

2. Kinerja PT Pupuk Kaltim Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Pada prinsipnya pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan sebuah metode pengukuran kinerja organisasi yang diturunkan dari melalui visi dan misi organisasi ke dalam strategi organisasi. Pendekatan *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif sebagai ukuran kinerja organisasi. Pada penelitian ini peneliti berusaha untuk mengetahui kinerja Pupuk Kaltim berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dilihat dari perspektif keuangan (*finansial perspective*), perspektif bisnis internal (*internal bussines perspective*) dan perspektif pelanggan (*customer perspective*). Berikut ini adalah penyajian data mengenai kinerja Pupuk Kaltim berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*:

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspektive*)

Perspektif keuangan merupakan dasar dan tujuan dalam pendekatan *Balanced Scorecard*. Hal ini disampaikan oleh Bapak Arif Putra selaku staf Manajemen Kinerja sebagai berikut:

”Pupuk Kaltim memiliki target-target kualitatif maupun target kuantitatif dalam berbagai aspek salah satunya memang adalah aspek keuangan. Aspek keuangan ini nantinya akan berpengaruh pada tingkat kesehatan perusahaan itu sendiri. Seperti yang sudah mbak ketahui bahwa setiap tahun dalam *Annual Report*, Pupuk Kaltim selalu memberikan laporan dan kondisi keuangannya kepada public. Laporan keuangan ini juga sudah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik yang kompeten dan independen. Dan tentunya sudah sesuai dengan standard dan peraturan yang berlaku.” (Wawancara pada Selasa, 13 Mei 2014 pukul 08.00 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Hal ini sejalan dengan pernyataan Bapak Hendra selaku staf Standard Kompetensi sebagai berikut:

“Kami selalu memberikan informasi keuangan Pupuk Kaltim secara akurat dan tepat waktu. Dalam laporan keuangan yang termuat di *Annual Report* Pupuk Kaltim maka disana akan tergambar dengan jelas bagaimana tingkat pertumbuhan keuangan kami karena di dalam laporan tersebut sudah tertera melalui grafik tingkat pertumbuhannya selama kurun waktu 5 tahun” (Wawancara pada Selasa, 13 Mei 2014 pukul 08.05 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Dalam penelitian mengenai perspektif keuangan, peneliti mengambil 2 (dua) laporan keuangan Pupuk Kaltim yaitu Laporan Laba Rugi Komprehensif dan Laporan Keuangan Konsolidasian selama 5 (lima) tahun yang data-datanya peneliti ambil dari *Annual Report* Pupuk Kaltim pada tahun 2009-2013. Berikut ini adalah penyajian data mengenai laporan keuangan di Pupuk Kaltim:

a) Laporan Laba Rugi Komprehensif

Dalam laporan laba rugi komprehensif menjabarkan mengenai jumlah laba yang diatribusikan kepada entitas induk, laba sebelum pajak, laba bruto dan penjualan. Pada tahun 2013 Perusahaan membukukan laba sebesar Rp1.050 miliar, turun sebesar Rp934 miliar dibandingkan tahun sebelumnya atau sekitar 53% dari laba tahun sebelumnya (*Annual Report* Pupuk Kaltim, 2013). Hal ini dijelaskan oleh Bapak Sunaryo Broto selaku Manager Pengembangan Karir, Organisasi dan Kompetensi sebagai berikut:

“Pada tahun 2013 laba yang didapatkan perusahaan menurun dari tahun 2012 target laba perusahaan yang tercapai hanya sebesar 51 % dari yang telah ditetapkan oleh pemegang saham. Hal ini dikarenakan karena pada tahun 2013 faktor-faktor eksternal yang tidak bisa dicegah oleh perusahaan, sehingga hal tersebut mempengaruhi kondisi perusahaan dalam mendapatkan laba di tahun 2013.” (Wawancara pada Selasa, 13 Mei 2014 pukul 08.10 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Berikut ini adalah tabel mengenai laporan laba rugi komprehensif Pupuk Kaltim pada tahun 2009-2013:

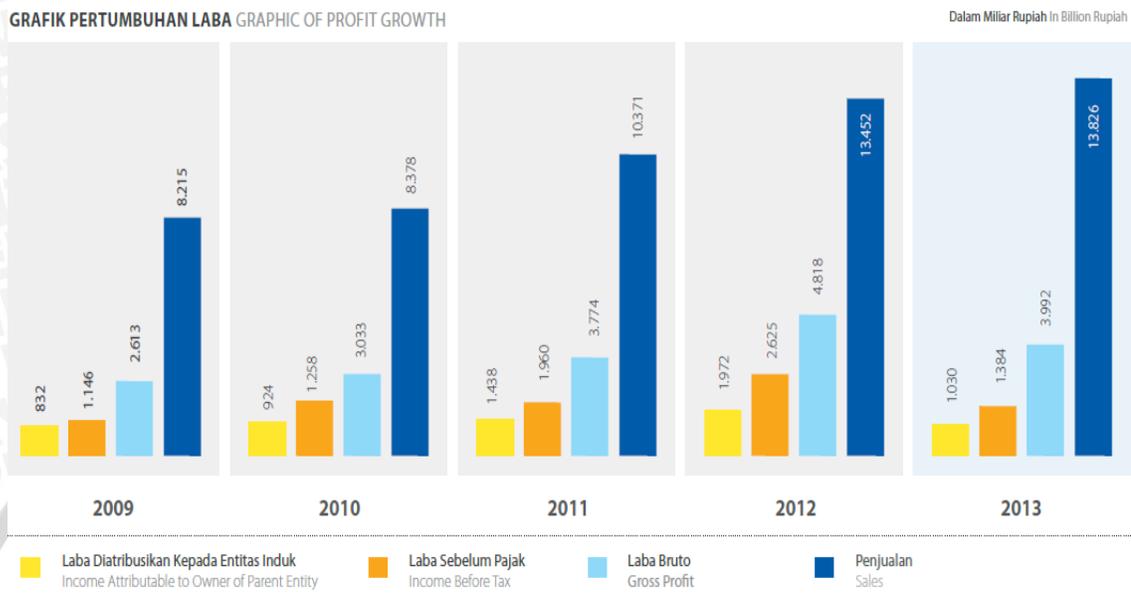
Tabel 7. Laba Rugi Komprehensif Pupuk Kaltim Tahun 2009-2013

