

BAB I

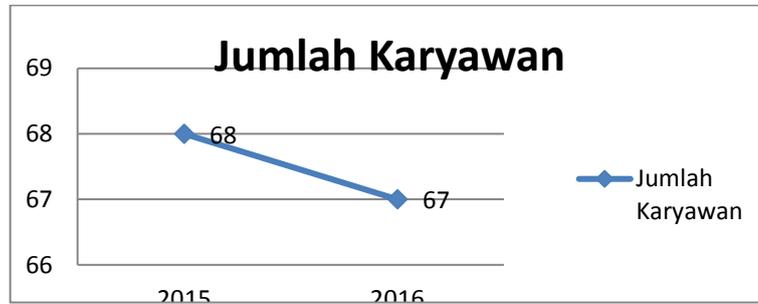
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Untuk memenuhi program swasembada pangan dari pemerintah maka peningkatan hasil produksi pertanian harus terus dijaga dan ditingkatkan, untuk memenuhi kontribusi kebutuhan swasembada pangan maka pemenuhan produksi pupuk sebagai salah satu sumber unsur yang dibutuhkan tanaman pertanian harus terus dijaga. Menurut Mulyadi (2001) hanya perusahaan yang mampu memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective*.

PT. Petrokimia Gresik adalah perusahaan yang memproduksi pupuk dan bahan kimia lainnya. Sebagai salah satu perusahaan penghasil pupuk terlengkap di Indonesia, perusahaan ini senantiasa mengevaluasi kinerja karyawannya. Selama ini PT. Petrokimia Gresik menggunakan sistem pengukuran kinerja yaitu Sistem Manajemen Kinerja (SMK), sistem ini adalah sistem yang menciptakan pemahaman antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai mengenai apa yang harus di capai dan bagaimana cara mencapainya. Didalam sistem ini menerapkan Sistem Kinerja Individu (SKI). Sistem ini disebar kepada setiap bagian atau setiap pabrik untuk penilaian kinerja personal. Penilaian ini diisi langsung oleh karyawan di setiap bagian atau setiap pabrik dengan menyetujui dan dinilai langsung oleh atasan yang bersangkutan. Dengan adanya pengukuran kinerja ini, kinerja setiap personal dapat terukur dengan baik, akan tetapi terdapat beberapa kekurangan dalam pengukuran kinerja ini terutama di setiap bagian atau setiap pabrik yaitu belum adanya pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran yang jelas, belum adanya pengukuran kinerja *customer* atau pelanggan dari setiap bagian atau pabrik, belum adanya pengukuran kinerja bisnis internal dari setiap bagian atau pabrik, belum adanya pengukuran kinerja keuangan dari setiap bagian atau pabrik, dan juga belum adanya sasaran strategi dari setiap bagian atau pabrik dapat terukur dengan baik atau tidak.

Dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, jumlah karyawan bagian atau pabrik amonia dari tahun 2015 s/d 2016 semakin banyak yang telah memasuki masa purna tugas sehingga jumlah karyawan yang aktif bekerja menjadi berkurang.



Gambar 1.1 Jumlah Karyawan Amonia Tahun 2015 – 2016.

Maka itu menjadi kendala dalam peningkatan produktivitas perusahaan ditambah lagi banyaknya karyawan muda yang belum banyak menerima pelatihan dan minim pengalaman, hal itu menjadi kendala tersendiri bagi perusahaan.

Dalam Perspektif Bisnis Internal, kebutuhan amoniak untuk perusahaan sangat tinggi sehingga tidak diimbangi dengan realisasi produksi yang mampu dihasilkan oleh bagian atau pabrik amoniak, sehingga untuk mengatasi kekurangan maka perusahaan harus melakukan import dari Pupuk Kalimantan Timur dan dari Iran, seperti yang terlihat pada tabel 1.1 :

Tabel 1.1 Grafik *Balance* (kesetimbangan) Kebutuhan Amonia.

