sedang dilakukan di PT INCO Tbk saat ini dengan sesuatu yang baru dari perusahaan induk. Bila hal ini terjadi maka perusahaan perlu mempersiapkan perubahan budaya dalam menjalankan disiplin dalam pelaksanaan rencana manajemen perawatan dan perbaikan rutin. Hal ini dapat dihindari bila perusahaan mampu menunjukkan secara obyektif, terukur, dan spesifik pencapaian kinerja dalam pelaksanaan inisiatif manajemen pemeliharaan yang sedang berjalan. Untuk itu, pengukuran kinerja pelaksanaan inisiatif manajemen pemeliharaan mutlak diperlukan.

B. Rumusan Masalah

Studi ini berusaha menerapkan pengukuran kinerja berbasis manajemen kualitas di dunia bisnis yang akan membantu suatu organisasi menjalankan misinya baik berupa strategi jangka panjang maupun inisiatif-inisiatif operasional untuk mempertahankan keunggulan bersaingnya. Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka terdapat beberapa pertanyaan yang akan dijawab melalui penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana kinerja Inisiatif Manajemen Pemeliharaan di PT INCO Tbk ditinjau menggunakan Kriteria Baldrige?
2. Apakah strategi peningkatan kinerja yang sesuai untuk Inisiatif Manajemen Pemeliharaan di PT INCO Tbk?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengukur kinerja inisiatif manajemen pemeliharaan di PT INCO Tbk ditinjau menggunakan Kriteria Baldrige, dan
2. Mendapatkan rumusan strategi peningkatan kinerja yang sesuai untuk inisiatif manajemen pemeliharaan.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan membawa manfaat dan kegunaan bagi:

1. Penulis dalam usahanya untuk menyelesaikan studi Magister Manajemen, dan memperdalam pengetahuan dan pemahaman tentang manajemen strategi dan manajemen kinerja, beserta aplikasinya di dunia nyata.
2. Bagian Pemeliharaan PT INCO Tbk sebagai bagian dalam proses untuk memperkuat proses manajerial secara keseluruhan melalui manajemen kinerja organisasi yang sejalan dalam mencapai Visi Misi dan Strategi Perusahaan dan Departemen
3. Pemanfaatan manajemen kinerja berbasis kualitas di industri pertambangan sehingga menjadi referensi tentang perkembangan Manajemen Kinerja dan penerapan Malcolm Baldrige Criteria di Indonesia dan bagi penelitian di masa mendatang.

E. Ruang Lingkup/ Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada inisiatif Manajemen Pemeliharaan di sebuah perusahaan pertambangan nikel terbesar yang ada di Indonesia. Dengan demikian, situasi/ kondisi/ analisa dan pemanfaatannya akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pelaku bisnis dan industri pertambangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

1. Definisi Strategi

Organisasi harus mampu mengacu pada kemampuannya pada saat membangun strategi. Pertanyaan-pertanyaan dapat muncul pada waktu membangun strategi semacam "Apa yang menjadi alasan lain?", "Apa maksud dari strategi ini?", "Bagaimana kinerja akan diperbaiki?" dll. Hal ini berarti perlu perbaikan dan peningkatan kemampuan organisasi untuk merancang, membangun, mendukung dan melaksanakan strategi. Apapun yang diketahui atau dilakukan organisasi, setiap organisasi selalu berusaha melakukan perbaikan melalui penyesuaian ataupun merekayasa hubungan antar variabel usaha semacam lingkungan bisnis, strategi dan kemampuan organisasi. Model tiga variabel ini sering digunakan sebagai acuan.

2. Pendekatan Strategi

Manajemen strategi meliputi penyatuan visi organisasi, sasaran, kebijakan, dan taktik ke dalam satu kesatuan utuh. Ketika visi strategis dan kebijakan utama sudah diidentifikasi, maka perangkat untuk menerapkannya harus sudah ditentukan sehingga dapat mengelola organisasi secara efektif.

Untuk itu, setiap organisasi harus tepat dalam memilih perangkat, sehingga penerapannya mampu menyatukan strategi dan inisiatif operasional.

Strategi digunakan dalam tiga tujuan manajemen yaitu strategi sebagai pendukung pengambilan keputusan, strategi sebagai sarana sarana koordinasi dan komunikasi dan strategi sebagai target (Grant, 1999 hal 21 - 24).

3. Merumuskan Strategi Perbaikan Organisasi

Proses menuju perbaikan di dalam organisasi berusaha memperbaiki hubungan di antara variabel lingkungan, strategi dan kemampuan organisasi. Lima pendekatan bisa dilakukan, yaitu:

- a. Organisasi berusaha memperbaiki kesesuaian antara organisasi dengan strategi. Hal ini dimulai dari strategi yang dibangun secara hati-hati di dalam lingkungan bisnis.
- b. Kinerja dapat ditingkatkan dengan menerapkan proses-proses yang merupakan best-practice yang melecut kinerja organisasi tanpa melihat strategi yang dipilih.
- c. Strategi dibangun berdasarkan kekuatan atau kemampuan organisasi yang sudah ada saat ini melalui identifikasi, pemeliharaan dan pelaksanaan kemampuan tersebut.
- d. Kinerja organisasi ditingkatkan ketika organisasi sudah semakin mampu membangun kewaspadaan dan strategi yang cerdas. Dibandingkan memfokuskan organisasi untuk beradaptasi pada strategi yang tepat, maka lebih berguna untuk meraih strategi yang masuk akal dan inovatif. Memaksa

- organisasi untuk mengubah strategi sehingga lebih cocok dengan strateginya hanya membuang waktu dan tenaga.
- e. Kinerja organisasi dapat juga diperbaiki melalui peningkatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi, yaitu kemampuan untuk merancang dan menerapkan perubahan secara efektif. Ketika organisasi sering mengalami perubahan, kemampuan untuk merancang perubahan yang cerdas dan tidak biasa akan membuatnya memimpin persaingan, dan kemampuan untuk melaksanakan perubahan dengan cepat dan tanpa gejolak menjadi kemampuan yang kritical dalam usahanya untuk mempertahankan bisnis.

B. STRATEGI MANAJEMEN PEMELIHARAAN

1. Definisi Manajemen Pemeliharaan

Menurut Webster's Dictionary, pemeliharaan memiliki karakteristik proses memimpin dan mengarahkan seluruh bagian organisasi, seringkali sebagai organisasi bisnis, melalui pengelolaan sumber daya (manusia, keuangan, material, kecerdasan ataupun nir-wujud). Sedangkan manajemen disebutkan berfungsi dengan melakukan sejumlah pengukuran kuantitas secara teratur dan menyesuaikan rencana awal dan aksi yang akan diambil untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Karena itu, manajemen pemeliharaan memiliki karakteristik proses memimpin dan mengarahkan organisasi pemeliharaan. Pemeliharaan sendiri didefinisikan sebagai kombinasi aspek teknis, administrasi dan manajerial selama siklus hidup suatu alat dengan maksud untuk mempertahankan, mengembalikan ke kondisi yang memungkinkan

menghasilkan kinerja yang diinginkan sesuai fungsi. Definisi lain dari manajemen pemeliharaan adalah pengelolaan seluruh asset yang dimiliki perusahaan, untuk memaksimalkan pengembalian investasi asset.

Sebagai suatu proses, manajemen pemeliharaan dapat dilihat sebagai sistem memiliki komponen input - output. Input dalam proses ini adalah tenaga kerja, manajemen, alat perlengkapan kerja, dan alat kerja). Sedangkan output adalah peralatan yang dikonfigurasi dengan baik dan bekerja secara andal untuk mencapai operasional yang direncanakan.

2. Tujuan Manajemen Pemeliharaan

Tujuan perusahaan mempertimbangkan apa yang dibutuhkan dan yang diinginkan oleh pelanggan, pemegang saham dan *stakeholder* lainnya. Tujuan ini secara umum dapat dikelompokkan dalam keuntungan, pertumbuhan, resiko dan tujuan sosial. Dalam mencapai tujuan ini diperlukan strategi bisnis, yang akan searah dengan kondisi asset saat ini, diterjemahkan sebagai tujuan strategi pemeliharaan. Pelaksanaannya akan memberikan pengelompokan sasaran pemeliharaan dalam:

- a. Tujuan Teknis, tergantung pada sektor bisnisnya dan biasanya terhubung dengan tingkat ketersediaan peralatan dan keselamatan manusia pada titik yang memuaskan. Pengukurannya biasanya dilakukan dengan menggunakan metode *Overall Equipment Effectiveness* (OEE) sesuai dengan kerangka *Total Productive Maintenance*.

- b. Tujuan Hukum/ Aturan, berusaha memenuhi setiap aturan yang ada semacam untuk peralatan listrik, bertekanan, kendaraan, sarana perlindungan dll
- c. Tujuan keuangan, berusaha memenuhi tujuan teknis pada biaya serendah mungkin.

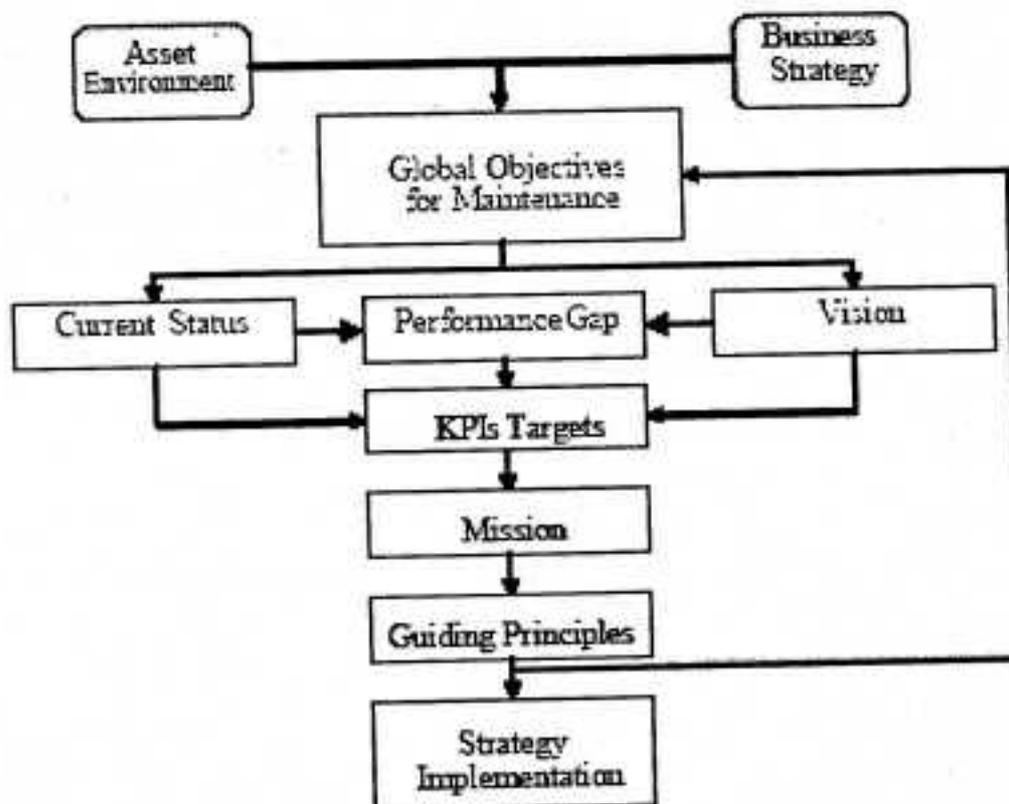
Pencapaian setiap tujuan ini akan menghasilkan situasi yang berbeda. Untuk itu perlu dievaluasi berbagai sasaran pemeliharaan, meyakinkan sasaran-sasaran ini realistis, sejalan dengan situasi asset saat ini dan memulai perencanaan untuk strategi mencapai tujuan-tujuan ini. Untuk itu, setiap pihak perlu untuk melihat apa yang menjadi kekuatan-kekuatan pelaksanaan strategi pemeliharaan yang dilakukan organisasi lain, sehingga bisa menyusun sasaran yang realistis ataupun menguji strategi potensial yang bisa dilakukan.

3. Formulasi Strategi dalam Manajemen Pemeliharaan

Proses penyusunan strategi mengikuti metode perencanaan organisasi pada umumnya, meliputi:

1. Menurunkan dari sasaran perusahaan ke kebijakan dan tujuan pemeliharaan. Tujuan ini dapat meliputi ketersediaan alat, keandalan, keselamatan, resiko, anggaran.
2. Menentukan kinerja pabrik dan fasilitas saat ini
3. Menentukan target ukuran kinerja melalui KPI – Key Performance Indicator

4. Menyiapkan prinsip-prinsip untuk mengarahkan pelaksanaan strategi melalui perencanaan, eksekusi, penilaian, analisa dan perbaikan program pemeliharaan.



Gambar 2. Model strategi pemeliharaan

Pelaksanaan strategi pemeliharaan harus diselaraskan di antara tiga tingkatan bisnis: strategik, taktikal dan operasional. Tindakan di level strategik akan menerjemahkan prioritas bisnis menjadi prioritas pemeliharaan. Tindakan di level taktikal akan menentukan penugasan yang tepat untuk sumber daya pemeliharaan yang ada baik dari sisi ketrampilan, material, peralatan uji dll

untuk memenuhi rencana pemeliharaan. Tindakan di level operasional berusaha memastikan tugas-tugas pemeliharaan dilaksanakan oleh teknisi yang terampil, dalam waktu yang dijadwalkan, mengikuti prosedur yang benar dan menggunakan peralatan yang tepat. Akhirnya dengan melaksanakan strategi pemeliharaan di ketiga tingkatan ini dan menerapkan *best-practice* baik dari dalam maupun dari luar, maka perusahaan akan sampai pada sistem manajemen pemeliharaan diperbaiki secara terus menerus, dan secara otomatis beradaptasi pada sasaran organisasi yang berubah ataupun yang baru.

C. KRITERIA MALCOLM BALDRIGE

1. Uraian Singkat Kriteria Malcolm Baldrige

Kriteria Baldrige adalah sebuah metode pengukuran yang dikembangkan Menteri Perdagangan USA, Malcom Baldrige pada 1987. Metode ini dikembangkan dengan penilaian atas kinerja dari setiap organisasi/ perusahaan berdasarkan tujuh kriteria yaitu Kepemimpinan (*Leadership*), Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*), Fokus kepada Pelanggan (*Customer Focus*), Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan (*Measurement, Analysis and Knowledge Management*), Fokus kepada Sumber Daya Manusia (*Workforce Focus*), Manajemen Proses (*Process Management*), dan Hasil (*Result*). Kriteria Baldrige diperkenalkan oleh National Institute of Standard and Technology (NIST) dan diundangkan oleh Public Law No.100-107 sebagai nama untuk penghargaan di Amerika dengan sebutan "Malcolm Baldrige

National Quality Award (MBNQA)". Sekitar 76 Negara di dunia termasuk di Asia dan Eropa juga telah mengadopsi Kriteria Baldrige ini untuk digunakan sebagai standar dalam penilaian kinerja ekselen organisasi/perusahaan.

Kriteria Baldrige memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi dan menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam perusahaan melalui perbandingan antara manajemen perusahaan secara bertahap dengan manajemen operasi yang terintegrasi yang didapat dari berbagai perusahaan maju di dunia yang telah mengalami pengukuran-pengukuran kinerja keunggulan. Manfaat lainnya adalah:

- a. memanfaatkan yang sudah dilakukan dengan baik
- b. menguji sistem manajemen yang sudah ada dan proses kuncinya untuk dibandingkan dengan sistem manajemen yang merupakan best-practice
- c. meningkatkan atau menggantikan proses dengan kemampuan biasa-biasa menggunakan proses yang terbukti sebagai best-practices dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi
- d. menyatukan semua proses kunci dan ukuran kinerjanya dengan misi, visi, nilai, tujuan strategis dan rencana aksi perusahaan
- e. mendefinisikan dan memperkuat proses dan tanggung jawab pelakunya serta memperoleh tingkat penerimaan
- f. menyediakan pelatihan, penerapan, kontrol proses dan pendekatan perbaikan terus menerus untuk setiap proses kunci
- g. semua proses kunci dipersatukan ke dalam sistem manajemen yang dapat dengan mudah dihubungkan ke proses, kebijakan, instruksi yang sudah ada

h. penerapan yang sudah terbukti efektif selama 25 tahun

Seperti sistem operasi pada komputer, Kriteria Baldrige merupakan sistem operasi yang menjalankan organisasi. Dengan demikian, pengguna sistem ini dapat melakukan upgrade, mendesain ulang atau bahkan menelorkan model bisnis atau departemen baru dari awal.

Organisasi yang menggunakan Kriteria Baldrige melihat bahwa model penghargaan ini yang telah diluncurkan sejak tahun 1988, telah diterapkan oleh ribuan organisasi. Ribuan perusahaan yang lain menjalankannya pada tingkat negara bagian/ propinsi, termasuk juga penyebarannya ke berbagai perusahaan di seluruh dunia. Beberapa perusahaan tidak tertarik untuk mendapatkan penghargaan ini tetapi menggunakannya sebagai model untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja mereka. Kriteria yang terdapat pada model Baldrige termasuk standar yang paling sulit dan paling banyak diterima dalam mendeskripsikan organisasi yang dijalankan secara baik, terlepas dari ukuran ataupun jenisnya. Hasil utama dengan mengikuti model ini adalah pelanggan dan pemegang saham yang semakin puas, karyawan yang semakin setia dan terikat, peningkatan hasil finansial dan sukses dalam jangka panjang.

Model Kriteria Baldrige dapat digunakan bersamaan dengan inisiatif perbaikan yang dilakukan perusahaan dengan menggunakan berbagai model semacam CRM (*Customer Relationship Management*), *Six Sigma*, *Balanced Scorecard*, *Knowledge Management* dan juga *Lean Management*. Bahkan Kriteria Baldrige memiliki jangkauan lebih menyeluruh dibandingkan inisiatif-inisiatif tersebut. Lebih jauh, Model Kriteria Baldrige tidak membutuhkan

kewajiban untuk melaksanakan salah satu model tertentu. Model Kriteria Baldrige harus dilihat sebagai model "*non-denominational*" yang tidak mewajibkan untuk mengikuti salah satu aliran management tertentu.

Manfaat yang dirasakan oleh perusahaan yang sudah mengikuti model Kriteria Baldrige, antara lain:

- a. Memiliki potensi raihan kinerja finansial yang baik (6 kali lebih baik pada level pemenang Baldrige Award, 2 kali lebih baik pada level perusahaan yang memiliki skor baik dibandingkan kinerja keuangan berdasarkan Standard & Poor's Index.
- b. Meningkatkan peluang memperoleh keberhasilan raihan pasar
- c. Memiliki kesempatan melakukan pengukuran pada organisasi semacam sekolah, rumah sakit, pemerintahan dan atau organisasi nirlaba lainnya.
- d. Selain memiliki potensi perbaikan kinerja keuangan, perusahaan juga mencapai tingkat kepuasan dan kesetiaan karyawan yang lebih baik.
- e. Cenderung mengalami keberhasilan dalam jangka panjang dan berada di tingkat perusahaan terbaik

2. Kriteria Pengukuran dalam Malcolm Baldrige Criteria

Kriteria Baldrige memiliki tujuh (7) kategori penilaian dengan total keseluruhan skor yang bisa dicapai adalah 1000 poin. 55% poin yang disyaratkan mengacu pada bagaimana organisasi dijalankan, sedangkan 45% berikutnya mengacu pada hasil yang diraih. Kategori 1 sampai 6 memiliki fokus pada pendekatan dan sistem yang dimiliki perusahaan. Kriteria yang dinilai

tidak menunjukkan metode yang perlu dilakukan oleh organisasi, tetapi memberikan pendekatan sistematis yang bisa disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Kategori 7 (*Result*) mempertanyakan kinerja keuangan, pelanggan dan kepuasan karyawan yang merupakan komponen hasil yang menentukan bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya.

The Baldrige Criteria



Gambar 3. Piramida kriteria Baldrige

Tujuh kriteria yang terdapat dalam Kriteria Baldrige merupakan serangkaian proses yang harus diikuti secara berurutan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Setiap komponen dalam sistem ini memiliki input, proses, output dan hasil serta disempurnakan dengan umpan balik. Selain sebagai sistem, Kriteria Baldrige juga memfasilitasi munculnya jalur yang bisa diikuti oleh perusahaan menuju organisasi yang unggul dan efektif. Kriteria yang digunakan meliputi hampir semua aspek yang membawa dampak bagi majunya perusahaan. Hal ini dapat dipahami melalui faktor-faktor yang harus

dipertimbangkan sebagai organisasi yang unggul, dan mengidentifikasi bagaimana faktor-faktor ini dibahas di dalam Kriteria Baldrige.



Gambar 4. Hubungan antar elemen dalam kriteria Baldrige

3. Penerapan Kriteria Baldrige untuk Mengarahkan Perbaikan

Menjalani penilaian berdasarkan kriteria Baldrige bukanlah suatu pekerjaan yang mudah. Tetapi, banyak perusahaan yang tidak memahami bagaimana mengambil manfaat dari proses ini untuk perencanaan perbaikan ke depan. Padahal, untuk menjalani penilaian ini dibutuhkan banyak usaha, biaya dan waktu.

Temuan yang didapatkan dari proses penilaian perlu ditunjukkan kepada pihak manajemen perusahaan. Perusahaan bisa saja mendapati bahwa hasil penilaian menggunakan kriteria Baldrige meningkat, tetap ataupun menurun. Dalam hal ini, perusahaan dapat menilai bahwa kriteria Baldrige tidak cocok dengan gaya manajemen perusahaan dan memutuskan tidak melaksanakan

penilaian berdasarkan kriteria Baldrige. Perusahaan harus berusaha memahami arti dari hasil penilaian dan kemudian menggunakannya untuk membuat rencana program perbaikan secara sistematis.

4. Pemilihan Area Perbaikan

Untuk menjalankan program perbaikan dengan lebih baik, pendekatan yang bisa dilakukan adalah dengan memprioritaskan area perbaikan sebelum memulai membuat rencana aksi. Dalam proses ini, identifikasi area perbaikan yang beragam dipersempit menjadi 10 – 20 area perbaikan yang paling penting dan berdampak untuk dijalankan di tahun mendatang.

Untuk mendapatkan prioritas tersebut, para pemimpin dapat menggunakan bobot yang menggunakan skala sebagai berikut:

DAMPAK (IMPACT), yaitu ukuran dampak yang dihasilkan bila perusahaan menjalankan program perbaikan pada area yang lemah sehingga memperbaiki kinerja perusahaan dalam kualitas, kepuasan pelanggan dan atau kinerja keuangan. Penilaian dilakukan dengan menggunakan skala 1 = tidak berdampak, 10 = membawa dampak yang besar.

URGENSI (URGENCY), yaitu ukuran untuk memahami pentingnya segera menyelesaikan kekurangan yang terjadi sesegera mungkin. Penilaian dilakukan dengan menggunakan skala 1 = dapat ditunda beberapa tahun, 10 = perlu diselesaikan saat ini.

TREND, yaitu penilaian apakah kinerja area tertentu saat ini mengalami penurunan, stabil atau peningkatan. Penilaian dilakukan dengan menggunakan

skala 1 = peningkatan kinerja secara cepat, 10 = penurunan kinerja mengkhawatirkan.

Dengan memanfaatkan proses skor untuk prioritas ini, maka program rencana perbaikan bisa dilakukan pada area yang paling utama. Setelah proses ini, maka perlu ditunjuk seorang manajer proyek untuk setiap rencana aksi beserta rincian tugas yang perlu dilakukan dan waktu penyelesaian yang diharapkan.

D. PENELITIAN TERDAHULU DAN STUDI KASUS PENERAPAN KRITERIA BALDRIGE

1. Penelitian Terdahulu

MBNQA digunakan bersama dengan Analisa SWOT pada pengukuran dan perbaikan kinerja perusahaan serta penyusunan strategi perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan karena mengakomodasi seluruh aspek perusahaan dan memberi penilaian mengenai keberhasilan yang dicapai melalui tujuh kriteria (Verawati, 2003). Pada penelitiannya, Verawati mendapatkan hasil pengukuran mencapai nilai skor 568-722 menunjukkan adanya pendekatan/ proses yang dilakukan secara sistematis dengan perbaikan namun masih menunjukkan adanya gap. Usaha perbaikan yang disarankan meliputi pengembangan karyawan, penyusunan ulang organisasi dan mendesain ulang proses produksi. Kriteria Malcolm Baldrige juga dipakai untuk menyelesaikan masalah untuk mengetahui besarnya nilai kinerja perusahaan, posisi perusahaan di pasar, kelebihan dan kekurangan

perusahaan serta mendapat kriteria kompetitif dan penetapan prioritas (Murdiono, 2000). Sementara itu, Kriteria Malcolm Baldrige juga telah diterapkan sebagai salah satu alat manajemen kualitas pada penyusunan strategi berdasarkan kondisi perusahaan baik internal maupun eksternal (Wijayanti, 2002). Penerapan Kriteria Malcolm Baldrige tidak terbatas pada kebutuhan bisnis, tetapi juga masuk dalam bidang pendidikan (Susilowati, 2008).

Setiap upaya perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan dan organisasi akan membutuhkan waktu, biaya dan sumber daya dalam pelaksanaannya. Wilson (2004) menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur membutuhkan waktu mulai 3 tahun sampai dengan maksimum 15 tahun untuk memantapkan inisiatif perbaikan mutu sehingga dapat meraih penghargaan Malcolm Baldrige. Sedangkan dari sisi finansial, Helton, pada tahun 1995, mengawali dilakukannya studi kinerja saham perusahaan peraih MBNQA yang menjadi studi penting karena sejumlah pemenang mengalami kesulitan keuangan setelah meraih penghargaan (Porter dan Tanner, 2004). Studi lanjutan pada tahun 2002 oleh National Institute of Standards and Technology (NIST) Departemen Perdagangan Amerika Serikat selaku pengelola MBNQA, menunjukkan bahwa kinerja saham para pemenang MBNQA (indeks Baldrige) mampu melebihi kinerja saham indeks S&P 500 dengan rasio mulai 2.94:1 sampai dengan 4.45:1 (Porter dan Tanner, 2004). Meskipun demikian, Wilson (2004) mengungkapkan bahwa pencapaian kinerja indeks Baldrige merupakan kinerja saham keseluruhan grup dan bukan kinerja individual saham.

Sedangkan penelitian oleh Cazzell dan Ulmer (2009) menemukan pertumbuhan finansial sebesar 100% dalam penjualan maupun penghasilan pada lima perusahaan manufaktur pemenang MBNQA karena memiliki komitmen tinggi terhadap kualitas. Penelitian ini juga menemukan faktor lain yang mendukung keberhasilan para pemenang MBNQA yaitu tingkat kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan dan peningkatan pangsa pasar.

