

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Berkembangnya suatu usaha yang dikelola memiliki program unggulan guna meningkatkan kinerja perusahaan menjadi suatu hal yang serius agar mempunyai performansi kinerja yang baik. Pengelolaan kinerja usaha yang baik merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana perusahaan dapat melihat naik turunnya kemampuan kinerja dari level yang tinggi hingga rendah, dalam hal ini pengelolaan kinerja perusahaan harus komherensif. Sistem manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dan berjangka panjang yang meliputi kegiatan penetapan sasaran statejik, pengukuran kinerja, serta analisis dan pelaporan data kinerja untuk digunakan dalam perbaikan berkelanjutan (KPKU, 2015).

Perusahaan PT Pupuk Kujang Cikampek (persero) yaitu perusahaan Entitas Bisnis Profesional merupakan instansi dibawah pengawasan kementerian BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang berhubungan dengan banyak *stakeholder*, seperti pelanggan, mitra, anak perusahaan yang mempunyai visi “Menjadikan Industri Kimia Dan Pendukung Pertanian Yang Berdaya Saing Dalam Skala Nasional”. Tujuan perusahaan yaitu sesuai dengan misinya menghasilkan produk bermutu dan melakukan perdagangan yang berdaya saing tinggi dengan mengutamakan kepuasan pelanggan.

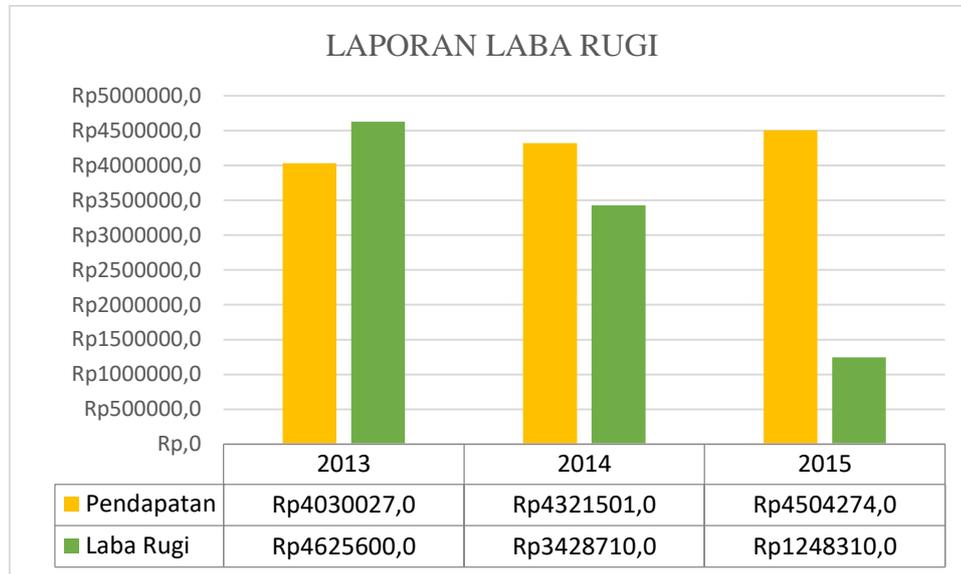
KPKU sebagai landasan pengelolaan kinerja kepada perusahaan BUMN, perusahaan harus menyikapi landasan dengan baik dan harus mengacu pada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang telah disepakati. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan harus sejalan dan terpadu dengan rencana strategi dari Kementerian BUMN. Sistem Manajemen Kinerja perusahaan dikatakan efektif apabila perusahaan mampu menerjemahkan KPKU hingga level operasional yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini dengan baik. Berdasarkan Surat Keputusan Kementerian BUMN yaitu tentang pedoman penentuan *Key Performance*

Indicators (KPI) pada Badan Usaha Milik Negara, dicantumkan dengan jelas bahwa kinerja perusahaan harus diukur dengan sistem pengelolaan kinerja yang lebih jelas, lebih tegas, dan komprehensif berbasis substansi KPKU mengenai penentuan KPI, Pembobotan KPI, penetapan target kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja, serta penentuan nilai prestasi (Kementrian BUMN, 2013).

Sebagai Badan Usaha Milik Negara, PT Pupuk Kujang Cikampek (Persero) beroperasi di bawah pengawasan, peraturan, dan kebijakan dari kementrian BUMN yang dilandasi dengan aturan Rencana Strategis Kementrian Badan Usaha Milik Negara (RENSTRA) 2015-2019. BUMN telah menerapkan metode standar pengukuran yang berada dalam indikator kinerja yang terukur. Berdasarkan keputusan surat kementrian BUMN NO. S-153/S.MBU/2012 tanggal 19 Juli perihal standar pengukuran kinerja maka perumusan indikator kinerja tersebut diatur dalam Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang menjadi metode terpadu dalam menghasilkan nilai yang meningkat kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya sehingga berdampak pada keberlangsungan perusahaan dan meningkatkan efektifitas dan kapabilitas secara menyeluruh (Badan Usaha Milik Negara, 2011).

