

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Implementasi *Good Corporate Governance* PT Pupuk Kalimantan Timur dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perusahaan

PT. Pupuk Kalimantan Timur sebagai salah satu anak perusahaan BUMN juga menyadari pentingnya implementasi *Good Corporate Governance*. Untuk itu pada tahun 2002 dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tentang kinerja, PT Pupuk Kaltim memutuskan untuk menerapkan sistem *Good Corporate Governance*. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan Bapak Muhendry Budi Vaya selaku Kepala Bagian Keefektifan Proses dan Kepatuhan Departemen Kepatuhan dan Manajemen Risiko sebagai berikut:

“Pelaksanaan GCG di Pupuk Kaltim dimulai pada tahun 2002. Waktu itu Pupuk Kaltim menunjuk tim asisten BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Daerah) Provinsi Kaltim untuk memotret keadaan Pupuk Kaltim. Setelah itu keluarlah rekomendasi atau saran dari tim asisten BPKP untuk melaksanakan GCG. Rekomendasi tersebut terkait dengan *board manual*, kode etik perusahaan serta penerapan GCG itu sendiri. Selain itu adanya KEPMEN BUMN No: KEP-117/M-MBU/2002 juga menjadi salah satu hal yang melandasi implementasi GCG di Pupuk Kaltim pada waktu itu. Dan yang paling penting waktu itu adalah komitmen yang kuat dari direksi untuk melaksanakan GCG di Pupuk Kaltim dengan baik”. (Wawancara pada Kamis, 10 April pukul 10.15 WITA bertempat di Ruang Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Implementasi GCG pada tahun 2002 merupakan dasar atau pondasi awal dari pelaksanaan GCG pada tahun-tahun berikutnya. Oleh karena itu pada awal tahun penerapannya Pupuk Kaltim berusaha untuk melaksanakan dengan baik dan tepat rekomendasi atau saran yang diberikan oleh tim asisten BPKP Provinsi Kaltim sebagai komitmen Direksi dalam melaksanakan GCG. Sejak diberlakukannya GCG, maka

Pupuk Kaltim membentuk suatu tim yang disebut dengan Tim Integritas dan *Good Corporate Governance* dimana tim ini berfungsi sebagai koordinasi dan memantau kemajuan penerapan GCG serta melakukan antisipasi dan *problem solving* terhadap penerapan GCG di perusahaan. Selain itu perusahaan telah menerapkan sistem pengelolaan Dewan Direksi dan Dewan Komisaris yang merupakan syarat penting penerapan *Good Corporate Governance*.

Pada tahun 2005, dengan adanya komitmen yang kuat dan kerja keras dari seluruh lapisan di perusahaan, Pupuk Kaltim berhasil menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dengan baik sehingga menjadi bagian dari pola usaha yang bertanggung jawab. Pupuk Kaltim secara berkesinambungan menjalankan dan menerapkan prinsip-prinsip GCG dengan telah memiliki Pedoman GCG, Panduan Kebijakan Kode Etik Perusahaan yang tertuang pada Surat Keputusan Direksi No. 28/DIR/VI.2005 tanggal 20 Juni 2005, dan Pupuk Kaltim selalu melakukan penyempurnaan Pedoman GCG tertuang pada Surat Keputusan Direksi No. 65/DIR/X.2007 tanggal 22 Oktober 2007, surat Keputusan Direksi No. 52/DIR/VIII.2009, serta penyempurnaan Panduan Kebijakan Penyempurnaan Kode Etik No.55/DIR/IX.2009 tanggal 4 September 2009 dan No. 04/DIR/II.2010 tanggal Februari 2010. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Zita Palupi Kristiani selaku Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko sebagai berikut:

“Salah satu hal yang penting dalam melaksanakan GCG ini adalah komitmen yang kuat dari seluruh jajaran direksi maupun seluruh karyawan Pupuk Kaltim sendiri. Seperti yang sudah disampaikan awal penerapan GCG di Pupuk Kaltim dimulai tahun 2002 namun itu masih pondasi awalnya, kami juga membentuk Tim Integritas GCG. Pelan-pelan sampai pada tahun 2005 kami mampu