2. Studi Kasus Penerapan di Amerika Serikat

Tabel 1. Studi Kasus Penerapan Kriteria Baldrige

Year	Case Study Name	Criteria Type
2009	Nightingale College of Nursing (undergraduate and graduate nursing education institution)	Education
2008	Novel Connect (Mobile phone communication hardware, software, and accessories producer; 4,200 employees)	Business
2007	Share Food (Community-based nonprofit corporation that distributes food to food-insecure through partnerships with 58 member agencies, 10.5 FTE)	Nonprofit
2006	ArroyoFrescoCommunity Health Center (11 clinics and 4 mobile service vans, 379 staff members)	Health Care
2005	Landmark Dining, Inc. (small specialty restaurant business - 212 employees)	Business
2004	Sandy Hill School District (large education institution - 12,687 staff members)	Education
2003	GeoOrb Polymers (large manufacturer of polymer raw materials - 978 employees)	Business
2002	CapStar Health System (not-for-profit health care system - 4,981 staff members)	Health Care
2001	TriView National Bank (small service organization - 625 employees)	Business
2000	Coyote Community College (educational organization - 1,300 staff members)	Education
1999	Collin Technologies (small manufacturing)	Business
1998	Gemini Home Health Services (for-profit health care services organization - 643 staff)	Health Care
1997	Gateway Estate Lawn Equipment Company (tractor manufacturing organization - 1,650 employees)	Business
1996	Southwest Systems Solutions (computer systems service organization - 103 employees)	Business
1995	Colony Fasteners (fasteners manufacturing organization - 9,941 employees)	Business
1995	Midstate University (university educational organization - 3,000 staff members)	Education
1995	Mountainview Health Systems (sanatorium health care organization - 1,402 staff)	Health Care
1994	Great Northern (insurance service organization - 1,500 employees)	Business
1993	Varifilm (plastic film manufacturing organization - 6,280 employees)	Business

Lanjutan Tabel 1. Studi Kasus Penerapan Kriteria Baldrige

Year	Case Study Name	Criteria Type
1992	Collin Technologies (printed circuit board manufacturer - 178 employees)	Business
1992	Incomparable Hotels, Inc.* (187 hotels - 51,000 employees)	Business
1992	Peerless Products Corp.* (Roofing materials manufacturer - 3,800 employees)	Business
1992	Better Bug Company* (Insect and pest extermination service - 357 employees)	Business
1992	Superior Electronics Systems* (Electronics manufacturing organization - 42,000 employees)	Business
1992	Liberty Bank II (financial services organization - 750 employees)	Business
1991	Alpha Telc/telecommunications service organization - 22,268 employees)	Business
1991	Herton Technology - (colorants manufacturing organization - 1,800 employees)	Business
1991	Plumbing Fixtures Division* (manufacturing organization - 3,800 employees)	Business
1991	Applisoft Corporation* (software and service organization - 1,000 employees)	Business
1991	Superior Telemarketing* (telephone-based marketing services organization - 2,115 employees)	Business
1991	Chem-A-Co* (chemical manufacturing organization - 7,200 employees)	Business
1991	Utility Boiler Division* (boiler manufacturing organization - 11,50 employees)	Business
1990	Liberty Bank (financial services organization - 590 employees)	Business
1990	DexcCorporation (manufacturing organization - 4,200 employees)	Business
1989	Interstate Telephone Company (service organization - 35,400 employees)	Business
1989	Specialty Metals (manufacturing organization - 2,200 employees)	Business
1989	PlexiCorp (manufacturing organization - 4,120 employees)	Business
1989	Mortality Life and Casualty (insurance service organizations - 18,500 employees)	Business
1988	Ace Plastics Company (plastics manufacturing organization - 2,000 employees)	Business
1988	Executive Park Hotel and Convention Center (hotel service organization)	Business

3. Perkembangan Kriteria Baldrige di Indonesia

Indonesia mengadopsi Kriteria Baldrige melalui inisiatif yang dilakukan oleh **Indonesia Quality Award Foundation** (IQAF, <http://indonesianqualityaward.org>). IQAF didirikan untuk turut serta membangun kinerja unggul dan daya saing global para pelaku ekonomi dan yang mengatur pranata ekonomi, dalam upaya mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia yang berkelanjutan. Penggagasnya adalah **BUMN Executive Club** (BEC) dan Forum Ekselen BUMN (FEB). Yayasan ini memiliki visi untuk menjadi institusi yang terpercaya untuk membangun kinerja ekselen kelas dunia organisasi profit dan non-profit nasional, dalam upaya meningkatkan daya saing global. Misi dari yayasan ini adalah (1) Meningkatkan kesadaran organisasi profit dan non-profit tentang pentingnya membangun kinerja ekselen secara konseptual; (2) Mengoperasionalkan konsep kinerja ekselen kelas dunia di lingkungan organisasi profit dan non-profit; dan (3) Menjadikan "**Indonesian Quality Award**" sebagai Penghargaan Kinerja Ekselen Nasional yang prestisius. Tata Nilai dari yayasan ini adalah Integritas, Professional, Kerjasama dan "*we teamwork professionally in integrity*"

MBCiPE 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 keunggulan. Hasil diagnosa diperoleh melalui proses asesmen dalam bentuk *feedback report* yang terdiri dari "*Strength*" dan "*Opportunity for Improvement (OFI)*" yang membimbing perusahaan untuk

membangun sistem bisnis yang lebih unggul. Pada tahun 2005, baru 12 BUMN yang berani diuji dan ikut penghargaan IQA. Tahun 2006 meningkat menjadi 14 peserta, dan tahun 2007 jumlah peserta meningkat menjadi 19 BUMN.

Dari *asesment* yang dilakukan, ditemukan fakta bahwa seluruh BUMN berada pada satu gelombang yang sama, yaitu gelombang untuk melakukan penataan secara menyeluruh. Sedangkan dari segi lini, mulai dari *leadership* hingga *result*, BUMN-BUMN tersebut melaksanakannya dengan kesungguhan. Ini membuktikan keseriusan BUMN untuk menjadi aset bangsa yang dapat diandalkan. Dalam penilaian ini, diberikan Klasifikasi Penilaian Perusahaan yang terbagi dalam 8 Band berdasarkan perolehan skor dari asesmen yaitu:

Tabel 2. Klasifikasi Perusahaan dan Skor Penilaian IQA

Klasifikasi Perusahaan	Skor
<i>World Class Leader</i>	876 - 1000
<i>Benchmark Leader</i>	776 - 875
<i>Industry Leader</i>	676 - 775
<i>Emerging Industry Leader</i>	576 - 675
<i>Good Performance</i>	476 - 575
<i>Early Improvement</i>	376 - 475
<i>Early Result</i>	276 - 375
<i>Early Development</i>	0 - 275

4. Penerapan Kriteria Baldrige pada Bagian Perusahaan

Kriteria Baldrige ditulis untuk mengevaluasi seluruh bagian perusahaan ataupun salah satu bagiannya. Bila digunakan untuk mengevaluasi salah satu fasilitas atau departemen perusahaan, maka kriteria ini perlu diubah sedikit. Bila perlu, departemen ataupun fasilitas ini dilihat sebagai perusahaan yang berbeda. Hal ini dapat diandaikan bila semua karyawan yang ada di dalam departemen tersebut meninggalkan perusahaan dan membentuk usaha sendiri yang memberikan jasanya kepada perusahaan. Dengan perspektif semacam ini, maka penentuan pelanggan dan produk/ jasa yang dihasilkan akan lebih mudah. Di dalam Kriteria Baldrige, istilah "pelanggan" mengacu kepada pelanggan eksternal. Karena pelanggan ada di setiap bagian perusahaan maka harus dilakukan pembedaan semacam "pelanggan" dan "pemasok".

E. Kerangka Konseptual

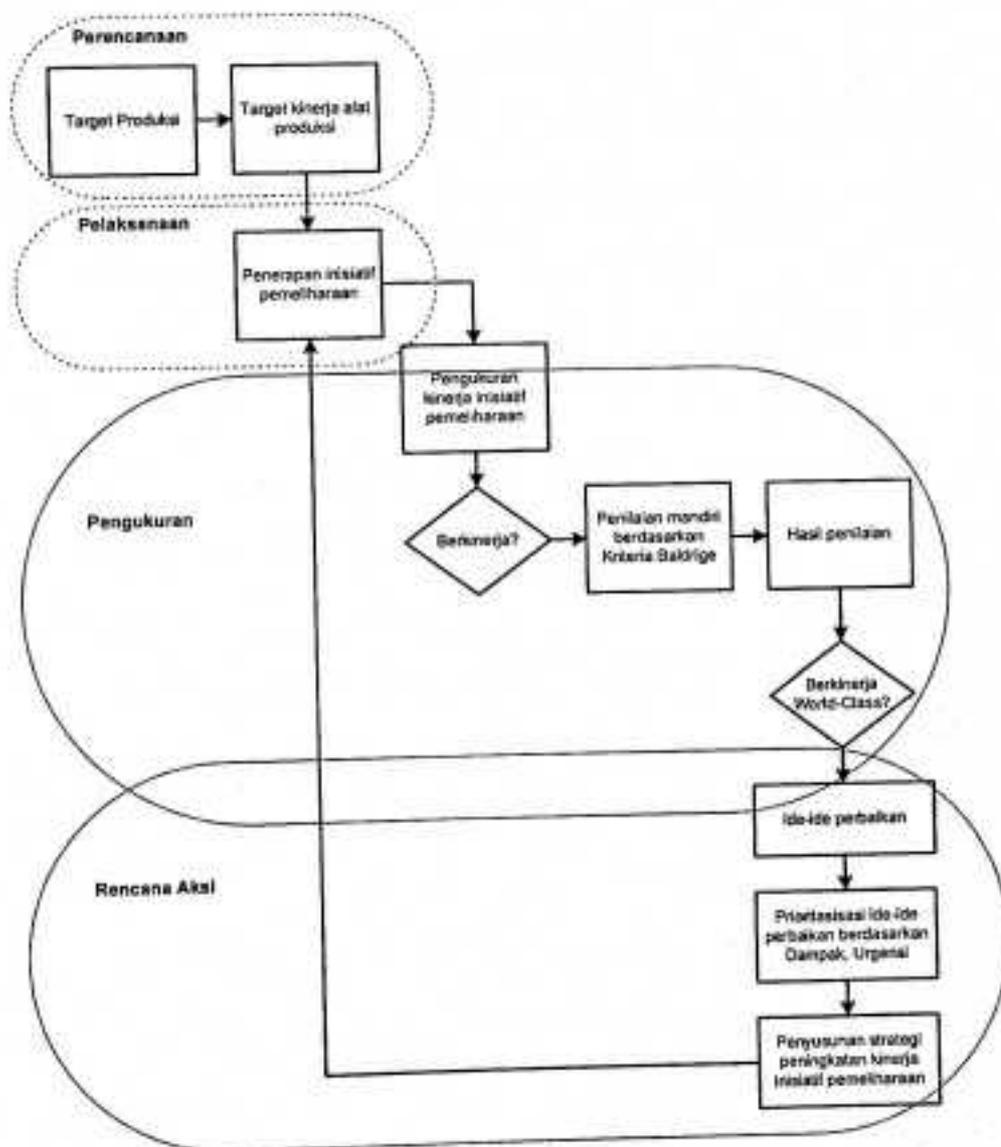
Setiap tahun, perusahaan memiliki target produksi yang dituangkan dalam rencana tahunannya. Salah satu pendukung untuk mencapai target produksi adalah kinerja alat-alat produksi yang selalu siap untuk digunakan dalam operasi. Perusahaan secara sadar dan dinamis melaksanakan inisiatif pemeliharaan terhadap asset-asset dan alat-alat produksi melalui perbaikan terus menerus (*continuous improvement*). Pelaksanaan inisiatif ini harus tetap diukur kualitas dan kinerjanya untuk memastikan tercapainya hasil yang diharapkan perusahaan. Terutama pada inisiatif-inisiatif jangka panjang yang

berdampak strategis pada pencapaian misi perusahaan. Pengukuran keunggulan perusahaan sendiri tidak hanya dimaksudkan melihat pencapaian inisiatif, tetapi juga berusaha melakukan peningkatan kinerja inisiatif ini sehingga lebih berdaya guna.

Penelitian ini akan membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja inisiatif Manajemen Pemeliharaan yang telah dilaksanakan sejak tahun 2006/2007 dan masih berlangsung saat ini. Pengukuran kinerja akan dilaksanakan secara mandiri, berdasarkan kriteria-kriteria yang ditentukan dalam Kriteria Baldrige 2009/2010. Terdapat tujuh (7) kriteria yang dinilai dalam Kriteria Baldrige yaitu (1) Kepemimpinan, (2) Perencanaan Strategis, (3) Fokus pada Pelanggan, (4) Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan, (5) Tenaga Kerja, (6) Manajemen Proses, dan (7) Hasil. Hasil dari pengukuran ini digunakan untuk mendapatkan potret kondisi terakhir pelaksanaan inisiatif setelah dilaksanakan selama empat tahun terakhir.

Dari hasil Penilaian Mandiri yang didapatkan, maka dilakukan analisa dan pendalaman untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang masalah, tantangan dan bagian yang harus ditingkatkan oleh perusahaan ataupun tim manajemen inisiatif pemeliharaan. Hasil analisa ini akan disusun dalam peringkat masalah yang harus diselesaikan sesuai dengan Dampak dan Urgensi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dari pemeringkatan ini akan didapatkan daftar perbaikan untuk peningkatan kinerja. Dengan demikian, perusahaan akan mendapatkan kerangka strategi yang akan memperkuat

pelaksanaan inisiatif manajemen pemeliharaan sehingga mendukung pencapaian misi perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 5. Kerangka konseptual penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif penuh dalam bentuk kajian evaluatif pada penerapan inisiatif manajemen pemeliharaan di PT Inco – Sorowako. Strategi penelitian yang digunakan adalah studi kasus diterapkannya pengukuran kinerja keunggulan menggunakan kriteria Malcolm Baldrige pada inisiatif manajemen pemeliharaan di PT Inco.

Sebagaimana survei, penelitian studi kasus adalah salah satu pendekatan penelitian yang dapat dilaksanakan sebagai penelitian kualitatif maupun kuantitatif (Hancock, 2002). Pendekatan kualitatif pada studi kasus dilakukan bilamana terdapat upaya analisa yang mendalam terhadap suatu unit atau unit dalam jumlah sedikit. Penelitian studi kasus digunakan untuk menggambarkan suatu entitas tunggal, semisal manusia, organisasi maupun institusi. Dalam hal kompleksitas, penelitian studi kasus memiliki tingkat kompleksitas yang sangat beragam. Penelitian semacam ini juga memperkaya dan memperdalam informasi yang tidak ditemukan dalam metode lainnya. Hal ini dicapai melalui pengumpulan berbagai variabel sebanyak mungkin, melalui berbagai metode pengumpulan mulai dari pengujian sampai dengan wawancara.

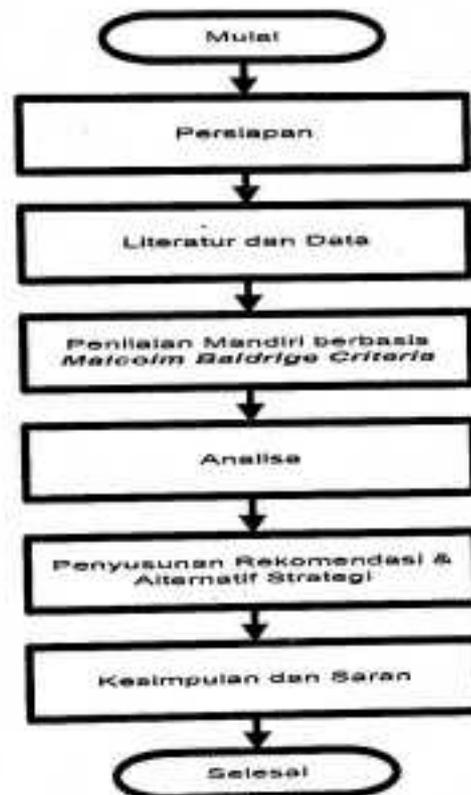
Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini melalui beberapa tahapan. Tahapan tersebut dibagi menjadi 6 (enam) yaitu tahap Persiapan,

tahap Literatur dan Data, tahap Penilaian Mandiri, tahap Analisa, dan tahap Penyusunan Strategi dan Rekomendasi.

1. Tahap Persiapan dilakukan analisa Industri dan penentuan perusahaan.
2. Tahap Literatur dan Data dilakukan studi berbagai literatur, artikel dan jurnal ilmiah dan penentuan data yang akan diambil sebagai bahan olah data nantinya.
3. Tahap Penilaian Mandiri menggunakan Kriteria Baldrige edisi tahun 2009. Tahapan ini dibagi menjadi:
 - a. Tahap Kuesioner Progress Pelaksana, akan menggunakan kuesioner progress (lihat Lampiran I), ditujukan kepada para karyawan yang terlibat di dalam pelaksanaan inisiatif manajemen pemeliharaan.
 - b. Tahap Kuesioner Progress Pemimpin, akan menggunakan kuesioner progress untuk Pemimpin (lihat Lampiran II), ditujukan kepada para atasan dan manajer departemen yang terlibat di dalam pelaksanaan inisiatif manajemen pemeliharaan.
 - c. Tahap Identifikasi Dokumen, akan menggali dan meninjau ulang dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pelaksanaan inisiatif pemeliharaan di perusahaan.
 - d. Tahap Penilaian Mandiri, akan menggunakan kategori-kategori yang ada dalam 7 (tujuh) elemen *Kriteria Baldrige* (lihat

Lampiran IV), dilakukan bersama dengan pemilik proyek/ inisiatif (*project owner*) dalam pelaksanaan inisiatif Manajemen Pemeliharaan.

4. Tahap Analisa, menggunakan seluruh dokumentasi, data dan informasi yang didapatkan selama proses penilaian mandiri untuk dianalisa dengan memvalidasi kembali data temuan dan menggunakan berbagai acuan terutama *best-practices* dengan tujuan untuk merumuskan hal-hal yang dapat digunakan dalam tahapan penyusunan strategi.
5. Tahap Penyusunan Strategi dan Rekomendasi, merupakan tahapan perumusan final dari seluruh informasi dan analisa berupa Strategi Perbaikan Kinerja Inisiatif yang terdiri dari berbagai rencana aksi, harapan hasil dan tujuan untuk menuju klasifikasi yang lebih tinggi dalam Kriteria Baldrige sesuai dengan sasaran dan tujuan strategis perusahaan.



Gambar 6. Siklus penelitian

B. Pengelolaan Peran Peneliti

Merujuk pada Bufort Junker tentang 4 (empat) peranan peneliti, sebagaimana dikutip oleh Basrowi dan Suwandi (2008), maka peneliti mengambil peran sebagai Pengamat Penuh, dimana peneliti tidak melakukan peran sebagai pemeranserta dan peneliti melakukan pengamatan subyek penelitian secara jelas masih melakukan fungsi pengamatan. Dalam penelitian ini, peneliti juga memberikan penilaian dari hasil pengamatan tetapi tidak terlibat sebagai bagian yang diamati ataupun sebagai partisipan/ pemeranserta. Dalam proses pengamatan nantinya, informan penelitian akan mengetahui

kehadiran peneliti, baik dalam interaksi melalui kuesioner dan wawancara maupun pengamatan langsung di lapangan.

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada lima Departemen Pemeliharaan yang ada di PT Inco, sebuah perusahaan pertambangan nikel di Sorowako Indonesia. Kelima departemen pemeliharaan ini adalah departemen *Mobile Equipment Maintenance* (MEM), departemen *Process Plant Maintenance* (PPM), departemen *Utilities Maintenance* (UTM), departemen *Support Services* (SS) dan departemen *Construction Services* (CS). Sebagai bagian pelayanannya kepada pelanggan internal di PT Inco, kelima departemen ini memberikan produk pelayanan yang berbeda-beda untuk jenis pelanggan internal yang berbeda, baik dari segi peralatan dan sarana yang dipelihara maupun cakupan luas wilayah dan area yang harus diawasi pemeliharaannya. Hal ini menjadi keunikan tersendiri dalam pelayanan masing-masing departemen kepada pelanggannya.

Penelitian ini dilakukan selama enam bulan dari bulan Maret sampai dengan bulan September 2010.

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer didapatkan dari

1. Kuesioner "*Progress*" terhadap pemimpin dan pelaksana inisiatif, dan
2. Wawancara terhadap Tim Manajemen Inisiatif Pemeliharaan.

Sedangkan sumber data sekunder didapatkan dari informasi dan dokumen tertulis lain yang digunakan di dalam penerapan inisiatif pemeliharaan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan tiga jenis data. Data pertama adalah kuesioner "*Are We Making Progress?*" dan kuesioner "*Are We Making Progress As Leaders?*". Data kedua adalah wawancara kepada Tim Manajemen Inisiatif Pemeliharaan. Terakhir adalah pengumpulan data berupa berbagai informasi internal perusahaan yang digunakan dalam pelaksanaan inisiatif Manajemen Pemeliharaan.

Kuesioner "*Are We Making Progress?*" akan disebarakan kepada para pelaksana inisiatif (level Staff) dan kuesioner "*Are We Making Progress As Leaders?*" akan disebarakan kepada para pimpinan departemen (level Senior Staff dan Manager) yang terlibat dalam pelaksanaan inisiatif Manajemen Pemeliharaan. Kuesioner ini berisi 39 pertanyaan dan memerlukan waktu sekitar 10 menit untuk pengisiannya. Alat penilaian ini akan memberitahu kepada organisasi apabila organisasi sudah menjalankan dan mengkomunikasikan strategi secara efektif dan juga mengukur apabila strategi dimaksud sudah diterima dengan efektif pula. Jawaban-jawaban dalam penilaian ini akan membantu dalam merumuskan usaha-usaha perbaikan dalam area-area yang perlu diperhatikan.

Data primer lain yang diperlukan adalah wawancara kepada Tim Inti Pelaksana Inisiatif Manajemen Pemeliharaan. Mempertimbangkan jarak/ lokasi dan waktu yang diperlukan dalam penelitian serta kesempatan bagi para informan untuk diwawancarai secara tatap muka, maka wawancara dalam penelitian ini akan dilakukan secara tertulis melalui e-mail kepada para Tim Inti yang terpilih. Wawancara semi terstruktur akan dilakukan mengikuti kriteria Malcolm Baldrige dengan tata urutan pertanyaan sebagaimana yang dirumuskan oleh Guba dan Lincoln dimana fokus pertanyaan dimulai dari dimensi kesadaran deskriptif menuju dimensi afektif, perilaku, perasaan atau sikap (Basrowi dan Suwandi, 2008). Pendekatan wawancara ini akan dimulai dengan pertanyaan terbuka tentang suatu bentuk kesadaran, diikuti pertanyaan yang berkaitan perasaan umum, dilanjutkan dengan pertanyaan yang berkaitan suatu isu, disambung dengan pertanyaan "mengapa" dan diakhiri dengan pertanyaan yang mengklarifikasi intensitas dari akibat.

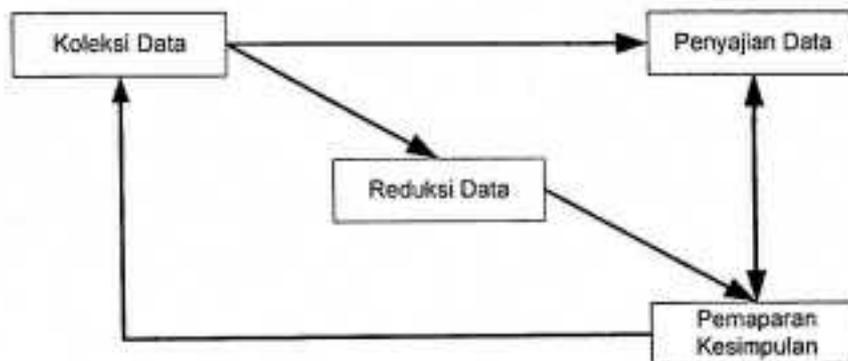
Penelitian ini juga akan memanfaatkan sejumlah informasi dan data dalam pengelolaan inisiatif Manajemen Pemeliharaan yang telah dilakukan. Informasi ini akan diambil dari berbagai buku petunjuk (*guidance/ instructional book*) pengelolaan proses pada area yang diteliti. Penelitian ini juga akan mengumpulkan contoh-contoh bahan dokumentasi (*formulir, template, draft laporan dll*) yang digunakan dalam aliran proses dan pengelolaan pada area yang diteliti serta informasi sekunder lain berupa Laporan Keuangan Tahunan perusahaan, publikasi perusahaan dan bahan-bahan internal perusahaan yang diijinkan untuk digunakan.

F. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, analisa data akan menggunakan model analisa yang dikembangkan Miles dan Huberman yang mencakup tiga kegiatan utama yaitu Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan. Peneliti meyakini bahwa hal ini sejalan dengan kebutuhan dalam penilaian (*scoring*) kriteria Malcolm Baldrige. Model analisa ini dirinci dalam kegiatan sebagai berikut (Basrowi dan Suwandi, 2008):

1. Reduksi Data, merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian dan pentransformasian data yang didapatkan dari lapangan selama penelitian. Hal ini dilakukan dengan membuat catatan-catatan, ringkasan, kode, pencarian tema dan lain-lain sehingga mencapai fungsinya untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi sehingga dapat menarik interpretasi.
2. Penyajian Data, berupa penyusunan informasi sehingga memungkinkan ditariknya kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian dapat dilakukan dalam bentuk teks naratif, matriks, grafik, jaringan dan bagan sehingga memudahkan membaca dan menarik kesimpulan.
3. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi), merupakan suatu bagian dari keseluruhan kegiatan yang utuh dimana makna-makna yang muncul dari data lapangan harus diuji kebenaran dan kesesuaiannya untuk menjamin validitas, melalui pembuatan rumusan proposisi, pengangkatan temuan

penelitian, pengkajian ulang data yang ada, dan pengelompokkan data temuan dan rumusan proposisi.



Gambar 7. Model analisa data Miles dan Huberman (Basrowi dan Suwandi, 2008)

G. Pengecekan Validitas Temuan/ Kesimpulan

Untuk mendapatkan kondisi yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data dengan menggunakan berbagai metode pengumpulan data, Johnson menyebutkan bahwa adanya pengamatan, metode dan data triangulasi telah cukup memadai untuk mencatat kondisi nyata (Golafshani, 2003). Pengamatan dilakukan melalui partisipan penelitian yang membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang muncul dan juga mengumpulkan data. Penggunaan berbagai metode semacam observasi, wawancara, dan perekaman dapat meningkatkan validitas, keandalan dan keberagaman kondisi nyata. Triangulasi dapat meningkatkan analisa dan pemahaman dalam penelitian, tetapi tidak mensyaratkan satu metode khusus untuk semua jenis penelitian.

H. Tahap Penelitian dan Jadwal

Detil Tahapan Penelitian dan Jadwal ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tahapan	Informan	Mei	Juni	Juli	Ags	Sep	Okt
1. Kuesioner "Are We in Progress?"	Staff	X					
2. Kuesioner "Are We in Progress as Leader?"	Senior Staff dan Manager	X					
3. Wawancara lisan dan tertulis Kriteria Malcolm Baldrige	Tim FLPS Departemen	X	X				
4. Pengumpulan data dan informasi pendukung		X	X	X	X		
5. Analisa Data			X	X	X	X	
6. Penilaian Mandiri Kriteria Malcolm Baldrige					X	X	
7. Perumusan Strategi						X	
8. Kesimpulan dan Saran						X	X

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Gambaran Perusahaan

PT International Nickel Indonesia Tbk (PTI) adalah satu di antara produsen-produsen utama dunia untuk nikel. Perusahaan ini didirikan pada bulan Juli 1968 sebagai anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki oleh Vale Inco Limited dari Kanada (semula Inco Limited). PTI menandatangani Kontrak Karya dengan Pemerintah Indonesia pada tanggal 27 Juli 1968 ("Kontrak Karya Awal"). Konstruksi pabrik pertama dilakukan pada tahun 1973 dengan satu lini pengolahan pyrometalurgi dan fasilitas-fasilitas terkait. Pada tahun 1975, konstruksi dua lini pengolahan tambahan dan satu instalasi pembangkit listrik tenaga air. Produksi komersial pertama dilakukan pada bulan April 1978. Pada tahun 1993, PTI menyelesaikan perluasan fasilitas pengolahan dari kapasitas produksi tahunan nominal semula 36.300 metrik ton nikel dalam matte menjadi 47.600 metrik ton.

PTI memproduksi nikel dalam matte dari bijih laterit yang diolah di dalam fasilitas penambangan dan pengolahan terpadu dekat Sorowako, Sulawesi Selatan. Nikel dalam matte merupakan produk setengah jadi dengan kandungan rata-rata 78% nikel dan 20% sulfur. Kekuatan daya saing PTI terletak pada cadangan bijih yang berlimpah, tenaga kerja yang trampil dan terlatih baik, dan pembangkit listrik tenaga air berbiaya rendah.

Visi PTI adalah menjadi satu di antara pemimpin pasar produsen nikel primer dunia. Menjadi pemimpin berarti menetapkan tolok ukur bagi pertumbuhan riil, efisiensi, kesinambungan dan reputasi. Sedangkan misi PTI adalah mengembangkan secara maksimal sumber-sumber daya Indonesia yang telah dipercayakan kepada perusahaan untuk menghasilkan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan. Dalam operasi usahanya, PTI membangun nilai-nilai yang mencakup:

1. Saling Percaya: Menyangkut komitmen pribadi dan kepercayaan tiap orang dalam organisasi untuk berpartisipasi untuk mengembangkan dan melangsungkan kebutuhan bisnis serta menemukan solusi-solusi baru yang berguna dalam menjalankan bisnis ke depan.
2. Rasa Keadilan: Situasi dimana tiap orang diperlakukan secara adil dalam hal penghargaan terhadap pengembalian tanggung jawab pribadi dalam pencapaian hasil bagi organisasi, memberikan hasil yang dijanjikan dan mengambil tanggung jawab bagi keberhasilan orang lain.
3. Keterbukaan: Berkomunikasi secara bebas tanpa perasaan takut dan menjadikan karyawan mitra sejati untuk mengungkapkan keinginan dan tuntutan karyawan sehingga karyawan dapat ikut berpartisipasi untuk mencapai sasaran bisnis yang dituju. Karyawan dapat menggugat apabila merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan.
4. Rasa Hormat: Merupakan penghargaan terhadap nilai yang dianut masing-masing karyawan dengan cara menghormati, menghargai,

memahami dan mengelola hubungan dengan mereka sebagai salah satu pemangku kepentingan perusahaan.

5. Kesadaran Akan Keadaan Mendesak: Mengambil tindakan segera untuk menyelesaikan tantangan (kebutuhan-kebutuhan penting perusahaan dan hal-hal yang mendesak). Memanfaatkan peluang tanpa menunggu untuk melihat apa yang akan terjadi/tinggal merencanakan apa yang seharusnya dilakukan.
6. Rasa Senang dan Nyaman dalam Bekerja: Karyawan merasa senang dan nyaman bekerja di tempat kerja sehingga terdorong kreatif/ mendapat cara berpikir induktif dalam melakukan pekerjaan.

1. Aspek Operasional

Tiga pendorong utama kinerja PTI adalah harga nikel, tingkat produksi, dan kemampuan manajemen untuk mengendalikan biaya. Ketika harga nikel rendah dan energi thermal mahal, PTI memilih untuk membatasi produksi nikel dalam matte sejumlah yang dapat dihasilkan hanya dengan menggunakan daya listrik tenaga air yang murah sampai harga nikel naik secara signifikan. Kesempurnaan operasional PTI penting untuk mewujudkan aspirasi pemegang saham, karyawan, pelanggan, masyarakat dan pemerintah.

