

C. Analisis Data Penelitian

1. Implementasi *Good Corporate Governance* pada PT Pupuk Kalimantan

Timur

Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan suatu hal yang penting untuk dijalankan di setiap Perusahaan baik swasta maupun pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja dalam upaya pemberian pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Hal ini dikarenakan adanya GCG diharapkan dapat menunjang terciptanya *Good Governance* di Indonesia. Hal ini sesuai dengan pendapat Izzati dan Sularto (2008:2) yang menyebutkan bahwa penegakan tata kelola yang baik bermanfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan, melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang baik, meningkatkan efisiensi dan operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada pemegang saham. Hal ini diperkuat dengan pendapat Sedarmayanti (2012:65) yang menyatakan bahwa melalui penerapan *Good Corporate Governance* maka akan memberi suatu nilai bagi perusahaan, baik dalam meningkatkan kinerja keuangan, memperkecil risiko perusahaan yang timbul, meningkatkan daya saing, sehingga meningkatkan kepercayaan investor dan masyarakat.

Oleh karena itu sebagai salah satu anak perusahaan BUMN, Pupuk Kaltim berkomitmen untuk menerapkan GCG dengan baik sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik

Negara. Dalam penerapan GCG Pupuk Kaltim telah melaksanakan prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran.

a. Transparansi

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara, prinsip transparansi merupakan keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Sedangkan menurut Sutedi (2011:11) penyediaan informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada *stakeholder* harus dilakukan perusahaan agar dapat dikatakan transparan. Dengan kata lain prinsip transparansi merupakan pengungkapan informasi kepada *stakeholder* secara terbuka mengenai keadaan perusahaan baik mengenai laporan keuangan maupun non keuangan.

Menurut Zarkasyi (2008:39) pedoman pokok pelaksanaan prinsip transparansi antara lain adalah :

1. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat dipertanggungjawabkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
2. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya

dalam perusahaan dan perusahaan lainnya yang memiliki benturan kepentingan, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan

3. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi
4. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

Berdasarkan pedoman pokok tersebut, perusahaan harus menyediakan laporan yang memadai serta mudah untuk diakses bagi semua *stakeholder*. Oleh karena itu Pupuk Kaltim berkomitmen untuk melaksanakan prinsip transparansi dengan baik. Transparansi ini berkaitan dengan keterbukaan informasi mengenai kinerja perusahaan secara akurat, tepat waktu dan relevan. Prinsip transparansi diwujudkan oleh Pupuk Kaltim melalui pengungkapan informasi keuangan maupun non keuangan. Dalam pengungkapan informasi mengenai laporan keuangan Pupuk Kaltim selalu memberikan laporan tersebut kepada *stakeholder* dengan tepat waktu. Hal ini dikarenakan laporan keuangan merupakan hal pokok yang wajib dilaksanakan oleh setiap perusahaan. Pelaporan keuangan Pupuk Kaltim telah sesuai dengan standar PSAK (Prinsip Standar Akuntansi Keuangan) dimana dalam melaksanakan penyusunan maupun pelaporan keuangan Pupuk Kaltim menggunakan jasa Kantor

Akuntan Publik (KAP) yang independen yang telah ditunjuk oleh pemegang saham sebagai auditor eksternal. Laporan keuangan yang telah disusun oleh Pupuk Kaltim dipublikasikan oleh perusahaan melalui laporan tahunan (*annual report*) Pupuk Kaltim sehingga aspek penyediaan laporan keuangan bagi seluruh *stakeholder* sudah dilaksanakan oleh Pupuk Kaltim dengan baik. Selain laporan keuangan secara umum, perusahaan juga melaporkan mengenai remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi dimana pemberian remunerasi tersebut telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan dimana besarnya ditetapkan melalui RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham).

Dalam aspek non keuangan Pupuk Kaltim memiliki strategi dan sasaran perusahaan yang telah dirumuskan melalui RUPS, dimana melalui strategi tersebut perusahaan bisa meningkatkan kinerja berdasarkan capaian sasaran tersebut. Aspek non keuangan lainnya diwujudkan oleh Pupuk Kaltim melalui berbagai publikasi baik secara internal maupun eksternal. Secara internal Pupuk Kaltim memiliki komunikasi antar karyawan melalui rapat rutin tiap unit kerja, selain itu Pupuk Kaltim memiliki komunikasi eksternal rutin kepada pemerintah Kota Bontang hal ini dilakukan oleh Pupuk Kaltim sebagai bentuk penyampaian informasi kepada pemerintah setempat. Dalam menjalankan prinsip transparansi Pupuk Kaltim juga menerapkan kebijakan manajemen risiko dimana kebijakan tersebut dikelola oleh unit kerja Departemen Kepatuhan dan Manajemen Risiko. Dalam pelaksanaannya manajemen risiko diimplementasikan ke semua aktifitas usaha Pupuk Kaltim hal ini diatur melalui Surat Keputusan Direksi Nomor 65/DIR/XI.2013 tentang Kebijakan dan Pedoman