Dalam Jutaan Rupiah In Million Rupiah

Uraian Description	2013	2012	2011	2010	2009
Laba Rugi Komprehensif Statement Of Comprehensive Income					
Pendapatan Revenue	13.825.714	13.452.118	10.371.291	8.378.335	8.215.315
Laba Kotor Gross Profit	3.991.728	4.817.582	3.774.190	3.033.295	2.613.297
Laba Usaha Operating Profit	1.574.082	2.722.772	2.080.181	1.349.273	1.037.212
Biaya Keuangan Financial Costs	185.103	94.568	111.753	138.157	98.993
Pendapatan Bunga Interest Income	10.856	16.957	21.776	11.728	8.526
Beban Pajak Penghasilan Income Tax					
- Kini Current	389.102	684.139	529.076	371.833	334.154
- Tangguhan Deferred	(55.486)	(42.859)	(18.202)	(44.678)	(27.992)
Laba diatribusikan kepada Kepentingan Non Pengendali Income Attributable to Non Controlling Interest	20.559	12.546	(10.815)	(6.376)	(7.398)
Laba Komprehensif Comprehensive Income	1.050.165	1.984.057	1.449.094	930.385	839.769
Laba Komprehensif diatribusikan kepada Entitas Induk Comprehensive Income attributable to owners of Parent Entity	1.029.606	1.971.511	1.438.278	924.009	832.371
Laba Sebelum Pajak Earning Before Tax	1.383.781	2.625.337	1.959.968	1.257.541	1.145.931
Laba Sebelum Bunga dan Pajak Earning Before Interest and Tax	1.568.884	2.719.905	2.071.721	1.395.698	1.244.924
Laba Sebelum Bunga, Pajak, Depresiasi & Amortisasi Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization	1.879.934	3.015.300	2.374.495	1.672.722	1.535.871
Kas yang diperoleh dari Aktivitas Operasi Net Cash Provided from Operating Activities	35.415	712.368	1.348.607	803.207	1.292.221
Dividen Kas Cash Dividend	-	847.750	863.255	342.589	245.008
Dividen Kas per Saham (dalam rupiah) Cash Dividends per Share (in rupiah)	-	124	126	103	74
Laba Bersih per Saham (dalam rupiah) Net Profit per Share	151	289	211	277	249

Sumber : *Annual Report Pupuk Kaltim, 2013*

Berdasarkan informasi yang terdapat pada tabel diatas, laporan laba rugi komprehensif dituangkan melalui grafik berikut ini:



Gambar 8. Grafik Pertumbuhan Laba
Sumber: Annual Report Pupuk Kaltim, 2013

Dari grafik diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat peningkatan penjualan (*ebitda*) perusahaan dimulai pada tahun 2009 sebesar 8.215 miliar pada tahun 2010 sebesar 8.378 miliar, pada tahun 2011 sebesar 10.371 miliar dan pada tahun 2012 sebesar 13.452 miliar dan pada tahun 2013 sebesar 18.092. Laba bruto Pupuk Kaltim pada tahun 2009 laba bruto yang dimiliki sebesar sebesar 2.613 miliar, pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 3.033 miliar, pada tahun 2011 sebesar 3.774 miliar dan pada tahun 2012 sebesar 4818 miliar dan pada tahun 2013 mengalami penurunan sehingga laba bruto yang dihasilkan sebesar 3.992 . Laba sebelum pajak pada tahun 2009 sebesar 1.146 miliar, pada tahun 2010 sebesar 1.258 miliar, pada tahun 2011 sebesar 1.960 miliar dan pada tahun 2012 sebesar 2.625 miliar dan pada tahun 2013 mengalami penurunan menjadi 1.384 milyar. Selain itu laba yang diatribusikan kepada entitas induk juga mengalami peningkatan pada tahun 2009-

2012 namun mengalami penurunan pada tahun 2013 yaitu pada tahun 2009 sebesar 832 miliar, pada tahun 2010 sebesar 924 miliar, pada tahun 2011 sebesar 1.438 miliar dan pada tahun 2012 sebesar 1.972 miliar dan tahun 2013 sebesar 1.030 milyar. Pada tahun 2013 target perusahaan dalam mencapai laba tidak tercapai 100% laba yang tercapai hanya sebesar 51% dari target yang ditetapkan.

Penurunan laba ini disebabkan oleh penurunan laba bruto sebesar Rp826 miliar, menurun 17% dibandingkan tahun lalu seiring menurunnya harga jual rata-rata tahunan urea sebesar US\$88 / ton atau sekitar 20%. Selain itu kondisi eksternal yaitu kondisi perekonomian dunia yang menyebabkan naiknya harga dollar yang berpengaruh kepada kondisi perekonomian di Indonesia dan berdampak pada kondisi pupuk nasional. (*Annual Report Pupuk Kaltim, 2013*)

b) Laporan Keuangan Konsolidasian

Laporan Keuangan Konsolidasian menjabarkan mengenai total asset, liabilitas jangka pendek, liabilitas jangka panjang dan modal kerja bersih. Berikut ini adalah tabel Laporan Konsolidasian Pupuk Kaltim pada tahun 2009-2013:

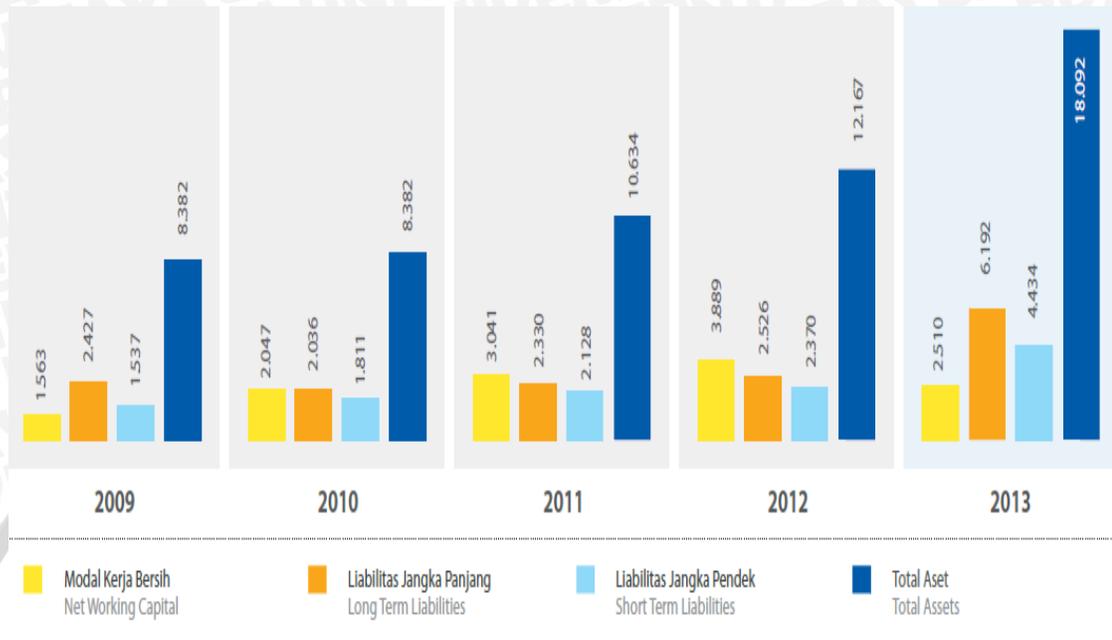
Tabel 8. Laporan Posisi Keuangan

Dalam Jutaan Rupiah In Million Rupiah

Uraian Description	2013	2012	2011	2010	2009
Laporan Posisi Keuangan Statement of Financial Position					
Aset Assets					
Aset Lancar Current Assets	8.702.016	6.415.775	5.316.847	4.046.686	3.989.626
Investasi Investments	114.300	130.899	164.485	54.788	55.562
Aset Tetap - bersih Fixed Asset - Net	8.961.293	5.319.808	4.844.657	4.556.708	4.072.576
Aset Lain Other Assets	314.289	300.512	307.751	273.691	264.656
Jumlah Aset Total Assets	18.091.898	12.166.994	10.633.741	8.931.873	8.382.420
Liabilitas Liabilities					
Liabilitas Jangka Pendek Short Term	6.192.339	2.526.386	2.330.135	2.035.790	2.427.095
Liabilitas Jangka Panjang Long Term	4.434.396	2.370.391	2.128.225	1.810.836	1.536.795
Jumlah Liabilitas Total Liabilities	10.626.735	4.896.777	4.458.360	3.846.626	3.963.890
Ekuitas Equity					
Modal Saham Capital Stock	3.414.448	3.414.448	3.414.448	1.665.000	1.665.000
Selisih Transaksi Perubahan Ekuitas Anak Perusahaan Difference Due to Change of Equity in Subsidiary	5.061	5.061	5.061	5.061	5.061
Kepentingan Non Pengendali Non Controlling Interest	89.845	76.754	67.144	58.840	54.328
Saldo Laba Retained Earnings	3.955.810	3.773.954	2.688.728	3.356.346	2.694.141
Jumlah Ekuitas Total Equity	7.465.164	7.270.217	6.175.381	5.026.407	4.364.202
Modal Kerja Bersih Net Working Capital	2.509.677	3.889.389	2.986.712	2.010.897	1.562.532

Sumber : Annual Report Pupuk Kaltim, 2013

Berdasarkan informasi yang terdapat pada tabel diatas, laporan laba rugi komprehensif dituangkan melalui grafik berikut ini:



Gambar 9. Grafik Posisi Keuangan
Sumber: Annual Report Pupuk Kaltim, 2013

Berdasarkan grafik diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat peningkatan terhadap total aset yang dimiliki Pupuk Kaltim. Pada tahun 2009 sebesar 8.382 miliar, pada tahun 2010 sebesar 8.932 miliar, pada tahun 2011 sebesar 10.634 miliar dan pada tahun 2012 sebesar 12.167 miliar dan pada tahun 2013 sebesar 18.092 miliar. Liabilitas jangka pendek Pupuk Kaltim pada tahun 2009 sebesar 2.427 miliar, pada tahun 2010 sebesar 2.036 miliar, pada tahun 2011 sebesar 2.330 miliar, pada tahun 2012 sebesar 2.526 miliar dan pada tahun 2013 sebesar 4.434 miliar. Liabilitas jangka panjang Pupuk Kaltim pada tahun 2009 sebesar 1.537 miliar, pada tahun 2010 sebesar 1.811 miliar, pada tahun 2011 sebesar 2.128 miliar, pada tahun 2012 sebesar 2.370 miliar dan pada tahun 2013 sebesar 6.192. Modal kerja bersih Pupuk Kaltim pada tahun 2009 sebesar

1.563 miliar, pada tahun 2010 sebesar 2.047 miliar, pada tahun 2011 sebesar 3.041 miliar, pada tahun 2012 sebesar 3.889 miliar dan pada tahun 2013 sebesar 2.510 miliar.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspektive*)

Pelanggan (*Costumer*) merupakan penentu hal yang penting dalam perusahaan menjalankan kegiatan usahanya. Oleh karena itu pelayanan terhadap pelanggan merupakan suatu kewajiban bagi perusahaan yaitu memberikan pelayanan yang terbaik dan efisien sehingga akan membentuk loyalitas dari pelanggan tersebut terhadap produk dan jasa perusahaan. Berikut ini adalah penyajian data mengenai perspektif pelanggan di Pupuk Kaltim.

a) Produk

Sebagai produsen pupuk urea terbesar di Indonesia, Pupuk Kaltim diwajibkan memberikan produk-produk dengan kualitas dan mutu yang terbaik bagi konsumennya. Hal ini disampaikan oleh Nugroho Priyo Sumbodo selaku Manager Kesejahteraan dan Hubungan Industrial sebagai berikut:

“Tentunya produk yang kami hasilkan adalah produk-produk yang memiliki kualitas baik, produk-produk kami terdiri dari pupuk urea, amoniak, organik, dan NPK. Produk yang dihasilkan oleh Pupuk Kaltim sesuai dengan Standar Nasional Indonesia (SNI) yang telah ditetapkan oleh pemerintah.” (Wawancara pada Selasa, 13 Mei 2014 pukul 08.15 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Bapak Arif Putra menjelaskan bahwa:

“Kami memproduksi pupuk bersubsidi maupun pupuk non subsidi. Untuk pupuk bersubsidi merupakan pupuk yang pendanaan serta pelaksanaannya diawasi oleh Pemerintah, sedangkan pupuk non subsidi adalah pupuk yang diperuntukkan bagi

pihak swasta dan tidak mendapatkan subsidi dari Pemerintah”. (Wawancara pada Selasa, 13 Mei 2014 pukul 08.17 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Pupuk Subsidi yang diproduksi oleh Pupuk Kaltim dipasarkan dengan merk Pupuk Indonesia sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan PT Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC) untuk menggunakan merk “Pupuk Indonesia”. Selain itu warna dari pupuk bersubsidi juga berbeda yaitu bewarna *pink* sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Hendra sebagai berikut:

“Mulai tahun 2012 *packaging* Pupuk Kaltim untuk pupuk urea bersubsidi berubah dengan merk Pupuk Indonesia dari yang sebelumnya dengan merk Mandau dan untuk pupuk NPK bersubsidi dipasarkan dengan merk NPK Maxi. Pewarnaan untuk pupuk bersubsidi juga ditetapkan menjadi warna *Isesuai* dengan keputusan Pemerintah mulai tahun 2011. Hal ini diterapkan sebagai langkah antisipasi kecurangan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab terhadap penggunaan pupuk bersubsidi”. (Wawancara pada Selasa, 13 Mei 2014 pukul 08.20 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Pupuk Kaltim berupaya untuk memproduksi pupuk-pupuk yang berkualitas sehingga dengan pupuk yang dihasilkan oleh Pupuk Kaltim mampu menjadi andalan bagi para pelanggannya. Salah satu produk Pupuk Kaltim yang telah diakui kualitasnya adalah Pupuk NPK dengan keunggulannya pupuk NPK sangat menguntungkan dan mampu meningkatkan kesejahteraan para petani (Aneka Pupuk, 2012). Hal ini dikarenakan semua bahan baku dari unsur N (Nitrogen), P (Fosfat), dan K (Kalium) dipilih yang berkualitas tinggi dan diproses dengan menggunakan proses *mechanical blending* untuk menjadikan produk pupuk NPK yang berkualitas (Aneka Pupuk, 2012).