2. Aspek Kepemilikan dan Strategis

Pada tanggal 31 Desember 2009, Vale Inco, satu di antara pemimpin pasar produsen nikel dunia, memiliki Perseroan secara langsung 58,7% dan

secara tidak langsung sebesar 0,4% melalui Vale Inco Japan Limited. Secara keseluruhan Vale Inco memiliki 59,1%. Sumitomo Metal Mining Co., Ltd. ("Sumitomo") dari Jepang, sebuah perusahaan penambangan dan peleburan utama memiliki 20,1% saham Perseroan. Sisanya, 21,2% saham PTI dimiliki oleh publik dan pemegang saham lain.

B. Gambaran Umum Inisiatif Pemeliharaan di PT INCO Tbk

1. Latar Belakang

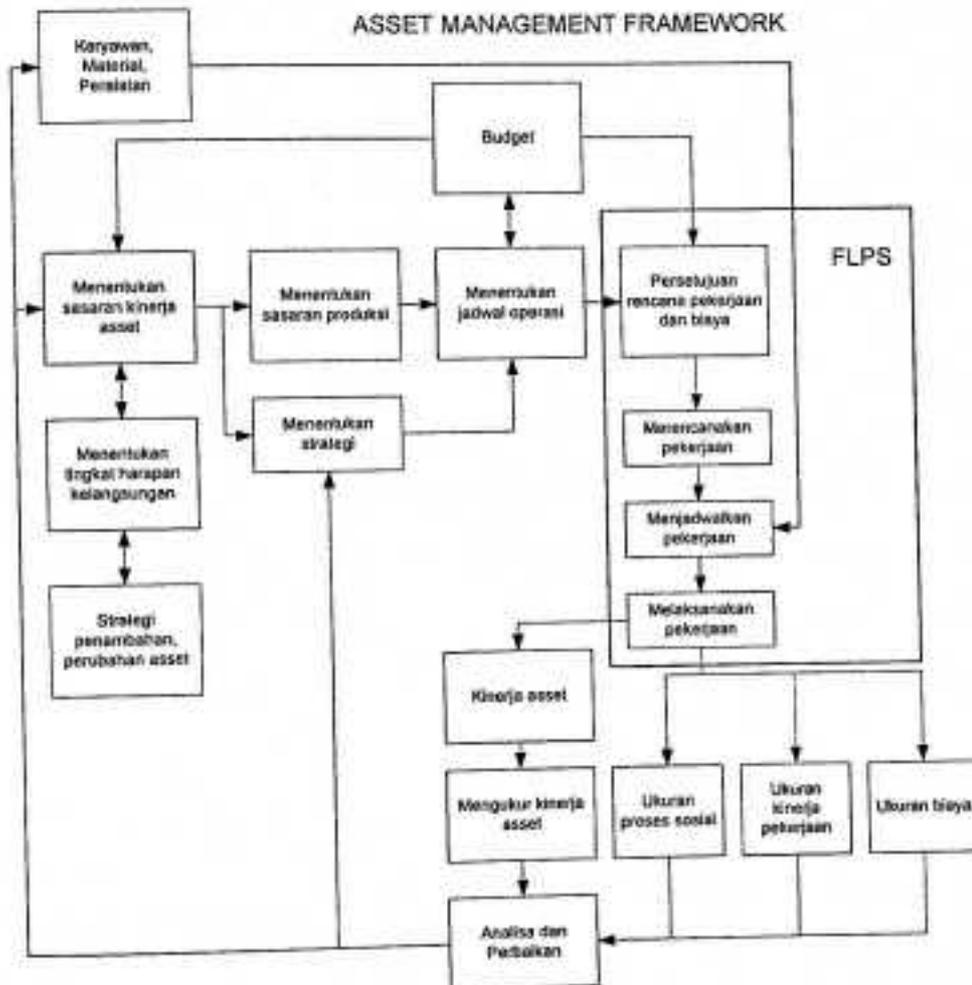
Perusahaan menerapkan Inisiatif Pemeliharaan yang diberi nama Front-Line Planning & Scheduling (FLPS), dengan tujuan agar:

- a. Karyawan secara konsisten bekerja berdasarkan proses kerja yang lebih teratur yang sudah disiapkan dengan baik sebelum pekerjaan dilakukan
- b. Manajemen dan karyawan perlu mengurangi variabilitas dalam pelaksanaan pekerjaan untuk menghasilkan hasil yang lebih konsisten dalam operasional perusahaan
- c. Perusahaan dapat menghasilkan produksi yang lebih tinggi secara berkesinambungan

FLPS merupakan bagian dari kerangka kerja pengelolaan asset perusahaan (*Asset Management Framework, AMF*) yang mengupayakan agar asset fisik perusahaan bisa mencapai tujuan (ekonomi, lingkungan maupun masyarakat sekitar) yang terus berkembang secara berkesinambungan yang ditetapkan oleh manajemen. Sebagai bagian dari *Asset Management*

Framework (AMF), FLPS membantu untuk mengelola aset fisik perusahaan, memperbaiki bagaimana melakukan pekerjaan secara konsisten, mengorganisir dan melakukan pekerjaan, mendefinisikan 'siapa melakukan apa' dengan lebih jelas sehingga hal-hal yang tidak diinginkan ketika pekerjaan dieksekusi dapat dicegah. Proses yang dijalankan dalam inisiatif FLPS ini terdiri dari

- a. Proses Persetujuan Pekerjaan (*Work Approval*)
- b. Proses Perencanaan (*Planning*)
- c. Proses Penjadwalan (*Scheduling*)
- d. Proses Pelaksanaan Pekerjaan (*Work Execution*)



Gambar 8. AMF dan FLPS (digambar ulang)

Dalam mendukung kebutuhan operasional proses pemeliharaan, perusahaan menyiapkan sistem informasi. Sistem informasi yang digunakan berupa:

- a. Perangkat lunak sistem bisnis (*Enterprise Resource Planning/ ERP*)
- b. Perangkat lunak untuk Pelaporan (*Reporting tools*)
- c. E-mail

- d. Web/ Intranet
- e. Aplikasi produktivitas perkantoran (*MS Office*)
- f. Aplikasi manajemen dokumen dan pengarsipan (*Document Management*)

Perusahaan juga mengikuti standarisasi dan regulasi dalam operasi perusahaan. Regulasi yang diterapkan untuk Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di lingkungan PTI dikenal sebagai aturan MHS (*Major Hazard Standard*) dan *Golden Rules*. Karyawan sendiri diwajibkan memiliki berbagai sertifikasi yang berhubungan dengan keselamatan kerja dan juga kemampuan dan keahlian teknis di bidangnya (berbasis kompetensi). Untuk pengelolaan kompetensi, perusahaan mengacu pada Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

2. Situasi Organisasi

a. Lingkungan Kompetisi

PTI mengelola pemeliharaan asset perusahaan melalui sumber daya internal untuk melaksanakan upaya-upaya ini. Pada kondisi dimana terjadi kekurangan sumber daya yang berkecakupan, PTI dapat menggunakan sumber daya eksternal (*outsourcing*). Sumber daya internal akan berkolaborasi dengan sumber daya eksternal untuk mengupayakan penyelesaian pekerjaan secara lebih cepat, lebih baik dan lebih murah. Di sini tidak tampak kondisi persaingan antara sumber daya internal dengan sumber daya eksternal dalam hal pekerjaan pemeliharaan asset perusahaan.

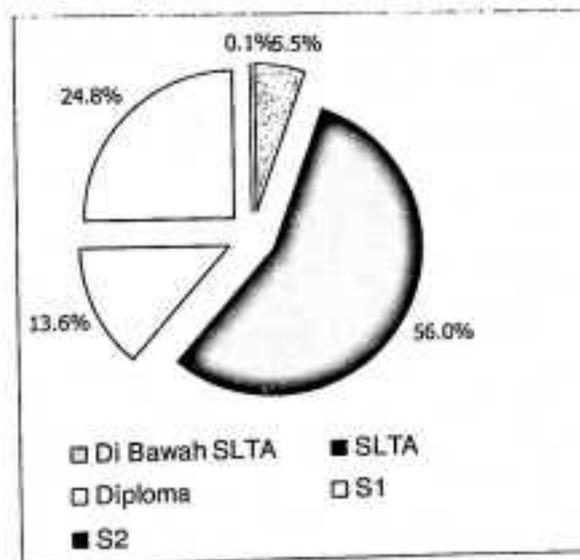
Sebagai perusahaan produsen komoditas sumber daya alam, maka PTI harus berusaha beroperasi secara efisien mengingat fluktuasi harga pasar yang tidak dapat dikontrol. Perusahaan dan manajemen berusaha untuk mencapai keuntungan dengan beroperasi berbiaya rendah. Untuk itu, setiap upaya perusahaan harus dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sehingga tingkat keuntungan operasional dapat dipertahankan. Secara geografis, lokasi perusahaan memberikan keuntungan utama dimana tersedia sumber daya air yang dapat diubah menjadi penghasil energi listrik berkapasitas 165 Megawatt. Secara operasional, perusahaan dituntut untuk melakukan upaya perbaikan dan inovasi secara terus menerus. Bila dianggap perlu, perusahaan akan berkolaborasi dengan pihak-pihak luar untuk menemukan jalan menuju perbaikan tersebut. Salah satu contoh bentuk kerjasama ini dapat dilihat dengan keberadaan perusahaan penyedia (*vendor*) alat berat ataupun peralatan lainnya di lokasi perusahaan.

b. Karyawan dan Organisasi

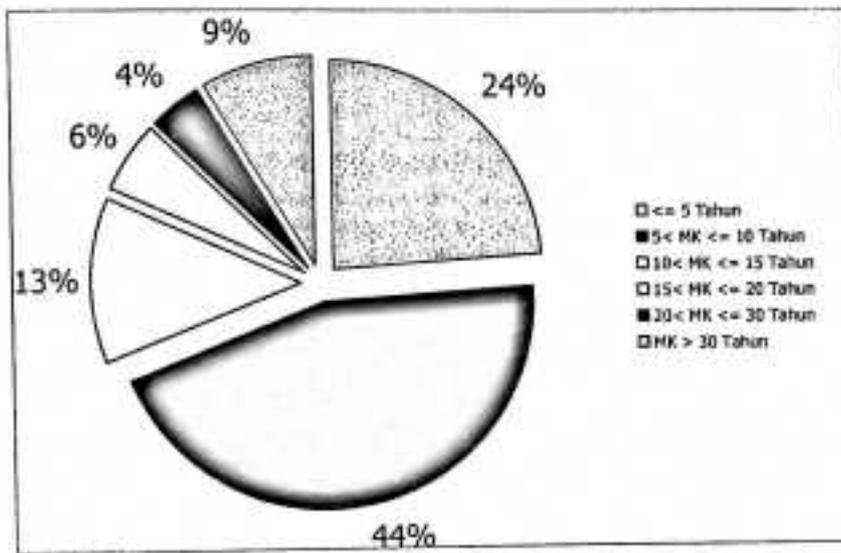
Karyawan yang ada di departemen-departemen pemeliharaan memiliki berbagai latar belakang pendidikan, dengan mayoritas berpendidikan setingkat SLTA (56%). Sedangkan periode masa kerja yang ada, terbanyak berada di dalam periode masa kerja antara 5 sampai dengan 10 tahun sebanyak 44%.

Departemen Pemeliharaan yang ada di PT INCO Tbk terdiri dari lima departemen besar, yaitu Process Plant Maintenance, Mobile Equipment Maintenance, Construction Services, Support Services dan Utilities

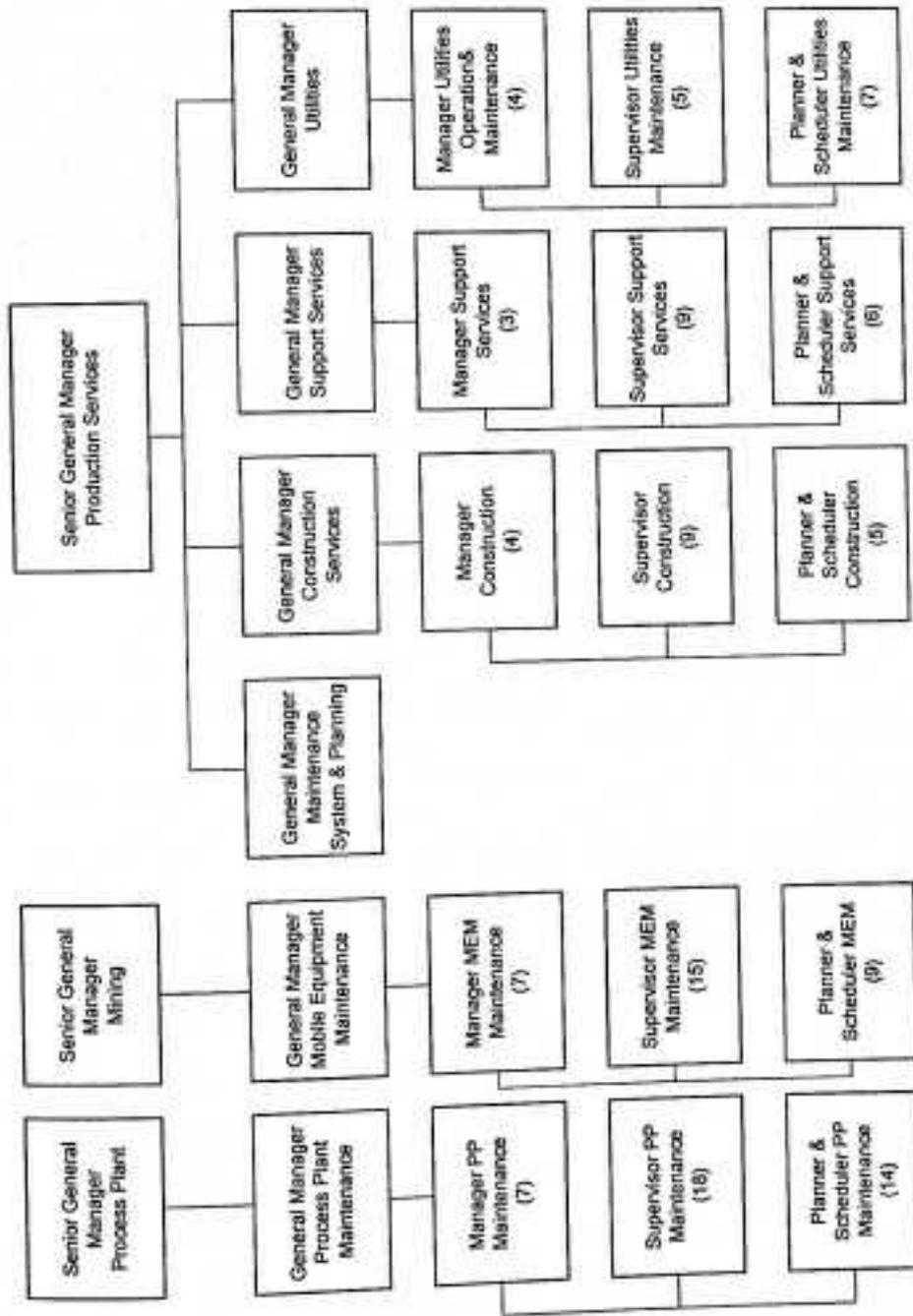
Maintenance. Pada setiap departemen pemeliharaan, terdapat berbagai posisi yang berhubungan dengan aktivitas pemeliharaan. Setiap Departemen dipimpin oleh seorang General Manager, yang dibantu oleh Manager. General Manager dan Manager merupakan kelompok pemimpin dalam departemen. Kelompok pelaksana terdiri dari Planner, Scheduler dan Supervisor. Para karyawan di kelompok ini berada di kategori Staff.



Gambar 9. Tingkat pendidikan karyawan bagian pemeliharaan



Gambar 10. Distribusi masa kerja karyawan bagian pemeliharaan



Gambar 11. Struktur organisasi departemen pemeliharaan (September 2010)

c. Sistem Peningkatan Kinerja

Dalam 27 tahun beroperasinya perusahaan, berbagai upaya perbaikan dan peningkatan kinerja telah dilakukan. Inisiatif-inisiatif yang sudah dilakukan antara lain *Expansion Project*, *Organization Effectiveness (OE)* dan Program Peningkatan Produktivitas (3P). Inisiatif-inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas produksi, memperbaiki proses produksi dan meningkatkan efisiensi proses produksi.

Pihak manajemen perusahaan memiliki mekanisme pengendalian dan pengelolaan operasi perusahaan melalui pertemuan-pertemuan rutin di berbagai tingkat manajemen baik untuk kebutuhan strategis maupun operasional. Dalam pertemuan-pertemuan ini, peserta mengevaluasi jalannya produksi dan operasional perusahaan termasuk membahas bagaimana perbaikan dapat dilakukan untuk mencapai sasaran produksi. Salah satu informasi yang diperlukan adalah ketersediaan alat

3. Pelaksanaan Penerapan Inisiatif Pemeliharaan

Penerapan inisiatif pemeliharaan yang disebut sebagai *Front Line Planning and Scheduling (FLPS)* dilakukan dalam beberapa tahapan, yaitu

- a. Tahap Persiapan dan Konfigurasi (selama tiga bulan), dimana dilakukan penyusunan jadwal pelaksanaan program, penunjukkan tim dan anggota tim pelaksana, persiapan untuk memulai program dan

penyelesaian isu-isu kritis. Pada tahapan Konfigurasi, dilakukan peninjauan alur proses oleh para pemimpin departemen, perancangan organisasi program, pengaturan Sistem Informasi (Ellipse), penyusunan jadwal kegiatan rutin, pengaturan pelaksana Penugasan (*Task Assignment*), pengaturan otorisasi keputusan dan kriterianya dan juga penyelesaian isu kritikal. Tahapan ini bertujuan untuk membangun pemahaman yang sama pada semua pihak yang terlibat dalam program FLPS.

- b. Tahap Pelatihan FLPS, dilakukan untuk memberikan pengenalan kepada para pelaksana yang terlibat dalam FLPS terhadap konsep dan teori-teori yang menjadi landasan dalam program ini. Pelatihan juga diberikan untuk meningkatkan ketrampilan pada penggunaan sistem informasi pendukung yang akan digunakan selama program berjalan.
- c. Tahap Peluncuran Program, berupa penancangan mulai dilaksanakan program FLPS di masing-masing Departemen.
- d. Tahap Pemantapan & Stabilisasi Proses (selama empat bulan), bertujuan untuk mendapatkan data yang obyektif mengenai kualitas penerapan setiap task assignment dari proses-proses FLPS melalui Audit Proses dan Pembinaan (*Coaching*)
- e. Audit Proses, dilakukan sebanyak 6 (enam) kali siklus audit untuk mengetahui kepatuhan penerapan FLPS dengan benar sesuai dengan persiapan dan konfigurasi yang sudah disepakati. Pelaksana audit

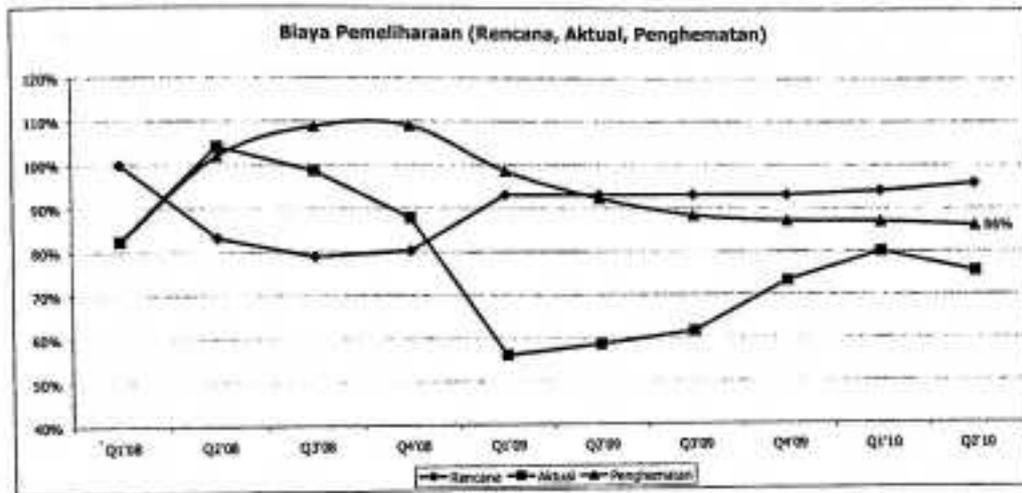
(auditor) terdiri dari pelaksana internal, anggota tim inti (*Core Team*) FLPS dan juga auditor eksternal.

- f. Tahap Perbaikan Kemampuan (selama satu bulan), dilakukan setelah FLPS mulai berjalan dengan teratur di Departemen yang menjalankannya, maka analisa dan perbaikan mulai dijadwalkan untuk mengatasi masalah-masalah dan isu-isu kritis yang terjadi selama program berjalan. Hal ini ditujukan untuk memperkuat program secara terus menerus melalui proses '*Analyze and Improve*'.

4. Pencapaian Hasil Inisiatif Pemeliharaan

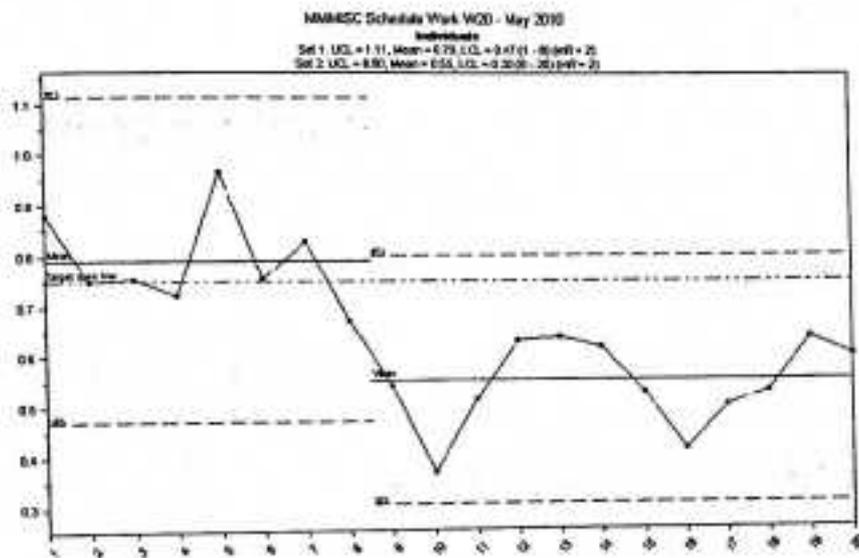
Pelaksanaan inisiatif pemeliharaan melalui FLPS telah membantu pelaksana dan pemimpin departemen pemeliharaan untuk mengukur pengeluaran yang akan dilakukan pada setiap aktivitas pemeliharaan yang disepakati. Setiap departemen pemilik alat memiliki anggaran atau rencana pengeluaran biaya pemeliharaan tahunan, yang diturunkan menjadi rencana pengeluaran kuartal maupun bulanan.

Pelaksana aktivitas pemeliharaan membantu pemilik alat untuk melaksanakan aktivitas pemeliharaan sehingga biaya pemeliharaan di bawah atau mencapai biaya pemeliharaan yang direncanakan. Melalui pelaksanaan FLPS, biaya aktual untuk pemeliharaan dapat dikendalikan berada di bawah rencana biaya. Pada **Gambar 12. Pencapaian biaya pemeliharaan tahun 2008 – 2010** terlihat bahwa terjadi penghematan biaya pemeliharaan sebesar 86%.

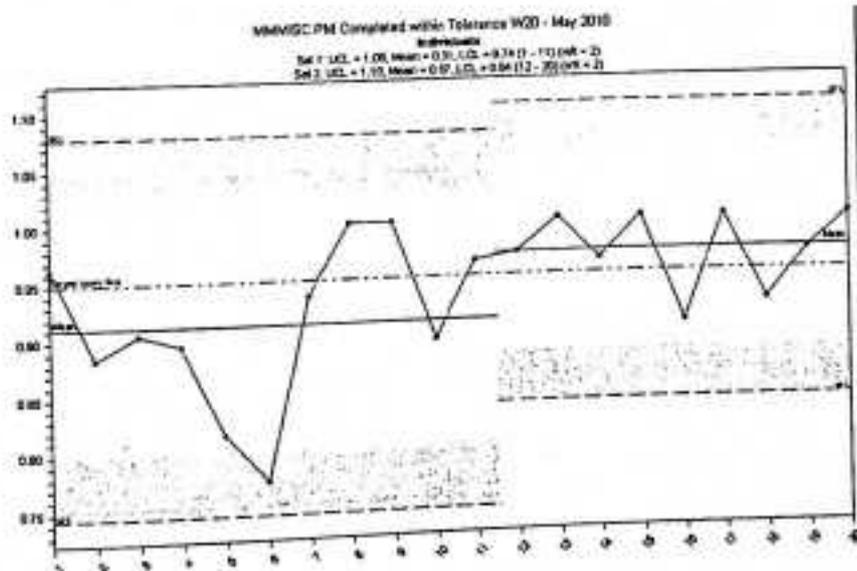


Gambar 12. Pencapaian biaya pemeliharaan tahun 2008 – 2010

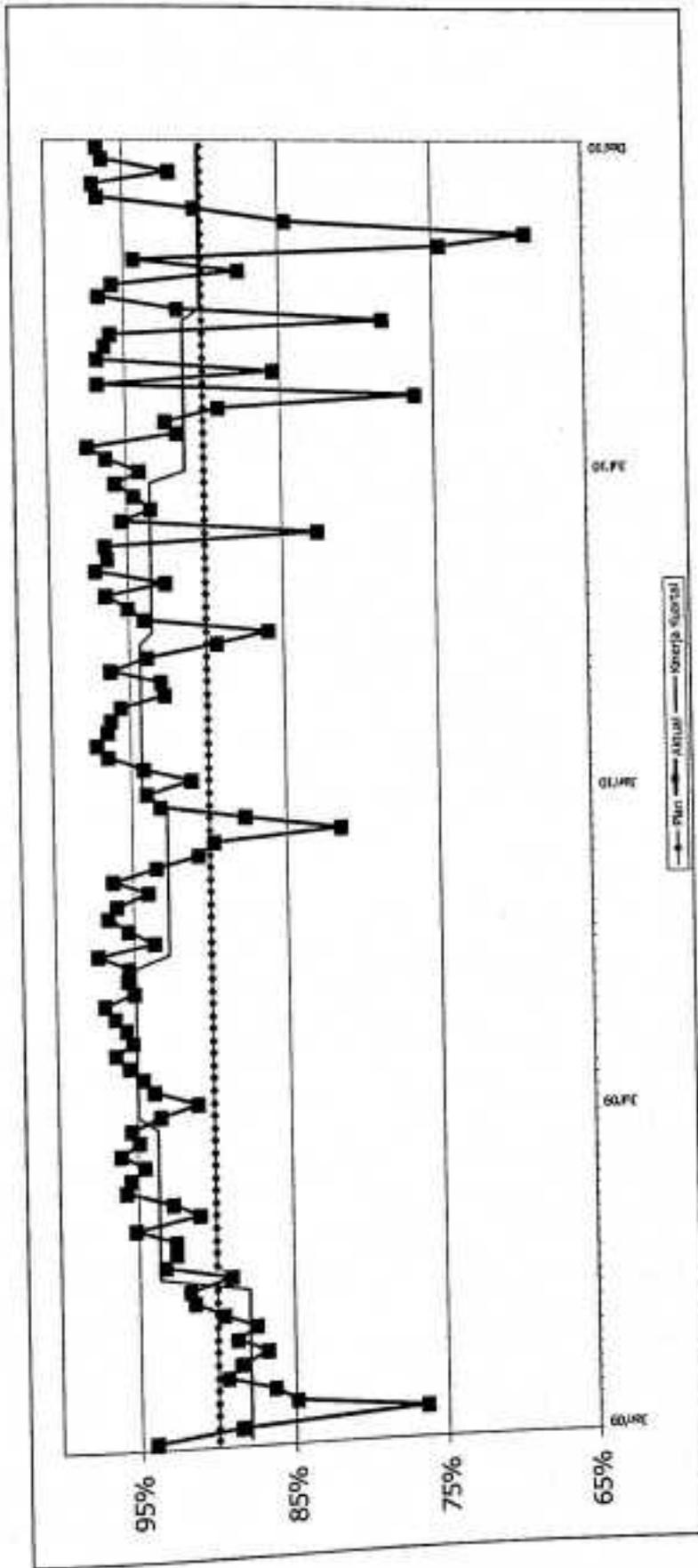
Penerapan FLPS telah membantu kinerja pekerjaan pemeliharaan di PTI. Pekerjaan-pekerjaan tereskedul (scheduled work) dapat dilaksanakan lebih cepat dan variasi lebih kecil (lihat Gambar 12). Sedangkan pekerjaan pemeliharaan proaktif mengalami peningkatan secara jumlah dan variabilitas semakin kecil (lihat Gambar 13). Peningkatan pada kinerja pekerjaan terjadwal dan proaktif ini memberikan harapan menurunnya pekerjaan-pekerjaan tidak terjadwal atau mendadak.