PT Pupuk Kujang Cikampek mengalami penurunan laba yang mengakibatkan masih belum tercapainya target perusahaan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Pupuk Kujang Cikampek (Persero) tahun 2015. Tidak tercapainya target laba hingga bulan Desember 2015 tersebut selain karena tidak tercapainya laba usaha juga disebabkan adanya pengakuan kerugian perusahaan patungan PT MNK sebesar Rp.79,18 miliar serta adanya rugi selisih kurs sebesar Rp. 1,48 miliar. Serta lebih tingginya beban keuangan akibat tingginya biaya bunga yaitu sebesar Rp.186 miliar seiring dengan tingginya pinjaman Kredit Modal Kerja (KMK) perusahaan. Tahun 2015 perusahaan membukukan laba komprehensif yang dapat diatribusikan kepada entitas induk sebesar Rp. 126.83 miliar. Jika dibandingkan dengan tahun 2014 sebesar Rp. 341.94 miliar, berarti telah mengalami penurunan sebesar 62.91%. penurunan tersebut terutama disebabkan

naiknya beban lain-lain perusahaan sebesar 75.662 (dalam jutaan rupiah) ketika pendapatan hanya naik 4,23%. Hal tersebut dapat dilihat dari gambar I. 1.



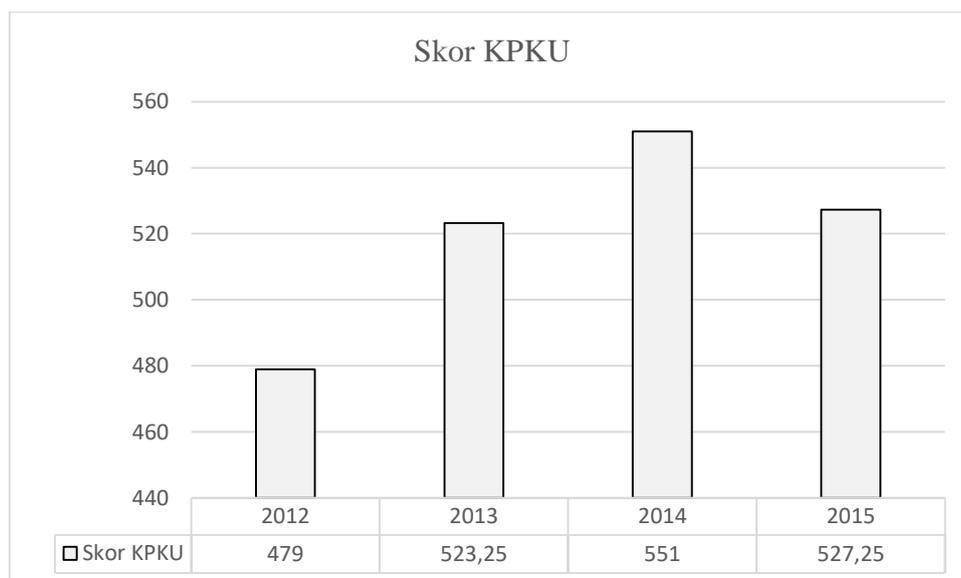
Gambar I. 1 Laporan Laba Rugi

Sumber : *Annual Report* PT Pupuk Kujang 2015

Hasil capaian perusahaan yang masih tergolong selalu naik turun, tak terlepas dari kondisi perusahaan yang mengalami dilema karena adanya kondisi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang menyebabkan perusahaan masih kurang bersaing secara kompetitif karena harga pasar yang turun. Kondisi diatas mempengaruhi kondisi perusahaan dari berbagai aspek. Aspek yang dilihat salah satunya yaitu dari Sumber Daya Manusia. Dari aspek tersebut mengakibatkan tingkat kepuasan karyawan turun dari tahun 2014 yaitu sebesar 77% tahun 2015 mengalami penurunan menjadi 74%. Hal ini ditambah lagi dengan kenyataan bahwa kondisi eksisting pengukuran kinerja yang berjalan saat ini adalah dari KPKU yang diturunkan langsung ke dalam bentuk Sasaran Kinerja Unit (SKU) sebagai ukuran kinerja unit atau divisi, dan langsung diturunkan ke dalam Sasaran Kinerja Individu (SKI) sebagai ukuran kinerja individu karyawan. Hal ini mengakibatkan harus adanya sistem yang terintegrasi antara satu aspek dengan aspek lainnya. KPKU sendiri di dasari oleh 7 aspek yang menopang keseluruhan kondisi perusahaan, 7 kategori tersebut yaitu: Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus Pelanggan,

Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan, Fokus Tenaga Kerja, Fokus Operasi, dan Hasil.