melaksanakan GCG ini dengan baik dengan mengeluarkan SK No. 28/DIR/VI.2005.” (Wawancara pada Kamis, 10 April pukul 10.18 WITA bertempat di Ruang Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Dengan adanya implementasi GCG pada perusahaan, Pupuk Kaltim melalui Peraturan Menteri Negara BUMN di dalam SK No. 117 tahun 2002 tentang petunjuk penerapan prinsip-prinsip GCG di BUMN yang kemudian diperbaharui 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, maka Pupuk Kaltim menerapkan prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kewajaran. Berdasarkan hal tersebut, berikut ini adalah temuan di lapangan terkait dengan implementasi prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, dan kewajaran di Pupuk Kaltim dalam meningkatkan kinerja perusahaan:

a. Transparansi

Dalam menjalankan prinsip-prinsip GCG, prinsip transparansi merupakan hal yang harus dilakukan dengan akurat dan relevan. Secara garis besar transparansi merupakan proses pengungkapan informasi yang ada di perusahaan kepada *stakeholder* secara terbuka. Dalam menjalankan prinsip transparansi, Pupuk Kaltim berkomitmen untuk menjalankannya dengan baik, pemberian informasi dilakukan secara berkala, akurat dan tepat waktu. Hal ini disampaikan oleh Ibu Zita Palupi Kristiani sebagai berikut:

”Kalau ditanya soal transparansi, Pupuk Kaltim sangat terbuka sekali terhadap informasi apapun yang ada di Pupuk Kaltim. Kami menyadari bahwa prinsip transparansi merupakan dasar penyelenggaraan GCG, oleh karena itu kami berusaha memberikan informasi yang akurat dan relevan”. (Wawancara pada

Kamis, 10 April pukul 10.25 WITA bertempat di Ruang Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan Ibu Zita, Bapak Muhendry Budi Vaya juga mengungkapkan pelaksanaan prinsip transparansi di Pupuk Kaltim sebagai berikut:

“Transparansi yang kami lakukan terkait informasi mengenai laporan keuangan, remunerasi Direktur dan Dewan Komisaris, manajemen resiko, *whistler blowing system*, publikasi *annual report*, kami juga rutin mengadakan pertemuan dengan pemerintah terkait informasi perusahaan, dan publikasi kepada media cetak maupun elektronik dan masyarakat juga bisa mengakses informasi kami secara resmi melalui *www.pupukkaltim.com*” (Wawancara pada Rabu, Kamis, 10 April pukul 10.28 WITA bertempat di Ruang Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sepanjang tahun 2013, Perusahaan telah menyampaikan seluruh laporan yang diwajibkan secara tepat waktu kepada regulator, baik kepada Bursa Efek Indonesia (BEI), Otoritas Jasa Keuangan (OJK) maupun pihak kreditur terkait (*Annual Report* Pupuk Kaltim, 2013). Berikut ini adalah bentuk pelaksanaan prinsip transparansi yang ada di Pupuk Kaltim:

a) Kondisi Keuangan

Pelaporan mengenai kondisi keuangan merupakan salah satu hal yang wajib diberikan perusahaan kepada *stakeholder* agar *stakeholder* mengetahui mengenai kondisi perusahaan yang terkait dengan tingkat kesehatan perusahaan. Sebagai perusahaan yang berkomitmen dalam menerapkan prinsip GCG Pupuk Kaltim juga rutin melaporkan kondisi keuangannya kepada *stakeholder* dengan tepat waktu. Pupuk Kaltim menggunakan jasa Kantor Akuntan Publik (KAP) yang independen yang telah

ditunjuk oleh pemegang saham sebagai auditor eksternal untuk mengaudit Laporan Keuangan Pupuk Kaltim. Hal ini disampaikan oleh Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

”Pupuk Kaltim sangat terbuka terhadap kondisi keuangan perusahaan. Pelaporan keuangan Pupuk Kaltim telah sesuai dengan standar PSAK (Prinsip Standar Akuntansi Keuangan) dimana Laporan Keuangan Pupuk Kaltim diaudit oleh auditor eksternal dari Kantor Akuntan Publik yang ditunjuk oleh pemegang saham”. (Wawancara pada Rabu, 16 April pukul 10.30 WITA bertempat di Ruang Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Hal tersebut diperkuat juga dengan pernyataan dari Ibu Zita Palupi Kristiani sebagai berikut:

“Pelaporan mengenai kondisi keuangan kami laksanakan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Laporan keuangan tersebut juga tepat waktu disampaikan kepada publik. Media yang digunakan dalam pelaporan kondisi keuangan kami lakukan melalui *website* Pupuk Kaltim maupun *website* Bursa Efek Indonesia (BEI), *annual report* Pupuk Kaltim, dan media cetak seperti Koran nasional seperti Kompas, Bisnis Indonesia maupun Indopos”. (Wawancara pada Rabu, 16 April pukul 10.35 WITA bertempat di Ruang Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Pupuk Kaltim telah melaporkan kondisi keuangan perusahaan dengan baik yang didukung dengan berbagai media yang ada baik cetak maupun elektronik. Penyampaian informasi mengenai kondisi keuangan juga telah disahkan dan diaudit oleh auditor eksternal dari KAP yang telah ditunjuk oleh pemegang saham.

b) Remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi

Sesuai dengan pedoman pokok pelaksanaan prinsip transparansi, maka informasi mengenai Remunerasi (Honorium) Dewan Komisaris dan Direksi perlu untuk

diinformasikan kepada *stakeholder* yang ada. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

“Sebagai perusahaan besar Pupuk Kaltim sudah menjalankan prinsip transparansi dengan baik, sampai informasi tentang gaji (remunerasi) Direksi dan Dewan Komisaris juga disampaikan melalui *annual report* kita tiap tahunnya. Disana dapat dilihat berapa banyak tunjangan, gaji sampai fasilitas apa saja yang didapatkan oleh Dewan Komisaris dan Direksi.” (Wawancara pada Rabu, 16 April 2014 pukul 09.15 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Hal tersebut diperkuat juga dengan pernyataan dari Ibu Zita Palupi Kristiani sebagai berikut:

“Seperti yang sudah dijelaskan bahwa kami selaku perusahaan yang menerapkan prinsip GCG sudah pasti berkomitmen agar setiap pelaksanaan prinsip tersebut bisa dijalankan dengan maksimal. Mengenai laporan besarnya gaji Dewan Komisaris dan Direksi sudah kami laksanakan melalui *annual report*. Besarnya remunerasi ini ditentukan di RUPS Pupuk Kaltim setiap tahunnya melalui persetujuan dari Pemegang Saham.” (Wawancara pada Kamis, Rabu, 16 April 2014 pukul 09.20 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Berdasarkan *Annual Report* Pupuk Kaltim 2013 maka besarnya remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 2. Remunerasi Direksi Pupuk Kaltim

No.	JABATAN Position	HONORARIUM PER BULAN (Rp) Honorarium per month (Rp)	Tantiem 2013 (Rp) Tantiem (Rp)
1	Direktur Utama President Director	105.525.000	4.376.620.331
2	Direksi Director	94.973.000	3.938.953.735

Sumber : Annual Report Pupuk Kaltim 2013

Tabel 3. Remunerasi Dewan Komisaris Pupuk Kaltim

No.	JABATAN Position	HONORARIUM PER BULAN (Rp) Honorarium per month (Rp)	Tantiem 2013 (Rp) Tantiem (Rp)
1	Komisaris Utama President Commissioner	42.210.000	985.337.473
2	Komisaris Commissioner	37.989.000	1.575.583.319

Sumber : Annual Report Pupuk Kaltim, 2013

Dari tabel di atas maka dapat diketahui berapa besarnya jumlah Honorarium per bulan dan Tantiem 2013 Direksi dan Dewan Komisaris Pupuk Kaltim. Jumlah Tantiem yang diperoleh tiap tahunnya ditentukan berdasarkan kinerja yang dilakukan dan pencapaian perusahaan yang besarnya ditentukan oleh Pemegang Saham dalam RUPS.

c) Manajemen Risiko

Manajemen Risiko merupakan salah satu aspek kewajiban setiap BUMN dalam melaksanakan GCG. Hal tersebut tertuang di dalam Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada BUMN, pada pasal 2 mengenai kewajiban BUMN melaksanakan GCG. Pupuk Kaltim menggunakan SNI ISO 31000 menggantikan ANZS/4360 dalam menerapkan manajemen risiko di perusahaan. Pupuk Kaltim berkomitmen untuk menjalankan manajemen risiko dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan dibentuknya Unit Kerja Departemen Kepatuhan dan Manajemen Risiko sebagai unit kerja pengelola GCG yaitu Kepatuhan dan Manajemen Risiko berdasarkan SK Direksi No. 13/DIR/III.2012 mengenai penyempurnaan Struktur Organisasi Pupuk

Kaltim. Selain itu implementasi Manajemen Risiko diatur melalui Surat Keputusan Direksi Nomor 65/DIR/XI.2013 tentang Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko PT Pupuk Kalimantan Timur.