Gambar 13. Kinerja variasi pekerjaan terencana



Gambar 14. Kinerja pemeliharaan proaktif



Gambar 15. Kinerja kepatuhan pada FLPS

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

Sesuai dengan alur kerangka penelitian dilakukan dua tahapan analisa. Analisa pertama dari penelitian ini dilakukan berdasarkan data-data yang dikumpulkan dari kuesioner "*Progress*" untuk mengetahui keadaan inisiatif pemeliharaan di lapangan saat ini. Analisa kedua dilakukan dengan melaksanakan analisa reduksi data dari seluruh data yang telah dikumpulkan sebagai persiapan dilakukannya pengambilan kesimpulan untuk mendapatkan nilai skor pencapaian kriteria Malcolm Baldrige pada inisiatif FLPS yang dilakukan di perusahaan.

Kuesioner dikirimkan kepada partisipan sasaran secara langsung melalui email dan dimonitor secara periodik. Bila dalam jangka waktu yang ditentukan belum ada kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti, maka dilakukan usaha untuk mengingatkan kembali kepada para partisipan. Dalam empat tahapan untuk mengingatkan kepada partisipan, maka peneliti dan tim FLPS menentukan bahwa data yang ada sudah cukup, dan data sudah mencerminkan bahwa partisipan yang mengirimkan memiliki kemauan untuk berpartisipasi. Di samping itu, ditemukan juga bahwa partisipan yang tidak mengembalikan kuesioner adalah karyawan yang memasuki masa persiapan pensiun atau memasuki masa pensiun dalam periode penelitian.

Tabel 3. Pengumpulan sumber data

Pengumpulan Data		Jumlah
Kuesioner Pelaksana		
- Tersabar		94
- Tidak Dikembalikan		25
- Dikembalikan		69
- Disi lengkap tanpa Tanggapan		9
- Disi lengkap dengan Tanggapan		52
- Disi tidak lengkap		8
Kuesioner Pemimpin		
- Tersabar		31
- Tidak Dikembalikan		4
- Dikembalikan		27
- Disi lengkap tanpa Tanggapan		6
- Disi lengkap dengan Tanggapan		21
- Disi tidak lengkap		0
Wawancara		
- Wawancara Tertulis		3
- Wawancara Lisan		6
Dokumen FLPS		295

Tabel 4. Rekapitulasi kuesioner lengkap per departemen

Departemen	Pelaksana	Pemimpin	Total
MEM	12	7	19
PP Maintenance	23	6	29
Support Services	10	4	14
Construction Services	8	4	12
Utilities Maintenance	8	6	14
Total	61	27	88

B. Analisa Data

1. Hasil Kuesioner Kemajuan Inisiatif FLPS

Respon penyebaran kuesioner "Progress" terhadap pelaksana dan pemimpin Inisiatif pemeliharaan diterima secara bertahap.

Lampiran 3. Hasil Kuesioner menunjukkan nilai mean dan standard deviasi dari setiap kriteria yang ditanyakan di dalam kuesioner "Progress".

Tabel 5. Nilai rata-rata kriteria Malcolm Baldrige

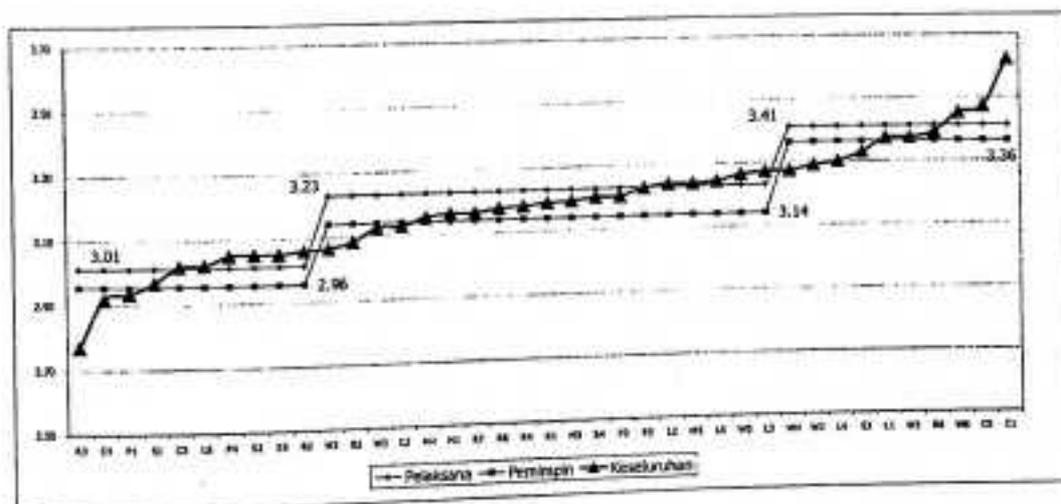
Kategori	Nilai Rata-Rata
Kepemimpinan	3.24
Perencanaan Strategis	3.12
Fokus Pelanggan	3.23
Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan	3.16
Tenaga Kerja	3.30
Manajemen Proses	3.10
Hasil	3.13

Tabel 6. Sepuluh kriteria terbaik

Kode	Deskripsi/ Kriteria	Pelaksana	Pemimpin	Keseluruhan
C1	Karyawan kami mengetahui siapa pelanggan terpenting mereka dalam proses maintenance/ pemeliharaan	3.69	3.56	3.62
C5	Karyawan kami mengetahui siapa pelanggan paling penting bagi departemennya dalam hal maintenance/ pemeliharaan	3.57	3.37	3.47
W6	Karyawan kami memiliki komitmen untuk keberhasilan departemen mereka terutama dalam inisiatif FLPS	3.61	3.30	3.45
R6	Departemen kami mematuhi aturan dan ketentuan	3.26	3.52	3.39
W1	Karyawan kami dapat bekerjasama dan bekerja sebagai tim dalam inisiatif FLPS	3.38	3.37	3.37
L1	Karyawan kami tahu misi organisasi/ departemen kami (apa yang ingin diselesaikan) melalui pelaksanaan inisiatif FLPS di PT INCO	3.41	3.33	3.37
S3	Karyawan kami tahu peran departemen mereka dalam FLPS yang akan mempengaruhi mereka dan pekerjaannya	3.36	3.30	3.33
L4	Pemimpin departemen kami menyiapkan lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan maintenance/ pemeliharaan kami sesuai dengan inisiatif FLPS	3.23	3.37	3.30
W2	Para atasan kami mendorong karyawan di bawahnya untuk meningkatkan keahlian mereka sehingga dapat meningkatkan karirnya	3.25	3.33	3.29
W4	Organisasi tempat kami bekerja adalah lingkungan kerja yang aman	3.36	3.19	3.27

Tabel 7. Sepuluh kriteria terburuk

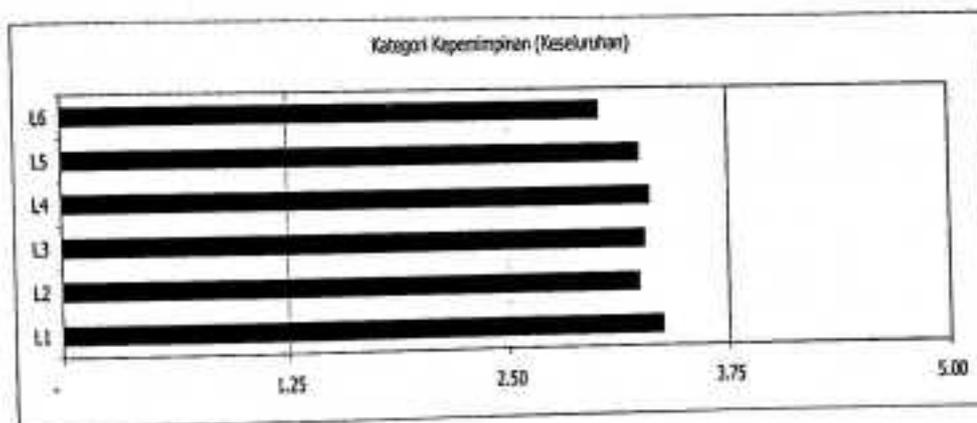
Kode	Deskripsi Kriteria	Pelaksana	Pemimpin	Keseluruhan
R3	Karyawan kami tahu seberapa baik kondisi keuangan dan anggaran di departemen mereka dalam melaksanakan pekerjaan maintenance/ pemeliharaan	2.84	2.70	2.77
C4	Karyawan kami diperbolehkan membuat keputusan untuk menyelesaikan masalah maintenance/ pemeliharaan untuk para pelanggan mereka	2.95	2.89	2.92
P1	Karyawan kami dapat memperoleh apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dalam FLPS	3.02	2.85	2.93
E1	Dalam merencanakan kegiatan di masa datang, departemen kami menayangkan ide-ide yang kami miliki tentang FLPS	2.90	3.04	2.97
C3	Karyawan kami bertanya apakah pelanggan mereka merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan maintenance/ pemeliharaan yang mereka lakukan	3.30	2.74	3.02
L6	Departemen kami menanyakan kepada karyawan apa yang mereka pikirkan tentang FLPS	2.97	3.07	3.02
P4	Organisasi/ Departemen kami dilibatkan untuk menangani kasus emergency/ mendadak dalam FLPS	2.95	3.15	3.05
S2	Departemen kami mendorong munculnya ide-ide baru (inovasi) dalam melaksanakan FLPS	3.07	3.04	3.05
S5	Departemen kami berlaku fleksibel dan dapat melakukan perubahan secara cepat bila dibutuhkan	3.07	3.04	3.05
R2	Pelanggan karyawan kami merasa puas dengan hasil pekerjaan maintenance/ pemeliharaan mereka mengikuti persyaratan FLPS	3.08	3.04	3.06



Gambar 16. Distribusi urutan kriteria kuesioner Progress

a. Analisa Kategori Kepemimpinan

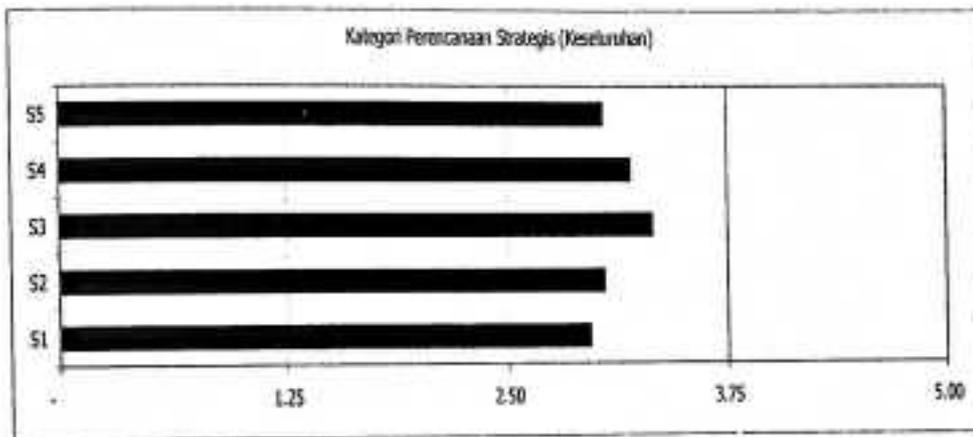
Secara keseluruhan, para pelaksana dan pemimpin inisiatif FLPS menunjukkan tanggapan Setuju, masih belum mencapai Sangat Setuju secara keseluruhan. Dari hasil kuesioner ini, kategori Kepemimpinan masih memiliki peluang perbaikan.



Gambar 17. Hasil kuesioner kategori Kepemimpinan

b. Analisa Kategori Perencanaan Strategis

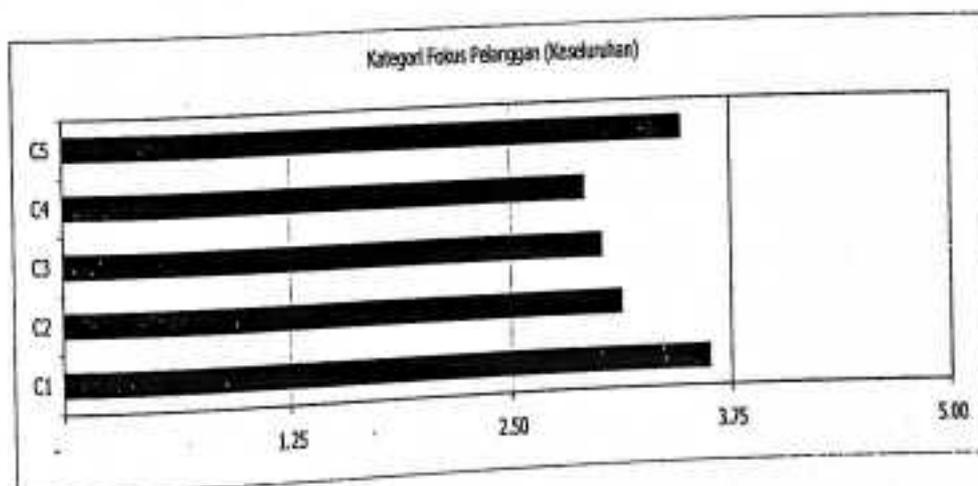
Dari kuesioner, para pelaksana dan pemimpin inisiatif FLPS menunjukkan tanggapan Setuju, masih belum mencapai Sangat Setuju secara keseluruhan. Dari hasil kuesioner ini, kategori Perencanaan Strategis masih memiliki peluang perbaikan.



Gambar 18. Hasil kuesioner kategori Perencanaan Strategis

c. Analisa Kategori Fokus Pelanggan

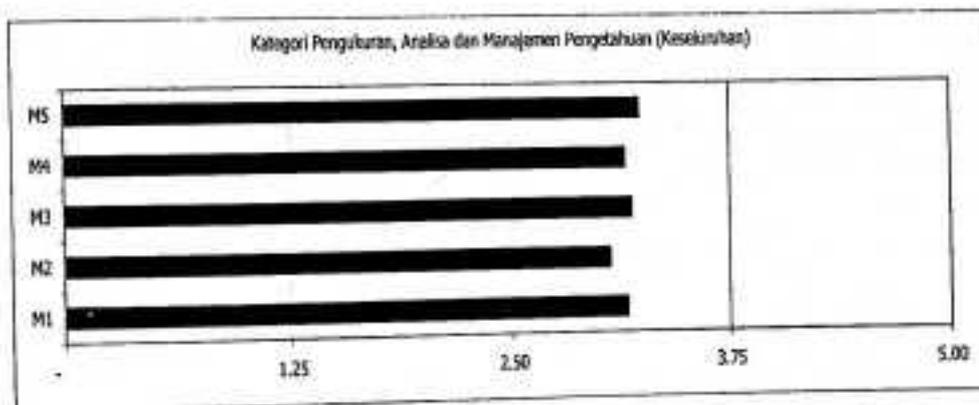
Secara keseluruhan, para pelaksana dan pemimpin inisiatif FLPS menunjukkan tanggapan Setuju, masih belum mencapai Sangat Setuju secara keseluruhan. Dari hasil kuesioner ini, kategori Fokus Pelanggan masih memiliki peluang perbaikan.



Gambar 19. Hasil kuesioner kategori Fokus Pelanggan

d. Analisa Kategori Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan

Secara keseluruhan, para pelaksana dan pemimpin inisiatif FLPS menunjukkan tanggapan Setuju, masih belum mencapai Sangat Setuju secara keseluruhan. Dari hasil kuesioner ini, kategori Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan masih memiliki peluang perbaikan.



Gambar 20. Hasil kuesioner kategori Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan

e. Analisa Kategori Tenaga Kerja

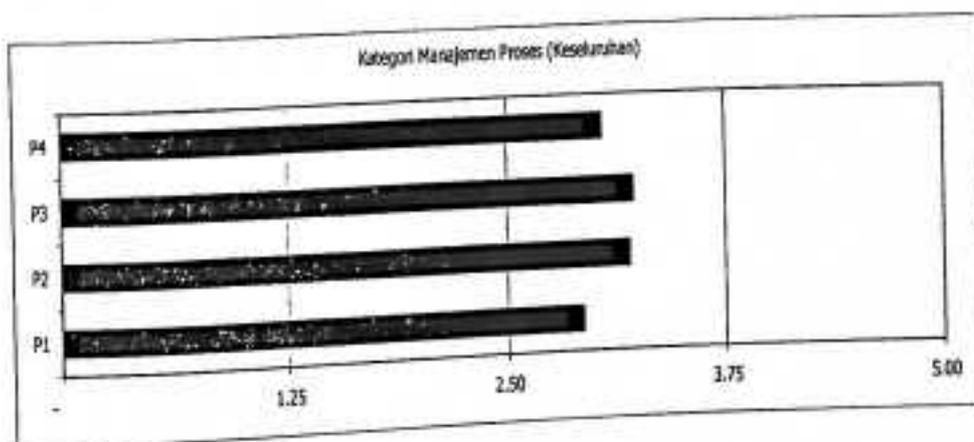
Secara keseluruhan, para pelaksana dan pemimpin inisiatif FLPS menunjukkan tanggapan Setuju, masih belum mencapai Sangat Setuju secara keseluruhan. Dari hasil kuesioner ini, kategori Tenaga Kerja masih memiliki peluang perbaikan.



Gambar 21. Hasil kuesioner kategori Tenaga Kerja

f. Analisa Kategori Manajemen Proses

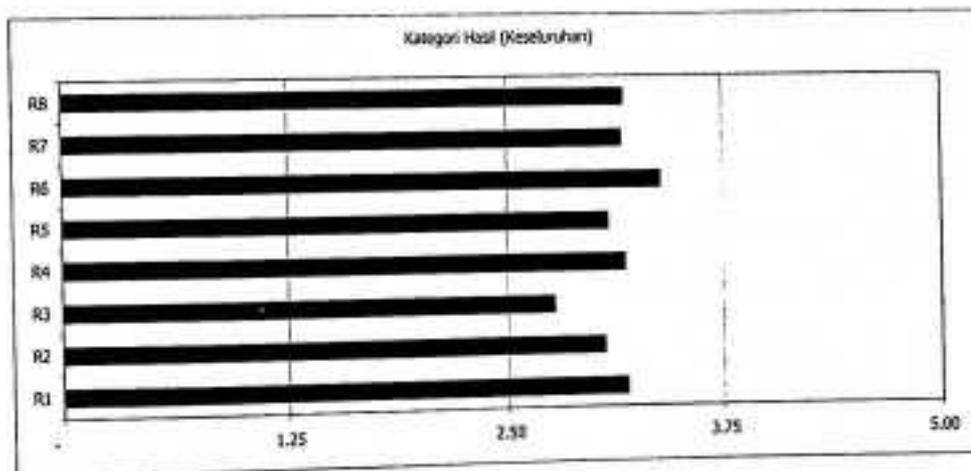
Secara keseluruhan, para pelaksana dan pemimpin inisiatif FLPS menunjukkan tanggapan Setuju, masih belum mencapai Sangat Setuju secara keseluruhan. Dari hasil kuesioner ini, kategori Manajemen Proses masih memiliki peluang perbaikan.



Gambar 22. Hasil kuesioner kategori Manajemen Proses

g. Analisa Kategori Hasil

Secara keseluruhan, para pelaksana dan pemimpin inisiatif FLPS menunjukkan tanggapan Setuju, masih belum mencapai Sangat Setuju secara keseluruhan. Dari hasil kuesioner ini, kategori Hasil masih memiliki peluang perbaikan.



Gambar 23. Hasil kuesioner kategori Hasil

2. Analisa Reduksi Data

a. Pengelompokkan Kode

Kode yang digunakan dalam analisa reduksi data, didapatkan melalui beberapa temuan, yaitu:

1. Kode generik dari kriteria Malcolm Baldrige, yaitu tujuh (7) kategori dalam kriteria Malcolm Baldrige

2. Kode dimensi proses, yaitu Approach, Deployment, Learning dan Integrasi
3. Kode dimensi hasil, yaitu Levels, Trends dan Comparison
4. Kode kata benda yang ditemukan pada tanggapan kuesioner dan wawancara
5. Kode departemen yang ditemukan pada tanggapan kuesioner dan wawancara
6. Kode makna positif dan makna negatif baik pada kata kerja yang digunakan maupun kata sifat yang ditemukan dalam tanggapan kuesioner dan wawancara. Contoh kata kerja bermakna positif antara lain adalah *membantu, mengurangi cost*, dll. Contoh kata kerja bermakna negatif antara lain adalah *menghambat, tidak dapat dilakukan, memakan waktu lebih* dll. Contoh kata sifat bermakna positif antara lain adalah *sangat cocok, lebih baik*, dll. Contoh kata sifat bermakna negatif antara lain adalah *tidak sinkron, tidak tepat, tidak sesuai* dll.

Tabel 8. Daftar Kode yang digunakan

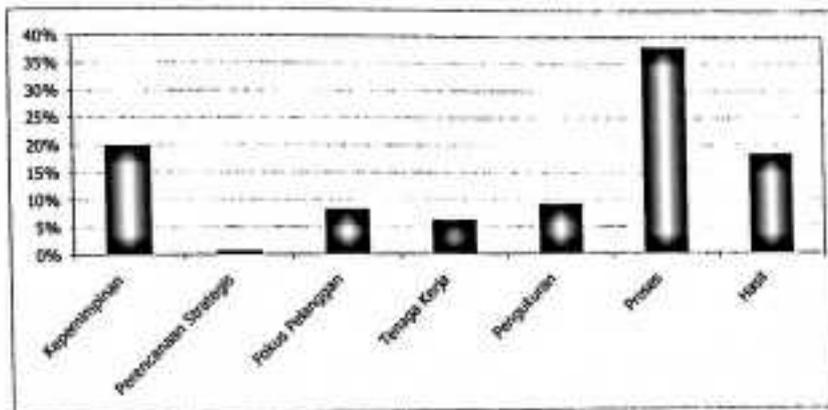
Kode	Rincian Kode
Kategori	Kepemimpinan, Perencanaan strategis, Fokus pelanggan, Pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan, Manajemen proses, Hasil
Dimensi Proses	Approach sesuai, efektif dan sistematis; Approach belum sesuai, efektif dan sistematis; Deployment relevan, konsisten, menyeluruh; Deployment belum relevan, konsisten, menyeluruh; Learning evaluasi, perbaikan; Learning breakthrough, inovasi; Learning sharing; Learning belum terjadi; Integrasi terjadi; Integrasi belum terjadi
Dimensi Hasil	Level tercapai, Level tidak tercapai, Trend meningkat, Trend tetap, Trend menurun, Comparison ada, Comparison tidak ada
Kata Benda	Skedul, Budget, Material, Planning, Tenaga kerja, Mesin, Role/ peran, Inisiatif lain, Emergency/ unplanned, Kualitas, Komunikasi
Departemen	SCM, HR, Operation, Accounting

b. Rekapitulasi Kode

Untuk melaksanakan analisa dari data tekstual yang muncul di dalam tanggapan kuesioner dan wawancara, peneliti memanfaatkan aplikasi Weft QDA versi 1.0.1 (<http://www.pressure.to/qda/>).

Tabel 9. Rekap jumlah kalimat setiap kategori

Kategori	Jumlah kalimat yang muncul	Persentase
Kepemimpinan	39	20%
Perencanaan Strategis	1	1%
Fokus Pelanggan	16	8%
Tenaga Kerja	12	6%
Pengukuran	18	9%
Proses	75	36%
Hasil	36	18%



Gambar 24. Frekuensi kode setiap kategori

C. Penilaian Skor Inisiatif FLPS

1. Penilaian Kategori Kepemimpinan

Kategori kepemimpinan berusaha menggali seberapa jelas para pemimpin dalam organisasi mendefinisikan dan mengkomunikasikan visi, misi dan nilai-nilai dalam inisiatif pemeliharaan FLPS.

Pada kuesioner *Progress*, kategori ini merupakan kategori dengan nilai rata-rata tertinggi kedua (3.24). Secara umum, para pemimpin dan pelaksana FLPS menunjukkan respon "Setuju" bahwa kepemimpinan dalam FLPS sudah berjalan dengan baik. Pada kuesioner *Progress*, terdapat dua kriteria pertanyaan yang berada pada sepuluh kriteria terbaik yaitu pertanyaan L1 "Karyawan tahu misi organisasi/ departemen kami (apa yang ingin diselesaikan) melalui pelaksanaan inisiatif FLPS di PT INCO" dan pertanyaan L4 "Pemimpin departemen menyiapkan lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan maintenance/ pemeliharaan sesuai dengan inisiatif FLPS". Sedangkan

pertanyaan L6 "*Departemen kami menanyakan kepada karyawan apa yang mereka pikirkan tentang FLPS*" merupakan kriteria yang berada pada sepuluh kriteria terburuk.

Pertanyaan kriteria L1 menunjukkan bahwa kepemimpinan telah memberikan pengantar yang jelas tentang visi, misi dan nilai-nilai dalam pelaksanaan inisiatif FLPS. Hal ini memberikan kejelasan bagi karyawan untuk memahami keseluruhan konteks ketika memulai pelaksanaan inisiatif.

Pertanyaan kriteria L4 menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam inisiatif mempersiapkan lingkungan kerja bagi dilaksanakannya eksekusi pekerjaan pemeliharaan. Dari sisi aturan dan standar, hal ini didukung dengan aturan dan ketentuan tentang keselamatan dan kesehatan kerja yang jelas dan tegas. Secara organisasional, PTI memiliki aturan *Golden Rules* dan *Major Hazard Standard* yang menjadi acuan setiap pekerjaan termasuk eksekusi pekerjaan pemeliharaan.

Dari kuesioner, beberapa tanggapan positif yang muncul antara lain sebagai berikut:

- a. FLPS dapat menampung apa saja problem yang terjadi di lapangan. Dengan adanya FLPS dapat di monitor pekerjaan mana yang prioritas dan yang normal tidak selalu tumpang tindih,
- b. Sebelum adanya FLPS Supervisor akan cenderung mengerjakan yang lebih mudah dan lebih ringan dan mengesampingkan pekerjaan yang berat apalagi yang membutuhkan banyak man power ataupun alat alat pendukung lain

- c. Program FLPS di departemen saya, sudah berjalan lancar dan baik terbukti semua item pekerjaan tertuang dalam FLPS, sampai-sampai kami 'orang lapangan' punya istilah, "*no schedul no execution*"

Sedangkan kondisi negatif yang dilihat melalui tanggapan para partisipan antara lain:

- a. Pengertian yang dimiliki oleh pihak produksi sangat minimum demikian juga oleh pihak management yang lebih tinggi
- b. Komunikasi antara Planner/Scheduler, Part Coordinator dan Supervisor masih kurang sehingga perlu ditingkatkan agar FLPS dapat berjalan dengan baik
- c. Proses pencapaian hasil maintenance sebagai tolak ukur yang berdampak ke operasional belum mencapai sasaran yang di harapkan dari FLPS dengan berbagai kendala serta kontribusi yang terkait untuk menunjang *maintenance*

Dari hasil wawancara, komitmen pada pelaksanaan inisiatif dirasakan mencukupi dan mulai ada peningkatan. Bentuk komitmen yang timbul berbeda-beda di antara satu departemen dengan departemen lain. Pada satu departemen, penugasan bagi tim pelaksana penerapan inisiatif bersifat pekerjaan permanen. Sedangkan di departemen lain, penugasan tim dapat berupa pekerjaan tambahan yang bersifat temporer. Meskipun demikian, bentuk penugasan ini tidak mempengaruhi secara signifikan pencapaian hasil FLPS.

Penilaian pada kriteria kepemimpinan mencapai kesimpulan dengan karakteristik:

- a. Approach: efektif, komunikasi tentang visi, misi dan nilai-nilai dipahami oleh pelaksana dan pemimpin.
- b. Deployment: inisiatif dilaksanakan dengan baik tetapi masih beragam di beberapa bidang atau unit kerja. Meskipun bentuk komitmen beragam, tetapi hasil pencapaian kinerja FLPS tidak terpengaruh. Kesiapan dalam standar keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif pada penciptaan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan.
- c. Learning: evaluasi dan perbaikan berbasis fakta, terjadi perbaikan pada efisiensi dan efektivitas pada proses kunci. Pembelajaran yang muncul belum mendorong munculnya inovasi.
- d. Integrasi: terjadi alignment pada kebutuhan dasar, dan inisiatif diyakini sejalan dengan kebutuhan organisasi.

Skor untuk kategori Kepemimpinan adalah 66. Tantangan yang harus dihadapi dalam kategori ini adalah kepemimpinan dalam inisiatif untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong munculnya inovasi.

2. Penilaian Kategori Perencanaan Strategis

Kategori Perencanaan Strategis berusaha mengukur bagaimana organisasi melakukan perencanaan, mulai dari proses, rencana aksi dan kemampuan organisasi menghadapi perubahan.

FLPS merupakan bagian dari kerangka kerja pengelolaan asset perusahaan (AMF, *Asset Management Framework*). Dari gambar 8 yang menunjukkan skema AMF dan FLPS di dalamnya, dapat dilihat bahwa FLPS hanya merupakan bagian dan bukan merupakan keseluruhan kerangka sistem manajemen pemeliharaan asset. Meskipun demikian, FLPS mencakup 139 jenis pekerjaan yang harus dilakukan di dalam AMF. Sebagai satu rangkaian pekerjaan, maka FLPS dipertimbangkan sebagai "*prioritas*" dalam proses menuju AMF secara keseluruhan.