Dari 7 aspek yang mendasari KPKU skor unggul yang seharusnya dimiliki setiap perusahaan BUMN adalah 1000. Semakin mendekati skor tersebut menjadikan perusahaan telah efektif menerapkan sistem KPKU yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN. PT Pupuk Kujang Cikampek telah menerapkan KPKU sejak tahun 2012, namun dari tahun 2012 sampai tahun 2015 perusahaan belum mencapai target skor yang telah ditetapkan oleh kementerian BUMN yaitu 1000. Hal tersebut bisa dilihat dari gambar I. 2 yang menjelaskan bahwa tahun 2012 memiliki skor 479, tahun 2013 sebesar 523,25, tahun 2014 sebesar 551 dan tahun 2015 sebesar 527,25.



Gambar I. 2 Skor KPKU

Sumber : Skor KPKU PT Pupuk Kujang 2012, 2013, 2014, 2015

Dengan melihat kondisi perusahaan saat ini yang masih belum bisa mencapai skor yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN, perlu adanya suatu metode yang bisa memberikan fokus kepada perusahaan agar memperbaiki kinerja organisasinya. Salah satu metode yang dapat digunakan yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP) metode pengambilan keputusan yang digunakan untuk menemukan dan

menyelesaikan masalah yang ada. Tidak hanya dalam masalah-masalah individu, pemilihan juga sering dihadapi oleh organisasi. Beragamnya kriteria yang harus dipertimbangkan dan banyaknya alternatif yang dapat dipilih, menyebabkan seorang pengambil keputusan harus dapat menentukan prioritas untuk masing-masing alternatif yang ada. AHP memberi model yang mudah dimengerti untuk beragam permasalahan yang tidak terstruktur, selain itu AHP tidak memaksakan pemikiran linier dan dapat menangani saling ketergantungan elemen dalam satu sistem. AHP juga memberikan suatu skala dalam mengukur hal-hal yang tidak terwujud untuk mendapatkan prioritas.

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, adapun perumusan masalah yang diangkat menjadi penelitian ini adalah:

Bagaimana mengetahui perbaikan prioritas dari sub kategori Kriteria Penilaian Kinerja Unggul menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)?

I.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan adalah:

Memformulasikan dan merekomendasikan prioritas yang mana harus diperbaiki dalam sistem organisasi perusahaan PT Pupuk Kujang Cikampek (Persero) untuk kedepannya dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

I.4 Batasan Penelitian

Batasan yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini adalah sebagai penelitian ini hanya melakukan Prioritas Pembobotan sesuai dengan 12 sub kategori KPKU dan tidak melakukan implementasi KPI dan menggunakan data 2015.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai aspek yang perlu dikembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan terhadap perusahaan.
2. Memberikan rekomendasi rancangan dalam membuat strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja skor perusahaan sesuai dengan KPKU BUMN.

I.6 Sistematis Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematis penulisan.

Bab II Landasan Teori

Bab ini membahas teori dasar dari pengukuran Kinerja dan penjelasan tentang metode yang digunakan untuk pemecahan masalah dan juga metode yang digunakan untuk merancang kinerja perusahaan yaitu dengan metode KPKU BUMN yang diadopsi dari *Malcolm Baldrige*

Bab III Metode Penelitian

Bab ini berisi mengenai metodologi penelitian yang terdiri dari metode konseptual atau pola pikir mengenai Laporan laporan KPKU Perspektif sistem pada perusahaan dan tahapan proses penelitian.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan data

Bab ini berisi mengenai data-data yang dibutuhkan untuk melakukan pengukuran KPKU dan untuk membuat program peningkatan manajemen kinerja. Pada bab ini juga diuraikan mengenai bagaimana data-data tersebut didapatkan dan darimana sumber data tersebut.

Bab V Analisis

Bab ini berisi mengenai analisis dari data-data yang didapatkan dan juga hasil dari pengolahan data. Pada bab ini juga akan diuraikan analisis prioritas program peningkatan program menggunakan metode KPKU BUMN yang diadopsi dari *Malcolm Baldrige*.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian mengenai pengukuran KPKU dan juga hasil akhir dari analisis prioritas program peningkatan manajemen kinerja yang direkomendasikan kepada perusahaan.