Hal tersebut diperkuat dengan adanya pernyataan dari Bapak Darmawan yang merupakan pengecer pupuk di Kota Bontang sebagai berikut:

“Saya sudah menjadi pengecer pupuk kurang lebih 5 tahun, selama ini produk-produk Pupuk Kaltim yang saya jual di kios saya selalu menjadi andalan bagi para pelanggan saya. Ya mungkin dari segi kualitas, bahan baku, dan lain-lain yang menyebabkan pelanggan saya memilih produk dari Pupuk Kaltim”. (Wawancara pada Selasa, 13 Mei 2014 pukul 15.00 WITA bertempat di Kios Bapak Darmawan)

Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik. Melalui kualitas produk yang baik maka mampu memberikan nilai tambah kepada perusahaan. Selain itu dengan adanya produk yang berkualitas maka produk yang dihasilkan akan diterima dengan baik oleh pelanggan dan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

b) Pelayanan Kepada Pelanggan

Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya Pupuk Kaltim senantiasa berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya. Dengan memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan maka akan memberikan kepuasan kepada pelanggan sehingga dapat membentuk loyalitas pelanggan. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Arif Putra sebagai berikut:

“Tentu sebagai produsen kami wajib untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan kami. Dengan pelayanan yang baik tentu akan memberikan kepuasan bagi pelanggan sehingga nantinya diharapkan dapat membentuk loyalitas dari pelanggan tersebut.” (Wawancara pada Kamis, 15 Mei pukul 09.00 WITA Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Bapak Nugroho Priyo Sumbodo menjelaskan bahwa:

“Pelayanan yang kami berikan sesuai dengan Sistem Manajemen Terpadu dengan menerapkan prinsip-prinsip tepat waktu, harga, mutu, jumlah, dan tempat. Oleh karena itu kami memiliki beberapa program dalam rangka meningkatkan pelayanan kami kepada pelanggan. Salah satunya adalah melalui sistem *online* yaitu pembayaran pupuk bersubsidi secara *online* yang bekerjasama dengan Bank Mandiri pada tahun 2012. Hal ini sudah kami terapkan untuk wilayah pemasaran di Jawa Timur.” (Wawancara pada Kamis, 15 Mei pukul 09.10 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Oleh karena itu dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, Pupuk Kaltim melaksanakan Program Perlindungan Konsumen sebagai upaya untuk memberikan pelayanan yang efektif dan untuk menjalin komunikasi dengan pelanggan. Berikut ini adalah program perlindungan konsumen yang terdiri atas (Pupuk Kaltim, 2014):

1. Mensosialisasikan perubahan warna urea bersubsidi menjadi pink sehingga semua pihak terkait sama-sama menjaga dan memonitor distribusi pupuk urea bersubsidi agar tidak terjadi penyimpangan ke sektor lain.
2. Menerapkan sistem RDKK *online*, tujuannya adalah untuk meningkatkan akurasi dan kebutuhan di lapangan serta kecepatan penyampaian data sehingga lebih menjamin ketersediaan pupuk hingga ke tangan konsumen/petani.
3. Menerapkan Sistem Distribusi tertutup dengan Pola RDKK untuk menjamin bahwa petani akan menerima pupuk sesuai dengan hak dan kebutuhannya serta mencegah terjadi penyimpangan pupuk bersubsidi ke sektor lain.
4. Menyiapkan layanan Sistem Monitoring Pupuk bersubsidi di situs www.pupukkaltim.com sehingga konsumen dapat ikut mengawasi alur distribusi pupuk bersubsidi di daerahnya masing-masing.

5. Menjamin bahwa jumlah pupuk urea yang diterima memiliki berat sesuai dengan yang tertera dalam kemasan (50 kg). Untuk hal ini, Perusahaan melarang keras penggunaan gancu dalam proses bongkar muat di pelabuhan.
6. Menjamin bahwa barang yang rusak karena kelalaian Perusahaan akan diganti sepenuhnya.
7. Melakukan *consumer visit* langsung ke lapangan dalam rangka menampung masukan/keluhan konsumen.
8. Pelaksanaan *demonstration plot* (demplot) dan penyuluhan untuk mensosialisasikan tata cara penggunaan produk yang baik dan benar sehingga dapat membantu petani memperoleh hasil yang maksimal

Selain melakukan pelayanan kepada pelanggan melalui perlindungan konsumen, Pupuk Kaltim juga menerima komplain dari pelanggan terkait pelayanan maupun produk yang dihasilkan oleh Pupuk Kaltim. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Nugroho Priyo Sumbodo sebagai berikut:

“Untuk memaksimalkan pelayanan kepada para pelanggan maka kami menerima segala bentuk complain yang kemudian kami tamping dan kami selesaikan permasalahan tersebut sehingga dengan adanya hal tersebut diharapkan di tahun-tahun berikutnya hal-hal tersebut tidak terjadi lagi, sehingga tidak menghambat kinerja dari perusahaan.” (Wawancara pada Kamis, 15 Mei pukul 09.20 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Tabel 9. Komplain Pelanggan Tahun 2013

Keluhan Complaints	Uraian Description	Jumlah Number	Penyelesaian Completion	Keterangan Remarks
Mutu Pupuk Fertilizer Quality	Susut timbangan NPK Non Sub Weight Loss NPK Non Sub	5	2	3 (tiga) akan carry over 2014 3 (three) will be carried over in 2014
	Susut timbangan Urea Non Sub Weight Loss Urea Non Sub	3	3	
	Kandungan N pada Urea <46% N Concentration Less Than 46%	2	2	
	Oversize Urea Granul Oversize Granule Urea	2	1	1 (satu) akan carry over 2014 1 (one) will be carried over in 2014
	Urea berwarna coklat Urea Colored Brown	1	1	
Kualitas Karung Sack Quality	Karung jebol Broken Sacks	2	2	
	Karung digancu Hooked sacks	1	1	
	Kualitas jahitan karung jelek Bad Stitches Quality	1	1	
Pengapalan Shipping	Kapal tidak dapat memuat sesuai DO Ship could not load as stated in DO	1	1	
Pengantongan Bagging	Adanya kontaminan di Urea Non Sub Contaminant in Urea Non Sub	1	1	
Lain-lain Others	Dampak penggunaan NPK Pelangi pada Tanah Effect of NPK use on soil	1	1	
Jumlah Total		20	16	

Sumber : Annual Report Pupuk Kaltim, 2013

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa belum semua komplain yang diajukan oleh pelanggan telah diselesaikan oleh Pupuk Kaltim, namun ada beberapa yang penyelesaiannya dilakukan dan masih berjalan pada tahun 2014. Hal ini tentu akan berdampak tidak baik ke citra perusahaan. Oleh karena itu seharusnya perusahaan dapat untuk menyelesaikan komplain yang diajukan oleh pelanggan demi pelayanan yang terbaik.

Pada tahun 2013 Pupuk Kaltim telah melakukan survei untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan selama setahun menjadi pelanggan Pupuk Kaltim. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Hendra sebagai berikut:

“Kami juga melakukan survei untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang diberikan oleh Pupuk Kaltim. Karena dengan mengetahui tingkat kepuasan pelanggan maka perusahaan dapat mengetahui presentase kepuasan pelanggan yang bisa dijadikan sebagai langkah strategis dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan.” (Wawancara pada Kamis, 15 Mei pukul 09.25 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Tabel 10. Survey Kepuasan Pelanggan

Uraian Description	2013
Tingkat Kepuasan Pelanggan Customer Satisfaction Index	4,04: Puas Satisfy
Tingkat Ketidakpuasan Pelanggan Customer Dissatisfaction Index	1,47: Sangat Puas Very Satisfy
Tingkat Kerekatan Pelanggan Customer Loyalty Index	4,30: Sangat Puas Very Satisfy

Sumber: Annual Report Pupuk Kaltim, 2013

Berdasarkan data hasil survei tersebut terjadi penurunan Indeks Kepuasan Pelanggan Pupuk Kaltim pada tahun 2012 yaitu 4,15 menjadi 4,05 (termasuk dalam kategori PUAS) pada tahun 2013. Oleh karena itu Bapak Arif Putra menyatakan bahwa:

“Hasil survei pada tahun 2013 menyebutkan bahwa ada beberapa penurunan tingkat kepuasan pelanggan terhadap Pupuk kaltim. Keadaan eksternal maupun dari internal mungkin menjadi penyebab utama dalam hal ini. Meskipun begitu kami bersyukur bahwa kepuasan pelanggan masih berada di skor “puas”. Oleh karena itu seluruh pihak harus bekerja sama untuk bisa menaikkan kembali presentase kepuasan pelanggan ini di tahun ini (2014). Apalagi ini masih tengah tahun sehingga harapannya Pupuk Kaltim mampu untuk meningkatkan kepuasan

pelanggan.” (Wawancara pada Kamis, 15 Mei pukul 09.30 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Berdasarkan hal diatas dapat dikatakan bahwa pelayanan kepada pelanggan dilakukan oleh Pupuk Kaltim sebagai langkah untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi seluruh pelanggan setia Pupuk Kaltim dan sudah dilakukan dengan baik oleh Pupuk Kaltim. Namun dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya program-program ini bisa dirasakan langsung dampaknya oleh pelanggan Pupuk Kaltim. Contohnya adalah pelayanan mengenai pembayaran ataupun transaksi pembayaran pupuk secara *online* yang baru bisa dirasakan oleh pelanggan yang berada di wilayah Jawa Timur. Seharusnya program tersebut dapat dilakukan secara merata ke seluruh wilayah distribusi pupuk yang dilakukan oleh Pupuk Kaltim. Selain itu terdapat complain yang belum sepenuhnya diselesaikan dan tingkat kepuasan pelanggan yang menurun. Sehingga perlu dilakukan upaya-upaya dalam rangka memperbaiki keadaan, sehingga kepuasan pelanggan dapat tercipta dengan baik.

c. Perspektif Bisnis Internal

Pada prinsipnya proses bisnis internal merupakan inovasi dari perusahaan untuk meningkatkan kuantitas, kualitas dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (*customer*), oleh karena itu perusahaan harus mampu mengidentifikasi dengan baik proses internal yang ada di perusahaan.

a) Distribusi Pupuk

Pupuk Kaltim merupakan produsen pupuk Urea terbesar di Indonesia dengan kapasitas produksi urea 2,98 juta ton per tahun. Dengan kapasitas tersebut Pupuk Kaltim mampu menyuplai pupuk di wilayah Kawasan Timur Indonesia dan sebagian besar Jawa Timur dan Kalimantan, kecuali Kalbar. Dalam distribusi pupuk, Pupuk Kaltim mendapatkan tugas dari Pemerintah untuk menyuplai pupuk urea bersubsidi ke wilayah pemasaran yang sudah ditentukan. Hal ini disampaikan oleh Sunaryo Broto sebagai berikut:

”Proses distribusi pupuk merupakan hal yang penting karena kalau distribusi pupuk tidak berjalan dengan baik maka pupuk yang seharusnya ditangan konsumen menjadi terhambat. Oleh karena itu sebisa mungkin kami akan memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen untuk mendapatkan pupuk. Pupuk Kaltim sesuai dengan misinya yaitu menjaga ketahanan pangan nasional dengan menjamin ketersediaan pupuk ditugaskan oleh pemerintah untuk menyuplai pupuk dalam negeri yang diprioritaskan pupuk bersubsidi sehingga stoknya cukup untuk di masing-masing wilayah”. (Wawancara pada Jumat, 16 Mei pukul 08.20 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Bapak Arif Putra menjelaskan bahwa:

“Kami berusaha melakukan yang terbaik agar proses distribusi ini tidak terkendala oleh hal-hal yang tidak diinginkan. Oleh karena itu kami melakukan koordinasi dengan seluruh kalangan yang berkaitan langsung dengan proses distribusi pupuk, terutama pupuk bersubsidi”. (Wawancara pada Jumat, 16 Mei pukul 08.25 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Nugroho Priyo Sumbodo sebagai berikut:

“Untuk mencegah tindak kecurangan dalam proses distribusi pupuk, maka Pupuk Kaltim menerapkan sistem saluran distribusi tertutup mengikuti peraturan pemerintah dan sistem manajemen pemasaran terpadu. Selain itu masyarakat dan petani dapat memantau realisasi pengiriman dan ketersediaan pupuk secara *online* melalui website <http://subsidi.pupukkaltim.com/>”. (Wawancara pada Jumat, 16 Mei

pukul 08.35 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Dalam melaksanakan proses distribusi, Pupuk Kaltim selalu berupaya agar pupuk yang disalurkan dapat diterima oleh pihak yang berhak mendapatkan pupuk bersubsidi. Pupuk Kaltim sebagai produsen pupuk mengupayakan agar setiap tahunnya stok pupuk bisa terpenuhi sehingga tidak ada kelangkaan pupuk di masing-masing wilayah pemasaran. Untuk itu Pupuk Kaltim menerapkan system penyaluran pupuk menggunakan distribusi tertutup dan menggunakan Sistem Manajemen Pemasaran Terpadu (*integrated marketing*) yang berorientasi pada pelayanan unggul ditujukan untuk mencapai enam sasaran, yaitu tepat waktu, tepat jumlah, tepat jenis, tepat tempat, tepat mutu, dan tepat harga (Pupuk Kaltim, 2010)

Berikut ini merupakan skema penyaluran pupuk bersubsidi di Pupuk Kaltim :



Gambar 10. Skema Distribusi Pupuk Bersubsidi
 Sumber : Pupuk Kaltim, 2012

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa distribusi pupuk bersubsidi Pupuk Kaltim dimulai dari pemrosesan di Pabrik Pupuk Kaltim Bontang kemudian setelah itu dilakukan proses pengiriman pupuk bersubsidi ke masing-masing gudang propinsi yang ada di wilayah pemasaran masing-masing propinsi, setelah berada di gudang provinsi pengiriman kembali dilakukan ke gudang kabupaten kemudian dilakukan pengiriman lagi ke distributor yang telah menjadi mitra Pupuk Kaltim, setelah melalui distributor akan dipasarkan melalui kios-kios pupuk di masing-masing wilayah pemasaran dan terakhir pupuk dibeli oleh petani.

Seperti yang terdapat di dalam gambar peran distributor dalam distribusi pupuk ke wilayah pemasaran cukup penting, untuk menjadi distributor pupuk bersubsidi Pupuk Kaltim diperlukan beberapa syarat sebagaimana diatur oleh Peraturan Menteri Perdagangan RI Nomor 17/M-DAG/PER/6/2011 sebagai berikut :

1. Distributor dapat berbentuk usaha perorangan atau badan usaha baik yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum.
2. Bergerak dalam bidang usaha Perdagangan Umum.
3. Memiliki pengalaman sebagai pedagang pupuk minimal dua musim tanam dan telah menunjukkan kinerja distribusi yang baik sesuai dengan penilaian Produsen.
4. Memiliki kantor dan pengurus yang aktif menjalankan kegiatan usaha perdagangan di tempat kedudukannya.

