

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Era globalisasi saat ini menuntut tiap perusahaan untuk selalu siap bersaing dengan kompetitor lain melalui penawaran produknya ke konsumen dengan kualitas yang baik diiringi dengan harga yang kompetitif dibandingkan pesaing, apalagi saat ini sangat mudah bagi kompetitor lain untuk memasuki persaingan usaha dengan memanfaatkan majunya teknologi dan produk. Untuk mencapai keunggulan bersaing maka keunggulan kualitas karyawan yang dimiliki suatu perusahaan dapat menjadi pembedanya yang belum tentu dimiliki kompetitor.

Kualitas karyawan atau sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang sangat penting dan dapat menentukan pencapaian perusahaan untuk mencapai tujuannya yaitu dengan produktifitas tinggi yang dimiliki oleh setiap karyawan, oleh karenanya mendapatkan karyawan baru yang memiliki ketrampilan *hardskill* dan *softskill* akan menjadi sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Namun demikian seluruh karyawan didalam organisasi perusahaan harus memiliki visi dan misi yang selaras dengan tujuan organisasi sehingga roda organisasi akan bergerak sesuai dengan yang diinginkan untuk mencapai tujuannya. Untuk itu diperlukan proses manajerial pengelolaan sumber daya secara terus menerus, selalu menilai dan meninjau kinerjanya dalam periode tertentu secara berkelanjutan dan harus terukur sesuai standar yang telah ditetapkan. Menurut Agunis (2013) suatu *tools* yang dapat digunakan untuk memastikan karyawan agar memiliki potensi yang selaras dengan strategi perusahaan adalah sistem manajemen kinerja. Manajemen kinerja dilakukan secara terus menerus untuk melakukan identifikasi, pengukuran dan pengembangan dari kinerja individu dan tim yang akan menyelaraskan kinerja dengan visi dan misi perusahaan.

Penerapan manajemen kinerja membutuhkan dua komponen yaitu yang pertama adalah pengetahuan karyawan akan visi, misi, dan strategi organisasi, serta yang kedua adalah *job analysis* yang meliputi pemahaman karyawan terhadap pekerjaan yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukan pekerjaan, dan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Kinerja sendiri merupakan suatu fungsi motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Suhariadi, 2013). Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang maupun organisasi secara keseluruhan dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan lebih dahulu dan telah disepakati bersama

Penilaian kinerja menjadi salah satu komponen penting di dalam sistem manajemen kinerja, dimana akan menghasilkan output berupa informasi akurat yang akan berguna bagi karyawan seperti promosi, gap kompetensi, sistem *reward* dan *punishment* dan *feedback* membangun. Menurut Cascio (1998), penilaian kinerja adalah proses mengukur dan mengevaluasi serta memberikan gambaran kekuatan dan kelemahan seorang karyawan dalam perusahaan atau organisasi. Selain itu penilaian kinerja akan mengembangkan kinerja dalam organisasi melalui hubungan individu kinerja tiap karyawan dengan tujuan pencapaian visi dan misi perusahaan (Agunis, 2013). Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja, yakni tugas individu, perilaku individu dan ciri individu. Kajian kinerja tersebut meliputi sistem pengukuran dan evaluasi (Suhariadi, 2013)

Sebuah organisasi maupun perusahaan harus memiliki cita-cita atau tujuan yang menjadi alasan eksistensinya. Visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan harus dijabarkan ke

dalam strategi atau semua aktifitas-aktifitas yang dilakukan oleh semua unit di dalam struktur organisasi. Untuk dapat melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap semua aktifitas unit dalam perusahaan yang telah ada dan berjalan saat ini, perusahaan memerlukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja tercermin dalam *Key Performance Indicator* (KPI) yang merupakan indikator yang memberikan informasi sejauh mana target kerja yang telah ditetapkan berhasil diwujudkan. *Key Performance Indicator* (KPI) dapat dijadikan alat pengukuran yang berskala dan kuantitatif untuk mengevaluasi kinerja suatu organisasi dalam mencapai tujuan atau target organisasi (Banarjee dan Bouti, 2012).