Implementasi risiko dilakukan pada semua aktivitas usaha Pupuk Kaltim, perusahaan harus mampu mengelola segala risiko yang ditimbulkan dengan baik agar tidak mendatangkan kerugian kepada perusahaan di kemudian hari. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Andy Purnama selaku staf Pratama bagian Manajemen Risiko sebagai berikut:

”Manajemen risiko merupakan suatu hal yang wajib dilakukan pada setiap perusahaan, karena risiko itu merupakan sesuatu yang tidak pasti dan tidak bisa dihindari. *Simplenya* risiko itu merupakan sesuatu yang dinamis sehingga perlu ada pengelolaannya atau identifikasinya. Karena kalau tidak akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Setiap unit kerja di Pupuk Kaltim wajib melaporkan kemungkinan risiko di unit kerjanya, kemudian nantinya akan kami identifikasi seberapa besar kemungkinan risiko tersebut. Pelaporan mengenai manajemen risiko ini dilakukan setiap tiga bulan sekali. Kami juga telah memiliki kebijakan mengenai manajemen risiko itu sendiri yang telah sesuai dengan standar ISO 31000” (Wawancara pada Kamis, 24 April 2014 pukul 09.25 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

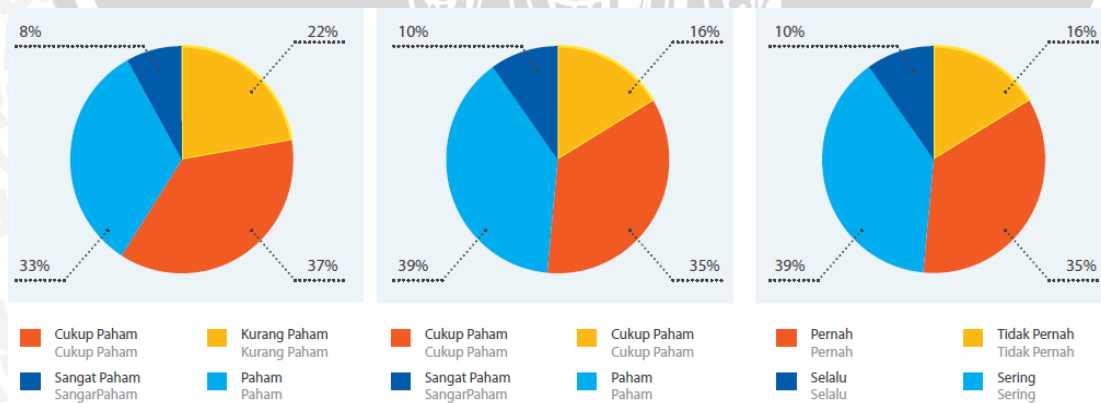
Hal tersebut kemudian diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

“Seperti yang disampaikan mas Andy manajemen risiko merupakan hal yang wajib dilakukan oleh setiap perusahaan. Manajemen risiko itu merupakan antisipasi perusahaan ketika ada risiko yang terjadi di perusahaan sehingga nantinya risiko tersebut mampu diminimalisir bahkan ditiadakan. Oleh karena itu diharapkan agar seluruh karyawan Pupuk Kaltim memahami implementasi manajemen risiko di perusahaan dengan baik.” (Wawancara pada Kamis, 24 April 2014 pukul 09.30 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Lebih lanjut, Ibu Zita Palupi mengungkapkan bahwa :