Dalam proses penerapan FLPS di setiap departemen pemeliharaan, tim FLPS menyusun jadwal dan rencana tugas untuk menggulirkan inisiatif ini. Jadwal dan rencana disusun dalam periode waktu 4 bulan sampai dengan 1 tahun. Dari dokumen rencana proyek yang disusun, maka telah ditetapkan jenis pekerjaan, pelaku, dan tanggal pelaksanaan. Hal ini untuk memastikan penerapan inisiatif berjalan secara terukur dan dapat dipantau oleh semua pihak yang berkepentingan. Dari pelaksanaan di kelima departemen, maka rencana proyek untuk penerapan FLPS berjalan efektif. Dalam pelaksanaannya di tahun keempat, hal-hal yang diukur di dalam FLPS telah menunjukkan arah menuju kestabilan proses dan hasil.

Dengan dicapainya kestabilan proses dalam FLPS, maka sasaran berikutnya adalah untuk melaksanakan AMF secara keseluruhan (lihat Gambar 8. AMF dan FLPS). Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses untuk menuju inisiatif AMF secara keseluruhan "*pemah direncanakan dimulai di tahun 2009, tetapi terhalang oleh proses efisiensi dan krisis*". Ketika AMF dicanangkan,

sasarannya adalah untuk dilaksanakan pada tahun 2012 secara keseluruhan. Dengan terhambatnya proses ini, maka manajemen saat ini belum memiliki rencana secara utuh untuk menuju AMF secara total. Di samping itu, perusahaan juga sedang menjalankan inisiatif global yang datang dari induk perusahaan. Tantangan bagi inisiatif FLPS dan AMF adalah menyesuaikan dengan inisiatif global, baik secara konseptual, strategis, operasional dan sumber daya.

Penilaian pada kriteria perencanaan strategis mencapai kesimpulan dengan karakteristik:

- a. Approach: sudah efektif pada saat proses penerapan FLPS secara operasional. Saat ini belum memiliki rencana bagi kelanjutan FLPS menuju AMF secara menyeluruh. Berusaha menjaga kelangsungan proses pemeliharaan yang stabil dan mencapai target tahunan.
- b. Deployment: penerapan dilakukan dengan modifikasi minor di setiap departemen. Lama pelaksanaan masih beragam, demikian juga dengan kecepatan menuju proses yang stabil.
- c. Learning: hasil setiap penerapan di departemen sebelumnya menjadi bagian yang harus dipelajari oleh departemen berikutnya. *Lesson learnt* ini didapatkan melalui tim inti yang mendampingi tim departemen selama proses konfigurasi.
- d. Integrasi: memerlukan penyesuaian dengan sasaran organisasi setiap tahunnya, dan adanya inisiatif global yang baru perlu diantisipasi untuk perubahan yang mungkin terjadi.

Skor untuk kategori Fokus Pelanggan adalah 30. Tantangan dari kategori ini adalah untuk menyusun rencana strategis berikutnya dari pelaksanaan FLPS menuju inisiatif AMF secara keseluruhan. Pengalaman dari penerapan FLPS membutuhkan waktu 3 sampai 4 tahun untuk menuju proses yang stabil. Hal ini sesuai dengan temuan Wilson (2004) bahwa untuk memantapkan perbaikan mutu diperlukan waktu minimal 3 tahun.

3. Penilaian Kategori Fokus pada Pelanggan

Pemahaman tentang pelanggan dan stakeholder sudah dimiliki oleh pelaksana dan pemimpin dalam inisiatif FLPS. Pelanggan dan stakeholder ditempatkan sebagai bagian dari rantai proses melalui S-I-P-O-C. Pelanggan, stakeholder internal dan departemen pemeliharaan memiliki hubungan bisnis proses internal, sedangkan stakeholder eksternal (vendor) dan departemen pemeliharaan memiliki hubungan keekonomian yang diikat dalam bentuk kontrak.

Pelanggan didefinisikan sebagai *"yang berpengaruh pada 80% alaf"*. Definisi ini dapat berarti munculnya segmentasi, tetapi juga dapat berarti penitikberatan pada satu kategori pelanggan saja. Masih ada 20% kelompok pelanggan yang tidak terjangkau ataupun tidak diprioritaskan dalam proses FLPS. Kelompok pelanggan yang tidak diprioritaskan ini adalah kategori pelanggan dengan pengaruh pada produksi kecil, serta jenis kebutuhan pemeliharaannya minor dan beragam. Pendekatan semacam ini berlaku efektif pada kelompok pelanggan besar, yaitu departemen Operasi, yang langsung

berpengaruh pada target produksi perusahaan. Fokus tunggal pada kelompok ini juga memunculkan bentuk interaksi tunggal dengan pelanggan berupa pertemuan koordinasi antara bagian pemeliharaan dengan bagian operasi. Interaksi ini bersifat intens, dua kali dalam satu minggu. Pertemuan ini digunakan juga untuk mengetahui tercapainya kebutuhan operasional pelanggan. Pada kelompok pelanggan kecil, interaksi yang sama akan menjadi beban untuk dilakukan oleh bagian pemeliharaan. Tanpa didukung pendekatan standar untuk mengukur kepuasan pelanggan, maka fokus pada pelanggan belum dapat dilakukan secara efektif, relevan dan konsisten.

Stakeholder didefinisikan sebagai *"semua yang terlibat dalam komponen proses, baik dalam supply, proses dan output"*. Di dalam definisi ini adalah semua departemen yang ada, baik departemen pelanggan maupun departemen pendukung. Departemen pendukung yang paling sering disebutkan adalah departemen SCM selaku penyedia material dan suku cadang untuk kebutuhan eksekusi aktivitas pemeliharaan. Departemen ini bertanggung jawab pada pengadaan, penyimpanan dan pendistribusian barang dan material. Konsep FLPS dirasakan *"tidak menghendaki sistem pengorderan material"* seperti yang dijalankan oleh departemen SCM saat ini. Belum ada penyelarasan baik secara praktis maupun konseptual di antara kedua sistem ini sehingga proses penyediaan material menjadi lebih cepat dan efisien. Secara umum, hal ini dirasakan sebagai penghambat untuk tercapainya kepatuhan pada proses FLPS, pencapaian komitmen skedul pemeliharaan dan keseluruhan sasaran kegiatan pemeliharaan. Integrasi antara sistem

pemeliharaan dengan sistem pengadaan material menjadi isu krusial untuk mendorong kinerja FLPS yang lebih baik.

Penilaian pada kriteria fokus kepada pelanggan mencapai kesimpulan dengan karakteristik:

- a. Approach: efektif pada kelompok pelanggan yang berpengaruh pada produksi/ operasi, belum menjangkau keseluruhan pelanggan terutama pada area yang memiliki variasi pelanggan tinggi. Intensitas pertemuan dengan departemen Operasi bersifat rutin dalam pertemuan produksi. Belum ada bentuk standar untuk menemukan *Voice of Customer*.
- b. Deployment: masih beragam, belum menjangkau keseluruhan pelanggan. Hanya ada satu departemen yang berusaha mencatat jumlah keluhan yang timbul dari pelaksanaan pekerjaan pemeliharaan. Hal ini terutama sekali karena tidak masuk dalam standar proses FLPS dan juga formulir-formulir pekerjaan yang ada.
- c. Learning: berbagi pengetahuan (*sharing*) terjadi pada pertemuan-pertemuan dengan pelanggan terutama untuk mengkonfirmasi proses, masalah yang terjadi dan solusi yang diharapkan, belum ada terobosan.
- d. Integrasi: belum terjadi integrasi organisasional terutama dengan sistem pengadaan material atau departemen SCM.

Skor untuk kategori Fokus Pelanggan adalah 38. Tantangan dalam kategori Fokus pada Pelanggan adalah untuk menciptakan metode untuk mengidentifikasi *Voice of Customer*. Kebutuhan dan keluhan dari pelanggan akan menjadi masukan bagi perbaikan proses pemeliharaan secara

keseluruhan menuju proses yang semakin baik, semakin cepat dan semakin efisien. Kecepatan pekerjaan pemeliharaan akan ditentukan oleh kecepatan ketersediaan sumber daya baik sumber daya manusia/ karyawan pelaksana, peralatan dan juga material. Dengan kebutuhan ini, manajemen inisiatif perlu untuk meningkatkan koordinasi dengan departemen SCM sebagai penunjang ketersediaan material dalam proses pekerjaan pemeliharaan.

4. Penilaian Kategori Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan

Kategori pengukuran merupakan landasan dalam kriteria Malcolm Baldrige (Gambar 4. Hubungan antar elemen dalam kriteria Baldrige). Pengukuran sudah dilaksanakan secara kontinyu dalam inisiatif FLPS. Ukuran-ukuran yang diberlakukan pada seluruh area sudah didefinisikan baik yang bersifat *leading indicator* maupun *lagging indicator*. Ukuran yang digunakan antara lain:

- a. Persentase kepatuhan pada penugasan (*% Compliance to Task Assignments*)
- b. Persentase pekerjaan terjadwal (*% Schedule Work*)
- c. Persentase kepatuhan jadwal (*% Schedule Task Compliance*)
- d. Persentase tugas yang diselesaikan dengan tepat (*% Service Task Completed by Right Time*)
- e. Persentase PM di dalam toleransi (*% PM Completed within Tolerance*)
- f. Kualitas perencanaan (*Planning Quality*)
- g. Kualitas pelaksanaan (*Execution Quality*)

- h. Proses sosial (*Social Process*)
- i. Waktu (*Time*)
- j. Tingkat (*Rate*)
- k. Kualitas (*Quality*)
- l. Keandalan (*Reliability*)
- m. Integritas (*Integrity*)
- n. Biaya (*Costs*)

Penilaian pada kriteria pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan mencapai kesimpulan dengan karakteristik:

- a. Approach: sudah dilaksanakan dengan efektif melalui management routine yang dilaksanakan secara periodik. Proses pengukuran telah didukung oleh sistem IT yang terintegrasi. Kesiapan infrastruktur baik perangkat lunak maupun perangkat keras diatur melalui proses standar kebijakan IT. Ukuran-ukuran kinerja pemeliharaan yang diatur secara standar belum mencakup keseluruhan proses pemeliharaan.
- b. Deployment: inisiatif dilaksanakan dengan baik karena perangkat yang digunakan adalah perangkat standar (misal menggunakan perangkat lunak yang sama). Masing-masing departemen dapat menentukan jenis pengukuran proses pemeliharaan yang sesuai. Kustomisasi ini menyesuaikan dengan jenis pekerjaan dan jenis peralatan yang ada. Hal ini relatif menyulitkan pada saat dilakukan pengukuran yang bersifat agregat karena memiliki formula perhitungan yang berbeda.

- c. Learning: terjadi proses evaluasi dan perbaikan berbasis fakta, terdapat perbaikan pada efisiensi dan efektivitas proses, meskipun belum ada inovasi.
- d. Integrasi: sejalan dengan kebutuhan organisasi, termasuk dalam pengukuran kinerja.

Skor untuk kategori Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan adalah 50. Tantangan dalam kategori ini adalah untuk menentukan ukuran manajemen pemeliharaan yang standar di antara departemen pemeliharaan. Hal ini akan mendukung integrasi dengan sasaran perusahaan. Tantangan lain adalah untuk mengidentifikasi ukuran-ukuran pembanding dari industri utama atau sejenis (*industrial benchmark*) dan mengintegrasikan ke dalam ukuran-ukuran yang sudah diukur saat ini.

5. Penilaian Kategori Tenaga Kerja

Kategori Tenaga Kerja menuntun dibangunnya tenaga kerja yang kuat, penempatan karyawan pada posisi yang tepat, pelatihan dan metode untuk motivasi karyawan. Dalam inisiatif FLPS, pengelolaan tenaga kerja dilaksanakan dengan mengacu arahan departemen SDM sehingga dilaksanakan secara standar dalam perusahaan. Termasuk dalam hal ini adalah pelaksanaan manajemen kompetensi untuk peningkatan ketrampilan dan keahlian karyawan.

Penilaian pada kriteria tenaga kerja mencapai kesimpulan dengan karakteristik:

- a. Approach: sudah dilaksanakan efektif dalam bentuk program-program pelatihan baik untuk ketrampilan teknis pemeliharaan maupun ketrampilan sistem "*planning and scheduling*" yang menjadi inti dalam FLPS.
- b. Deployment: dilaksanakan dengan baik di seluruh area dan hasil masih beragam, terutama dalam pelaksanaan sistem pengembangan berbasis kompetensi. Sistem kompetensi untuk karyawan pelaksana di lapangan sudah disusun. Sistem kompetensi untuk karyawan pelaksana di tingkatan supervisi maupun pemimpin belum ada.
- c. Learning: terjadi proses evaluasi setiap tahun dan terdapat perbaikan pada proses kunci.
- d. Integrasi: inisiatif ini dilaksanakan sejalan dengan kebutuhan organisasi dengan mengacu pada petunjuk dan arahan perusahaan.

Skor untuk kategori Tenaga Kerja adalah 55. Tantangan dalam kategori ini adalah untuk menyusun sistem pengembangan karyawan yang menyeluruh baik di tingkatan pelaksana maupun pemimpin.

6. Penilaian Kategori Manajemen Proses

FLPS didesain sebagai suatu *work management* yang harus diikuti langkah per langkah oleh para pemimpin dan pelaksana di departemen pemeliharaan. Proses yang didesain merupakan dasar bagi konfigurasi pelaksanaan FLPS di setiap departemen. Sesuai dengan pemahaman

"Planning and Scheduling" dalam FLPS, para pelaksana program pemeliharaan sangat terbantu dengan adanya kejelasan pelaksanaan aktivitas pemeliharaan.

Kejelasan bentuk aktivitas pemeliharaan, rencana biaya pengeluaran dan jadwal pelaksanaan merupakan manfaat yang diperoleh bukan hanya oleh pelaksana pemeliharaan tetapi dirasakan juga oleh pihak operasi selaku penanggung jawab alat produksi. Dengan dilaksanakannya FLPS secara konsisten, dalam hal ini dilakukan pada setiap aktivitas pemeliharaan yang terkait dengan produksi, maka pihak operasi semakin memahami maksud, tujuan dan kebutuhan dilaksanakannya FLPS. Meskipun demikian, pemahaman lebih lanjut diperlukan pada kegiatan pemeliharaan yang tidak mencakup produksi misalnya pemeliharaan perumahan karyawan. Tuntutan individual karyawan terhadap perbaikan rumah secepat mungkin seringkali mengabaikan kesiapan sumber daya dan material untuk proses pemeliharaan yang dijadwalkan.

Pembelajaran dalam hal proses dicapai melalui dua hal, yaitu proses audit internal, pelatihan dan proses sosialisasi. Melalui proses audit internal FLPS yang dilaksanakan secara rutin, pemimpin dan pelaksana FLPS memiliki kesempatan untuk memperoleh pengetahuan baru dalam hal karakteristik peralatan dan proses kerja. Melalui pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dan temuan-temuan yang didapatkan selama proses audit maka setiap komponen pelaksana FLPS mengalami proses belajar untuk mencapai target kepatuhan FLPS. Pada hal-hal kritical yang harus diketahui oleh banyak pihak dan diperlukan penanganan segera, maka pemimpin FLPS memberikan sosialisasi

terhadap permasalahan yang terjadi dan penyelesaiannya. Dari kegiatan ini, setiap pelaksana FLPS lainnya dan juga pihak operasi memahami prosedur yang harus dilakukan untuk menghindari terulangnya permasalahan di kemudian hari. Hasil dari proses audit internal dan sosialisasi ini diformalkan dalam bentuk presentasi yang dapat dibuka kembali oleh pelaksana yang membutuhkan. Tetapi proses ini masih berlangsung pada internal masing-masing departemen. Hasil-hasil pembelajaran pada suatu departemen disimpan secara internal sehingga masih belum cukup mudah untuk diakses oleh departemen pelaksana lainnya.

Secara umum, setiap pelaksanaan aktivitas pemeliharaan akan membutuhkan komitmen baik terhadap biaya, waktu atau jadwal pelaksanaan, material dan juga karyawan selaku pelaksana dari aktivitas tersebut. Dengan demikian, berbagai proses di luar pemeliharaan mempengaruhi proses di dalam FLPS. Rencana pengeluaran suatu departemen disusun melalui proses penganggaran (*budgetting*) setiap tahun yang diturunkan menjadi anggaran kuartal dan anggaran bulanan. Pada saat ini, penyusunan anggaran belum memperhatikan kebutuhan-kebutuhan aktivitas pemeliharaan secara mendetail. Beberapa aktivitas besar semacam *quarterly shutdown* sudah termasuk di dalam anggaran yang disusun. Sedangkan aktivitas-aktivitas pemeliharaan rutin dan skala yang lebih kecil direncanakan secara independen, sehingga memungkinkan perbedaan rencana biaya sebagai akibat dilaksanakannya proses pemeliharaan secara sendiri-sendiri. Meskipun dalam pelaksanaannya dilakukan penyesuaian terhadap sumber daya dan jadwal, gambaran di atas

masih menunjukkan bahwa belum ada integrasi menyeluruh antara FLPS dengan sistem anggaran yang ada.

Penyelarasan juga diperlukan dalam hal penyediaan material. Pelaksanaan FLPS yang mensyaratkan kejelasan tugas dan jadwal serta kesiapan sumber daya dan material memerlukan dukungan sepenuhnya dari departemen *Supply Chain (Procurement* ataupun *Logistics)*. Ketidaksiapan penyediaan material akan menyebabkan tertundanya pelaksanaan kegiatan pemeliharaan, yang beresiko pada kesiapan alat dan utilitasnya untuk kebutuhan produksi.

Penilaian pada kriteria manajemen proses mencapai kesimpulan dengan karakteristik:

- a. Approach: yang dilakukan sudah dirasakan efektif
- b. Deployment: masih memberi hasil beragam. Konfigurasi FLPS dilakukan melalui landasan proses yang dimodifikasi minimal. Perubahan proses kerja memberikan pengaruh pada aktivitas-aktivitas yang memerlukan perencanaan, tetapi belum menunjukkan pengaruh pada kondisi tidak terencana (*un-planned*) dan departemen yang memiliki pengguna lebih beragam
- c. Learning: terjadi melalui proses konfigurasi dan pelatihan sehingga memberikan penyempurnaan. Proses pembelajaran terjadi melalui proses audit internal dan sosialisasi sehingga memberikan penyempurnaan proses kerja
- d. Integrasi: terjadi penyelarasan dengan kebutuhan dasar.

Skor untuk kategori Manajemen Proses adalah 64. Tantangan dalam kategori Manajemen Proses adalah untuk mengintegrasikan proses FLPS yang ada dengan proses dan sistem lain sebagai penunjang aktivitas pemeliharaan. Dalam hal ini proses yang dianggap penting adalah penyesuaian dengan proses budgetting atau penganggaran biaya dan juga dengan sistem pengorderan dan penyediaan material (*supply chain*).

7. Penilaian Kategori Hasil

Evaluasi atas kategori Hasil mengacu kepada empat dimensi hasil yang sering disingkat sebagai LeTCI (*Levels, Trends, Comparison, Integration*). Penilaian dilakukan pada enam (6) jenis Outcomes yaitu Produk, Fokus Pelanggan, Finansial, Tenaga Kerja, Efektivitas Process, dan Kepemimpinan.

a. Produk

Produk utama dalam inisiatif ini adalah pelaksanaan aktivitas pemeliharaan melalui proses perencanaan (*planning*) dan penjadwalan (*scheduling*). Jadwal kegiatan pemeliharaan telah dibuat mengikuti proses yang distandarisasi. Variasi dalam pelaksanaan eksekusi aktivitas ditemukan semakin kecil. Dan tingkat kepatuhan pada proses FLPS tetap terjaga selama empat tahun penerapan inisiatif ini. Skor untuk hasil pada produk adalah 75.

b. Fokus Pelanggan

Ukuran tingkat kepuasan pelanggan belum dilakukan secara menyeluruh sebagai bentuk pengukuran standar dalam inisiatif FLPS. Pengukuran ini masih merupakan inisiatif individual departemen, dan masih dalam tahap pengumpulan data awal. Saat ini, target pencapaian belum dapat ditentukan. Demikian juga dengan trend yang masih belum dapat terlihat karena masih dalam kondisi memulai. Skor untuk hasil pada fokus pelanggan adalah 7.

c. Finansial

Dari **Gambar 12. Pencapaian biaya pemeliharaan tahun 2008 – 2010**, terlihat bahwa upaya pemeliharaan telah berhasil mencapai penghematan biaya pengeluaran hingga 86% dari tahun 2008 sampai dengan 2010. Penghematan ini dicapai melalui pengeluaran aktual yang lebih rendah dari rencana pengeluaran yang sudah disusun sebelumnya. Disini terlihat bahwa dimensi Level dan dimensi Trend tercapai. Sedangkan pada dimensi Comparison, masih belum ada perbandingan riil dengan kompetitor ataupun dengan pemimpin industri. Dimensi Integration juga belum ditemukan dari proses yang sudah dilakukan. Skor untuk kategori Hasil secara finansial adalah 46.

d. Tenaga Kerja

Proses FLPS telah didukung dengan manajemen kompetensi baik untuk Peningkatan ketrampilan karyawan di posisi saat ini maupun di posisi Pengembangan. Secara umum tingkat pencapaian dirasakan memenuhi

kebutuhan organisasi baik dari pelaksana maupun pemimpin. Belum ada perbandingan pengukuran hasil ini. Skor untuk kategori Hasil pada tenaga kerja adalah 32.

e. Efektivitas Proses

Proses penjadwalan dan perencanaan sudah efektif untuk mencapai kinerja pelaksanaan pemeliharaan saat ini. Variabilitas dalam pelaksanaan sudah mengecil. Trend ini masih perlu dilanjutkan untuk pengukuran kinerja di masa mendatang. Skor untuk kategori Hasil pada efektivitas proses adalah 39.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam inisiatif ini diakui mengalami peningkatan sebagaimana diterapkannya *management routine* dalam aktivitas manajemen sehari-hari. Komitmen dari manajemen di masing-masing departemen dinilai tinggi meskipun bentuknya masih beragam. Skor untuk kategori Hasil pada kepemimpinan adalah 21.

8. Penilaian Keseluruhan

Dari keseluruhan proses penilaian mandiri yang dilakukan baik pada dimensi proses dan dimensi hasil, maka diperoleh skor keseluruhan dari inisiatif pemeliharaan sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 10. Perolehan skor penilaian mandiri

Kategori	Skor
Kepemimpinan	66
Perencanaan Strategis	30
Fokus kepada Pelanggan	38
Pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan	50
Tenaga Kerja	55
Manajemen proses	64
Hasil	219
Total Skor	522

Sesuai dengan kualifikasi IQA, maka total skor 522 menunjukkan bahwa inisiatif FLPS yang dijalankan oleh Departemen Pemeliharaan PTI sudah berada pada kualifikasi **Good Performance**. Sadikin (2009) menunjukkan bahwa organisasi yang berada pada rentang skor ini memiliki deskriptor sebagai berikut:

- a. Organisasi menunjukkan approaches yang sistematis, efektif, responsif terhadap persyaratan Item dalam garis besar, tetapi deployment bervariasi di beberapa bidang atau unit kerja.
- b. Proses kunci memperoleh manfaat dari evaluasi dan perbaikan berbasis fakta, dan approached diselaraskan dengan kebutuhan organisasional.
- c. Hasil-hasil menunjukkan persyaratan kunci pelanggan/ stakeholder, pasar dan proses, serta menunjukkan beberapa area strength dan atau kinerja baik dengan perbandingan yang relevan.
- d. Tidak ada pola trend yang buruk di bidang yang penting bagi persyaratan kunci organisasi.

D. Pembahasan Strategi Peningkatan Kinerja

1. Ide-ide peningkatan kinerja saat ini

Brown (2009) menunjukkan usaha-usaha yang ditunjukkan oleh organisasi yang berhasil untuk setiap kategori. Usaha-usaha ini akan menjadi landasan pemilihan strategi di masa depan. Usaha-usaha ini harus dipilih untuk mendapatkan sejumlah usaha perbaikan kinerja yang diprioritaskan karena tidak semua usaha akan dilaksanakan secara serentak. Hal ini berhubungan dengan sumber daya baik fisik, pikiran maupun finansial. Untuk mendapatkan prioritas, maka perlu ditentukan Dampak dan Urgensi dilakukannya usaha-usaha tersebut. Trend tidak dimasukkan mengingat belum semua kriteria dalam FLPS memiliki ukuran dan menunjukkan trend yang diinginkan (Lampiran 5. Identifikasi Ide Peningkatan Kinerja).

2. Formulasi peningkatan kinerja

Dari identifikasi ide-ide peningkatan kinerja, dan prioritas dari usaha-usaha perbaikan, maka hasil penyaringan ide-ide ini dapat dilihat pada rincian sebagaimana di bawah ini.

a. Kategori Kepemimpinan

- (1) Memastikan para pemimpin berperilaku dan membuat keputusan secara konsisten dengan etika dan nilai-nilai
- (2) Mengkomunikasikan secara terbuka kepada karyawan, pelanggan dan stakeholder lainnya

- (3) Secara terus menerus mencari kesempatan untuk memperbaiki organisasi.

b. Kategori Perencanaan Strategis

- (1) Melaksanakan analisa situasi secara menyeluruh terhadap kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan
- (2) Menuliskan rencana strategis tahunan
- (3) Memfokuskan proses perencanaan pada pemikiran strategis
- (4) Membangun sasaran dan obyektif yang jelas dan terhubung dengan visi dan analisa situasi, disamping tantangan yang akan dihadapi
- (5) Membangun rencana yang mencakup semua aspek kinerja, tidak hanya finansial
- (6) Mengkomunikasikan rencana kepada seluruh karyawan sehingga memahami peran karyawan dalam membantu organisasi mencapai visinya
- (7) Mengubah sasaran dan strategi sejalan dengan perubahan bisnis

c. Kategori Fokus Pelanggan

- (1) Menghapus kebijakan dan jalur-jalur yang menghambat komunikasi bisnis
- (2) Menciptakan budaya yang fokus kepada pelanggan

- (3) Mengukur dan menjalin hubungan dengan pelanggan secara sistematis
- (4) Mengidentifikasi pelanggan berdasarkan segmen
- (5) Menggunakan berbagai cara untuk mengetahui kebutuhan pelanggan
- (6) Mengevaluasi metode untuk menentukan kebutuhan pelanggan
- (7) Mengukur kepuasan pelanggan dengan berbagai cara yang berbeda

d. Kategori Pengukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan

- (1) Membangun hubungan antara visi dan strategi dengan misi organisasi secara keseluruhan
- (2) Menjaga jumlah ukuran yang harus dimonitor setiap manajer di bawah 20 unit
- (3) Memasukkan pengukuran yang seimbang terhadap masa lalu, masa datang, dan mencakup kebutuhan perusahaan, pelanggan dan karyawan
- (4) Melakukan riset untuk mengidentifikasi hubungan antara metrik leading indicator dan lagging indikator
- (5) Meluangkan sejumlah waktu untuk fokus pada ukuran yang membawa keberhasilan di masa mendatang
- (6) Mengkomunikasikan data kinerja terkini menggunakan bentuk yang konsisten

- (7) Menggunakan metode pengumpulan data dan pelaporan yang standar untuk memastikan konsistensi dan integritas data
- (8) Membangun sistem untuk mendokumentasikan pengetahuan dan praktek terbaik (best practices) yang mudah diakses oleh semua pihak

e. Kategori Fokus Tenaga Kerja

- (1) Mengidentifikasi faktor terpenting yang memotivasi karyawan
- (2) Menginvestasikan 5% biaya karyawan untuk pelatihan dan pengembangan setiap tahun
- (3) Mendesain struktur organisasi yang mendorong komunikasi, kerjasama, inovasi, dan perilaku yang konsisten dengan nilai dan budaya organisasi

f. Kategori Manajemen Proses

- (1) Memasukkan praktek terbaik dalam benchmarking ketika mendesain sistem dan proses kerja
- (2) Mendesain proses kerja untuk meminimalkan waktu siklus
- (3) Menerapkan sistem pendekatan pencegahan untuk penanggulangan kondisi gawat darurat dan bencana
- (4) Mendefinisikan dan menelusur ukuran proses yang berhubungan dengan ukuran hasil utama (important outcome)

- (5) Menitikberatkan pada pengurangan waktu siklus untuk setiap proses inti

g. Kategori Hasil

- (1) Data kepuasan pelanggan disegmentasi berdasarkan pasar dan jenis pelanggan
- (2) Tidak ada hasil yang menunjukkan trend mendatar ataupun menurun
- (3) Semua indikator ketidakpuasan menunjukkan penurunan
- (4) Peningkatan hasil pengukuran pada kepuasan pelanggan dan kualitas
- (5) Tingkat kinerja kepuasan pelanggan menunjukkan kualitas benchmark atau world class
- (6) Hasil menunjukkan kemajuan dalam visi dan sasaran strategis
- (7) Hasil menunjukkan semua pengukuran kunci
- (8) Trend perbaikan pada tingkat organisasi
- (9) Menunjukkan hasil yang unggul pada etika dan perilaku
- (10) Data eksternal menunjukkan penghargaan terhadap etika dan tanggungjawab keuangan perusahaan
- (11) Tidak ada trend negatif
- (12) Hasil menunjukkan bahwa organisasi merupakan pemimpin dalam komunitas.