5. Memenuhi syarat-syarat umum untuk melakukan kegiatan perdagangan antara lain Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), Surat Izin Tempat Usaha (SITU), dan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP).
6. Distributor wajib memiliki dan/atau menguasai sarana gudang dan alat transportasi yang dapat menjamin kelancaran penyaluran Pupuk Bersubsidi di wilayah tanggung jawabnya.
7. Mempunyai jaringan distribusi di wilayah tanggung jawabnya yang ditetapkan oleh Produsen.
8. Distributor wajib menunjuk minimal 2 (dua) Pengecer di setiap Kecamatan dan/atau Desa yang merupakan daerah sentra produksi pertanian di wilayah tanggung jawabnya.
9. Memiliki permodalan yang cukup dan disepakati oleh Produsen.
10. Memenuhi persyaratan lain yang ditetapkan oleh Produsen.
11. Mempunyai surat rekomendasi sebagai Distributor pupuk dari Dinas Perindag Kabupaten/Kota setempat

Namun dalam pelaksanaannya Pupuk Kaltim mengalami beberapa masalah dalam proses distribusi pupuk pada tahun 2013. Dalam proses distribusi pupuk, Pupuk Kaltim mengalami kendala dalam proses penyaluran pupuk sampai ke tangan pelanggan, seperti permasalahan pengapalan, sampai pada terlambatnya pasokan pupuk ke beberapa daerah wilayah pemasaran Pupuk Kaltim. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Hendra sebagai berikut:

“Secara umum penyaluran pupuk terutama pupuk bersubsidi masih berjalan dengan lancar, meskipun tidak dipungkiri terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaannya. Kami selalu mengupayakan agar pupuk bersubsidi maupun non subsidi bisa sampai ke tangan yang memerlukan”. (Wawancara pada Jumat, 16 Mei pukul 08.40 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Arif Putra menjelaskan bahwa:

“Dalam proses distribusi Pupuk Kaltim mengalami kendala terutama ketika berada di pelabuhan atau pengapalan. Sehingga ada beberapa daerah yang terlambat mendapatkan pasokan”. (Wawancara pada Jumat, 16 Mei pukul 08.42 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Salah satu contoh daerah yang terkena dampak dari adanya kendala dalam proses distribusi Pupuk adalah daerah Nusa Tenggara Barat (NTB) dimana terjadi kelangkaan pupuk, padahal pupuk merupakan salah satu instrumen penting dalam pertanian masyarakat. Namun hampir setiap tahun, masalah kelangkaan pupuk selalu menjadi kendalanya. Selain itu masalah angkutan menjadi salah satu kendala ketersediaan pupuk. Karena itu, PT Pupuk Kaltim diharapkan menyediakan armada angkutan yang memadai untuk distribusi pupuk bagi petani. Dengan adanya hal tersebut Pemprov NTB berharap Pupuk Kaltim melakukan kontrak dengan pihak ketiga untuk menjamin pengapalan pupuk tetap lancar (Portal KBR, 2013)

b) Produksi

Sebagai produsen pupuk nasional, Pupuk Kaltim senantiasa berupaya untuk meningkatkan kinerja produksinya dari tahun ke tahun. Dengan adanya kinerja produksi yang baik tentu akan menghasilkan kapasitas produksi pupuk yang memadai.

Hal ini disampaikan oleh Sunaryo Broto sebagai berikut:

“Pupuk Kaltim merupakan produsen pupuk yang memiliki kapasitas produksi terbesar di Indonesia. Pupuk Kaltim sendiri memiliki lima pabrik yang masih beroperasi sampai saat ini, yaitu Kaltim-1, Kaltim-2, Kaltim-3, POPKA, dan Kaltim-IV. Selain itu Pupuk Kaltim juga memiliki satu pabrik yang masih dalam proses pembangunan yaitu Kaltim-V”. (Wawancara pada Jumat, 16 Mei pukul 09.00 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Berdasarkan wawancara diatas berikut ini merupakan tabel kelima pabrik yang ada di Pupuk Kaltim:

Tabel 11. Pabrik Pupuk Kaltim

Pabrik Plant	Tahun Berdiri Year Commissioned	Kapasitas, Ton/Tahun Capacity, Tons/Year			
		Ammonia	Urea	NPK	Organik Organic
Kaltim 1	1979	595.000	700.000		
Kaltim 2	1982	595.000	570.000		
Kaltim 3	1986	330.000	570.000		
Popka	1996	-	570.000		
Kaltim 4	2002	330.000	570.000		
NPK Blending				150.000	
NPK Fusion				200.000	
Pupuk Organik					45.000
Total		1.850.000	2.980.000	350.000	45.000

Sumber: Annual Report Pupuk Kaltim, 2013

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui mengenai informasi pabrik di Pupuk Kaltim. Namun dalam pelaksanaannya kapasitas pabrik belum bisa dilaksanakan secara maksimal, hal ini terkait dengan performa pabrik maupun kendala-kendala yang terjadi selama proses produksi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bapak Nugroho Priyo Sumbodo sebagai berikut:

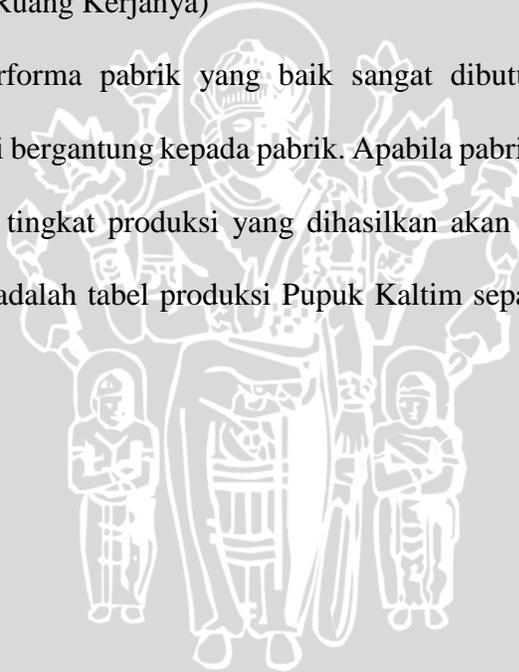
“Kelima pabrik tersebut memiliki kapasitas produksi pupuk yang berbeda-beda. Namun ada beberapa pabrik yang dikarenakan sudah tua, sehingga banyak yang

sudah karatan terutama pabrik Kaltim-1. Oleh karena itu perlu *maintenance* lebih terhadap pabrik tersebut yang disebut dengan *turnaround*. *Simplenya turnaround* itu merupakan servis yang dilakukan oleh perusahaan yaitu setiap 3 bulan sekali agar performa pabrik bisa fit kembali. (Wawancara pada Jumat, 16 Mei pukul 09.10 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Hal ini kemudian diperkuat dengan pernyataan Bapak George Rolland sebagai berikut:

“Pupuk Kaltim telah melakukan monitoring terhadap keberadaan pabrik-pabrik yang ada yaitu melalui RSM (*Reliability Center Management*) dimana RSM tersebut bertugas meningkatkan reabilitas peralatan pabrik sehingga nantinya dapat diketahui kapan waktu untuk melakukan perbaikan, maupun perawatan bahkan penggantian peralatan pabrik”. (Wawancara pada Jumat, 16 Mei pukul 09.20 WITA bertempat di Ruang Kerjanya)