“Implementasi kebijakan manajemen risiko di Pupuk Kaltim merupakan suatu hal yang bersifat wajib untuk dilaksanakan karena manfaatnya yang besar bagi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan mewajibkan setiap karyawan untuk paham dan melaksanakan budaya sadar risiko pada setiap unit kerja masing-masing.” (Wawancara pada Kamis, 24 April 2014 pukul 09.32 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa implementasi manajemen risiko merupakan sebuah hal yang penting dijalankan dalam rangka penerapan GCG di Pupuk Kaltim. Oleh karena itu Pupuk Kaltim melakukan survei pada tahun 2013 untuk melihat sejauh mana para karyawan memahami tentang budaya sadar risiko dan penerapan GCG di perusahaan. Survei tersebut disebarakan melalui *e-mail* kepada seluruh karyawan (kecuali Dewan Komisaris, Direksi, Pejabat Grade 1 dan Grade 2 baik pejabat struktural, fungsional, Anak Perusahaan, Yayasan, Dana Pensiun, Proyek-Proyek) yang berjumlah 1.943 orang. Jumlah karyawan yang menjawab kuesioner sebanyak 1.878 orang karyawan, atau sebesar 96,65% (Pupuk Kaltim, 2013). Berikut ini adalah hasil survei atas penerapan GCG dan budaya sadar risiko di Pupuk Kaltim :



Gambar 4. Grafik Survei Penerapan GCG dan Budaya Sadar Risiko Pupuk Kaltim

Sumber : *Annual Report Pupuk Kaltim, 2013*

Berdasarkan hasil survei tersebut dapat diketahui bahwa penerapan GCG dan budaya sadar risiko dapat diketahui bahwa penerapan GCG dan manajemen risiko telah cukup dipahami dengan karyawan. Namun tingkat pemahaman para karyawan belum mencapai level 100 %, padahal manajemen risiko merupakan sebuah hal yang penting dalam penerapan GCG di perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan berbagai upaya dalam rangka peningkatan pemahaman karyawan mengenai manajemen risiko. Perusahaan harus melakukan kegiatan komunikasi internal ke seluruh unit kerja agar para karyawan mampu memahami manajemen risiko dengan baik, salah satunya adalah melalui kegiatan sosialisasi. Hal ini dikarenakan tingkat pemahaman manajemen risiko di Pupuk Kaltim belum merata. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

“Pupuk Kaltim merupakan perusahaan yang memiliki banyak unit kerja dengan demikian karyawan yang dimiliki oleh Pupuk Kaltim juga banyak, hal ini yang menyebabkan informasi mengenai manajemen risiko mungkin belum bisa sepenuhnya dipahami dengan baik oleh setiap karyawan di masing-masing unit kerja.” (Wawancara pada Kamis, 24 April 2014 pukul 09.35 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Hal ini juga diperkuat dengan adanya pernyataan dari salah satu karyawan Pupuk Kaltim Bapak George Rolland sebagai berikut:

“Kalau ditanya mengenai manajemen risiko sih saya tau karena di unit kerja kami selalu menerapkan manajemen risiko dalam setiap pekerjaan yang kami lakukan, tapi menurut saya belum ada sosialisasi yang gencar dari perusahaan mengenai manajemen risiko ini. Kalau sekedar pengetahuan mengenai apa itu manajemen risiko saya rasa sebagian besar karyawan sudah mengerti, namun ya itu tadi harus ada sosialisasi untuk lebih meningkatkan pemahaman karyawan tentang manajemen risiko ini.” (Wawancara pada Kamis, 24 April 2014 pukul 09.40 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Bapak M. Anto sebagai salah satu karyawan

Pupuk Kaltim menjelaskan bahwa:

“Pada dasarnya seluruh unit kerja di Pupuk Kaltim diwajibkan untuk menggunakan manajemen risiko dalam pekerjaan yang dilakukan. Tetapi tingkat pemahaman masing-masing individu berbeda ada yang sudah mengerti sekali ada yang sekedar tau, hal ini mungkin yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Sehingga seharusnya perusahaan melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan pemahaman para karyawan. Karena manfaat dari adanya manajemen risiko sendiri kan besar. Tentunya kalau semua karyawan mengerti dan bisa menjalankan manajemen risiko dengan baik akan membawa dampak kepada perusahaan yang baik pula.” (Wawancara pada Kamis, 24 April 2014 pukul 09.42 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Berdasarkan hal diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan dalam hal penyampaian informasi kepada karyawan mengenai manajemen risiko ini. Perlu ada upaya dari perusahaan agar penerapan manajemen risiko ini bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Salah satunya adalah melalui sosialisasi yang bisa dilakukan di unit-unit kerja yang ada di Pupuk Kaltim atau melalui seminar-seminar yang bisa diadakan oleh perusahaan.

d) Penerapan Tata Kelola TI (Teknologi dan Informasi)