3. Strategi Peningkatan Kinerja

Skor penilaian mandiri menunjukkan inisiatif pemeliharaan PTI saat ini berada pada klasifikasi **Good Performance**. Klasifikasi lebih tinggi yang harus dilewati berikutnya adalah klasifikasi *Emerging Industry Leader*. Secara umum, para pelaksana dan pemimpin FLPS menyebutkan bahwa FLPS merupakan program manajemen yang baik. Melalui pelaksanaan evaluasi kinerja menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige dapat menunjukkan secara spesifik kategori yang menunjukkan kinerja baik dan kategori yang memerlukan perhatian dan perbaikan. Pemanfaatan Kriteria Malcolm Baldrige juga

Tabel 11. menunjukkan proyeksi pencapaian skor penilaian pada klasifikasi yang dicapai saat ini, klasifikasi *Emerging Industry Leader* dan klasifikasi *Industry Leader*. Sedangkan **Gambar 25. Tahapan peningkatan kinerja inisiatif** menunjukkan diagram peningkatan kinerja pada setiap klasifikasi. Dari Gambar 23, terlihat bahwa kategori Tenaga Kerja telah mencapai klasifikasi *Emerging Industry Leader*. Sedangkan kategori Manajemen Proses sudah mencapai klasifikasi *Industry Leader*. Kedua kategori ini merupakan kekuatan dari inisiatif FLPS saat ini. Sedangkan kategori Perencanaan Strategis merupakan kategori dengan skor penilaian paling rendah saat ini, disusul oleh kategori Fokus Pelanggan. Kedua kategori terakhir ini memerlukan perhatian lebih dari kepemimpinan inisiatif untuk memperbaiki skor menuju kualifikasi yang lebih tinggi. Gambar 26. Kerangka strategi peningkatan kinerja menggambarkan secara keseluruhan hubungan di antara kategori dengan usaha-usaha perbaikan yang perlu untuk dilakukan menuju perbaikan kualifikasi.

Secara umum, para pelaksana dan pemimpin FLPS menyebutkan bahwa FLPS merupakan program manajemen yang baik. Melalui pelaksanaan evaluasi kinerja menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige dapat menunjukkan secara spesifik kategori yang menunjukkan kinerja baik dan kategori yang memerlukan perhatian dan perbaikan. Pemanfaatan Kriteria Malcolm Baldrige juga

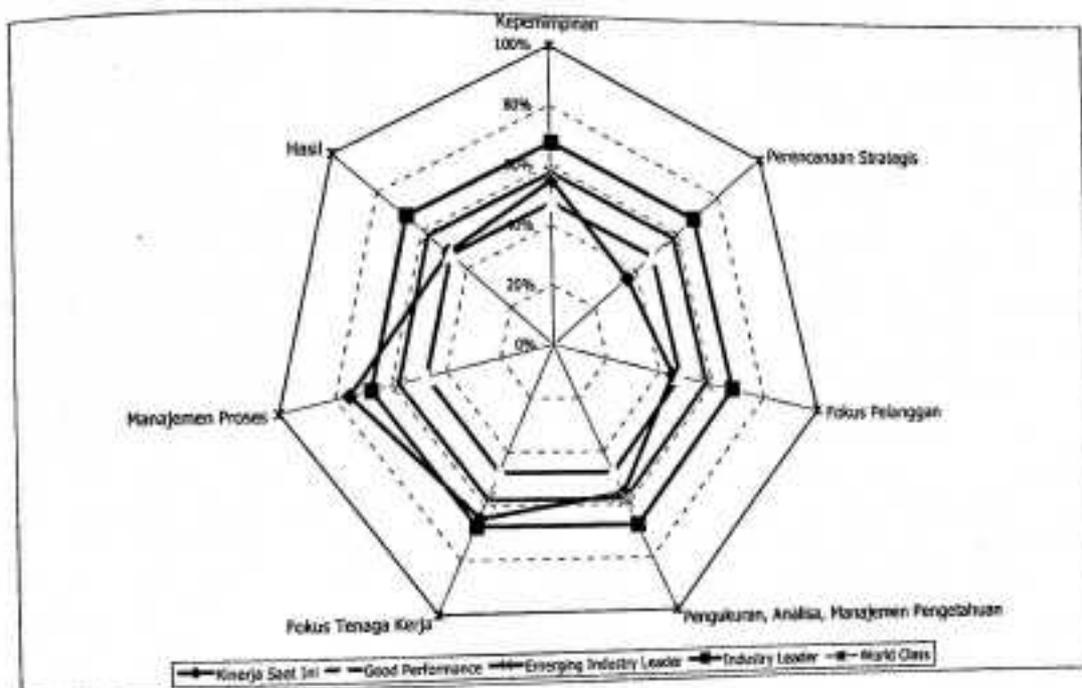
Tabel 11. Perbandingan skor kinerja saat ini dengan kualifikasi

Kategori	Kinerja Saat Ini	Rentang Kinerja Kualifikasi			
		Good Performance	Emerging Industry Leader	Industry Leader	World Class
		476 - 575	576 - 675	676 - 775	876 - 1000
Kepemimpinan	65	57	69	81	120
Perencanaan Strategis	30	40	49	57	83
Fokus Pelanggan	38	40	49	57	85
Pengukuran, Analisa, Manajemen Pengetahuan	50	43	52	61	90
Fokus Tenaga Kerja	55	40	49	57	85
Manajemen Proses	64	40	49	57	85
Hasil	219	214	259	304	450
Total	522	476	576	676	1.000

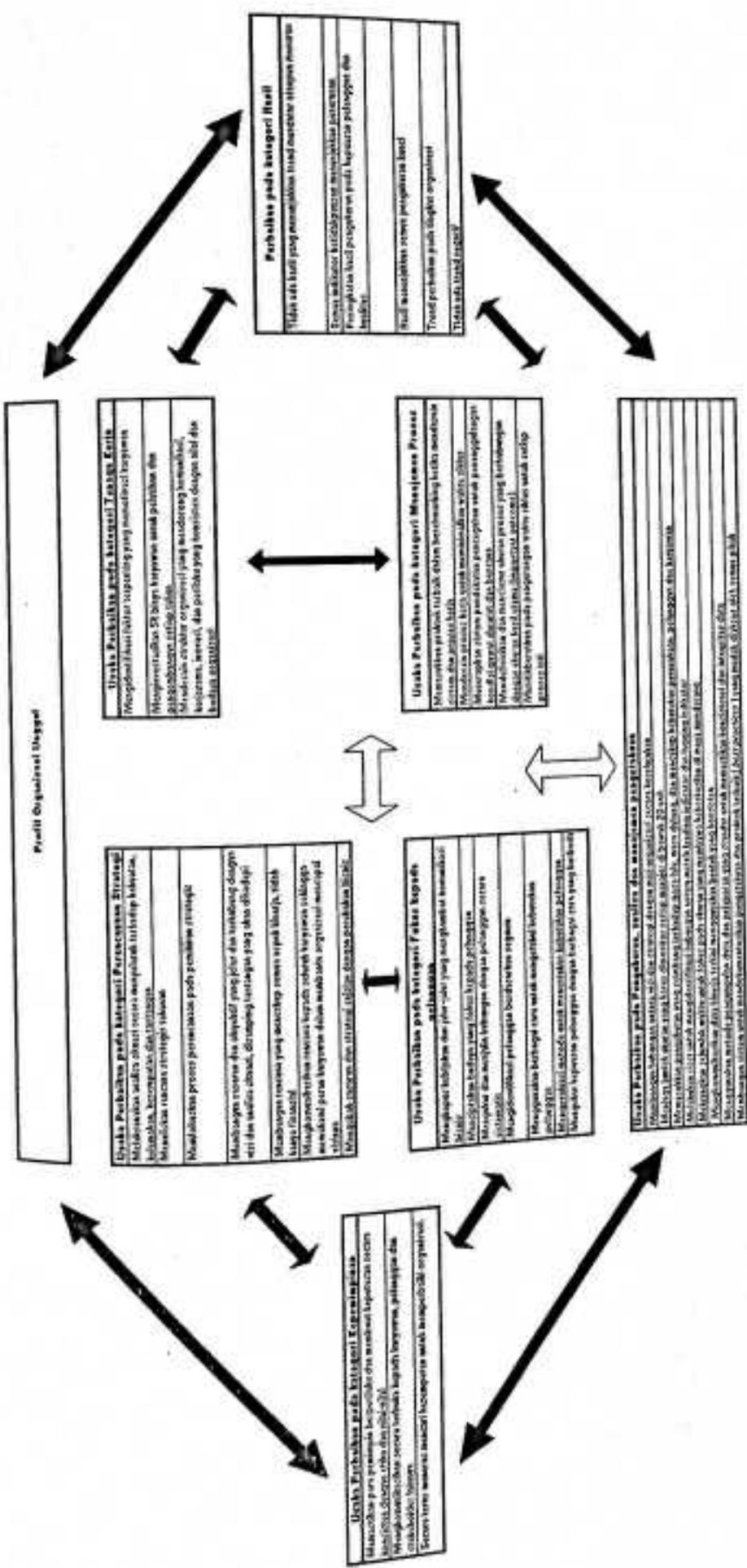
Tabel 12. Target peningkatan kinerja di setiap kategori

Kategori	Kinerja Saat Ini	Good Performance	Emerging Industry Leader	Industry Leader	Keterangan
Kepemimpinan	66	●	x	x	Ditingkatkan ke kualifikasi Emerging Industry Leader
Perencanaan Strategis	30	x	x	x	Ditingkatkan ke kualifikasi Good Performance
Fokus Pelanggan	38	x	x	x	Ditingkatkan ke kualifikasi Good Performance
Pengukuran, Analisa, Manajemen Pengetahuan	50	●	x	x	Ditingkatkan ke kualifikasi Emerging Industry Leader
Fokus Tenaga Kerja	55	●	●	x	Ditingkatkan ke kualifikasi Industry Leader
Manajemen Proses	64	●	●	●	Dipertahankan
Hasil	219	●	x	x	Ditingkatkan ke kualifikasi Emerging Industry Leader

● : sudah dicapai, x: belum dicapai



Gambar 25. Tahapan peningkatan kinerja inisiatif pemeliharaan



Gambar 26. Kerangka strategi peningkatan kinerja

E. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif ini, sumber data baik data primer maupun data sekunder dikumpulkan dari seluruh informan dalam inisiatif manajemen pemeliharaan (FLPS) di PT INCO Tbk. Sistem skoring Kriteria Malcolm Baldrige memiliki faktor Integrasi di dalam dimensi Proses. Faktor ini berusaha mengevaluasi pendekatan yang selaras dengan kebutuhan organisasi, saling komplementer antar lintas proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan organisasi (Sadikin, 2009). Disadari oleh peneliti bahwa pengukuran faktor ini belum mampu menjangkau seluruh pelanggan dan stakeholder yang ada secara mendetail. Karena itu diperlukan proses untuk meninjau dan memvalidasi sistem/ proses yang berhubungan dan memiliki ketergantungan dengan sistem/ proses di dalam manajemen pemeliharaan atau obyek penelitian.

Mengidentifikasi pelanggan merupakan salah satu item yang dinilai dalam Kriteria Baldrige, untuk itu peneliti menyarankan kepada penelitian selanjutnya untuk menyusun peta pelanggan dan stakeholder sebagai salah satu persiapan proses penilaian. Melalui identifikasi ini maka informan dalam penelitian dapat diperluas dan diharapkan membantu pengumpulan data dan informasi yang lebih dalam. Berbeda dengan penilaian untuk mencapai penghargaan MBNQA, Penilaian mandiri memberi kesempatan yang luas bagi pihak manajemen dan penilai untuk memperluas identifikasi kesempatan perbaikan (*Opportunity of Improvement/ OFI*). Dengan demikian, pengumpulan data dan informasi yang

lebih dalam akan mempertajam identifikasi kesempatan perbaikan yang mungkin ada.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja inisiatif manajemen pemeliharaan (FLPS) di PT INCO Tbk berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige mencapai kualifikasi **Good Performance**. Pada kualifikasi ini, organisasi menunjukkan *approaches* yang sistematis, efektif, responsif, tetapi *deployment* bervariasi di beberapa bidang atau unit kerja. Kategori Perencanaan Strategis dan kategori Fokus kepada Pelanggan memiliki skor di bawah kualifikasi **Good Performance** sebagaimana kategori lainnya. Kategori ini merupakan kategori yang memerlukan perhatian dan upaya tambahan untuk dapat berkinerja sebagaimana kategori lainnya di dalam penilaian berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige.
2. Untuk mencapai kualifikasi lebih tinggi yaitu kualifikasi *Emerging Industry Leader*, inisiatif manajemen pemeliharaan FLPS di PT INCO Tbk memerlukan strategi peningkatan kinerja. Strategi konkret peningkatan kinerja yang disesuaikan dengan kondisi saat ini adalah (a) untuk menyusun rencana strategis sehubungan dengan upaya untuk mencapai inisiatif AMF (*Asset Management Framework*) secara menyeluruh dan untuk mengantisipasi perubahan di skala global, dan

(b) meningkatkan kemampuan dalam fokus kepada pelanggan dan stakeholder. Kepemimpinan inisiatif dituntut untuk memahami kebutuhan pelanggan dan stakeholder. Metode untuk mengetahui suara kebutuhan pelanggan (*Voice of Customer*) perlu disusun sehingga dapat diukur secara konsisten, standar dan menyeluruh. Selain itu, hubungan dengan stakeholder perlu dikembangkan terutama dengan departemen pendukung semacam SCM yang mengkoordinasi penyediaan material. Keberhasilan untuk meningkatkan kinerja ketersediaan material akan berdampak pada eksekusi aktivitas pemeliharaan secara keseluruhan.

B. SARAN

Dari proses yang dilakukan penelitian ini, beberapa hal dapat disarankan untuk perbaikan dan pengembangan penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja inisiatif manajemen pemeliharaan (FLPS) di PT INCO Tbk, manajemen departemen pemeliharaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong munculnya inovasi, menyusun dan mengevaluasi rencana strategis secara berkala, menciptakan metode untuk mengidentifikasi *Voice of Customer*, menentukan ukuran manajemen pemeliharaan yang standar dan ukuran-ukuran pembandingnya, menyusun sistem pengembangan karyawan di segala tingkatan, dan mengintegrasikan sistem-sistem lain

yang ada di perusahaan dengan sistem dan proses di dalam manajemen pemeliharaan.

2. Pihak perusahaan dapat memanfaatkan proses penilaian menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige pada inisiatif dan departemen lain sesuai dengan rantai nilai perusahaan, misalnya departemen Operasi, departemen Tambang, dan termasuk juga departemen-departemen pendukung lainnya. Proses yang perlu diperhatikan dalam penilaian mandiri adalah mengidentifikasi keseluruhan proses dan pelanggan yang berhubungan, dan membangun kesempatan untuk menggali dan meninjau sistem/ proses yang berkaitan.

Daftar Pustaka

- Antarafoto.com. 2008. *IQA BUMN*, (Online). (<http://www.antarafoto.com/peristiwa/v1228389520/iqa-bumn> diakses pada 20 Januari 2010).
- Webdepkeu.depkeu.go.id. 2010. *Anugrah Kinerja Ekselen Indonesia untuk BUMN*, (Online). (<http://webdepkeu.depkeu.go.id/ind/Data/bumn21704.htm> diakses pada 20 Januari 2010).
- Baldrige National Quality Program 2009/ 2010. 2009. *Criteria For Performance Excellence*, (Online). (http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Business_Nonprofit_Criteria.pdf diakses pada 20 Januari 2010)
- Baldrige National Quality Program. 2009. *Getting Started With The Baldrige Criteria For Performance Excellence: A Guide Tself Assessment And Action*. (Online). (http://www.quality.nist.gov/PDF_files/Getting_Started.pdf diakses pada 20 Januari 2010).
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Berita Bank Riau. 2009. *Pelatihan Self Assesment Malcom Baldrige Bank Riau*, (Online). (http://www.bankriau.co.id/riau_konf/index.php?page=berita&id=173 &PHPSESSID=35ab09db90b94e387be8a0435ed3d79b diakses pada 20 Januari 2010).
- Berita Bank Riau. 2009. *Workshop Kriteria Baldrige PT. Bank Riau tahun 2009*, (Online). (http://www.bankriau.co.id/riau_konf/index.php?page=berita&id=276 diakses pada 20 Januari 2010).
- Brown, Mark Graham. 2008. *Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret The Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Productivity Press.
- Brown, Mark Graham. 2009. *The Pocket Guide The Baldrige Award Criteria*. CRC Press.
- Cazzell, Brian dan Ulmer, Jeffrey M. 2009. *Measuring Excellence: A Closer Look at Malcolm Baldrige National Quality Award Winners in the Manufacturing Category*. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 4, 2009. JOTMI Research Group. Chile.

- Crespo Marquez, Adolfo. 2007. *The Maintenance Management Framework: Models And Methods For Complex Systems Maintenance*. Springer.
- Golafshani, Nahid. 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*. Volume 8 Number 4 December 2003 597-607.
- Grant, Robert M. 1999. *Analisis Strategi Kontemporer: Konsep, Teknik, Aplikasi*. Edisi Kedua. Jakarta. Erlangga.
- Hancock, Beverly. 2002. *Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research*. Trent Focus Group.
- indonesianqualityaward. Org. 2010. *Indonesia Quality Award Foundation*, (Online). (<http://indonesianqualityaward.org/IQAFoundation/tabid/54/Default.aspx> diakses pada 20 Januari 2010).
- Mack, Natasha. 2005. *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Family Health International.
- MEDIA PERTAMINA. 2007. *Pertamina Raih Predikat Tertinggi di Indonesia Quality Award 2007*, (Online). Edisi No. 37 / Tahun XLIII, 10 Desember 2007. (http://www.pertamina.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3419&Itemid=593 diakses pada 20 Januari 2010.).
- Murdiono, Lisa. 2000. *Perencanaan Strategi Perusahaan Melalui Penetapan Prioritas Kompetitif Berdasarkan Pengukuran Kinerja Dengan MBNQA Pada PT Superindjaya Makmur*. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya. Jurusan Teknik Industri FTI ITS.
- Petrokimia-gresik.com. 2007. *Penganugerahan IQA 2007 Good Performance Untuk PT Petrokimia Gresik*, (Online). (<http://www.petrokimia-gresik.com/NewsDetail.asp?NewsID=3811> diakses pada 20 Januari 2010).
- Porter, L.J dan Tanner, S.J. 2004. *Assessing Business Excellence: A Guide To Business Excellence And Self Assessment*. Elsevier Butterworth Heinemann.
- Pusri.co.id. 2009. *Peningkatan prestasi melalui Malcolm Baldrige*, (Online). Senin, 30 Nopember 2009. (<http://www.pusri.co.id/50publikasi01.php?tipeid=FF&pubid=pub20091114> diakses pada 20 Januari 2010).
- Rekayasa.com Corporate News. 2009. *Penghargaan MBNQA*, (Online). (<http://www.rekayasa.com/news/berita.aspx?news=93> diakses pada 20 Januari 2010).

- Sadikin, Iskandar. 2009. *Seri Manajemen Mutu: Bunga Rampai Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Edisi VI: 2009 – 2010. Lembang Center Indonesia.
- Salaman, Graeme dkk. 2003. *Strategy And Capability: Sustaining Organization Change*. Blackwell Publishing.
- Susilowati, Era Muji. 2008. *Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan MBNQA Untuk Kriteria Pendidikan Berdasarkan Hubungan Dependence Antar Sub Kriteria Menggunakan Analytic Network Process (Studi Kasus : JTI ITS Surabaya)*. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya. Jurusan Teknik Industri FTI ITS.
- Taspen.com. 2007. *Pacu TASPEN Untuk Perbaiki Diri*, (Online). (http://www.taspen.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1101&Itemid=78 diakses pada 20 Januari 2010).
- Taspen.com. 2007. *Penting Untuk Kelancaran Perusahaan*, (Online). (http://www.taspen.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1102&Itemid=78 diakses pada 20 Januari 2010).
- Taspen.com. 2007. *TASPEN Naik Peringkat*, (Online). (http://www.taspen.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1115&Itemid=78 diakses pada 20 Januari 2010).
- Taspen.com. 2008. *Proyeksi Laba Meningkat*, (Online). (http://www.taspen.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1137&Itemid=78 diakses pada 20 Januari 2010).
- Transaktual.com. 2009. *PT ASKES Raih IQA Award 2009 dan Anugerah Business Review*, (Online). (<http://www.transaktual.com/index.php?id=selengkapnya&idcontent=2009-12-07%2022:53:54&title=asional> diakses pada 20 Januari 2010).
- Verawati, Niluh Made. 2003. *Penerapan MBNQA dalam Penyusunan Strategi Perusahaan*. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya. Jurusan Teknik Industri FTI ITS.
- Wijayanti, Ari. 2002. *Pendekatan Metode MBNQA dan Design School Dalam Penyusunan Strategi Perusahaan (Studi Kasus PT Telkom Kandatel Sby Timur)*. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya. Jurusan Teknik Industri FTI ITS.
- Wilson, James Patrick. 2004. *An Examination Of The Economic Benefits Of Iso 9000 And The Baldrige Award To Manufacturing Firms*. University of Pittsburgh.

Lampiran 1. Kuesioner "Are We Making Progress?"

GUIDANCE/ PETUNJUK PENGISIAN

Choose the suitable answer to represent your agreement compared to the following statements in relation with **FLPS (Front Line Planning Scheduling)** program in your department, where:
 Pilihlah jawaban yang menunjukkan tingkat kesetujuan anda terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini yang berhubungan dengan pelaksanaan program **FLPS (Front Line Planning and Scheduling)** di departemen anda, dimana :
 1 = Strongly Disagree/ Sangat Tidak Setuju; 2 = Disagree/ Tidak Setuju; 3 = Agree/ Setuju; 4 = Strongly Agree/ Sangat Setuju

CATEGORY 1: LEADERSHIP	
L1	I know my organization or department's mission (what it is trying to accomplish) through FLPS initiative in PT INCO <i>Saya tahu misi organisasi/ department saya (apa yang ingin diselesaikan) melalui pelaksanaan inisiatif FLPS di PT INCO</i>
L2	I know my organization or department's vision (where it is trying to go in the future) with the implementation of FLPS <i>Saya tahu visi organisasi/ departemen saya (tujuan yang ingin dicapai di masa datang) melalui pelaksanaan FLPS</i>
L3	My senior (top) leaders use our organization's values to guide us in the implementation of FLPS initiative <i>Para pemimpin di Departemen saya menggunakan nilai-nilai organisasi untuk mengarahkan kami dalam melaksanakan inisiatif FLPS</i>
L4	My senior leaders create a work environment that helps me do my maintenance job in accordance to FLPS initiative <i>Pemimpin departemen saya menyiapkan lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan maintenance/ pemeliharaan saya sesuai dengan inisiatif FLPS</i>
L5	My organization's leaders share information about FLPS initiative in the Department and PT Inco <i>Pemimpin departemen saya membagi informasi tentang inisiatif FLPS yang sedang dikerjakan di Departemen saya dan di PT Inco</i>
L6	My organization asks what I think about FLPS <i>Departemen saya menanyakan apa yang saya pikirkan tentang FLPS</i>
CATEGORY 2: STRATEGIC PLANNING	
S1	As it plans for the future, my organization asks for my ideas about FLPS <i>Dalam merencanakan kegiatan di masa datang, departemen saya menanyakan ide-ide yang saya miliki tentang FLPS</i>
S2	My organization encourages totally new ideas (innovation) in the implementation of FLPS <i>Departemen saya mendorong munculnya ide-ide baru (inovasi) dalam melaksanakan FLPS</i>
S3	I know the parts of my organization's plans in FLPS that will affect me and my work. <i>Saya tahu peran departemen saya dalam FLPS yang akan mempengaruhi saya dan pekerjaan saya</i>
S4	I know how to tell if we are making progress in FLPS on my work group's part of the plan.

	<i>Saya tahu bilamana departemen kami mengalami kemajuan dalam pelaksanaan FLPS</i>	
55	My organization is flexible and can make changes quickly when needed. <i>Departemen saya berlaku fleksibel dan dapat melakukan perubahan secara cepat bila dibutuhkan</i>	
CATEGORY 3: CUSTOMER AND MARKET FOCUS		
	Note: Your customers are the people who use the products of your work. <i>Catatan: Pelanggan anda adalah orang-orang yang menggunakan hasil pekerjaan anda</i>	
C1	I know who my most important customers are in maintenance process <i>Saya mengetahui siapa pelanggan terpenting saya dalam proses maintenance/ pemeliharaan</i>	
C2	I regularly ask my customers what they need and want in maintenance process <i>Saya menanyakan kepada pelanggan saya secara teratur tentang apa yang mereka inginkan dan butuhkan dalam proses maintenance/ pemeliharaan</i>	
C3	I ask if my customers are satisfied or dissatisfied with my maintenance work. <i>Saya bertanya apakah pelanggan saya merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan maintenance/ pemeliharaan yang saya lakukan</i>	
C4	I am allowed to make decisions to solve maintenance problems for my customers. <i>Saya diperbolehkan membuat keputusan untuk menyelesaikan masalah maintenance/ pemeliharaan untuk pelanggan saya</i>	
C5	I also know who my organization's most important customers are in maintenance process. <i>Saya mengetahui siapa pelanggan paling penting bagi departemen saya dalam hal maintenance/ pemeliharaan</i>	
CATEGORY 4: MEASUREMENT, ANALYSIS, AND KNOWLEDGE MANAGEMENT		
M1	I know how to measure the quality of my maintenance work in FLPS <i>Saya tahu bagaimana mengukur kualitas pekerjaan maintenance/ pemeliharaan saya dalam FLPS</i>	
M2	I can use this information to make changes that will improve FLPS in my maintenance work. <i>Saya dapat menggunakan informasi untuk melakukan perubahan yang akan memperbaiki FLPS dalam pekerjaan maintenance/ pemeliharaan saya</i>	
M3	I know how the measures I use in FLPS work fit into the organization's overall measures of improvement. <i>Saya mengetahui ukuran-ukuran yang saya gunakan dalam pekerjaan di FLPS yang saya lakukan sudah sesuai dengan pengukuran yang dilakukan departemen saya</i>	
M4	I get all the important information I need to do my FLPS and maintenance work. <i>Saya memperoleh semua informasi penting yang saya butuhkan dalam melakukan pekerjaan dalam FLPS dan maintenance/ pemeliharaan saya</i>	
M5	I know how my organization as a whole is doing in FLPS and maintenance work <i>Saya tahu bagaimana departemen saya secara keseluruhan bekerja dalam FLPS dan pekerjaan maintenance/ pemeliharaan</i>	
CATEGORY 5: WORKFORCE FOCUS		
W1	The people I work with in FLPS cooperate and work as a team. <i>Saya bekerja bersama orang-orang yang dapat bekerjasama dan bekerja sebagai tim dalam inisiatif FLPS</i>	
W2	My bosses encourage me to develop my job skills so I can advance in my career.	

	Atasan saya mendorong saya untuk meningkatkan keahlian saya sehingga saya dapat meningkatkan karir saya	
W3	I am recognized for my work in FLPS Hasil pekerjaan saya dalam inisiatif FLPS dikenali dan dihargai	
W4	I have a safe workplace. Saya bekerja di lingkungan kerja yang aman	
W5	My bosses and my organization care about me. Atasan dan departemen saya peduli dengan saya	
W6	I am committed to my organization's success, especially in FLPS initiative Saya memiliki komitmen untuk keberhasilan departemen saya, terutama dalam inisiatif FLPS	
CATEGORY 6: PROCESS MANAGEMENT		
P1	I can get everything I need to do my job in FLPS Saya dapat memperoleh apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan saya dalam FLPS	
P2	We have good processes for doing our FLPS works. Kami memiliki proses kerja yang baik untuk melaksanakan pekerjaan FLPS kami	
P3	I have control over my work processes in FLPS. Saya dapat mengendalikan proses pekerjaan saya di FLPS	
P4	We are prepared to handle an emergency in FLPS works Kami disiapkan untuk menangani kasus emergency/ mendadak dalam FLPS	
CATEGORY 7: RESULTS		
R1	My maintenance work products meet all requirements of FLPS. Hasil pekerjaan maintenance/ pemeliharaan yang saya lakukan sudah memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam FLPS	
R2	My customers are satisfied with my maintenance work following FLPS requirements. Pelanggan saya merasa puas dengan hasil pekerjaan maintenance/ pemeliharaan saya mengikuti persyaratan FLPS	
R3	I know how well my organization is doing maintenance works financially. Saya tahu seberapa baik kondisi keuangan dan anggaran di departemen saya dalam melaksanakan pekerjaan maintenance/ pemeliharaan	
R4	My organization has the right people and skills to do its work, especially maintenance work Departemen saya memiliki orang-orang dan keahlian yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan, terutama pekerjaan maintenance/ pemeliharaan	
R5	My organization removes things that get in the way of FLPS progress. Departemen saya menyingkirkan hal-hal yang merintangai kemajuan inisiatif FLPS	
R6	My organization obeys laws and regulations. Departemen saya mematuhi aturan dan ketentuan	
R7	My organization practices high standards and ethics in FLPS Departemen saya melaksanakan standar dan etika yang tinggi dalam FLPS	
R8	By implementing FLPS initiative, my organization become a good place to work. Departemen saya menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja dengan menjalankan inisiatif FLPS	

Please write your opinions about FLPS/ AMF/ Maintenance programs from your Departement in general in the following box

Silakan menuliskan pendapat anda tentang program FLPS/ AMF/ Maintenance dari Departemen anda secara umum dalam kotak berikut

Lampiran 2. Kuesioner "Are We Making Progress As Leaders?"