PT. Petrokimia Gresik (PG) sebagai salah satu anak perusahaan BUMN dari PT. Pupuk Indonesia (PI) yang bergerak di bidang pupuk dan bahan kimia dituntut untuk selalu dapat memenuhi kontinuitas suplai pupuk untuk ketahanan pangan nasional serta dapat melakukan penghematan biaya melalui penggunaan fasilitas dan sarana yang lebih ekonomis dan efisien termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM).



Gambar I.1 Anggota Holding Pupuk Indonesia (PI)

Sebagai salah satu anak perusahaan PI secara langsung mengalami dampak perubahan yang besar terkait dengan pembentukan perusahaan holding BUMN pupuk ini. Dengan dasar sinergi antar anggota holding pupuk maka PG dituntut untuk bisa selaras dalam menjalankan program – program yang telah dicanangkan oleh PI. Oleh karena itu PG sebagai sebuah organisasi besar yang berkeinginan untuk tetap *growth* dan *sustain*, harus mempertimbangkan secara seksama faktor – faktor pendukung didalam mewujudkan visi dan misinya serta memenangkan persaingan bisnis dengan didukung KPI yang dimiliki oleh PG.

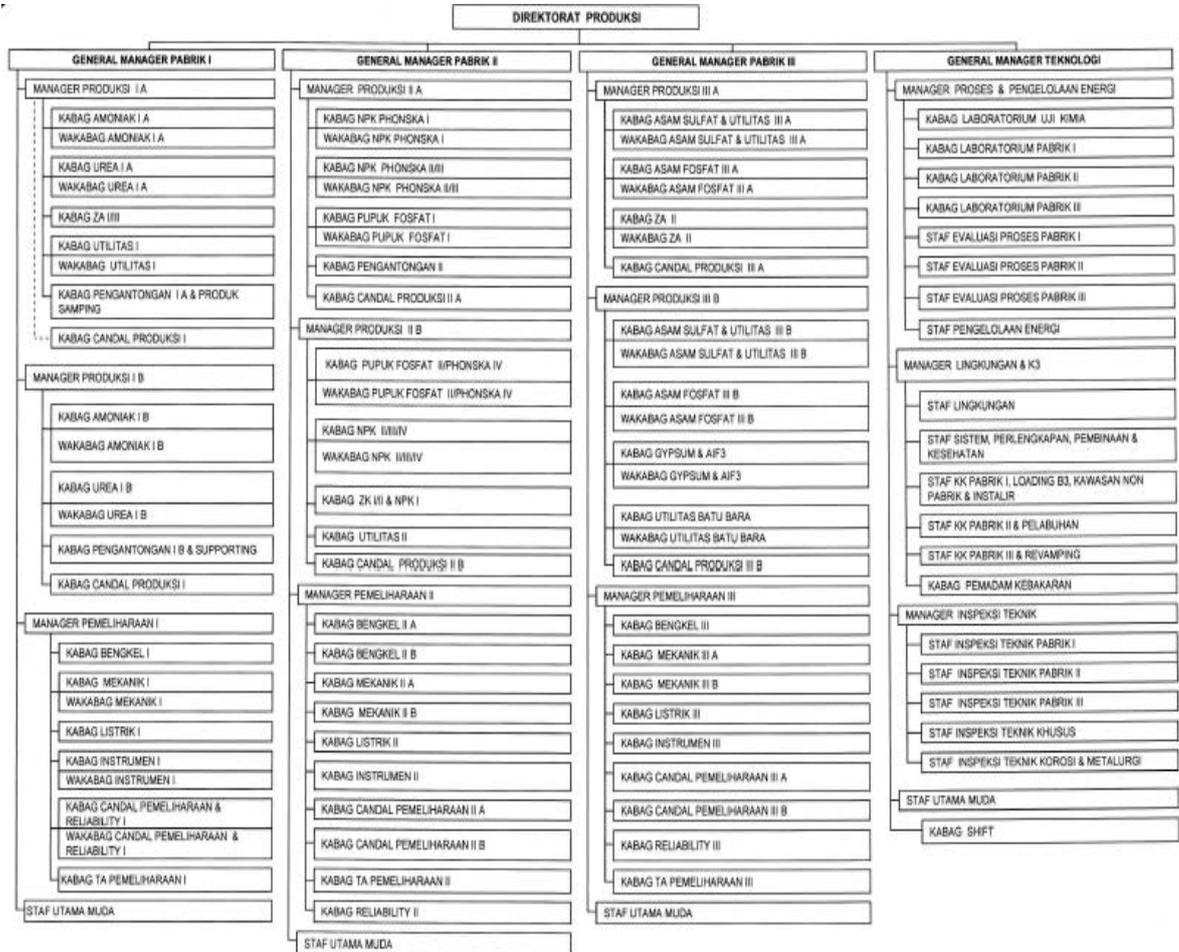
**KPI PT Petrokimia Gresik
Tahun 2019**

| No | KPI | Satuan | Bobot |
|---|--|-----------|----------------|
| A. Perspektif Keuangan dan Pasar | | | |
| 1 | Net Profit Margin | % | 5,00% |
| 2 | Realisasi NPK Komersial | Ton | 10,00% |
| 3 | Sales from Non PGO | Ton | 5,00% |
| Sub Total | | | 20,00% |
| B. Perspektif Fokus Pelanggan | | | |
| 1 | Effectiveness Rate in Fertilizer Distribution to End Customers | % | 5,00% |
| 2 | Realisasi Ekspor Terhadap Izin Ekspor yang Diberikan | % | 5,00% |
| 3 | Ketersediaan dan Pengelolaan Stok Lini III | % | 5,00% |
| 4 | Efisiensi Logistic Cost | % | 5,00% |
| 5 | Implementasi SIAGA (Sistem Informasi Niaga) | | |
| | - Pulau Jawa | % | 3,00% |