Manajemen Risiko PT Pupuk Kalimantan Timur. Namun dalam pelaksanaannya belum seluruh karyawan yang mengetahui secara baik mengenai manajemen risiko yang ada di perusahaan. Hal ini sesuai dengan survei yang dilakukan oleh Pupuk Kaltim ke karyawannya. Berdasarkan hasil survei tersebut karyawan yang sangat paham terhadap manajemen risiko belum mencapai level 100%, padahal penerapan manajemen risiko merupakan hal yang sangat penting. Oleh karena itu seharusnya perusahaan memberikan sosialisasi yang lebih mendalam mengenai apa dan tujuan manajemen risiko diterapkan di perusahaan sehingga dengan adanya hal tersebut para karyawan dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dengan adanya implementasi manajemen risiko yang baik di seluruh unit kerja maka setiap unit kerja mampu melakukan antisipasi dan meminimalisir kemungkinan-kemungkinan risiko yang ada di unit kerjanya masing-masing. Hal ini dikarenakan risiko merupakan sesuatu yang tidak dapat diprediksi dan dinamis. Sosialisasi yang dilakukan bisa melalui seminar, pemberian buku panduan dan dilakukan di seluruh unit kerja dan dilakukan pada karyawan lama maupun karyawan baru.

Selain itu dalam penerapan tata kelola TI perusahaan belum menerapkan secara maksimal fungsi dari penerapan tata kelola TI. Sistem informasi yang dilaksanakan oleh Pupuk Kaltim dilakukan melalui penerapan *Whistler Blowing System*, *E-Media*, *E-Procurement*, *Monitoring Pupuk Bersubsidi*, dan *Penjualan Pupuk Online*. Menurut Sedarmayanti (2012:59) dalam kerangka GCG pelaksanaan TI menjadi semakin utama dan merupakan bagian tidak terpisahkan terhadap kesuksesan GCG perusahaan secara menyeluruh. Melalui penerapan TI yang baik maka akan mendukung perwujudan

strategi dan sasaran perusahaan, sehingga hal ini mampu mendukung peningkatan kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Oleh karena itu dalam meningkatkan fungsi TI di perusahaan, Pupuk Kaltim perlu melakukan sosialisasi mengenai sistem informasi TI maupun pelatihan bagi karyawan mengenai TI di perusahaan sehingga penerapan tata kelola TI di Pupuk Kaltim menjadi lebih baik.

Dari pemaparan diatas dapat dikatakan bahwa penerapan prinsip transparansi di Pupuk Kaltim telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini terbukti dengan adanya penyampaian informasi perusahaan baik secara keuangan maupun non keuangan. Namun perlu ada peningkatan pada aspek manajemen risiko maupun tata kelola TI sehingga penerapan prinsip tranparansi bisa dijalankan secara efektif dan berkesinambungan demi tercapainya kinerja Pupuk Kaltim yang baik.

b. Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengelolaan perusahaan secara efektif sesuai dengan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara yang menyebutkan prinsip akuntabilitas merupakan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan dapat terlaksana secara efektif. Menetapkan tugas dan

tanggung jawab serta penilaian kinerja secara jelas, baik pada tingkatan dewan direksi serta semua bagian perusahaan secara menyeluruh.

Menurut Zarkasyi (2008 : 40) pedoman pokok pelaksanaan prinsip akuntabilitas adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan
2. Perusahaan harus menyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan perannya dalam pelaksanaan GCG
3. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan
4. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
5. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

Berdasarkan pedoman pokok pelaksanaan perusahaan harus dikelola secara transparan dan wajar dengan tetap memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan yang lainnya. Dalam melaksanakan prinsip akuntabilitas,

Pupuk Kaltim telah menetapkan tugas dan tanggung jawab organ perusahaan secara jelas dan terperinci yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku No. 14 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Selain itu Pupuk Kaltim juga telah menetapkan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan di unit departemen kerja Pupuk Kaltim berdasarkan fungsi dan kompetensinya. Hal ini dilakukan oleh Pupuk Kaltim melalui penerapan *Key Performance Indikator* yang merupakan penilaian karyawan berdasarkan kompetensinya dan menjadi acuan bagi perusahaan dalam menerapkan *reward and punishment system*. Selain itu perusahaan juga menerapkan sistem pengupahan berbasis kompetensi, sehingga dengan adanya hal ini menjadi acuan bagi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Dalam mengatur perilaku korporasi dan individu karyawan Pupuk Kaltim telah melaksanakan Kode Etik Perusahaan. Kode Etik ini yang kemudian menjadi pedoman bagi seluruh insan Pupuk Kaltim dalam mengambil keputusan dan berperilaku. Penerapan Kode Etik Perusahaan ini mengacu pada prinsip-prinsip GCG yang dijabarkan dari budaya dan nilai-nilai perusahaan. Komitmen dalam penerapan Kode Etik ini dijalankan oleh seluruh insan Pupuk Kaltim melalui penandatanganan Pakta Integritas. Dalam rangka pelaksanaan penandatanganan Pakta Integritas perlu dilakukan langkah sosialisasi kepada setiap karyawan agar para karyawan mengerti dan memahami maksud dan tujuan penerapannya. Selain itu diperlukan adanya komitmen yang kuat dari setiap insan Pupuk Kaltim dalam melaksanakannya, sehingga dalam penerapannya akan menciptakan SDM yang mempunyai nilai etika yang baik.