GUIDANCE/ PETUNJUK PENGISIAN

Choose the suitable answer to represent your agreement compared to the following statements in relation with **FLPS (Front Line Planning Scheduling)** program in your department, where:

Pilihlah jawaban yang menunjukkan tingkat kesetujuan anda terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini yang berhubungan dengan pelaksanaan program **FLPS (Front Line Planning and Scheduling)** di departemen anda, dimana :

1 = Strongly Disagree/ Sangat Tidak Setuju; 2 = Disagree/ Tidak Setuju; 3 = Agree/ Setuju; 4 = Strongly Agree/ Sangat Setuju

CATEGORY 1: LEADERSHIP		
L1	Our workforce knows our organization or department's mission (what it is trying to accomplish) through FLPS initiative in PT INCO <i>Karyawan kami tahu misi organisasi/ departemen kami (apa yang ingin diselesaikan) melalui pelaksanaan inisiatif FLPS di PT INCO</i>	
L2	Our workforce knows our organization or department's vision (where it is trying to go in the future) with the implementation of FLPS <i>Karyawan kami tahu visi organisasi/ departemen kami (tujuan yang ingin dicapai di masa datang) melalui pelaksanaan FLPS</i>	
L3	Our leadership team uses our organization's values to guide our organization and employees in the implementation of FLPS initiative <i>Para pemimpin di Departemen kami menggunakan nilai-nilai organisasi untuk mengarahkan kami dalam melaksanakan inisiatif FLPS</i>	
L4	Our leadership team creates a work environment that helps our employees do the maintenance job in accordance to FLPS initiative <i>Pemimpin departemen kami menyiapkan lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan maintenance/ pemeliharaan kami sesuai dengan inisiatif FLPS</i>	
L5	Our leadership team shares information about FLPS initiative in the Department and PT Inco <i>Pemimpin departemen kami membagi informasi tentang inisiatif FLPS yang sedang dikerjakan di Departemen kami dan di PT Inco</i>	
L6	Our leadership team asks employees what they think about FLPS <i>Departemen kami menanyakan kepada karyawan apa yang mereka pikirkan tentang FLPS</i>	
CATEGORY 2: STRATEGIC PLANNING		
S1	As our leadership team plans for the future, we ask our employees for their ideas about FLPS <i>Dalam merencanakan kegiatan di masa datang, departemen kami menanyakan ide-ide yang kami miliki tentang FLPS</i>	
S2	Our organization encourages totally new ideas (innovation) in the implementation of FLPS <i>Departemen kami mendorong munculnya ide-ide baru (inovasi) dalam melaksanakan FLPS</i>	

S3	Our employees know the parts of our organization's plans in FLPS that will affect them and their works. <i>Karyawan kami tahu peran departemen mereka dalam FLPS yang akan mempengaruhi mereka dan pekerjaannya</i>	
S4	Our employees know how to tell if they are making progress in FLPS on their work group's part of the plan. <i>Karyawan kami tahu bilamana departemen mereka mengalami kemajuan dalam pelaksanaan FLPS</i>	
S5	Our organization is flexible and can make changes quickly when needed. <i>Departemen kami berilaku fleksibel dan dapat melakukan perubahan secara cepat bila dibutuhkan</i>	
CATEGORY 3: CUSTOMER AND MARKET FOCUS		
	Note: Your employees' customers are the people who use the products of their work. <i>Catatan: Pelanggan karyawan anda adalah orang-orang yang menggunakan hasil pekerjaan mereka</i>	
C1	Our employees know who their most important customers are in maintenance process <i>Karyawan kami mengetahui siapa pelanggan terpenting mereka dalam proses maintenance/ pemeliharaan</i>	
C2	Our employees regularly ask their customers what they need and want in maintenance process <i>Karyawan kami menanyakan kepada pelanggan secara teratur tentang apa yang mereka inginkan dan butuhkan dalam proses maintenance/ pemeliharaan</i>	
C3	Our employees ask if their customers are satisfied or dissatisfied with their maintenance work. <i>Karyawan kami bertanya apakah pelanggan mereka merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan maintenance/ pemeliharaan yang mereka lakukan</i>	
C4	Our employees are allowed to make decisions to solve maintenance problems for their customers. <i>Karyawan kami diperbolehkan membuat keputusan untuk menyelesaikan masalah maintenance/ pemeliharaan untuk para pelanggan mereka</i>	
C5	Our employees also know who their organization's most important customers are in maintenance process. <i>Karyawan kami mengetahui siapa pelanggan paling penting bagi departemennya dalam hal maintenance/ pemeliharaan</i>	
CATEGORY 4: MEASUREMENT, ANALYSIS, AND KNOWLEDGE MANAGEMENT		
M1	Our employees know how to measure the quality of their maintenance work in FLPS <i>Karyawan kami tahu bagaimana mengukur kualitas pekerjaan maintenance/ pemeliharaan kami dalam FLPS</i>	
M2	Our employees can use this information to make changes that will improve FLPS in their maintenance work.	

	<i>Karyawan kami dapat menggunakan informasi untuk melakukan perubahan yang akan memperbaiki FLPS dalam pekerjaan maintenance/ pemeliharaan mereka</i>	
M3	Our employees know how the measures they use in FLPS work fit into the organization's overall measures of improvement. <i>Karyawan kami mengetahui ukuran-ukuran yang digunakan dalam pekerjaan di FLPS yang mereka lakukan sudah sesuai dengan pengukuran yang dilakukan departemen</i>	
M4	Our employees get all the important information they need to do their FLPS and maintenance work. <i>Karyawan kami memperoleh semua informasi penting yang mereka butuhkan dalam melakukan pekerjaan dalam FLPS dan maintenance/ pemeliharaan</i>	
M5	Our employees know how their organization as a whole is doing in FLPS and maintenance work <i>Karyawan kami tahu bagaimana departemen mereka secara keseluruhan bekerja dalam FLPS dan pekerjaan maintenance/ pemeliharaan</i>	
CATEGORY 5: WORKFORCE FOCUS		
W1	Our employees cooperate and work as a team in FLPS <i>Karyawan kami dapat bekerjasama dan bekerja sebagai tim dalam inisiatif FLPS</i>	
W2	Our leadership team encourage and enable our employees to develop their job skills so they can advance in their career. <i>Para atasan kami mendorong karyawan di bawahnya untuk meningkatkan keahlian mereka sehingga dapat meningkatkan karirnya</i>	
W3	Our employees are recognized for their work in FLPS <i>Hasil pekerjaan karyawan kami dalam inisiatif FLPS dikenali dan dihargai</i>	
W4	Our organization has a safe workplace. <i>Organisasi tempat kami bekerja adalah lingkungan kerja yang aman</i>	
W5	Our managers and our organization/ department care about our workforce <i>Para atasan dan organisasi/ departemen kami peduli dengan karyawan</i>	
W6	Our workforce is committed to their organization's success, especially in FLPS initiative <i>Karyawan kami memiliki komitmen untuk keberhasilan departemen mereka terutama dalam inisiatif FLPS</i>	
CATEGORY 6: PROCESS MANAGEMENT		
P1	Our employees can get everything they need to do their job in FLPS <i>Karyawan kami dapat memperoleh apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dalam FLPS</i>	
P2	Our organization have good processes for doing its FLPS works. <i>Organisasi kami memiliki proses kerja yang baik untuk melaksanakan pekerjaan FLPS</i>	
P3	Our employees have control over their personal work processes in FLPS. <i>Karyawan kami dapat mengendalikan proses pekerjaan mereka di FLPS</i>	

P4	Our organization/ department is prepared to handle an emergency in FLPS works <i>Organisasi/ Departemen kami disiapkan untuk menangani kasus emergency/ mendadak dalam FLPS</i>	
CATEGORY 7: RESULTS		
R1	Our employees' maintenance work products meet all requirements of FLPS. <i>Hasil pekerjaan maintenance/ pemeliharaan yang dilakukan karyawan kami sudah memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam FLPS</i>	
R2	Our employees' customers are satisfied with their maintenance work following FLPS requirements. <i>Pelanggan karyawan kami merasa puas dengan hasil pekerjaan maintenance/ pemeliharaan mereka mengikuti persyaratan FLPS</i>	
R3	Our workforce knows how well our organization is doing maintenance works financially. <i>Karyawan kami tahu seberapa baik kondisi keuangan dan anggaran di departemen mereka dalam melaksanakan pekerjaan maintenance/ pemeliharaan</i>	
R4	Our organization has the right people and skills to do its work, especially maintenance work <i>Departemen kami memiliki orang-orang dan keahlian yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan, terutama pekerjaan maintenance/ pemeliharaan</i>	
R5	Our organization removes things that get in the way of FLPS progress. <i>Departemen kami menyingkirkan hal-hal yang merintangki kemajuan inisiatif FLPS</i>	
R6	Our organization obeys laws and regulations. <i>Departemen kami mematuhi aturan dan ketentuan</i>	
R7	Our organization practices high standards and ethics in FLPS <i>Departemen kami melaksanakan standar dan etika yang tinggi dalam FLPS</i>	
R8	By implementing FLPS initiative, our employees believe our organization become a good place to work. <i>Departemen kami menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja dengan menjalankan inisiatif FLPS</i>	

Please write your opinions about FLPS/ AMF/ Maintenance programs from your Departement in general in the following box

Silakan menuliskan pendapat anda tentang program FLPS/ AMF/ Maintenance dari Departemen anda secara umum dalam kotak berikut

Pelaksana	L 1	L 2	L 3	L 4	L 5	L 6	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5
en 21																
Responden 22	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
Responden 23	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4
Responden 24	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 25	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
Responden 26	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4
Responden 27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
Responden 28	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
Responden 29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4
Responden 30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
Responden 31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
Responden 32	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
Responden 33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 34	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
Responden 35	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	4	2	3	3	4
Responden 36	3	3	3	2	1	1	1	1	4	4	4	4	2	2	1	4
Responden 37	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
Responden 38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
Responden 39	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3
Responden 40	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
Responden 41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2
Responden 42	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2

Pelaksana a	L 1	L 2	L 3	L 4	L 5	L 6	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5
Respond en 43	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3
Respond en 44	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
Respond en 45	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4
Respond en 46	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	1	3	3	4
Respond en 47	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4
Respond en 48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Respond en 49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3
Respond en 50	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3
Respond en 51	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4
Respond en 52	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
Respond en 53	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4
Respond en 54	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Respond en 55	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
Respond en 56	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3
Respond en 57	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4
Respond en 58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
Respond en 59	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4
Respond en 60	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
Respond en 61	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Pelaksana	M1	M2	M3	M4	M5	W1	W2	W3	W4	W5	W6
-----------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Pelaksana	M1	M2	M3	M4	M5	W1	W2	W3	W4	W5	W6
Responden 1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Responden 2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Responden 3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
Responden 4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
Responden 5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Responden 7	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
Responden 8	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
Responden 9	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	4
Responden 10	3	2	3	3	4	4	2	2	4	3	3
Responden 11	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
Responden 12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Responden 13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Responden 14	4	4	4	2	4	1	4	4	2	3	4
Responden 15	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
Responden 16	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
Responden 17	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
Responden 18	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
Responden 19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Responden 20	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
Responden 21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Responden 22	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3
Responden 23	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4
Responden 24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Responden 25	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3
Responden 26	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3

Pelaksana	M1	M2	M3	M4	M5	W1	W2	W3	W4	W5	W6
Responden 27	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
Responden 28	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Responden 29	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
Responden 30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Responden 31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 32	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
Responden 33	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
Responden 34	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
Responden 35	3	2	3	4	2	3	3	2	4	3	3
Responden 36	2	3	3	3	2	2	1	1	3	3	4
Responden 37	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Responden 38	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Responden 39	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
Responden 40	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
Responden 41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 42	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
Responden 43	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4
Responden 44	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
Responden 45	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Responden 46	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4
Responden 47	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
Responden 48	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3

Pelaksana	M1	M2	M3	M4	M5	W1	W2	W3	W4	W5	W6
Responden 49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 50	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 51	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
Responden 52	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3
Responden 53	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
Responden 54	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
Responden 55	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
Responden 56	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
Responden 57	4	4	4	3	4	3	2	4	3	3	4
Responden 58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 59	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4
Responden 60	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Responden 61	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3

Pelaksana	P1	P2	P3	P4	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Responden 1	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
Responden 2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
Responden 3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3
Responden 4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3
Responden 5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
Responden 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Responden 7	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3
Responden 8	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3
Responden 9	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
Responden 10	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2
Responden	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3

Pelaksana	P1	P2	P3	P4	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
33												
Responden 34	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
Responden 35	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4
Responden 36	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
Responden 37	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Responden 38	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
Responden 39	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Responden 40	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
Responden 41	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Responden 42	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3
Responden 43	2	3	4	1	4	4	4	3	3	3	3	3
Responden 44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
Responden 45	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
Responden 46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 47	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3
Responden 48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 49	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
Responden 50	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Responden 51	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4
Responden 52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 53	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3
Responden 54	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
Responden	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3

Pelaksana	P1	P2	P3	P4	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
55												
Responden 56	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4
Responden 57	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4
Responden 58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 59	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3
Responden 60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 61	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4

Pemimpin	L1	L2	L3	L4	L5	L6	S1	S2	S3	S4	S5
Responden 1	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
Responden 2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Responden 3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3
Responden 4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3
Responden 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
Responden 6	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3
Responden 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Responden 8	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
Responden 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 10	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
Responden 11	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
Responden 12	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
Responden 13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 14	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
Responden 15	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3
Responden 16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 17	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3

Pemimpin	L1	L2	L3	L4	L5	L6	S1	S2	S3	S4	S5
Responden 18	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
Responden 19	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3
Responden 20	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3
Responden 21	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
Responden 22	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
Responden 23	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
Responden 24	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 25	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Responden 26	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
Responden 27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Pemimpin	C1	C2	C3	C4	C5	M1	M2	M3	M4	M5
Responden 1	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
Responden 2	3	2	2	4	4	3	3	3	4	3
Responden 3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2
Responden 4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
Responden 5	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3
Responden 6	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Responden 7	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
Responden 8	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
Responden 9	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Responden 10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 12	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Responden 13	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
Responden	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3

Pemimpin	C1	C2	C3	C4	C5	M1	M2	M3	M4	M5
14										
Responden 15	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
Responden 16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 17	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Responden 18	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
Responden 19	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
Responden 20	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2
Responden 21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 22	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Responden 23	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
Responden 24	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Responden 25	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Responden 26	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Responden 27	4	4	3	2	4	4	2	4	4	4

Lampiran 4. Data Statistika Kuesioner

Data Statistika Kuesioner Progress Pelaksana

Kriteria	Mean	Std Dev
L1	3.41	0.514
L2	3.33	0.522
L3	3.25	0.455
L4	3.23	0.518
L5	3.23	0.524
L6	2.97	0.568
S1	2.90	0.559
S2	3.07	0.620
S3	3.36	0.530
S4	3.30	0.508
S5	3.07	0.493
C1	3.69	0.482
C2	3.30	0.689
C3	3.30	0.623
C4	2.95	0.700
C5	3.57	0.574

Kriteria	Mean	Std Dev
M1	3.33	0.553
M2	3.28	0.564
M3	3.31	0.481
M4	3.20	0.631
M5	3.33	0.551
W1	3.38	0.658
W2	3.25	0.666
W3	3.21	0.594
W4	3.36	0.616
W5	3.23	0.467
W6	3.61	0.500
P1	3.02	0.605
P2	3.15	0.493
P3	3.20	0.513
P4	2.95	0.746
R1	3.23	0.519
R2	3.08	0.512
R3	2.84	0.610
R4	3.07	0.511
R5	2.98	0.512
R6	3.26	0.541
R7	3.18	0.550
R8	3.28	0.548

Data Statistika Kuesioner Progress Pemimpin

Kriteria	Mean	Std Dev
L1	3.33	0.480
L2	3.15	0.534
L3	3.30	0.669
L4	3.37	0.629
L5	3.26	0.594
L6	3.07	0.550
S1	3.04	0.587
S2	3.04	0.706
S3	3.30	0.609
S4	3.11	0.577
S5	3.04	0.437
C1	3.56	0.506
C2	2.96	0.518
C3	2.74	0.526
C4	2.89	0.506
C5	3.37	0.565

Kriteria	Mean	Std Dev
M1	3.00	0.392
M2	2.85	0.456
M3	3.07	0.474
M4	3.11	0.424
M5	3.15	0.534
W1	3.37	0.492
W2	3.33	0.620
W3	3.04	0.518
W4	3.19	0.681
W5	3.30	0.465
W6	3.30	0.465
P1	2.85	0.602
P2	3.26	0.447
P3	3.26	0.447
P4	3.15	0.718
R1	3.15	0.456
R2	3.04	0.518
R3	2.70	0.609
R4	3.30	0.542
R5	3.19	0.736
R6	3.52	0.509
R7	3.15	0.718
R8	3.07	0.829

Lampiran 5. Kumpulan Respon Bebas Kuesioner

Dept PPM

Iih

1. PROGRAM FLPS, SANGAT MEMBANTU DEPARTEMENT KAMI DALAM HAL SAVE COST , AVAILABLE EQUIPMENT DAN EFEKTIVITAS DALAM MELAKUKAN PEKERJAAN. 2. ROLE SETIAP PEKERJA AKAN JELAS DENGAN ADANYA ATURAN FLPS

Ma

Pelaksanaan FLPS di area kami sudah berjalan baik, namun masih perlu dikembangkan ke arah yang lebih baik

Mar

Secara umum program pelaksanaan FLPS di departement saya sudah berjalan dengan baik, tapi masih butuh dukungan departement lain secara konsisten menjalankan inisiatif FLPS, sebagai pelanggan penting dalam proses maintenance/ pemeliharaan. agar saya, di departement saya sebagai pelaku implementasi FLPS di PT INCO, dapat menambah keberhasilan yang signifikan dalam program maintenance/ pemeliharaan di PTL.

Ach

Program ini tolong di lanjutkan dan di jaga secara terus menerus agar agar tetap konsisten keberadaanya .

Djo

Departement di tempat saya bekerja sangat peduli terhadap program FLPS dan telah bermanfaat ie: Pekerjaan yang mau dilakukan lebih terencana, jumlah pekerjaan yang berulang (rewok) menurun dan jumlah pekerjaan yang berkasus emergency juga menurun.

Jah

FLPS sangat membantu dalam melaksanakn tugas-tugas saya.

Rus

Dengan adanya FLPS : Semua pekerjaan bisa dilakukan tepat waktu sesuai schedule, mengurangi cost maintenance, mengurangi delay time karena material & tools serta manpower yang dibutuhkan sudah siap sebelum work order tersebut di eksekusi, tidak ada lagi rework pekerjaan karena sudah jelas outcomes & toleransi nya, tidak ada lagi work order yang menggantung karena setelah selesai di eksekusi langsung di close oleh scheduler.

Mus

Dengan adanya program FLPS, semua pekerjaan dapat di plankan dengan baik, dapat memperhitungkan cost yang ada dan mengurangi pekerjaan yang sifatnya unplan.

Jok

Masih sering pekerjaan yang di plan tidak dapat dilakukan karena dari operation tidak dapat menghentikan equipment karena kebutuhan operasi (tdk konsisten dengan komitmen yang sudah di sepakati di preschedule meeting). RBD dari sebuah packet Work Order masih banyak yang belum tepat dalam artian tidak sesuai kebutuhan operasi tapi kebanyakan sesuai keinginan yang membuat WO karena analisa yang kurang. RBD batasan nya terlalu pendek / low limit (3 month) sedang material yang di order dari luar kadang diatas 3 month lead time nya .Masih banyak WO Emergency yang tidak tepat muncul / dibuat karena keinginan , membuat pekerjaan plan terganggu karena short man power. Kebutuhan material untuk sebuah packet WO masih sering terhambat di SCM karena not available .

Sur

1.Karena adanya FLPS maka kami sangat mudah untuk mengatur pekerjaan ke anggota kami, karena semua pekerjaan baik yang mandatory (PM CHECK)maupun pekerjaan WO PC (ramdom) semua materials sudah siap sebelum melakukan pekerjaan yang di shedule kan oleh scheduler ,sehingga memperbaiki kualitas pekrjaan sesuai job instruksi yang sudah ada.

Was

1.secara umum FLPS justru memudahkan kita bekerja dan memenuhi target yang di capai secara terukur serta actual apa yang di harapkan dengan bagget yang terkontrol . 2. menambah wawasan dalam system dengan suasana system yang baru . 3. mempercepat waktu dengan adanya link standard job ke w/o 4. memperbaiki klatitas pekerjaan sesuai job instruksi yang sudah ada .

Jef

parameternya adalah proses perencanaan dan penjadwalan yang benar,dengan system FLPS ini segala sesuatunya menjadi lebih baik dan saling terkait,yang jadi kendala adalah pengertian tentang FLPS ini sangat tidak merata.Intervensi dari atas kadang mem-by pass system yang ada dan yang lebih besar pengaruhnya adalah departement lain yang ada hubungan kerja,tidak sinkron dan malah tidak mengaplikasikan FLPS.....Secara garis besar,FLPS sangat baik buat perencanaan pemeliharaan alat.

Lam

Secara umum pelaksanaan program FLPS dalam departemen saya,saya sangat setuju karena dengan FLPS pekerjaan dapat dilakukan dengan baik (material sudah siap,dimeetingkan jauh hari sebelum dikerjakan dll yang membantu pelaksanaan pekerjaan) Penerapan program FLPS atau semacamnya pada suatu departemen perlu diberikan pemahaman sampai pada trade ,jangan hanya yang terlibat dalam system saja.

Gur

Menurut saya untuk melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan control FLPS sudah cukup baik dan terarah walaupun masih biasa ada kendala-keendala seperti ketersediaan material yang akan digunakan tidak ada.

Nob

Planning, Scheduling & Execution dapat berjalan dgn baik. Maintenance dan Operation dapat menjadi Sinergis.

Semua Crew PM dapat memahami dan memenuhi setiap Target yg diberikan dan mengSuport Operation.

Sla

FLPS dapat menampung apa saja problem yang terjadi di lapangan. Dengan adanya FLPS semua tahu di sisi mana atau di step mana pekerjaan tidak bisa dilaksanakan, apakah material tidak komplit atau waktu yang kurang, man power yang kurang dsb. Dengan adanya FLPS dapat di monitor pekerjaan mana yang prioritas dan yang normal tidak selalu tumpang tindih, sebelum adanya FLPS Supervisor akan cenderung mengerjakan yang lebih mudah dan lebih ringan dan mengesampingkan pekerjaan yang berat apalagi yang membutuhkan banyak man power ataupun alat alat pendukung lain.

Dengan adanya FLPS kita tidak perlu sungkan sungkan meminta bantuan pekerjaan ke disiplin lain karena sudah ada yang mengurus ke arah sana.

Dengan adanya FLPS kita tidak perlu berdebat ataupun melempar tugas tugas ke orang lain.

Dengan adanya FLPS kita tahu pekerjaan mana yang sudah dekat dengan RBD sehingga tidak sempat terjadi delay (tentu arahnya akan mengurangi delay bahkan menghilangkan delay). dan masih banyak lagi hal hal keuntungan yang didapat dengan adanya FLPS.

Jho

Program FLPS / AMF / Maintenance sangat membantu untuk terlaksananya pekerjaan secara terorganisasi sehingga jatwalnya, delaynya dapat ditentukan agar maintenance terlaksana dengan baik dan tidak mengganggu jalannya operasi.

Nol

Secara umum, pelaksanaan FLPS di Kiln-CTS sudah baik, tapi masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan seperti:

1. Komunikasi, harus ditingkatkan agar semua data kebutuhan suatu pekerjaan lengkap dan siap untuk dieksekusi.
2. Root cause, masih harus dipastikan dengan tepat apa yang menjadi root cause suatu masalah agar langkah yang akan dilakukan itu tepat sasaran sehingga tidak diperlukan re-work.
3. Penentuan RBD, penentuan ini memang membutuhkan waktu dan pengalaman yang cukup banyak tapi tetap harus ditingkatkan agar tidak menjadi salah satu kendala dalam menentukan waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Urgency, terkadang pihak operation dan maintenance masih berselisih mengenai hal ini. Jika tidak dilakukan meeting atau pembahasan secepatnya, maka pekerjaan akan terbengkalai atau justru dikerjakan tapi tidak dibutuhkan secepatnya.
5. Estimasi cost, hal ini perlu terus ditingkatkan khususnya komunikasi aktif antara approval dan planner agar cost bisa dikendalikan dan hasil tetap baik.
6. W/O parent, komunikasi ke pihak-pihak terkait harus terus ditingkatkan agar kualitas dan waktu penyelesaian pekerjaan bisa ditingkatkan.

Kris

Menurut saya program FLPS sudah sangat bagus diaplikasikan diproses plan ini hanya saja tidak adanya konsistensi dari masing2 pemegang role sehingga berdampak membebani ke pemegang role lain. Tools ini sangat bagus dan sudah sesuai dan mendukung pekerjaan saya

Sut

Dengan program FLPS/AMF di departemen PPM sangat membantu melaksanakan planning dan scheduling dengan sangat baik sehingga memudahkan setiap role holder melaksanakan pekerjaannya, sebelum FLPS/AMF program planning dan scheduling tidak efektif, terrecord, terukur dengan baik sehingga perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan tidak konsisten dilakukan. Sekarang dengan program FLPS KPI maintenance PPM dapat terlihat, terukur dan terrecord sehingga pencapaian-pencapaian yang diinginkan dapat terpenuhi sesuai tuntutan Goal perusahaan. Saya sangat setuju FLPS dikembangkan lebih baik/maju.

Tak

Program FLPS adalah suatu system yang paling komplis dalam melakukan aktifitas Maintenance, namun sayang masih kurang dukungan dari atas karena sampai saat ini Work Approval masih silih berganti.

Sem

Program FLPS sangat membantu dalam mengontrol mulai dari planning, persiapan material kemudian dilakukan schedule sampai execution. Selama ada program FLPS maka pemakaian material bisa teratur dengan baik namun masih ada kendala dari kesiapan material sebagai penghambat. FLPS ini seharusnya dimasukkan dalam KPI operation agar perhatian menjalankannya tidak terhambat dan pasti mendapat dukungan dari mereka jika KPI mereka juga diukur.

Rob

Dengan implementasi AMF (FLPS) di dalam Bisnis Process Maintenance dalam hal melakukan aktifitas maintenance di PTI, semua aktifitas maintenance benar dilakukan dan dapat diukur. Ini terbukti dengan terarahnya pekerjaan/aktifitas maintenance dan process yang seragam untuk semua department di PTI yang memiliki kegiatan maintenance.

Han

FLPS sebagai bagian dari AMF mempunyai isi yang komprehensif dalam memperjelas proses dalam work management. Implementasi FLPS yang konsisten akan membawa dampak positif yang sangat besar. Kendala yang masih menjadi penghambat sukses FLPS dirasakan bagi semua aspek adalah keterlibatan yang tidak menyeluruh dari semua stakeholder. Ada paradigma bahwa FLPS adalah urusan pihak maintenance, yang menyebabkan peran yang tidak aktif dari pihak operasi. Pengertian yang dimiliki oleh pihak produksi sangat minimum demikian juga oleh pihak management yang lebih tinggi. FLPS tidak bisa memberikan hasil yang optimal kalau tidak dimengerti dan dijalani oleh semua stakeholder. Selain itu juga perlu menjalankan bagian lain dari AMF selain FLPS untuk membuat asset management yang lebih baik dan teratur.

Dept CS

Her

FLPS sudah sangat bagus dan cocok dalam segala area atau section. Dan masukkan saja agar departemen lain, dalam mengcreate w/o agar menaruh tanggal RBD yang sesuai.

Ash

Program FLPS akan berjalan lebih lancar apabila terjadi sinkronisasi antara departemen lain utamanya pekerjaan yang berhubungan dengan fix schedule shut-down dari customer dan penyediaan delivery material dari SCM on time sesuai Rbd yang sudah di tetapkan.

Res

FLPS di CS Department sudah berjalan dengan baik, hanya saja masih ada beberapa paradigma yang menyimpang dan perlu kembali diluruskan. Master Schedule dan Analyze and Improve juga sudah mulai di implementasikan di CS sehingga bisa saling bersinergi.