| | - Luar Pulau Jawa | % | 2,00% |
| Sub Total | | | 26,00% |
| C. Perspektif Efektivitas Produk dan Proses | | | |
| 1 | Realisasi Investasi | Rp Juta | |
| | - R&D | Rp Juta | 2,50% |
| | - Pengembangan | Rp Juta | 2,50% |
| 2 | Efisiensi Konsumsi Pemakaian Gas Bumi | Mmbtu/Ton | |
| | a. Urea | Mmbtu/Ton | 1,50% |
| | b. Amoniak | Mmbtu/Ton | 1,50% |
| | c. Urea (TA) | Mmbtu | 1,00% |
| | d. Amoniak (TA) | Mmbtu | 1,00% |
| 3 | Optimalisasi Pengadaan Bersama | % | 8,00% |
| Sub Total | | | 18,00% |
| D. Perspektif Fokus Tenaga Kerja | | | |
| 1 | Indeks Kepuasan Karyawan dan Manajemen | Skor | 4,00% |
| 2 | Human Capital Management System | % | 4,00% |
| 3 | Tingkat Keselamatan Kerja | LTI/FR | 3,00% |
| 4 | Jumlah Gugus Inovasi Operasional | Jumlah | 3,00% |
| Sub Total | | | 14,00% |
| E. Perspektif Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan | | | |
| 1 | Realisasi RKEL | Skor | |
| | - Program Kemitraan | Skor | 1,50% |
| | - Bina Lingkungan | Skor | 1,20% |
| | - Sustainability Report | Skor | 0,15% |
| | - Survey Kepuasan Lingkungan | Skor | 0,15% |
| 2 | Skor Penilaian GCG | Skor | 3,00% |
| 3 | Tindak Lanjut Arahan RUPS & Hasil Audit | | |
| | - Audit Internal | % | 0,45% |
| | - Audit Eksternal - BPK | % | 0,45% |
| | - Audit Eksternal - KAP | % | 0,45% |
| | - Audit Eksternal - BPKP | % | 0,45% |
| | - Arahan dan Keputusan RUPS RKAP | % | 0,50% |
| | - Arahan dan Keputusan RUPS Kinerja | % | 0,50% |
| 4 | Sinergi Anggota Holding | Rp Juta | 4,00% |
| Sub Total | | | 13,00% |
| F. Agent of Development | | | |
| 1 | Sinergi BUMN | Rp Juta | 2,50% |
| 2 | Hilirisasi dan Kandungan Lokal | % | 2,50% |
| 3 | Pembangunan Ekonomi Daerah Terpadu | Lokasi | 2,50% |
| 4 | Kemampuan Keuangan dan Penciptaan Nilai | % | 2,50% |
| Sub Total | | | 10,00% |
| Total | | | 100,00% |