Pupuk Kaltim juga menerapkan *Whistler Blowing System* dimana kebijakan ini merupakan bentuk partisipasi publik dalam rangka pengaduan pelanggaran Kode Etik Perusahaan. Penerapan kebijakan ini dilakukan oleh Pupuk Kaltim dalam rangka mewujudkan PKT Bersih. Namun di dalam pelaksanaannya harus diimbangi dengan adanya sosialisasi kepada seluruh *stakeholder* yang ada sehingga penerapan kebijakan ini bisa berjalan dengan efektif. Sosialisasi yang dilakukan seharusnya tidak sekedar melalui *website* namun juga komunikasi yang aktif ke seluruh *stakeholder* yang ada. Selain itu perusahaan harus menjamin dengan pasti kerahasiaan identitas dari pelapor pengaduan dalam rangka mewujudkan prinsip akuntabilitas di perusahaan.

Dengan adanya hal-hal diatas menunjukkan adanya komitmen dari Pupuk Kaltim dalam melaksanakan prinsip-prinsip akuntabilitas dimana dengan adanya berbagai kebijakan di Perusahaan diharapkan dapat membuat seluruh insan di Pupuk Kaltim bertanggung jawab dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan Kode Etik yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga segala bentuk target perusahaan yang telah tersusun melalui RKAP bisa tercapai dan akan menghasilkan kinerja perusahaan yang berkesinambungan. Selain itu Pupuk Kaltim telah melaksanakan *assesment* (penilaian) dan *self assessment* (penilaian mandiri) mengenai pelaksanaan GCG di perusahaannya berdasarkan peraturan perundang-undangan melalui Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara. Dalam pelaksanaan *assessment* Pupuk Kaltim dinilai oleh tim

independen BPKP Provinsi Kalimantan Timur. Dengan adanya *assessment* ini mampu dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam melaksanakan GCG di perusahaan.

c. **Responsibilitas**

Menurut oleh Zarkasyi (2008 : 40) perusahaan harus menerapkan prinsip responsibilitas dengan mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *Good Corporate Citizen*.

Menurut Zarkasyi (2008:40) pedoman pokok pelaksanaan prinsip responsibilitas adalah sebagai berikut :

1. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*)
2. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

Berdasarkan pedoman pokok pelaksanaan pada dasarnya prinsip responsibilitas merupakan suatu bentuk pertanggungjawaban perusahaan kepada lingkungan dan masyarakat sekitar terhadap segala bentuk kegiatan usaha yang perusahaan jalankan sesuai dengan kepatuhan terhadap perundang-undangan yang berlaku. Dalam

menerapkan GCG di perusahaannya, Pupuk Kaltim berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara, yang terdapat pada pasal 2 tentang kewajiban BUMN menerapkan GCG ayat (1) yang menyebutkan BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri ini dengan tetap memperhatikan ketentuan, dan norma yang berlaku serta anggaran dasar BUMN dan ayat (2) yang menyebutkan Direksi menyusun GCG manual yang diantaranya dapat memuat *board manual*, manajemen risiko manual, system pengendalian intern, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMN yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi dan pedoman perilaku etika (*code of conduct*). Sesuai dengan peraturan tersebut maka Pupuk Kaltim telah menjalankan prinsip-prinsip GCG secara baik dan berkesinambungan sehingga dapat memenuhi kepentingan-kepentingan pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan. Selain itu Pupuk Kaltim juga memenuhi tanggung jawabnya dalam aspek pengelolaan limbah dan aspek ketenagakerjaan. Dalam aspek pengelolaan limbah Pupuk Kaltim mewujudkannya melalui pengelolaan limbah menggunakan prinsip *In Plant Treatment* yaitu mengutamakan daur ulang limbah cair yang masih bisa dimanfaatkan pada proses produksi., melalui pengelolaan limbah diharapkan mampu mengurangi dampak limbah pabrik yang ditimbulkan oleh perusahaan. Namun perusahaan harus memastikan bahwa masyarakat yang berada di kawasan *buffer zone* tidak terkena dampak dari adanya limbah pabrik. Perusahaan

harus mengutamakan keselamatan dan kesehatan masyarakat. Selain itu kepatuhan terhadap regulasi diwujudkan oleh Pupuk Kaltim melalui aspek ketenagakerjaan dimana Pupuk Kaltim selalu berupaya untuk memberikan kesejahteraan kepada karyawannya.

