

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia, atau singkatnya MSDM, suatu komponen penting dari bisnis apa pun. Menurut manajemen sumber daya manusia strategis, karyawan dari semua tingkatan dan di semua bidang harus dimanfaatkan secara maksimal karena karyawan terkait secara struktural dan fungsional. Seorang pemimpin harus selalu menjunjung tinggi motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan, yang semuanya menguntungkan perusahaan dan karyawannya secara keseluruhan, agar dapat mempertahankan keberhasilan dan kelangsungan usaha, termasuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Faktor pengelolaan pegawai yang diharapkan juga tidak terlepas dari kemampuan bekerja secara efektif untuk keberhasilan organisasi.

Karyawan adalah aset utama bisnis dan memainkan peran strategis dalam perusahaan dengan memikirkan, merencanakan, dan mengendalikan kegiatan. Sebagai pelaksana fungsi manajemen, peran sumber daya manusia menjadi kunci yang sangat strategis dalam perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, kepemimpinan, pengendalian, pengawasan, dan pelaksanaan operasional organisasi, tenaga kerja memainkan peran penting dalam organisasi. Kemampuan organisasi untuk dikelola secara efektif tidak dijamin oleh sumber daya manusianya. Oleh karena itu, Untuk mencapai tujuan organisasi dan

memberikan kontribusi terbaik, diperlukan tenaga kerja yang berpengalaman dan terampil.

Salah satu cara untuk mengukur dan mengevaluasi kemampuan karyawan untuk bertahan dan memenuhi tanggung jawabnya terhadap organisasi tempatnya bekerja adalah melalui kinerja karyawan. Untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan berkuantitas tinggi, karyawan dituntut menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik, antara lain memaksimalkan waktu kerja, menjaga kedisiplinan, dan jujur. "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas atau disebut juga dengan kinerja (prestasi kerja) yang dicapai seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya," kata Anwar Prabu Mangkunegara (2007:67).

Perusahaan harus meningkatkan prestasi di segala bidang, termasuk *Cashflow*, bahan baku, inovasi, dan kemampuan karyawannya, sehingga mampu bersaing efektif dalam industri perdagangan dan jasa di era globalisasi. Sekalipun perusahaan sudah memiliki keuangan yang memadai, bahan baku tersedia, teknologi mutakhir, dan pengelolaan manajemen yang terstruktur, apabila sumber daya manusianya tidak kompeten, maka aktivitas operasional perusahaan akan terhambat sehingga dapat mempengaruhi apa yang menjadi target perusahaan. Menurut Koesmono (2006), pergerakan perusahaan akan diuntungkan dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang potensial.

Telah terbukti bahwa bisnis dengan kinerja yang kuat dan pekerja yang terampil dapat bertahan. Menurut Moeheriono (2012), faktor sumber daya manusia merupakan pendukung yang paling signifikan dan faktor yang menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Kinerja karyawan, sumber daya energi, bakat, kreativitas, dan upayanya kepada perusahaan diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal (Handoko, 2001). Seluruh perusahaan pasti memiliki Impian (*dream*), tujuan (*goal*) dan rencana (*planning*) untuk kesejahteraan perusahaannya. Tujuan (*goal*) dimaksud sebagai kondisi masa depan yang ingin diwujudkan oleh perusahaan, tujuan (*goal*) menjadi suatu hal penting karena berdirinya suatu perusahaan adalah untuk memenuhi maksud tertentu, sehingga dengan adanya tujuan (*goal*) maksud tersebut dapat terpenuhi. Rencana (*plan*) suatu dasar strategi yang digunakan untuk meraih tujuan, menentukan sumber daya, waktu, tugas, serta kebutuhan lain yang diperlukan perusahaan (Richard, 2010). Untuk perusahaan yang memiliki fokus pada laba bersih, yaitu perusahaan yang orientasinya pada keuntungan organisasi bisnis. Perusahaan tersebut memiliki ketentuan target yang harus terpenuhi dalam kurun waktu seperti tiga tahun, sepuluh tahun, bahkan hingga dua puluh lima tahun mendatang. Impian (*dream*) tersebut akan terealisasi apabila setiap langkah geraknya berdasarkan visi dan misinya.

Gambaran masa depan yang lebih baik atau ideal disebut dengan visi. Menurut Moeheriono (2012), visi menjelma menjadi bentuk harapan dan tantangan bagi setiap pemimpin perusahaan untuk selalu memeriksa lingkungan, yang penuh dengan ketidakpastian mengenai keunggulan kompetitif dan terus berubah. Visi menjadi panduan dalam menyusun

strategi perusahaan dan harus menjadi aspirasi serta motivasi bagi seluruh karyawan. Misi adalah pernyataan kemampuan asosiasi dan tujuannya. Selain itu, misi menjelaskan mengapa organisasi harus ada dan terus ada, serta bagaimana menanggapi keadaan ini dan melaksanakannya. Oleh karena itu, misi organisasi merupakan gerakan atau kemampuan yang harus dilakukan untuk memahami visi yang telah ditetapkan.