Gambar 1.2 KPI Corporate PT. PG 2019

Yang menjadi *Core* suatu perusahaan manufaktur seperti PG adalah kemampuan PG untuk memproduksi hasil produksi sebanyak-banyaknya dengan biaya yang efisien kemudian

menjualnya dengan harga yang kompetitif, tugas ini dibebankan oleh Direktorat Produksi beserta jajarannya.



Gambar 1.3 Struktur Organisasi Direktorat produksi

Pabrik I yang dipimpin oleh seorang General Manager (GM) telah ditugaskan dalam struktur Direktorat Produksi untuk memproduksi Amoniak, pupuk ZA, pupuk Urea dan produk CO2. Kompartemen Pabrik I ini membawahi tiga Departemen atau unit bisnis, yaitu Departemen Produksi IA, Departemen Produksi IB dan Departemen Pemeliharaan I. Departemen Produksi I A/B berfungsi untuk memproduksi produk Amoniak dan Urea secara terus menerus dengan proses yang efektif dan efisien, sedangkan dalam proses produksi suatu

barang di pabrik, dibutuhkan salah satu kegiatan yang dapat memperlancar proses produksi secara terus menerus melalui pemeliharaan fasilitas produksi. Menurut M.S Sehwarat dan J.S Narang (2001) pemeliharaan adalah sebuah pekerjaan yang dilakukan secara berurutan untuk menjaga atau memperbaiki fasilitas yang ada sesuai dengan standar fungsional dan kualitas. Departemen Pemeliharaan I adalah unit yang memelihara dan merawat semua fasilitas atau peralatan dalam proses produksi secara berkelanjutan, efektif dan efisien supaya bekerja dengan baik sesuai standarnya dan melayani kebutuhan operasional operator produksi sehingga proses produksi berlangsung terus menerus.

Penilaian kinerja berbasis KPI di Departemen Pemeliharaan I pun menjadi hal yang sangat penting karena harus *aligned* dengan tujuan PG dan merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (Moheriono, 2012: 72). Dengan adanya KPI perusahaan terbaru di tahun 2019 maka KPI yang ada sejak tahun 2017 perlu dilakukan penyesuaian. Penilaian kinerja berbasis KPI di Departemen Pemeliharaan I seperti gambar 1.4 memiliki parameter penilaian di KPI yang masih belum spesifik sesuai dengan deksripsi pekerjaan di lingkup departemen, penyusunan KPI masih menggunakan proses *bottom-up*, tidak adanya dasar teori baku yang digunakan untuk menyusun KPI, belum pernah mengalami penyesuaian seiring berubahnya KPI perusahaan dan proses *cascading KPI tree* ke level dibawah struktur organisasinya tidak *aligned*.