Dalam tanggung jawabnya terhadap lingkungan dan masyarakat Pupuk Kaltim telah melaksanakan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dituangkan melalui *Masterplan* CSR serta dibentuknya Komite Tanggung Jawab Sosial (Komite CSR) melalui SK Direksi No. 23/DIR/2012. Dalam pelaksanaan program CSR Pupuk Kaltim berkomitmen dalam rangka pengelolaan lingkungan dan pemberdayaan masyarakat melalui berbagai program. CSR Pupuk Kaltim diwujudkan melalui PKBL dan Binwil. Program PKBL diwujudkan Pupuk Kaltim melalui program kemitraan dan program bina lingkungan. Program kemitraan Pupuk Kaltim dilakukan dengan pemberian modal dan pelatihan kepada para pengusaha kecil dan menengah agar mampu meningkatkan daya saingnya sehingga akan menciptakan masyarakat yang mandiri. Melalui program kemitraan secara tidak langsung akan menciptakan lapangan pekerjaan yang baru bagi masyarakat. Namun dalam pelaksanaannya Pupuk Kaltim harus melaksanakan pengawasan terhadap jalannya program ini, sehingga program kemitraan dapat dilaksanakan sesuai tujuannya.

Selain program kemitraan Pupuk Kaltim juga melaksanakan program bina lingkungan. Program Bina Lingkungan diwujudkan dalam bentuk kontribusi dibidang kesehatan, pendidikan, bantuan bencana alam, fasilitas umum, fasilitas peribadatan dan pelestarian lingkungan (Pupuk Kaltim, 2014). Dalam pengelolaan lingkungan Pupuk

Kaltim senantiasa melaksanakan program-program yang menunjang kelestarian lingkungan. Selain program pengelolaan lingkungan program peduli pendidikan Pupuk Kaltim merupakan fokus utama Pupuk Kaltim dalam rangka menjalankan program bina lingkungan. program pendidikan yaitu pemberian beasiswa kepada siswa-siswi berprestasi namun kurang mampu dari segi ekonomi. Hal ini sangat baik, mengingat generasi muda merupakan generasi penerus bangsa yang harus memiliki pendidikan yang tinggi. Oleh karena itu Pupuk Kaltim harus berupaya untuk terus melaksanakan bantuan beasiswa bagi siswa-siswi yang berprestasi ini sehingga kelak siswa-siswi ini dimasa depan dapat menjadi SDM Pupuk Kaltim yang berkualitas. Selain itu sistem penerimaan maupun penyaringan calon penerima beasiswa harus dipantau dan dilakukan dengan baik dan efektif sehingga menghindari adanya upaya kecurangan dalam pelaksanaannya. Koordinasi dan sosialisasi juga perlu dilakukan oleh Pupuk Kaltim sehingga program beasiswa ini dapat diterima oleh pihak yang benar-benar membutuhkan.

Dalam program bina wilayah diwujudkan oleh Pupuk Kaltim melalui bantuan dalam bentuk pembinaan yang merupakan salah satu strategi perusahaan dalam memberdayakan masyarakat (*Pola Stewardship*), kegiatan seperti magang bagi tenaga pengaman, pelatihan welder untuk masyarakat dan pelatihan menyelam bagi nelayan di Bontang merupakan salah satu upaya perusahaan untuk mengembangkan tingkat kompetensi SDM sekitar khususnya kota Bontang. (Pupuk Kaltim, 2014). Namun dalam pelaksanaannya perlu ada peningkatan program pemberdayaan masyarakat,

dimana dengan adanya hal ini masyarakat bisa ikut berpartisipasi dalam rangka perwujudan *Good Corporate Governance* yang baik.

d. Independensi

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara, prinsip independensi adalah keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus dikelola secara mandiri sehingga masing-masing organ tidak memiliki benturan kepentingan dan tidak dapat di intervensi oleh pihak manapun.

Menurut Zarkasyi (2008:40) pedoman pokok pelaksanaan prinsip independen adalah sebagai berikut :

1. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif
2. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud system pengendalian internal yang efektif.

Prinsip independensi diwujudkan oleh Pupuk Kaltim melalui organ perusahaan yaitu Dewan Komisaris dan Direksi yang satu sama lain tidak memiliki hubungan kekerabatan. Selain itu, Dewan Komisaris dan Direksi juga tidak memiliki rangkap jabatan eksekutif di perusahaan atau anak perusahaan yang lain. Hal ini perlu untuk dilakukan sehingga dalam pengambilan keputusan bisa dijalankan dengan obyektif tanpa memihak dengan pihak manapun sehingga Dewan Komisaris dan Direksi mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan professional.