Selain itu, motivasi di balik tujuan utama organisasi menjadi prinsip dasar yang penting. Tujuan dan sasaran organisasi akan dipengaruhi oleh tujuan utamanya. Oleh sebab itu, pencapaiannya harus tepat dibentuk, dapat dicapai, dan dapat diprediksi. Tujuan khusus organisasi di sisi lain sangat penting dan sulit untuk dicapai, tetapi tujuan harus dicari untuk kesuksesan sejati. Selain itu, rincian dan jaminan tujuan utama organisasi harus secara eksplisit mencerminkan fokus organisasi untuk mencapai tujuannya. Standar organisasi yang harus dipatuhi oleh semua departemen untuk memahami tujuan organisasi.

Dengan *Key Performance Indicator* dijadikan alat untuk mengukur pencapaian visi dan misi organisasi untuk mengukur sejauh mana prosedur yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Biasanya ada persentase kemajuan untuk setiap pengaturan teknis pada tugas dalam suatu organisasi atau bisnis; tanpa persentase kemajuan, sulit untuk menentukan sejauh mana seseorang atau organisasi dapat dianggap layak dalam siklus bisnis. Baik manajer maupun karyawan harus menentukan penanda posisi, prosedur dan proses bisnis. Memperkirakan efisiensi proses bisnis adalah jawaban atas kerinduan investor akan informasi tentang kesehatan atau penurunan bisnis investor. Solusi untuk

mencari pemimpin adalah tersedianya *Key Performance Indicator*, yang memberikan ukuran yang lebih objektif menilai dampak pekerjaan karyawan. (Arini, 2015).

Indikator kinerja pegawai atau *Key Performance Indicator* (KPI). Kaitan antara visi, misi, dan tujuan kerja organisasi dengan *Key Performance Indicator* (KPI) dapat dilihat pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 Bagan Implementasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Sumber : Arini T.S, Panduan Praktis Menyusun KPI,
(Jakarta: RAS, 2015), 28.

Pada struktur gambar menunjukkan bagaimana KPI menyatukan visi, misi, dan tujuan kerja organisasi untuk mencapai kinerja yang ditentukan. Visi, misi, dan nilai organisasi menjadi landasan bagi proses penetapan indikator kinerja utama KPI, selanjutnya strategi organisasi dan tujuan kerja ditetapkan. *Critical Success Factor* (CSF) atau Faktor Keberhasilan Kritis, hal yang terpenting untuk keberhasilan organisasi diidentifikasi melalui analisis strategi. Menetapkan indikator kinerja yang sejalan dengan CSF dan menjadi KPI organisasi adalah langkah selanjutnya setelah menentukan CSF.

Untuk memastikan bahwa setiap tindakan karyawan sesuai akan visi, misi, dan nilai-nilai strategis perusahaan, KPI organisasi direduksi menjadi KPI untuk tujuan kinerja pada divisi masing-masing dan setiap karyawan. Sebagai konsekuensinya, karyawan akan terlibat dalam kegiatan dan bertindak dalam operasional yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, yang merupakan tujuan kerja. Pencapaian kinerja diukur dengan menggunakan Sistem Manajemen Kinerja untuk mengetahui sejauh mana hasil kegiatan tersebut berhubungan langsung dengan keberhasilan organisasi. KPI individu, divisi, dan organisasi ditetapkan bersama oleh manajemen dan karyawan; keduanya harus diselaraskan, digabungkan, dan diubah menjadi komitmen bersama. (Arini, 2015).

Implementasi KPI pada dasarnya dimulai dari struktur organisasi paling atas dan turun ke bawah. Hal ini dapat mempermudah organisasi untuk melacak kinerja anggota mana yang meningkat atau menurun, serta anggota mana yang tidak "berkinerja" dalam kinerja karyawan. Komponen penyusun KPI adalah tujuan yang menjadi tolok ukur, indikator kunci yang terkait dengan tujuan tersebut, target, dan *time frame* atau jangka waktu efektifitas KPI.

Berdasarkan faktor keberhasilan organisasi dan mengacu pada strategi perusahaan, indikator kinerja utama (KPI) dipilih dengan cermat untuk mencerminkan hasil kinerja atau pencapaian tujuan perusahaan. Tidak mungkin memilih KPI dan tujuan yang perlu dipenuhi secara sembarangan, melainkan perlu dilakukan pemilihan dan penentuan dengan metode yang sesuai dan sistematis. KPI sering dikaitkan dengan inisiatif yang terkait dengan peningkatan kinerja karena memilih dan

menetapkan target KPI dengan benar akan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kerja. Pengukuran kinerja yang tidak efektif atau kontraproduktif dapat diakibatkan oleh pemilihan indikator kinerja yang salah untuk digunakan sebagai KPI. Indikator Kinerja Utama (KPI) telah digunakan di berbagai institusi, termasuk sektor swasta, sektor keuangan, dan pemerintah dan badan usaha milik negara.