KEBUTUHAN AMONIA PERUSAHAAN			
TAHUN	KEBUTUHAN (T/Y)	REALISASI (T/Y)	KEKURANGAN (T/Y)
2015	850.000	429.015,0	420.985,0
2016	850.000	428.941,7	421.058,3

Sehingga dalam pemenuhan kebutuhan masih memiliki kendala hal itu dipengaruhi oleh kurangnya bagian atau pabrik amoniak yang dibangun karena selama ini hanya mengandalkan satu bagian atau pabrik saja dalam menyalurkan kebutuhan amoniak.

Dalam Perspektif Pelanggan, dalam pemenuhan kebutuhan amoniak untuk pabrik NPK masih memiliki kendala seperti pemenuhan *supply* amoniak yang cenderung kurang karena selama ini *flow supply* amoniak yang dikirim ke distributor hanya berkisar 5 s/d 9 T/H hal itu dirasa kurang mengingat jarak yang harus dikirim cukup jauh yaitu 2,7 KM, sehingga membuat unit distributor harus menunggu cukup lama sampai tangki amoniak terisi dan cukup untuk diedarkan ke unit atau pabrik NPK.

Dalam Perspektif Keuangan, karena realisasi produksi kebutuhan amonia yang belum cukup maka perusahaan melakukan import untuk menutupi kekurangan kekurangan Amoniak, karena hal itu maka harus mengeluarkan biaya untuk menutupi kebutuhan Amoniak yang kurang seperti pada tabel 1.2 :

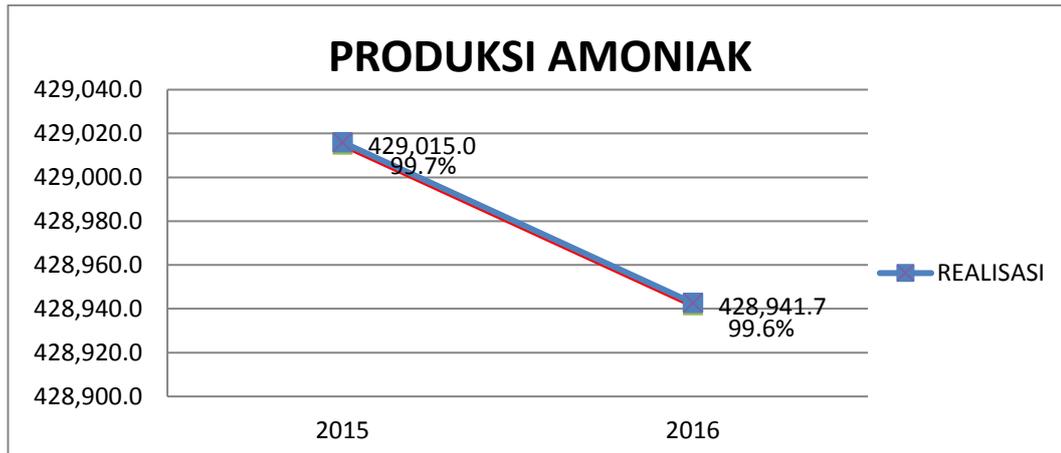
Sedangkan produktivitas amoniak dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2016 produksinya cenderung turun .

Tabel 1.2 Biaya Import Amonia.

TAHUN	REALISASI (T/Y)	IMPORT AMONIA (T/Y)	BIAYA IMPORT AMONIA (\$690/T)
2015	429.015,0	420.985	\$290.479.650
2016	428.941,7	421.058	\$290.530.227

Tabel 1.3 Hasil Produksi Amonia Tahun 2015 – 2016.

PRODUKSI AMONIA TAHUN 2011 - 2016			
TAHUN	TARGET (T/Y)	REALISASI (T/Y)	PERSENTASE (%)
2015	430.000	429.015,0	99,7%
2016	430.000	428.941,7	99,6%



Gambar 1.2 Grafik Produksi Amonia Tahun 2015 – 2016.

Berdasarkan pengamatan dan *brainstroming* yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa adanya kelemahan atau kekurangan pada Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang telah dilakukan. Untuk mengatasi kekurangan dari pengukuran kinerja perusahaan yang sudah ada maka penelitian ini menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja.