Selain itu Pupuk Kaltim juga menerapkan larangan bagi Dewan Komisaris, Direksi maupun karyawannya untuk menerima hadiah (gratifikasi) dari pihak manapun. Seluruh insan yang ada di Pupuk Kaltim harus bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan tanpa ada benturan kepentingan dari pihak manapun. Selain itu Pupuk Kaltim juga selalu berupaya agar perusahaan yang dijalankan bisa terbebas dari pengaruh praktik-praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) yang bisa merusak citra Pupuk Kaltim.

e. Kewajaran

Menurut Zarkasyi (2008:41) prinsip dasar pelaksanaan prinsip kewajaran adalah perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdsarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Sedangkan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate*

Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara, prinsip kewajaran adalah keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (stakeholders) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan. Dan dapat disimpulkan bahwa prinsip kewajaran merupakan prinsip yang menjamin bahwa dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan menjamin hak-hak dari setiap pelaku perusahaan berdasarkan kesetaraan dan keadilan.

Oleh karena itu menurut Zarkasyi (2008:41) pedoman pokok pelaksanaan prinsip kewajaran antara lain adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing
2. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan
3. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional

Prinsip kewajaran diwujudkan oleh Pupuk Kaltim melalui sistem karir yang terbuka bagi seluruh kalangan berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan oleh Pupuk Kaltim. Pelaksanaan sistem ini harus menjamin bahwa tidak ada tindakan kecurangan KKN dalam prosesnya. Selain itu Pupuk Kaltim juga menerapkan sistem pengupahan berbasis kinerja dimana upah yang didapatkan oleh karyawan harus sesuai dengan

kinerja yang mereka lakukan selama proses kerja berlangsung. Hal ini dilakukan agar para karyawan bertanggung jawab akan tugasnya sehingga para karyawan akan memiliki motivasi dalam bekerja. Tentunya sistem ini harus dilakukan melalui pengawasan yang efektif agar penilaian kinerja masing-masing karyawan dilaksanakan secara obyektif dan tidak memihak. Oleh karena itu Pupuk Kaltim menerapkan *Key Performance Indikator* dalam penilaian kinerja karyawan.

Dalam proses bekerja perusahaan tidak membedakan ras, gender, agama dan jenis kelamin sehingga seluruh karyawan dapat bekerja dengan nyaman. Hal ini memacu karyawan untuk bekerja secara professional. Apabila karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik maka kinerja perusahaan juga akan berjalan dengan baik. Karena kinerja yang baik berawal dari SDM yang memiliki kualitas prima. Kesetaraan gender dalam bekerja juga diterapkan di Pupuk Kaltim hal ini dilakukan sebagai bentuk keadilan dan berdasarkan kinerja seluruh karyawan. Salah satu contohnya adalah dengan menetapkan perempuan dalam posisi *General Manager* maupun *Manager* unit kerja Pupuk Kaltim.

2. Kinerja Pupuk Kaltim berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Kinerja merupakan sebuah hal yang penting bagi perusahaan, Menurut Sugiyarso dan Winarni (2005:111) memberikan penertian tentang kinerja sebagai berikut :

”Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atau tujuan perusahaan, tingkat pencapaian misi perusahaan, tingkat pencapaian pelaksanaan tugas secara actual dan pencapaian misi perusahaan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan tersebut.”

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, Pupuk Kaltim belum menggunakan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Namun dalam pengukuran kinerjanya Pupuk Kaltim menerapkan model pengukuran lain dimana dalam hal ini Pupuk Kaltim menggunakan acuan dalam mengukur kinerjanya melalui *Key Performance Indikator* (KPI) yang telah disepakati di dalam RUPS yang dituangkan melalui Kontrak Manajemen. Pengukuran kinerja perusahaan melalui KPI dilakukan melalui 5 (lima) perspektif yaitu perspektif keuangan dan pemasaran, perspektif fokus pelanggan, perspektif efektifitas produk, perspektif sumber daya manusia dan perspektif *Good Corporate Governance*.

Namun dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui bagaimana kinerja Pupuk Kaltim berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). BSC merupakan sebuah konsep yang pertama kali dikenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di awal tahun 1992 dengan mempublikasikan "*The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*" dalam *Harvard Business Review*. (Syariati, 2009:6). Menurut Kaplan dan Norton (2000:22) BSC memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Sedangkan menurut Suhendra (2004:2) *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Dalam pendekatan BSC terdapat 4 (empat) perspektif dalam mengukur kinerja

perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut ini adalah analisis data mengenai kinerja perusahaan melalui pendekatan BSC:

Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Kaplan dan Norton, 2009:9). Berikut ini merupakan langkah-langkah strategis dalam rangka mengetahui kinerja perusahaan berdasarkan pendekatan BSC:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Hal ini merupakan awal dari pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan BSC.