Oleh karena itu performa pabrik yang baik sangat dibutuhkan, secara tidak langsung proses produksi bergantung kepada pabrik. Apabila pabrik mampu beroperasi dengan maksimal maka tingkat produksi yang dihasilkan akan sesuai dengan yang diharapkan. Berikut ini adalah tabel produksi Pupuk Kaltim sepanjang tahun 2012-2013:



Tabel 12. Produksi Pupuk Pupuk Kaltim Tahun 2012-2013

KETERANGAN Description	KAPASITAS Capacity	VOLUME PRODUKSI Production Volume		NAIK (TURUN) Incr (Decr)	
		2013	2012	Volume	%
AMONIAK (AMMONIA)					
Kaltim-1	595.000	555.251	509.504	45.767	9%
Kaltim-2	595.000	611.400	637.798	(26.399)	-4%
Kaltim-3	330.000	381.612	305.709	(14.098)	-4%
Kaltim-4	330.000	390.738	362.377	28.361	8%
Total	1.850.000	1.939.021	1.905.389	33.632	2%
UREA (UREA)					
Kaltim-1	700.000	602.413	588.369	14.044	2%
Kaltim-2	570.000	624.299	681.466	(57.167)	-8%
Kaltim-3	570.000	594.678	633.598	(38.920)	-6%
Popka	570.000	518.653	516.534	2.119	0%
Kaltim-4	570.000	614.982	588.299	26.683	5%
Total	2.980.000	2.955.025	3.008.266	(53.241)	-2%
NPK					
NPK Blending	150.000	81.047	115.515	(34.468)	-30%
NPK Fusion	200.000	122.545	140.527	(17.982)	-13%
Total	3.330.000	3.158.617	3.264.308	(105.691)	-3%
Pupuk Organik	45.000	30.608	49.326	(18.717)	-38%

Sumber: Annual Report Pupuk Kaltim, 2013

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat perbedaan volume produksi Pupuk Kaltim pada tahun 2012-2013 dimana terdapat kenaikan produksi pada pupuk Amoniak yaitu sebesar 33.632 ton atau sekitar 2% dari tahun 2012. Namun pada produksi pupuk urea pada tahun 2013 Pupuk Kaltim mengalami penurunan produksi sebesar 53.241 ton atau sekitar 2% dari tahun 2012. Pada tahun 2013 Pupuk NPK juga mengalami penurunan produksi dari tahun 2012, penurunan tersebut sebesar 105.691 ton atau sebesar 3%. Hal ini juga berlaku pada produksi pupuk organik dimana pada tahun 2013 penurunan

produksi pada tahun 2013 sebesar 18.717 atau sebesar 38% dari tahun 2012. Penurunan produksi Pupuk Kaltim disebabkan adanya faktor eksternal yang tidak bisa dicegah, sehingga Pupuk Kaltim harus melakukan berbagai strategi dalam menghadapi kondisi ini di tahun 2013. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Nugroho Priyo Sumbodo sebagai berikut:

“Tidak dipungkiri tahun 2013 merupakan tahun ujian bagi Pupuk Kaltim, dimana di tahun tersebut perekonomian dunia sedang mengalami guncangan. Sehingga hal tersebut mempengaruhi kinerja kami selaku produsen pupuk nasional. Produksi pada tahun 2013 mengalami penurunan dikarenakan manajemen harus memutar otak atau memikirkan cara-cara dan strategi untuk menghadapi kondisi ini”. (Wawancara pada Jumat, 16 Mei pukul 09.30 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Bapak Hendra menjelaskan bahwa:

“Target produksi pada tahun 2013 sebenarnya sudah tercapai yaitu 2,9 juta ton, namun angka tersebut memang menurun dibandingkan tahun 2012 yang mencapai angka 3 juta ton. Namun penurunan tingkat produksi urea tersebut dikarenakan perusahaan melakukan konversi produksi urea ke produksi amoniak karena pada saat itu harga amoniak lebih baik dan menjajikan bagi perusahaan. Sehingga meskipun produksi urea mengalami penurunan namun produksi pada amoniak meningkat dari tahun 2012.” (Wawancara pada Jumat, 16 Mei pukul 09.40 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

c) Penjualan

Tingkat penjualan merupakan sebuah hal yang penting bagi perusahaan. Dengan adanya penjualan yang maksimal maka akan berdampak baik kepada berbagai aspek di perusahaan tersebut. Salah satunya adalah aspek *financial* dimana melalui penjualan maka laba atau keuntungan yang diperoleh dari hasil penjualan tersebut mampu meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Arif Putra sebagai berikut:

“Sebagai produsen tentu harapan kami adalah produk-produk kami bisa diterima dengan baik di masyarakat. Hal ini bisa dilihat melalui penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Tentu dari tahun ke tahun kami berharap agar tingkat penjualan selalu mengalami kenaikan. Dengan begitu laba atau keuntungan yang didapatkan juga akan meningkat”. (Wawancara pada Senin, 18 Mei pukul 09.00 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Hendra menyatakan bahwa:

“Pada awal tahun tentu manajemen telah menentukan target penjualan. Target tersebut dituangkan melalui rencana strategis perusahaan, sehingga melalui target tersebut menjadi acuan bagi seluruh pihak untuk mendapatkan kinerja yang baik melalui pencapaian target penjualan tersebut”. (Wawancara pada Senin, 18 Mei pukul 09.10 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Seperti yang telah diketahui pada tahun 2013 terjadi guncangan ekonomi dunia yang berdampak pada kegiatan usaha Pupuk Kaltim. Pada tahun 2013 ditandai dengan menurunnya harga internasional urea dan amoniak yang cukup mempengaruhi kinerja perusahaan di bidang penjualan (*Annual Report* Pupuk Kaltim, 2013). Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Nugroho Priyo Sumbodo sebagai berikut:

“Pada tahun 2013 kondisi perekonomian dunia memang sedang tidak baik sehingga berdampak kepada perusahaan selaku produsen. Pada tahun 2013 terdapat sejumlah kendala-kendala baik secara eksternal maupun internal yang menyebabkan target penjualan berjalan kurang maksimal”. (Wawancara pada Senin, 18 Mei pukul 09.20 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Berikut ini adalah tonase penjualan pada tahun 2012-2013:

Tabel 13. Tonase Penjualan Tahun 2012-2013

Keterangan Description	Volume Penjualan Sales Volume		Naik (Turun) Incr (Decr)	
	2013	2012	Volume	%
Urea Urea				
Dalam Negeri - Subsidi Domestic - Subsidized	1.490.854	1.619.325	(128.471)	-8%
Dalam Negeri - Non Subsidi Domestic - Non Subsidized	348.896	456.755	(107.859)	-24%
Ekspor Export	1.067.933	882.533	185.399	21%
Jumlah Total	2.907.683	2.958.614	(50.930)	-2%
Amoniak Ammonia				
Dalam Negeri Domestic	237.766	75.180	162.586	216%
Ekspor Export	233.648	78.647	155.001	197%
Jumlah Total	471.414	153.827	317.587	206%
NPK NPK				
Dalam Negeri - Subsidi Domestic - Subsidized	120.122	133.541	(13.419)	-10%
Dalam Negeri - Non Subsidi Domestic - Non Subsidized	27.121	121.855	(94.734)	-78%
Jumlah Total	147.243	255.398	(108.153)	-42%
Organik Organic	22.635	30.207	(7.572)	-25%