Ari

Penerapan program FLPS di departemen kami (CS) telah banyak mengubah strategi perencanaan dalam penanganan proyek. Paradigma lama yang selalu mengukur completion job di level project berubah ke level detail tasking. Pengukuran compliant di level tasking menuntut semua komponen dari perencana, penjadwal, eksekutor untuk melakukan tugasnya dengan benar, tepat / akurat dan on the right time. Sampai saat ini FLPS terus di running dan cs group berkomitmen untuk meningkatkan performa sesuai yang di standartkan FLPS. Kesulitan yang saat ini kami hadapi dalam penerapan FLPS pada saat penanganan project yang sangat kompleks, multi tasking yang melibatkan banyak disiplin, tidak ada fasilitas PREDESESOR di Ellipse dan Bo Prd, sangat menyulitkan scheduler dalam proses penjadwalan. (kalau taskingnya banyak, multi disiplin, bikin kalang kabut scheduler dan planner).

And

Sesuai dengan hasil yang diinginkan Maintenance dari Departemen harus mengikuti procedure dan sesuai target yang akan dikerjakan supaya pelanggan bisa puas sesuai hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh Maintenance.

Syam

Program FLPS di departemen saya, sudah berjalan lancar dan baik terbukti semua item pekerjaan tertuang dalam FLPS, sampai-sampai kami 'orang lapangan' punya istilah, "no schedul no execution". Ini menandakan berperannya FLPS dalam sistem kerja di lapangan sehingga semua item pekerjaan terorganisir dan terecord dengan baik. Hal ini sangat baik sehingga dapat menghindari pekerjaan yang tidak prioritas dan mengerjakan request pekerjaan berdasarkan skala prioritas.

Yul

Dengan pelaksanaan program FLPS di Construction Service terutama di section Product Plant (Crusher) sangat mendukung peningkatan hasil produksi terutama dalam hal pemeliharaan alat yang terschedule sehingga mengurangi kerusakan alat yang fatal dan menurunkan cost karena setiap pekerjaan baik produksi maupun perbaikan selalu mengikuti FLPS dimana setiap pekerjaan harus di planning, dischedulekan supaya kita bisa mencapai hasil kerja yang lebih baik dan tepat waktu dan lost time untuk pekerjaan tsb bisa dikurangi

Jab

Problem nya adalah kadang Business Object tidak menarik dari System sehingga Schedule pekerjaan dilakukan secara manual.

Son

Program FLPS sangat baik untuk membantu crew Civil Road Maintenance (CRM) dan Product Plant (PP) dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kesulitan dari program FLPS dilingkungan CRM dan PP adalah jika salah satu alat berat tersebut mengalami kerusakan secara tiba-tiba dan perbaikannya tergantung dari departemen lain sehingga program FLPS tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan.

3. FLPS menurut saya sangat cocok untuk program maintenance yang sifatnya regular (routine) dan sudah terjadwal sehingga dapat melakukan persiapan semaksimal mungkin baik dari segi material, tools, equipment ataupun manpower.

Suf

Work execution better with FLPS than before. Resourcing and execution plan better with FLPS than before.

Dept SS

Bac

Program ini sangat bagus karena semua pekerjaan nantinya terencana dengan baik dan saya sangat mendukung Program ini.

Ros

Mungkin sebaiknya Job Card sekali terbit saja pada saat pekerjaan di eksekusi tidak perlu di Print setiap week apabila pekerjaan itu memakan waktu lebih dari satu week. alasannya tentunya Cost. sebab banyak Job/jenis pekerjaan yang dikerja Dept. SS khususnya FWS di setiap Week, Baik itu Fabrication Maupun Rekondisi/Rep cukup mungkin informasi setiap week melalui FLPS.03 Work Report (Crew Input). nanti pekerjaan selesai baru kemudian Job Card di kembalikan. Khusus pekerjaan Rekondisi/Rep sebaiknya sebelum di kerja owner atau yang punya barang melihat langsung sebelum membuat W/O jangan cuma mendengar info dari lapangan agar RBD bisa di sesuaikan dengan tingkat kerusakan dan komunikasi yang akurat antara Planner dengan pekerjaan Tsb agar Execution mengerjakan bisa selesai tepat waktu aman sesuai schedule.

Arm

Masih banyak hal yang harus di benahi dalam menjalankan FLPS di lingkungan departemen kami.

But

system flps sangat bagus dan akan berjalan dengan baik kalau di jalan secara konsisten dan kalau semua lini di perbaiki.

Luv

Komunikasi antara Planner/Scheduler, Part Coordinator dan Supervisor masih kurang sehingga perlu ditingkatkan agar FLPS dapat berjalan dengan baik.

Sul

FLPS bisa berjalan dengan baik bila semua departemen yang terkait menjalankan peran FLPS dengan sebenarnya. Sebagai contoh, dept SS sangat erat hubungannya dengan SCM dalam hal pengadaan material / spare parts.

All

secara umum program FLPS sangat relevan untuk digunakan di Support Services yang nota bene banyak menerima pekerjaan urgent sehingga ini menjadi filter bagi end user agar lebih rasional dalam membuat wo kapan pekerjaan ini benar-benar dibutuhkan. Alokasi manpower, pembelian part serta sinkronisasi pekerjaan dengan departemen lain lebih jelas terlihat.

Ham

Saya menilai di SS Department umumnya, dan khususnya di work group yang saya tangani (SEGENE dan SEELSO), FLPS sudah berjalan dan dilakukan dengan baik sesuai dengan konsepnya. Usulan atau saran saya : Agar sosialisasi FLPS terutama pembuatan WO untuk customer di area maintenance SS khususnya work group SEGENE lebih ditingkatkan lagi. Customer yang saya maksudkan adalah Mining dan SCM Balantang & Mangkasa Point.

Ard

Program diatas akan lebih mudah untuk dijalankan apabila dalam hal pengadaan material untuk mendukung suatu proses maintenance sudah terukur dengan benar. Kemudian masih ada customer kami yang belum mengerti tentang sistem tersebut.

Med

Dengan diberlakukannya Program FLPS di departemen kami maka aktifitas pekerjaan dan Maintenance bisa berjalan dengan baik dan teratur sesuai dengan kebutuhan untuk menunjang aktifitas di departemen lain untuk mencapai tujuan kita bersama yaitu Control Cost dengan target Produksi bisa tercapai dan aman dalam melakukan pekerjaan.

Mus

Before implementation some initiatives, the areas manager's up should be socialized & put in place to deep understanding about: how important is it?, what kind achievement could be achieved? The process should be following etc. with this understanding the are no gap in implementation & we get fully support to run this initiative in the field.

Joh

Program ini sangat bagus karena semua pekerjaan nantinya terencana dengan baik dan saya sangat mendukung Program ini.

Dept MEM

Bah

Sebelum FLPS diterapkan di MEM masih ada pekerjaan yg tumpang tindih meskipun sudah ada role profile, tapi setelah FLPS diterapkan semua pekerjaan sudah jelas siapa yg responsible dan langkah langkah apa yg akan diambil jika suatu pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

Saran saya: Program FLPS ini harusnya dimonitor secara kontinue sampai pengguna program ini betul-betul konsisten dalam melakukan pekerjaannya

Sad

Program FLPS sangat membantu dalam proses penyelesaian pekerjaan Maintenance di Miscellaneous dalam arti bahwa setiap pemegang role menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan main yang ada pada FLPS. Namun agar program FLPS ini bisa terus berjalan dengan baik maka setiap pemegang role harus konsisten menjalankan tugasnya & akan lebih baik lagi jika tiap role di pegang oleh **satu orang per role bukan dirangkap**. Kendala yang ada untuk mendukung kelancaran proses maintenance adalah sebagian unit yang diserahkan untuk di maintain tidak dilengkapi dengan OMM & Part Book.

Sab

Dengan adanya FLPS pekerjaan maintenance semakin terarah dan pengalokasian dan pengontrolan budget dan pembagian crew semakin jelas dan history suatu pekerjaan semakin jelas dan dapat dilihat oleh semua orang yang mempunyai akses.

Sya

Pada dasar nya pertanyaan di atas saya setuju, namun ada satu item yakni item W3 saya tidak setuju, karena di awal pelaksanaan Training program FLPS kami di beritahu bahwa dalam pelaksanaan Program FLPS tidak boleh ada 2 pekerjaan untuk satu orang.

Jam

Proses pencapaian hasil maintenance sebagai tolak ukur yang berdampak ke operasional belum mencapai sasaran yang di harapkan dari FLPS dengan berbagai kendala serta kontribusi yang terkait untuk menunjang maintenance.

Nur

FLPS BERJALAN CUKUP BAIK TAPI MASIH BERMASALAH DI PENGADAAN PART. CREW SAYA MASIH HARUS Mencari2 PART YG DIBUTUHKAN KETIKA EKSEKUSI PEKERJAAN, APALAGI KALAU SHIFT SORE DAN PART2 YG DIBUTUHKAN DISIMPAN DI GUDANG YG TERKUNCI ATAU DI TEMPAT LAIN SEPERTI PALAPA OPEN AREA.

Rat

Setelah diterapkannya program FLPS di departement saya khususnya di section MEM component rebuild, ada perbedaan yang signifikan terutama mengenai pengaturan pekerjaan yang lebih, waktu penyelesaian pekerjaan dikarenakan adanya perencanaan dan penjadwalan pekerjaan yang sangat baik serta komunikasi antar setiap line merupakan kunci utama keberhasilan FLPS

Dan

Untuk menunjang kemantapan program FLPS, penyediaan part sesuai plan masih belum bisa terlaksana dengan baik, perlu ditinjau kembali.

Sol

FLPS merupakan tool yang bagus dan cocok untuk melakukan maintenance/perbaikan pada departement saya. di departement saya sepertinya sdh komplil, karna sdh ada field inspector, planner, part coordinator, scheduler dan work execution serta di dukung engineer. walau demikimikian di departement saya masih mengalami kendala-kendala dalam proses pelaksanaan FLPS :

Mis : ketersediaan parts, kerusakan unit yang rusak sebelum waktunya (kebanyakan karna barang aus), kepatuhan dalam mengclose wo yang kurang, infomasi yang terputus, kebutuhan operasi menyebabkan tertundanya schedule dll.

Dahl

Dengan FLPS departemen kami dapat maintain availability dan reliability equipment

Sir

1. Pekerjaan lebih terfokus ,
2. progres pekerjaan lebih cepat ,
3. chek and balance inter dept , Schedule lebih teratur , Budget terkontrol ., Dll

Kas

Akan sangat memuaskan dan implementasi FLPS semakin berhasil di tempat saya (Component Rebuild MEM) jika seandainya setiap personil menghandle 1 posisi dan tidak rangkap sehingga hasilnya benar-benar sesuai antara yang di system dengan yang di Lapangan.

Her

FLPS, di departemen kami sangat baik sehingga pelanggan puas, tapi kadang timbul masalah, mengenai parts yang stock out terpaksa copot sana sini/canibal

Yuf

Program FLPS sangat membantu kami, khususnya di dalam merencanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, mengatur pengekseskusan pekerjaan dan melihat hasil dari pekerjaan kami dengan baik.

Kal

Program FLPS adalah tool untuk memaksimalkan sumber daya dalam melaksanakan pekerjaan maintenance, dimana dalam implementasinya mempunyai target -target dan cara penyelesaian yang sistimatis dan terukur. Dengan demikian customer kami dapat meng esekusi plan job /project nya dengan support equipment yang kami delivery tepat waktu. Dari segi cost sangat tercontrol dengan baik karena part yang dibeli sesuai dengan kebutuhan unit dan langsung dipasang . Terus kami berkomitment unuk menerapkan FLPS ini dengan sebaik-baiknya demi ke langsung sistim operasional PTI . Hidup FLPS.

Teg

FLPS is good solution for improve maintenance system but this system need workforce with good dicipline and knowledge to implement exactly what FLPS whant, without qualified Workforce in procedure (Ellipse) and Technical imposible customer feel the different

Fir

FLPS/AMF adalah program yang baik jika di laksanakan dengan konsisten dan penuh komitmen oleh top management hingga lower level. Pencapaian FLPS akan sangat menunjang maintenance section jika di ikuti dengan :

1. Sosialisasi/komunikasi regular sampai ke lower level tingkat pencapaian dan kendala yang terjadi.
2. Berkurang-nya complain dari customer dengan saling komunikasi 2 arah, dan pro-aktif maintenance untuk mencari tahu tingkat kepuasan customer dan kekurangan dari service yang di berikan maintenance
3. Pemahaman dan kesadaran dari lower level penting-nya melakukan semua tahap FLPS dan di lakukan dengan penuh tanggungjawab.
4. Adanya feed back dan penghargaan ke semua level terhadap pencapaian FLPS, terutama lower level

Hud

Kekurangan yang saya lihat adalah di sisi pengadaan resource/material yang dilakukan oleh SCM. Dimana pihak SCM belum menerapkan FLPS dengan porsi dan pemahaman yang sama. Sehingga terkadang material yang seharusnya sudah disiapkan terlebih dahulu harus memerlukan effort lebih dari pihak maintenance untuk melakukan follow up ke SCM.

Aba

FLPS merupakan process kerja yg sangat baik untuk diimplementasikan khususnya maintenance area, salah satu contoh dimana yg dulunya tidak mengetahui maintenance cost maka dengan implementasi FLPS ini maka setiap role profile bisa mengetahui kondisi budget suatu Equipment. Kemudian antara satu role holder dengan role holder lainnya yg saling menunjang maka sangat mudah diidentifikasi jika ada satu role yg bermasalah, sehingga bisa segera dibenahi. Satu hal yg menurut saya perlu di lakukan setiap tahun adalah Refreshing process FLPS ini by Maintenance System Dept. Dikarenakan tidak menutup kemungkinan terjadi penggantian personel dalam suatu role profile FLPS. Kalau dibuatkan calender tetap untuk session Refresing ini maka setiap orang akan mendapat kesempatan untuk manambah pengetahuan mengenai FLPS bisnis process.

Departemen Utilities

Ded

Di Utl Dept kami secara umum dan dari semua lini sudah memahami dan mengikuti prosedur program kerja yg mengikut pada FLPS Rule .

Salah satu contoh dengan berkurangnya pekerjaan Emergency dan Urgent .

Dan berkurang pengeluaran Jam Kerja Lembur / Over Time .

Tertatanya program kerja dan Plan PM check peralatan -peralatan yg sebelumnya hanya dibuatkan Schedule PM Namun tidak ada evaluasi atau review dari hasil PM tersebut .

Hal ini bisa terlaksana setelah kami dapat informasi yg di dapat dari Prosedur / Rule FLPS sehingga Plan PM Check baik dari Type pekerjaan Prediktive maint ataupun Preventive maint.

Note: Perlu sesekali diadakan refreshing Prosedur & Rule FLPS untuk semua section/ dept yg terkait dengan system FLPS agar pemahaman serta presepsi akan makin sinergi (Alignment)

Thanks atas diberi kesempatan utk mengikuti Questioner Ini BRAVO FLPS

Mac

Idealnya proses FLPS dikerjakan secara konsisten. Tetapi kadang2 situasi kerja tidak memungkinkan untuk melakukannya secara baik. Bahkan atasan juga melanggar aturan FLPS pada situasi tertentu. Makanya hasilnya tidak maksimal. Perlu saya sampaikan bahwa sejak saya bekerja di PT INCO Program inilah yang saya rasa sangat membantu kita melakukan pekerjaan yang teratur dan terplant hususnya di Maintenance baik itu pekerjaan sifatnya PM Check maupun pekerjaan yang bukan PM Check yang penting semua sector mau menjalankan Program FLPS .

Mis

Dalam hal menjalankan program FLPS antara departement masih perlu sosialisasinya, karena masih belum kelihatan kekompakannya, dalam hal menempatkan orgencisinya suatu pekerjaan dan penempatan RBD sesuai dengan kebutuhan dan dampak yang akan di akibatkan apabila pekerjaan tersebut tidak dapat di selesaikan sesuai dengan RBDnya.

Abi

Dengan adanya program FLPS maka semua pekerjaan dapat terkontrol dengan baik. Seperti dari sisi kualitas, material, tools, estimate, safety, cost dll sehingga eksekutor di lapangan hampir tidak lagi mangalami hambatan yang berarti. Semua lini (dari crew pekerja sampai Supt) bertanggung jawab terhadap tugas yang ada di box - box FLPS (flow chart).

Jal

Secara Umum FLPS sudah sangat baik dan sudah banyak diterapkan dalam berbagai perencanaan pekerjaan di Departement kami . Pada intinya FLPS sudah sangat membantu system perencana pekerjaan yg terarah dan tepat sehingga memungkinkan setiap pekerjaan dilaksanakan dengan tepat, sesuai jadwal, dan aman

Sya

Pelaksanaan FLPS sangat membantu dalam mengelola pekerjaan yang berkaitan dengan departement kami, serta memudahkan untuk menyimpan job instruksi untuk pekerjaan yang mendatang yang ada kaitannya dengan pekerjaan sebelumnya.

Nas

1. Dengan adanya FLPS maka semua pekerjaan dapat di rencanakan dengan baik sehingga pekerjaan yang sifatnya emergency dapat di kurangi atau setdapat mungkin di hindari, pengaturan atau persedian material / spare part cukup bagus sehingga tidak ada kendala pada saat akan melakukan pekerjaan sesuai dengan RBD atau schedulnya, mengurangi cost atau blaya, pekerjaan yang membutuhkan resources dari pihak lain / departement lain dapat di planningkan secara matang.

Sud

Dengan adanya FLPS, maka semua bentuk pekerjaan menjadi lebih mudah dan teratur (yang mana yang perlu didahulukan), dan semua pekerjaan yang sifatnya URGENT juga menjadi menurun (berkurang).

Mua

Ada beberapa pertanyaan survey ini yang menurut saya konteksnya kurang relevan jika survei ini ditujukan untuk mengukur kesuksesan program FLPS. Misalnya pertanyaan tentang kepuasan pelanggan dan etika. Dari sudut pelanggan sebenarnya yang mereka butuhkan adalah pekerjaan delivered secara cepat, aman, dan sesuai dengan biaya yang disetujui. Pelanggan tidak terlalu berkepentingan pakai FLPS atau pakai program lain. Justru yang perlu diketahui adalah bahwa praktek program FLPS ini adalah inherent kebutuhan orang maintenance. Yang senang dengan penerapan FLPS adalah orang Maintenance sendiri karena dengan penerapan ini, pekerjaan maintenance menjadi lebih teratur, pasti dan bisa di-manage.

Wis

FLPS mempersatukan cara bekerja yang sama bagi semua pihak dalam semua departemen yang berbeda-beda.

Ode

PROGRAM FLPS/AMF DI DEPARTEMEN SAYA BERJALAN DENGAN BAIK SESUAI DENGAN ATURAN DAN SELALU BERHASIL MENJAGA TARGET ASSESMENT LEBIH DARI 90% SETIAP MINGGUNYA.

Pam

Implementasi FLPS berjalan dengan baik di department kami dan hasilnya sangat memuaskan. Emergency work atau un-plan work sangat banyak berkurang.

Rus

FLPS is good system/tools and can help us to control our business, improve equipment physical availability, EHS, People productivity, reduce equipment down time & cost control. Since FLPS implemented in the Utilities, the equipment physical availability was increased and reduce maintenance cost.

Yus

Secara global Utilities department & Hydro Plant pada khususnya merupakan pilot project dari berbagai inisiatif termasuk FLPS. Menurut saya FLPS /AMF adalah model yg amat sangat tepat & terbukti berhasil menurunkan situasi *fire fighting* menjadi work planning, saya masih ingat persis ketika pertama kali bergabung dengan PTI (seksi operasi) dalam sehari hydro plant bisa mengalami 4 kali black out akibat PM job yg tidak dilakukan dengan baik & tuntas sehingga berubah menjadi emergency work. Ditinjau dari segi administrasi AMF juga cukup handal mem-file-kan hystorical peralatan/ system sehingga suatu role tidak hanya tergantung pada profil tertentu. AMF adalah model yg tepat untuk PTI & jika dibutuhkan improvement maka fokuslah pada AMF saya yakin kita sudah berada pada rel yg tepat.

Lampiran 5. Identifikasi Ide Peningkatan Kinerja

	Area	Dampak		Urgensi		
		Tidak berdampak	Berdampak	Harus dilakukan segera	Sudah dilakukan	Bisa ditunda
Keperimpinan						
a. Membangun tim kepemimpinan yang kuat dan tidak tergantung pada satu individu	10		5		5	
b. Mengkomunikasikan misi, visi, dan nilai-nilai menggunakan bahasa umum, bukan jargon	10		5		5	
c. Memastikan para pemimpin berperilaku dan membuat keputusan secara konsisten dengan etika dan nilai-nilai	15		5	10		
d. Menciptakan budaya yang kuat dan memastikan agar nilai-nilai bertahan ketika organisasi tumbuh dan berubah	10		5		5	
e. Mengkomunikasikan secara terbuka kepada karyawan, pelanggan dan stakeholder lainnya	15		5	10		
f. Secara terus menerus mencari kesempatan untuk memperbaiki organisasi.	15		5	10		
g. Menyajikan sistem tata kelola yang untuk memastikan aturan diikuti secara konsisten	6	1			5	
h. Berusaha melampaui ukuran kinerja dalam hal aturan, hukum dan etika	6	1			5	
i. Menyediakan sumber daya untuk aktivitas yang berhubungan dengan komunitas	2	1				1
j. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendukung organisasi profesional dan komunitas	6		5			1
k. Menghubungkan upaya korporasi dengan rencana pemasaran dan citra perusahaan	2	1				1
Perencanaan Strategi						
a. Melaksanakan analisa situasi secara menyeluruh terhadap kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan	15		5	10		
b. Menuliskan rencana strategis tahunan	15		5	10		
c. Memfokuskan proses perencanaan pada prioritas strategis	15		5	10		
d. Membangun sasaran dan obyektif yang jelas dan terhubung dengan visi dan analisa situasi, disamping tantangan yang akan dihadapi	15		5	10		
e. Membangun rencana yang mencakup semua aspek kinerja, tidak hanya finansial	15					1
f. Mengidentifikasi faktor kunci yang membedakan dengan pesaing	2	1			5	
g. Menentukan ukuran kinerja berdasarkan data-data yang relevan	10		5		5	
h. Mendefinisikan strategi dan rencana untuk mencapai target	10					

	Area	Dampak		Urgensi		
		Tidak berdampak	Berdampak	Harus dilakukan segera	Sudah dilakukan	Bisa ditunda
i. Mengkomunikasikan rencana kepada seluruh karyawan sehingga memahami peran karyawan dalam membantu organisasi mencapai visinya	15		5	10		
j. Mengubah sasaran dan strategi sejalan dengan perubahan bisnis	15		5	10		
k. Memperkirakan perubahan pencapaian target dengan posisi perusahaan di pasar	10		5		5	
Fokus kepada pelanggan						
a. Menciptakan produk yang inovatif	2	1				1
b. Menyesuaikan produk dan jasa kepada pelanggan kunci	10		5		5	
c. Menghapus kebijakan dan jalur-jalur yang menghambat komunikasi bisnis	15		5	10		
d. Menciptakan budaya yang fokus kepada pelanggan	15		5	10		
e. Mengukur dan menjalin hubungan dengan pelanggan secara sistematis	15		5	10		
f. Mengidentifikasi pelanggan berdasarkan segmen	15		5	10		
g. Menggunakan berbagai cara untuk mengetahui kebutuhan pelanggan	15		5	10		
h. Mengevaluasi metode untuk menentukan kebutuhan pelanggan	15		5	10		
i. Mengukur kepuasan pelanggan dengan berbagai cara yang berbeda	15		5		5	
j. Menggunakan data keluhan untuk memperbaiki pengalaman pelanggan	10		5		5	
k. Menggunakan umpan balik dari pelanggan untuk memperbaiki proses	10					
Pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan						
a. Membangun hubungan antara visi dan strategi dengan misi organisasi secara keseluruhan	15		5	10		
b. Menjaga jumlah ukuran yang harus dimonitor setiap manajer di bawah 20 unit	15		5	10		
c. Memasukkan pengukuran yang selimbang terhadap masa lalu, masa datang, dan mencakup kebutuhan perusahaan, pelanggan dan karyawan	15		5			1
d. Mengumpulkan data sebanyak-banyaknya tentang pesaing kunci dan organisasi perbandingan	6		5	10		
e. Melakukan riset untuk mengidentifikasi hubungan antara metrik leading indicator dan lagging indikator	15		5	10		
f. Meluangkan sejumlah waktu untuk fokus pada ukuran yang membawa keberhasilan di masa mendatang	15		5	10		
g. Mengkomunikasikan data kinerja terkini menggunakan bentuk yang konsisten	15					

	Area	Dampak		Urgensi		
		Tidak berdampak	Berdampak	Harus dilakukan segera	Sudah dilakukan	Bisa ditunda
h. Menggunakan aplikasi program komputer untuk mengkomunikasikan data kinerja	10		5		5	
i. Memanfaatkan jaringan intranet perusahaan untuk mengkomunikasikan data kinerja	10		5		5	
j. Menggunakan metode pengumpulan data dan pelaporan yang standar untuk memastikan konsistensi dan integritas data	15		5	10		
k. Mengevaluasi dan meningkatkan penggunaan perangkat lunak dan keras secara teratur untuk pengumpulan data, pelaporan dan analisa	10		5		5	
l. Membangun sistem untuk mendokumentasikan pengetahuan dan praktek terbaik (best practices) yang mudah diakses oleh semua pihak	15		5	10		
Tenaga Kerja						
a. Mengidentifikasi faktor terpenting yang memotivasi karyawan	15		5	10		
b. Mendesain sistem penghargaan yang mendorong kinerja tinggi dan keterikatan seluruh karyawan	10		5		5	
c. Menginvestasikan 5% biaya karyawan untuk pelatihan dan pengembangan setiap tahun	15		5	10		
d. Melakukan analisa kebutuhan untuk mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan dan ketrampilan dan menghubungkan analisa ini dengan rencana strategis	10		5		5	
e. Merancang sistem kinerja dan umpan balik karyawan	10		5	10		
f. Mendesain struktur organisasi yang mendorong komunikasi, kerjasama, inovasi, dan perilaku yang konsisten dengan nilai dan budaya organisasi	15		5			1
g. Menyaring kandidat potensial untuk setiap posisi baru terhadap pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai	6		5		5	
h. Menyesuaikan sistem dan praktek sumber daya manusia yang sesuai dengan budaya dan misi organisasi	10		5		5	
i. Menjalankan pendekatan yang bersifat pencegahan untuk kesehatan, keselamatan dan keamanan karyawan	10		5		5	
j. Memonitor setiap ukuran pencegahan dan lagging-indicator yang berhubungan dengan kesehatan, keselamatan dan keamanan karyawan secara teratur	10		5		5	
k. Menyediakan serangkaian bentuk manfaat dan pelayanan kepada karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan dan menurunkan tingkat stress	10					
Manajemen Proses						

	Area	Dampak		Urgensi		
		Tidak berdampak	Berdampak	Harus dilakukan segera	Sudah dilakukan	Bisa ditunda
a. Mengidentifikasi kekuatan dan kompetensi inti secara jujur	10		5		5	
b. Memasukkan praktek terbaik dalam benchmarking ketika mendesain sistem dan proses kerja	15		5	10		
c. Mengidentifikasi kebutuhan kunci dari setiap proses utama melalui riset dan analisa terhadap kebutuhan pelanggan dan batasan proses yang ada	10		5		5	
d. Mendesain proses kerja untuk meminimalkan waktu siklus	15		5	10		
e. Menerapkan sistem pendekatan pencegahan untuk penanggulangan kondisi gawat darurat dan bencana	15		5	10		
f. Mendefinisikan dan mendokumentasikan proses kerja inti yang berhubungan dengan produk utama	10		5		5	
g. Mendefinisikan dan menelusur ukuran proses yang berhubungan dengan ukuran hasil utama (important outcome)	15		5	10		
h. Menerapkan strategi kontrol untuk memastikan standar selalu dicapai secara konsisten dan terlampaui	10		5		5	
i. Menghindari proses rekayasa sistem yang berlebihan untuk inovasi dan kreatifitas	2	1				1
j. Menikberatkan pada pengurangan waktu siklus untuk setiap proses inti	15		5	10		
k. Menghubungkan perbaikan proses dengan kinerja dan rencana strategi	10		5		5	
l. Menggalai ide-ide perbaikan proses sebanyak mungkin, termasuk dari luar	10					
Hasil					5	
Data kepuasan pelanggan disegmentasi berdasarkan pasar dan jenis pelanggan	10		5	10		
Tidak ada hasil yang menunjukkan trend mendatar ataupun menurun	15		5	10		
Semua indikator ketidakpuasan menunjukkan penurunan	15		5	10		
Peningkatan hasil pengukuran pada kepuasan pelanggan dan kualitas	15		5			1
Tingkat kinerja kepuasan pelanggan menunjukkan kualitas benchmark atau world class	6					5
			5			
Hasil menunjukkan kemajuan dalam visi dan sasaran strategis	10		5	10		
Hasil menunjukkan semua pengukuran kunci	15		5	10		
Trend perbaikan pada tingkat organisasi	15		5			5
Menunjukkan hasil yang unggul pada etika dan perilaku	10		5			5
Data eksternal menunjukkan penghargaan terhadap etika dan tanggungjawab keuangan perusahaan	10		5	10		
Tidak ada trend negatif	15		5			
Hasil menunjukkan bahwa organisasi merupakan pemimpin dalam komunitas	6					1