Pupuk Kaltim memiliki visi dan misi yaitu:

“Menjadi Perusahaan Agro-Kimia yang Memiliki Reputasi Prima di Kawasan Asia”

Misi:

- a. Menyediakan produk-produk pupuk, kimia, agro dan jasa pelayanan pabrik serta perdagangan yang berdaya saing tinggi.
- b. Memaksimalkan nilai perusahaan melalui pengembangan sumber daya manusia dan menerapkan teknologi mutakhir
- c. Menunjang Program Ketahanan Pangan Nasional dengan penyediaan pupuk secara tepat
- d. Memberikan manfaat bagi Pemegang Saham, karyawan dan masyarakat serta peduli pada lingkungan.

Selain itu Pupuk Kaltim juga memiliki budaya perusahaan yaitu:

a. Unggul

Insan Pupuk Kaltim selalu berusaha mencapai keunggulan dalam berbagai aspek kinerja perusahaan dengan menegakkan nilai-nilai : professional, tangguh, visioner.

b. Integritas

Insan Pupuk Kaltim harus dapat dipercaya, sehingga selalu bersifat terbuka dan menjunjung nilai-nilai : jujur, adil, bertanggung jawab, disiplin

c. Kebersamaan

Insan Pupuk Kaltim merupakan satu kesatuan tim kerja untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengutamakan nilai-nilai : sinergi, bersatu

d. Kepuasan pelanggan

Insan Pupuk Kaltim selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan memperhatikan nilai-nilai : perhatian, komitmen, mutu

e. Tanggap

Insan Pupuk Kaltim dalam mengantisipasi perubahan dinamika usaha selalu memperhatikan nilai-nilai : inisiatif, cepat, peduli lingkungan

Berdasarkan visi dan misi serta budaya perusahaan maka perusahaan juga menetapkan startegi perusahaan dalam rangka mencapai kinerja yang baik. Strategi ini tertuang di dalam Kontrak Manajemen dan KPI Pupuk Kaltim. Strategi tersebut adalah:

1. Melakukan utilisasi asset perusahaan dan peningkatan reliabilitas unit-unit produksi

2. Mengamankan jaminan pasokan bahan baku penajangan sumber bahan baku alternatif
3. Melakukan ekspansi kapasitas produksi pupuk urea dan diverifikasi industri produk pupuk
4. Memaksimalkan sumber-sumber pendapatan usaha
5. Memberdayakan kapabilitas organisasi
6. Mengelola dan mengembangkan SDM yang professional dan produktif
7. Mengembangkan usaha diversifikasi agrokimia
8. Melakukan efisiensi operasional

2. Mengkomunikasikan dan Mengkaitkan Tujuan Serta Ukuran Strategis

Hal ini bisa dilakukan melalui penentuan KPI (*Key Performance Indikator*) yang sesuai dengan 4 (empat) perspektif yang ada di BSC. Berikut ini adalah komponen KPI masing-masing perspektif dalam BSC:

Tabel 13. KPI Dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)
Keuangan	Laporan Laba Rugi Komprehensif
	Laporan Keuangan Konsolidasian
Pelanggan	Produk
	Pelayanan Kepada Pelanggan

Internal Bisnis	Distribusi Pupuk
	Produksi
	Penjuala
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kompetensi Karyawan
	Pelatihan Karyawan

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2014

3. Merencanakan, Menetapkan Sasaran, Dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategis

Menurut Kaplan dan Norton (2000:12) sasaran-sasaran yang ditetapkan harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Dalam rangka meningkatkan kinerjanya, Pupuk Kaltim telah memiliki sasaran strategis perusahaan yang tercantum di dalam Kontrak Manajemen di tahun 2013. Untuk mewujudkan visi dan misi serta untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan, sasaran korporasi yang ingin dicapai di tahun 2013 sebagai berikut :

1. Memproduksi urea sebesar 2.900.000 ton, Amoniak 1.805.000 ton, NPK 330.000 ton dan Organik 40.000 ton
2. Menjual Urea sebesar 3.031.000 ton, terdiri dari urea dalam negeri 2.031.000 ton dan ekspor 1.000.000 ton, amoniak dalam negeri 125.400 ton, NPK dalam negeri 330.00 ton, dan Organik 40.000 ton.