Parameter penilaian KPI masih bersumber dari usulan penyusunan KPI yang dilakukan oleh karyawan di masing-masing tingkat bagian dengan berdasarkan kepentingan masing-masing bagian tersebut. Setelah disusun, usulan parameter KPI di tingkat bagian baru akan dikompilasi di tingkat departemen untuk menentukan parameter KPI departemen. Kepentingan tiap bagian saling berbeda sehingga parameter KPI tiap bagian pun saling berbeda, hal ini menyulitkan penyusunan KPI departemen.

| PETROKIMIA GRESIK | | KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) Nama Unit Kerja : Departemen Pemeliharaan I | | | |
|---|---|--|----------------------------|-----------|-------|
| No. | Indikator | Kode BSC | Satuan Indikator | Sub Bobot | Bobot |
| I. | Aspek Operasional | | | | 70% |
| | 1. Overall Plant Effectiveness (OPE) | I | % Realisasi terhadap RKAP | 20% | |
| | 2. Efektifitas SIMPRO Proses Kerja Pemeliharaan | I | % Kategori Hijau | 20% | |
| | 3. Pelaksanaan Program PPM | I | % Back Log | 15% | |
| | 4. Pelaksanaan Program TA | I | % Pemenuhan program TA | 15% | |
| II. | Aspek Keuangan | | | | 15% |
| | 1. Pengendalian Anggaran Investasi | F | % Realisasi terhadap RKAP | 5% | |
| | 2. Pengendalian Anggaran Pemeliharaan Rutin | F | % Realisasi terhadap RKAP | 5% | |
| | 3. Pengendalian Anggaran Project Turn Around | F | % Realisasi terhadap RKAP | 5% | |
| III. | Aspek Dinamis | | | | 15% |
| | 1. Pengendalian Keselamatan Kerja | L | Jumlah Kecelakaan Kerja | 3% | |
| | 2. Pelanggaran Disiplin | L | Jumlah Pelanggaran | 2% | |
| | 3. Pengelolaan Inovasi | I | Jumlah inovasi | 3% | |
| | 4. Manajemen Risiko | I | % Penurunan Tingkat Risiko | 3% | |
| | 5. Pemenuhan Keputusan dan Arahan RUPS | I | % Pemenuhan | 2% | |
| 6. Kerjasama bidang pemeliharaan antar anper PT Pupuk Indonesia | I | % Pemenuhan | 2% | | |

Gresik, Januari 2017

| | | |
|--|-------------------------------------|---|
| Disiapkan Oleh : Manager Pemeliharaan I | Disetujui Oleh : GM Pabrik I | Catatan : Form KPI untuk Departemen Non Produksi |
|--|-------------------------------------|---|

Gambar 1.4 KPI Departemen Pemeliharaan I

| Manager Har I | Bag Mekanik I | Bag Listrik I | Bag Instrumen I | Bag Bengkel I | Bag Candi Har & Reliability I | Bag TA Pemeliharaan I |
|--|--|--------------------------------------|--------------------------------------|---|---|--|
| 1 Overall Plant Effectiveness (OPE) | Keandalan Equipment Utility, Amoniak, Urea & Bagging serta ZA V/III & Dukuping Plant pabrik I Penanganan Troubleshooting pekerjaan Mekanik yang terjadi | Efektifitas pemakaian tenaga organik | Efektifitas pemakaian tenaga organik | Keandalan Mesin & Peralatan Perbengkelan Har I Penanganan Trouble shooting pekerjaan Bengkel | | |
| 2 Efektifitas SIMPRO Proses Kerja Pemeliharaan | | | | | Efektifitas SIMPRO Proses Kerja Reliability Efektifitas SIMPRO Proses Kerja Pemeliharaan Rutin | Anggaran TA sesuai RKAP Implementasi SIMPRO Hijau PK TA |
| 3 Pelaksanaan Program TA | Menyusun & melaksanakan program TA 2017 serta membuat RK Material TA & dan melaporkan kepada Kabag mekanik I serta Manager Har I | Melaksanakan Program TA 2017 | Melaksanakan Program TA 2017 | Realisasi Pekerjaan TA-2017 | | Program TA terlaksana sesuai target |
| 4 Pelaksanaan Program PPM | Realisasi pelaksanaan program Back log WO | Realisasi Program PPM | Realisasi Program PPM | Realisasi Pelaksanaan Program Back Log WO | Perencanaan Program Preventive & Predictive Maintenance Perencanaan Program Corrective & General Maintenance | |
| | | Bag Log WO | Bag Log WO | | | |