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja dan sistem strategi manajemen yang dipandang dapat digunakan untuk semua jenis dan ukuran perusahaan (George, G. *Et al.*, 2013). Penelitian ini menggunakan *Balanced Scorecard* karena didalam metode ini menggunakan empat perspektif dalam pengukurannya, yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif keuangan.

Dari penjelasan di atas maka penulis mencoba menerapkan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard* pada Pabrik Amoniak PT. Petrokimia Gresik, agar tetap bisa memenuhi kebutuhan Amonia bagi perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Dari penjelasan yang ada dalam latar belakang di atas dapat disimpulkan permasalahannya yaitu : Bagaimana pengukuran kinerja produktivitas pabrik Amoniak PT. Petrokimia Gresik dalam pemenuhan bahan baku kebutuhan pembuatan pupuk dengan menggunakan *Balance Scorecard*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan untuk tiap perspektif *Balance Scorecard*.
2. Mengukur kinerja manajemen yang mencakup 4 (empat) perspektif *Balance Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan berkembang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat setelah disusunya tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat merumuskan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan benar dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
2. Memberikan masukan dan manfaat bagi perusahaan tentang alternatif lain dalam pengukuran kinerja yang bisa dijadikan pertimbangan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balance Scorecard*.

1.5 Batasan Masalah

Agar penulisan ini lebih terarah dan mudah dipahami sesuai dengan tujuan pembahasan serta dengan permasalahan yang dihadapi penulis, maka diperlukan beberapa batasan masalah :

1. Laporan Penjualan berdasarkan pada informasi harga umum atau internasional.
2. Penelitian dilakukan saat pabrik dalam kondisi normal operasi.
3. Pengukuran kinerja dilakukan hanya di pabrik Amoniak PT. Petrokimia Gresik.
4. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan data tahun 2015 dan 2016.

1.6 Asumsi - Asumsi

Asumsi – asumsi selama dilakukan penelitian adalah :

1. Tidak adanya perubahan kebijakan selama penelitian.
2. Terdapat beberapa data yang merupakan data rahasia perusahaan, sehingga penulis dilarang untuk mengetahuinya.

3. Untuk memenuhi data yang merupakan rahasia perusahaan sebagai gantinya penulis menggunakan asumsi – asumsi yang didapat dari beberapa sumber atau literatur.

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah memahami dan memberikan gambaran ke arah yang dimaksud, maka dalam penulisan ini akan dibahas menjadi enam bab. Adapun penyusunan sistematika ke-enam bab yang dimaksud adalah sebagai berikut:

A. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang uraian latar belakang pemilihan tema yang diangkat dalam penelitian tugas akhir, Perumusan masalah yang diambil dari uraian latar belakang, tujuan yang ingin diperoleh dari penelitian, Manfaat penelitian, batasan masalah yang berfungsi membatasi penelitian agar masalah yang dibahas lebih spesifik, Asumsi yang berfungsi menyederhanakan kompleksitas masalah dan memudahkan dalam pengolahan data, Sistematika penulisan laporan dari awal sampai akhir.

B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan yang terkait dengan produk yang dihasilkan, pemasaran, struktur organisasi perusahaan, proses / sistem produksi yang ada di perusahaan, dan sumber daya manusia. Memuat uraian konsep atau teori yang memeberikan dasar (acuan) dan digunakan untuk menganalisis masalah serta mendukung dalam penyelesaian tugas akhir.

C. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang gambaran terstruktur tahap demi tahap proses pelaksanaan penelitian tugas akhir yang digambarkan dalam bentuk *flowchart*, dan tiap tahap dijelaskan secara singkat.

D. BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang penyajian data, pengumpulan data, pengolahan data yang dikerjakan dalam penelitian dan analisis lengkap dari pengolahan data untuk menetapkan nilai akhir dari semua perhitungan.

E. BAB V ANALISIS DAN INTEPRETASI HASIL

Bab ini berisi analisis yang berkaitan dengan output (keluaran) pengolahan data serta interpretasi dari houtput (keluaran) tersebut yang meliputi pembahasan tentang hasil yang diperoleh dari penelitian.

F. BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari permasalahan yang dibahas dan saran-saran yang berkenaan dengan masalah.