3. Laba sebelum konsolidasi sebelum pajak 2013 Rp 2.558 milyar dan laba konsolidasi sebelum pajak 2013 Rp 2.741 milyar
4. Mempertahankan sertifikat ISO 9001, ISO 14001, ISPS Code dan SMK 3
5. Melaksanakan dan menyelesaikan proyek pengembangan pabrik Kaltim-5, pabrik Boiler Batubara, parik NPK 3&4, gudang UBS VI dan Reklamasi Lahan di utara pabrik Kaltim-4 dan proyek infrastruktur.
6. Mempertahankan nilai nihil kecelakaan (*zero accident*) dan meraih proper hijau (tingkat propinsi) dan proper biru (tingkat nasional) di bidang lingkungan (*environment*)
7. Memperoleh Opini Akuntan terhadap laporan keuangan “Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)” dengan kinerja keuangan yang sehat “AAA”
8. Meningkatkan penerapan *Good Corporate Govenance* dengan target skor 90.
9. Meningkatkan *Malcom Badridge Criteria for Performance Excelent* dengan target skor 545
10. Menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja

Pada tahun 2013 Pupuk Kaltim memiliki kinerja yang cukup baik. Kinerja Pupuk

Kaltim yang berhasil diraih adalah:

1. Produksi Urea 2,96 juta ton
2. Produksi Amoniak 1,94 juta ton
3. Produksi NPK 204 ribu ton
4. Penjualan Urea 2,91 juta ton

5. Pasokan Pupuk Urea Subsidi 1,49 juta ton
6. Pasokan NPK Subsidi 118,5 ribu ton
7. Penjualan Amoniak 471 ribu ton
8. Ekspor urea 1,07 juta ton
9. Skor *Assessment* 83,15
10. Pendapatan Rp 13,83 triliun
11. Laba Komprehensif Rp 1,03 triliun
12. Pertumbuhan Aset sebesar 49,7 %
13. Perusahaan mendapatkan Rating idAA+ (*Stable Outlook*) dari Perfindo
14. Skor Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) sebesar 567
15. Tingkat Kesehatan Perusahaan AA sesuai Kep-100/MBU/2002
16. *Zero Accident* 32,15 juta jam
17. Meraih Proper Hijau dari Kementerian Lingkungan Hidup

Pada tahun 2013 target-target kinerja perusahaan dapat dipenuhi dengan cukup baik. Namun ada beberapa aspek yang tidak bisa dipenuhi oleh perusahaan. Salah satunya adalah perolehan laba perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya faktor eksternal yang tidak bisa dicegah. Pada tahun 2013 kinerja Pupuk Kaltim mengalami beberapa kendala terutama di bidang pemasaran. Rendahnya tingkat pertumbuhan ekonomi nasional tahun 2013 secara tidak langsung juga mempengaruhi kinerja Industri pupuk urea nasional. Perkembangan dan revitalisasi pabrik pupuk berjalan lambat dan memerlukan dukungan dari pemerintah, kondisi ini dipengaruhi kondisi permodalan

terpengaruh perubahan nilai tukar rupiah serta suku bunga bank pinjaman yang relatif tinggi (*Annual Report Pupuk Kaltim*, 2013)

4. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Startegis

Berdasarkan KPI yang telah ditetapkan dalam rangka mengukur kinerja perusahaan berikut ini merupakan analisis data mengenai 4 (empat) perspektif BSC yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja Pupuk Kaltim:

a. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:23) perspektif finansial digunakan karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba. Oleh karena itu perspektif finansial sangat penting diterapkan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan dengan adanya perspektif finansial maka dapat menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan serta pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. (Kaplan dan Norton, 2000: 53) Sedangkan menurut Syariati (2009:10) tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yaitu (1) menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan (2) menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil 2 (dua) laporan keuangan Pupuk Kaltim yaitu laporan mengenai Laba Rugi Komprehensif dan Laporan Keuangan Konsolidasian dalam jangka waktu 5 (lima) tahun yaitu tahun 2009-2013. Dalam laporan laba rugi komprehensif menjabarkan mengenai jumlah laba yang

diatribusikan kepada entitas induk, laba sebelum pajak, laba bruto dan penjualan. 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)

Selain laporan Laba Rugi Komprehensif, terdapat laporan keuangan konsolidasian. Laporan Keuangan Konsolidasian menjabarkan mengenai total aset, liabilitas jangka pendek, liabilitas jangka panjang dan modal kerja bersih. Berdasarkan kinerja perusahaan pada tahun 2013 terdapat pertumbuhan aset yaitu sebesar 49,7%.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton (2000:55) perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting, kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar. Sedangkan menurut Syariati (2009:14) dalam perspektif pelanggan, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan menentukan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Sebagai produsen, tentunya Pupuk Kaltim sangat memperhatikan aspek pelanggan. Hal

ini diwujudkan melalui produk yang berkualitas dan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Melalui produk yang berkualitas maka akan meningkatkan kepuasan dari pelanggan sehingga akan berdampak bagi bagi perusahaan. Selain itu Pupuk Kaltim juga memberikan pelayanan yang baik bagi para pelanggannya. Hal ini diwujudkan melalui program perlindungan konsumen. Beberapa program diantaranya melalui sistem *online* yaitu *Delivery Order (DO) Online* dan *RDKK Online* dimana dengan adanya kedua sistem ini dapat memudahkan pelanggan dalam melakukan transaksi pembayaran maupun *entry* data mengenai rencana kebutuhan pupuk petani di wilayahnya masing-masing. Sistem ini akan menciptakan pelayanan yang efektif karena pelanggan bisa setiap saat melakukan transaksi setiap hari. 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.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:61) ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan, Pupuk Kaltim melaksanakan survei kepuasan pelanggan. Hal ini dilakukan sebagai langkah evaluasi perusahaan terhadap kinerjanya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Berdasarkan data hasil Survei CSI (Customer Satisfaction Index) terjadi penurunan Indeks