NOTE:

- OPE: untuk unit kerja eksekutor agar lebih fokus dalam mengurangi down time losses yang terkait dengan masing-masing kompetensi
-
-
-

Gambar 1.5 Aligment KPI Departemen ke Tingkat Bagian

Penyusunan KPI di tingkat bagian pun tidak memiliki dasar teori yang jelas dalam penyusunannya, karena tim penyusun tidak memiliki kompetensi untuk menyusun KPI. Tim penyusun terdiri dari Kepala Bagian, Kepala Seksi dan Kepala Regu. Parameter kunci KPI disusun berdasar aktifitas pekerjaan sehari-hari tanpa memperhatikan spesifikasi pekerjaan,

visi dan misi perusahaan, sehingga *alignment* KPI departemen ke tingkat bagian masih belum sesuai seperti yang terlihat di gambar 1.5. Hal ini disebabkan karena parameter kunci di KPI saat ini belum mendetail ke arah spesifikasi pekerjaan yang tertuang dalam setiap spesifikasi pekerjaan atas jabatan tertentu.

Misalnya parameter Pelaksanaan Program PPM (*Preventive Maintenance*) yang indikatornya hanya persentasi dari *Back Log* (banyaknya tugas pemeliharaan yang belum selesai), aktualnya program PPM memiliki banyak parameter lain yang dapat dijadikan sebagai indikasi misalnya ketersediaan *spare part*, kelangsungan operasional pabrik (*stream days*) dan jumlah *work order*. Namun indikator-indikator tersebut belum dilakukan pengukuran, walaupun hal tersebut sangat mempengaruhi operasional pabrik.

Untuk itu maka dilakukan penelitian dengan judul “ Perancangan Penilaian Kinerja Departemen Berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) Yang Sesuai Dengan Visi Dan Misi Perusahaan (Studi kasus di Departemen Pemeliharaan I PT. Petrokimia Gresik)”

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah penelitian adalah: Bagaimana penyusunan penilaian kinerja berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) di Departemen Pemeliharaan I yang *align* dengan visi dan misi perusahaan?

I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian adalah untuk merancang penilaian kinerja berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) di Departemen Pemeliharaan I sehingga selaras dengan visi dan misi perusahaan.

Beberapa manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat akademik

Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu tambahan pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan khususnya tentang penilaian kinerja berbasis *Key Performance Indicator*.

2. Manfaat praktis bagi perusahaan

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan perencanaan dan pertimbangan perusahaan dalam meningkatkan kinerja Departemen Pemeliharaan I.

I.4 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari enam bab dan setiap bagiannya terdiri dari sub-sub bab yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi penelitian terdahulu berupa jurnal-jurnal yang berkaitan dengan implementasi KPI , teori-teori mengenai visi, misi, kinerja, dan *Key Performance Indicator* . Model analisis juga akan diuraikan pada bab ini.

3. Bab III Metode Penelitian

Bab ini akan menjelaskan mengenai metode dan teknik penelitian yang digunakan oleh peneliti seperti identifikasi variabel, jenis dan sumber data, dan prosedur pengambilan data.

4. Bab IV Gambaran Umum Obyek Penelitian Dan Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini berisi informasi gambaran umum perusahaan, Pabrik Amoniak, Departemen Pemeliharaan I serta karyawan PT. Petrokimia Gresik sebagai objek pengamatan

penelitian. Dalam bab ini berisi gambaran umum penelitian, deskripsi masing-masing variabel, analisis model, dan pembahasan hasil penelitian.

5. Bab V Simpulan dan Saran

Pada Bab terakhir ini akan diuraikan mengenai kesimpulan dari hasil analisis penelitian.

Bab ini juga mengandung saran yang diberikan oleh peneliti bagi obyek penelitian.