Salah satu bisnis BUMN Indonesia, Perusahaan ini bergerak di bidang energi dan petrol adalah PT. Pertamina (Persero). Sektor hulu dan hilir Pertamina (Persero) didukung oleh banyak anak perusahaan dan bisnis mitra. Sebagai badan usaha milik negara terbesar di Indonesia, Pertamina (Persero) berupaya melakukan perbaikan dan memberikan kontribusi yang profesional bagi peningkatan perekonomian Indonesia sehingga diharapkan bermanfaat untuk kelangsungan pembangunan, khususnya bagi para pemangku kepentingan.

Menjadi perusahaan BUMN yang turut berkontribusi sebagai berkontribusi besar terhadap total pendapatan di Indonesia, PT. Pertamina (Persero) memiliki tujuan meningkatkan keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perseroan secara efektif dan efisien, sebagaimana diungkapkan Latief (2019). Saat ini ada sejumlah unit pemasaran yang ditempatkan di berbagai daerah, salah satunya di Provinsi Jawa timur, PT. Pertamina (Persero) Marketing Operation Regional (MOR) V yang memiliki unit pemasaran meliputi wilayah Jatimbalinus yaitu Provinsi Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara. Dibawah naungan PT. Pertamina (Persero), PT. Pertamina Retail adalah salah satu anak perusahaan yang mengelola salah satu bisnis pemasaran bahan bakar dan non BBM salah

satunya adalah SPBU yaitu Stasiun Pengisian Bahan bakar Umum yang berada di wilayah Jawa Timur di kota Surabaya. Perusahaan memberikan penekanan khusus pada kinerja karyawan dalam kegiatan dan fungsi pemasaran yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja karyawan. kinerja karyawan dapat diukur dengan KPI (*Key Performance Indicators*), untuk mencakup tujuan yang harus dicapai dalam setahun. Sebagai metode evaluasi kinerja pegawai, evaluasi dilakukan setiap dua bulan sekali. Dengan pengukuran kinerja berbasis KPI, kinerja pegawai di unit SPBU COCO Surabaya, Pertamina Retail mengalami peningkatan antara tahun 2011 dan 2015. Dalam hal ini pimpinan dan seluruh pegawai berkontribusi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan dan pegawai harus saling berkesinambungan agar memperoleh hasil kinerja yang maksimal karena pimpinan yang berkompeten dan pegawai yang berkompeten tinggi dapat memberikan umpan balik yang meningkatkan pelaksanaan kerja untuk mencapai visi dan Misi.

Dari data uraian di atas, judul yang di tentukan peneliti sebagai berikut “Implementasi *Key Performance Indicator* (KPI) dalam meningkatkan Kinerja karyawan di PT. Pertamina Retail Unit SPBU COCO Ketintang, Surabaya.”

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah penerapan Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan (KPI) sehingga kinerja karyawan pada PT. Pertamina Retail Unit SPBU COCO Ketintang Surabaya dapat ditingkatkan?
2. Bagaimana pengawasan yang dilakukan terhadap Penilaian Kinerja Karyawan (KPI) yang dilakukan PT. Pertamina Retail di Unit SPBU COCO Ketintang Surabaya?
3. Apakah yang menjadi hambatan dan seperti apa solusi yang digunakan dalam penerapan Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan (KPI) sehingga dapat berdampak kepada peningkatan kinerja karyawan pada PT. Pertamina Retail Unit SPBU COCO Ketintang Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris dari teori-teori mengenai peran *Key Performance Indicators* (KPI) dalam implementasi peningkatan kinerja karyawan PT. Pertamina Retail Unit SPBU COCO Ketintang Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan para pihak akan memperoleh manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi penulis, menambah pengetahuan sehingga dapat menjadi sumber dan memungkinkan penulis untuk menerapkan keterampilan yang diperoleh dari perguruan tinggi di tempat kerja.

2. Untuk Perusahaan, Diharapkan temuan studi ini akan memberikan informasi yang berguna bagi bisnis untuk mengelola sumber daya manusia dan semua kebijakan SDM dengan lebih baik.
3. Bagi akademisi, penelitian ini dapat digunakan untuk menambah informasi dan bahan penelitian tentang bagaimana menggunakan gaya kepemimpinan dan *Key Performance Indicator* sebagai motivasi terhadap kinerja pegawai sehingga mampu lebih baik untuk kedepannya.