Sumber: Annual Report Pupuk Kaltim, 2013

Berdasarkan dapat tabel diatas dapat dilihat penurunan tingkat penjualan pada Pupuk Urea dan NPK di tahun 2013. Pada tahun 2013 total penjualan pupuk Urea sebesar 2.907.683 ton jumlah ini menurun dibandingkan total penjualan pada tahun 2012 yaitu sebesar 50.930 ton atau sebesar 2% dibandingkan tahun 2012. Hal yang sama juga terjadi pada total penjualan pupuk NPK, pada tahun 2012 perusahaan berhasil melakukan penjualan sebesar 255.398 ton, sedangkan pada tahun 2013 terdapat penurunan penjualan sehingga pada tahun 2013 total penjualan NPK sebesar 147.243 ton atau turun sebanyak 42%. Pupuk organik juga mengalami penurunan penjualan dari tahun 2012 sebesar 30.270 ton menjadi 22.635 ton di tahun 2013.

Sedangkan untuk tingkat penjualan pupuk Amoniak mengalami peningkatan dibandingkan dengan penjualan di tahun 2012 terdapat peningkatan sebesar 206%, hal ini dikarenakan pada tahun 2013 harga jual Amoniak sangat menjanjikan sehingga perusahaan melakukan konversi dari Pupuk urea ke pupuk Amoniak.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspektive*)

a) Kompetensi Karyawan

Dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas Pupuk Kaltim menerapkan sistem pengupahan berbasis kompetensi dan kinerja. Hal ini disampaikan oleh Bapak Hendra sebagai berikut :

”Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya memiliki kualitas dan daya saing yang tinggi. Dengan dasar tersebut, kami menggunakan system pengupahan berbasis kompetensi dan kinerja. Harapannya dengan adanya hal ini mampu memicu semangat dan daya saing karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Kami memiliki *Key Performance Indikator (KPI)* Individu yang merupakan penilaian kinerja individu dan penilaian *soft competency* melalui Sistem Penilaian 360 derajat.” (Wawancara pada Selasa, 19 Mei 2014 pukul 08.35 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Bapak Sunaryo Broto menyatakan bahwa:

“Setiap tahun para karyawan Pupuk Kaltim diberikan kesempatan untuk mendapatkan kenaikan gaji. Dan pemberian gaji didasarkan kepada kinerja yang karyawan lakukan. Setiap karyawan dinilai oleh atasan dan karyawan yang lain, hal ini yang disebut dengan sistem penilaian 360 derajat. Jadi gaji yang didapatkan tentu berdasarkan kinerja karyawan.” (Wawancara pada Selasa, 19 Mei 2014 pukul 08.40 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Kebijakan sistem penilaian kinerja Pupuk Kaltim diatur melalui SK Direksi no 36/DIR/IV.2013 tentang Penilaian Kinerja Unit Kerja Dan Kinerja Individu Karyawan.

Dimana dalam pasal 3 ayat 3 disebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah dimaksudkan untuk perbaikan kinerja, pengembangan karir dan pelatihan karyawan. Sedangkan pasal 4 disebutkan bahwa tahapan pengelolaan kinerja antara lain adalah :

1. Perencanaan target kinerja dan KPI (bulan Januari sampai dengan Maret tahun berjalan)
2. Pengesahan (bulan April sampai dengan Mei tahun berjalan)
3. Pelaksanaan (Januari sampai dengan Desember)
4. Pemantauan kinerja (enam bulan pertama)
5. Penilaian pencapaian target akhir tahun (Januari sampai dengan April tahun berikutnya)

Sesuai dengan pasal 5 (lima) dalam SK Direksi No 36/DIR/IV.2013, sistem penilaian individu dilakukan melalui :

1. Penilaian KPI individu : yaitu penilaian yang dilakukan secara berjenjang oleh atasan langsung berdasarkan bukti (*evident*) hasil kerja pekerja dan disetujui oleh atasan berikutnya dengan menggunakan formulir penilaian kinerja.
2. Penilaian KPI individu pekerja penugasan dilakukan secara berjenjang oleh atasan langsung dan disetujui oleh *general manager*. Pengembangan dan kerja sama usaha dengan menggunakan formulir penilaian kinerja.

Kebijakan perusahaan dalam menerapkan sistem pengupahan berbasis kompetensi dan kinerja melalui SK Direksi No. 59/DIR/VIII.2012, didukung dengan terbitnya SK Direksi No.11/DIR/III.2012 tentang sistem penilaian *soft competency* karyawan, SK Direksi No 53/DIR/VIII.2012 tentang penilaian kinerja unit kerja dan kinerja individu

karyawan dan prosedur pengelolaan dan penilaian kinerja No.DOK: P-SDM-07, hal ini menuntut setiap karyawan untuk menyusun KPI (*key performance indicator*) individu.

Sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja, KPI selanjutnya dibuat terintegrasi antara sasaran kinerja perusahaan dengan sasaran kinerja individu, dengan demikian setiap sasaran dan ukuran yang ditetapkan pada KPI individu merupakan turunan dari sasaran dan ukuran kinerja perusahaan.

b) Pelatihan Karyawan

Dalam rangka peningkatan kualitas karyawan, Pupuk Kaltim menerapkan pelatihan-pelatihan bagi karyawannya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan produktivitas karyawan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Arif Putra sebagai berikut :

”Program pelatihan di Pupuk Kaltim tidak terbatas hanya pada karyawan lama saja, program pelatihan bagi karyawan kami lakukan dalam rangka untuk meningkatkan *hard skill* maupun *soft skill* karyawan. Untuk karyawan baru kami menerapkan system OJT (*On Job Training*) selama 9 bulan sebagai masa pelatihan sebelum menjadi karyawan tetap Pupuk Kaltim. Untuk karyawan lama pelatihan dilakukan melalui seminar, sosialisasi, pelatihan keluar Bontang melalui dinas, bahkan pendidikan karyawan.” (Wawancara pada Kamis, 21 Mei 2014 pukul 10.00 WITA bertempat di Ruang Kompartemen Sumber Daya Manusia Pupuk Kaltim)

Secara umum Pupuk Kaltim menerapkan 3 (tiga) sistem pelatihan bagi karyawan, yaitu (*Annual Report* Pupuk Kaltim,2013):

1. Pelatihan Ingriya (*Inhouse training*), yang terdiri dari pelatihan *leadership*, pelatihan peningkatan kompetensi jabatan (*management development*

program), pelatihan calon karyawan baru, pelatihan lembaga sertifikasi, dan sebagainya.

2. Pelatihan Keluar Lokasi Bontang (*Offsite training*), yang terdiri dari pelatihan peningkatan kompetensi jabatan, pelatihan sertifikasi, pelatihan mutu, K3LH, pelatihan purna tugas dan pelatihan ke luar negeri
3. Program Pendidikan dan Tugas Belajar, yang merupakan program tugas belajar bagi karyawan-karyawan berpotensi untuk belajar ke dalam luar negeri.