Kepuasan Pelanggan Pupuk Kaltim pada tahun 2012 yaitu 4,15 menjadi 4,05 (termasuk dalam kategori PUAS) pada tahun 2013 (*Annual Report* Pupuk Kaltim, 2013). Oleh karena itu perlu adanya perbaikan kinerja dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang optimal. Pupuk Kaltim perlu lebih responsif dalam menerima segala bentuk keluhan pelanggan. Selain itu kegiatan terhadap pelayanan pelanggan juga harus diterapkan secara terintegrasi di semua unit kerja yang terdapat di Pupuk Kaltim.

c. Perspektif Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (2000:81) dalam *Balanced Scorecard*, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Sedangkan menurut Syariati (2009:14) proses bisnis internal memungkinkan unit bisnis untuk :

1. Memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan
2. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil indikator proses distribusi, produksi dan penjualan sebagai ukuran dalam menentukan perspektif bisnis internal di Pupuk Kaltim. Dalam proses distribusi Pupuk Kaltim Pupuk Kaltim menerapkan sistem penyaluran pupuk menggunakan distribusi tertutup dan menggunakan Sistem Manajemen Pemasaran Terpadu (*integrated marketing*) hal ini dilakukan agar setiap

tahunnya stok pupuk bisa terpenuhi sehingga tidak ada kelangkaan pupuk di masing-masing wilayah pemasaran.

Namun dalam prosesnya, pada tahun 2013 Pupuk Kaltim mengalami penurunan kinerja pemasaran yang mengakibatkan Indeks Kepuasan Pelanggan menurun sehingga diperlukan adanya perbaikan kinerja terutama dalam proses distribusi pupuk bersubsidi. Perbaikan yang harus dilakukan adalah dengan menjaga mutu produk dari mulai proses produksi sampai pengantongan pupuk. Pupuk Kaltim harus memonitoring pelaksanaan distribusi agar pupuk bersubsidi bisa sampai kepada pihak yang berhak mendapatkannya. Monitoring ini dilakukan pada saat pendistribusian pupuk mulai dari gudang penyimpanan sampai kepada distributor hingga sampai kepada petani. Selain itu, sebagai produsen Pupuk Kaltim harus senantiasa responsif terhadap berbagai keluhan pelanggan dengan baik dan tepat waktu. Sehingga hal-hal yang menjadi faktor penghambat dalam mencapai kinerja yang baik mampu diatasi oleh Pupuk Kaltim.

Selain itu dalam proses produksi Pupuk Kaltim memiliki 5 (lima) pabrik yang beroperasi dimana 1 (satu) pabrik dalam tahap pembangunan. Kelima pabrik ini harus dimaksimalkan dalam rangka pencapaian stok yang dibutuhkan setiap tahunnya. Pabrik yang sudah berumur tua harus dilakukan perbaikan maupun perawatan yang baik agar dapat beroperasi dengan maksimal. Dalam aspek penjualan terdapat penurunan penjualan pada pupuk Urea, NPK, dan Pupuk Organik di tahun 2013 namun penjualan pupuk Amoniak mengalami peningkatan dari tahun 2012. Hal ini disebabkan karena harga jual Amoniak lebih menjajinkan sehingga perusahaan melakukan konversi Pupuk Urea ke Amoniak.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:109) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* yang pertama. Oleh karena itu, dengan upaya pembelajaran dan pertumbuhan terus-menerus dilakukan oleh perusahaan, perusahaan bisa secara terus-menerus menyelaraskan targetnya dengan kedinamisan dari pergerakan dunia bisnis. (Syariati 2009:15) Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal dalam BSC biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kemampuan sumber daya alam, sistem, dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Maka dari itu, pengalaman-pengalaman di masa lampau dapat dijadikan sebuah pelajaran bagi perusahaan agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang. (Kaplan dan Norton, 1996:23)

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator kompetensi dan pelatihan karyawan untuk mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam kompetensi karyawan diwujudkan oleh Pupuk Kaltim melalui *Key Performance Indikator* (KPI) Individu yang merupakan penilaian kinerja individu dan penilaian *soft competency* melalui Sistem Penilaian 360 derajat. Dengan adanya KPI diharapkan mampu meningkatkan kinerja para karyawan. Namun dalam penilaiannya harus berdasarkan prinsip obyektif sehingga penilaian terhadap KPI bisa dilaksanakan secara adil tanpa memihak.