Sesuai dengan Permen BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik pada BUMN dan lebih jauh lagi pada Permen BUMN nomor PER-02/MBU/2013 tentang Panduan Pengelolaan TI di BUMN. Maka Pupuk Kaltim melaksanakan tata kelola TI dalam rangka implementasi GCG di perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Zita sebagai berikut:

“Dalam rangka penerapan GCG yang baik perusahaan telah menerapkan tata kelola TI di perusahaan hal ini didasarkan kepada peraturan terbaru mengenai implementasi GCG yaitu Per 01. Pupuk Kaltim berusaha menjalankan peraturan tersebut dengan baik, penerapan TI kami terapkan melalui *website* kami dimana di

dalam *website* tersebut terdapat sistem informasi berbasis TI.” (Wawancara pada Selasa, 29 April 2014 pukul 09.45 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Hal ini kemudian diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

“Sistem informasi ini kami tuangkan dalam bentuk *Whistler Blowing System, E-Media, E-Procurement, Monitoring Pupuk Bersubsidi, dan Penjualan Pupuk Online*. Dan semua ini bisa diakses oleh siapa saja melalui *www.pupukkaltim.com*. Selain itu penerapan TI di Pupuk Kaltim sudah sesuai dengan standar maupun prosedur yang telah ditetapkan oleh undang-undang.” (Wawancara pada Selasa, 29 April 2014 pukul 09.48 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan di atas Bapak Andy Purnama menjelaskan bahwa:

“Selain adanya sistem informasi yang berbasis TI melalui *website*, contoh penerapan tata kelola TI bagi karyawan sendiri adalah kewajiban setiap karyawan untuk mampu menguasai dan menjalankan system computer misalnya *Microsoft word, excel, power point*, selain itu ada portal bagi karyawan dalam mengakses informasi mengenai kegiatan perusahaan, kemudian penyampaian informasi maupun surat melalui *email*, dan lain-lain.” (Wawancara pada Selasa, 29 April 2014 pukul 09.50 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Dengan adanya hal tersebut maka Pupuk Kaltim melaksanakan *assessment* (penilaian) mengenai penerapan tata kelola TI. Hasil Asesmen tingkat kematangan tata kelola TI di Pupuk Kaltim menyimpulkan bahwa saat ini tingkat kematangan tata kelola TI di Pupuk Kaltim adalah pada level 2,015 (*Annual Report Pupuk Kaltim, 2013*) Penyusunan laporan asesmen tingkat kematangan tata kelola TI berdasarkan Permen BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik pada BUMN dan lebih jauh lagi pada Permen BUMN nomor PER-02/MBU/2013

tentang Panduan Pengelolaan TI di BUMN. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

“Secara umum rata-rata tingkat kematangan menunjukkan bahwa proses tata kelola di Pupuk Kaltim sudah memiliki standar prosedur, namun sosialisasi dan pelatihan terkait standar prosedur masih kurang. Hal ini dikarenakan belum banyak SDM dari Pupuk Kaltim yang mampu menguasai secara *perfect* tentang pengelolaan TI. Selain itu karyawan belum sepenuhnya mengerti mengenai kebijakan pengelolaan TI Pupuk Kaltim sehingga para banyak karyawan yang masih belum mengerti mengenai penerapan TI di perusahaan, meskipun perusahaan sudah melakukan pengelolaan TI berdasarkan system computer di unit kerja Pupuk Kaltim”. (Wawancara pada Selasa, 29 April 2014 pukul 09.53 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan hal tersebut Ibu Zita menjelaskan bahwa:

“Selain karyawan, *stakeholder* seperti masyarakat dan konsumen juga belum sepenuhnya mengerti mengenai penerapan Tata Kelola TI di Pupuk Kaltim. Padahal sistem informasi yang kami lakukan *goal* nya ada pada masyarakat maupun konsumen kami. Sebagai contoh mengenai Monitoring Pupuk Bersubsidi, dan Penjualan Pupuk *Online* belum adanya pengetahuan yang mendalam mengenai internet menyebabkan sistem ini kurang berjalan dengan optimal.” (Wawancara pada Selasa, 29 April 2014 pukul 09.55 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Oleh karena itu perlu ada pelatihan yang dilakukan oleh Pupuk Kaltim dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan kemampuan SDM di Pupuk Kaltim sehingga penerapan Tata Kelola TI bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan dengan adanya penggunaan sistem TI yang baik pada perusahaan maka akan memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan, yaitu dapat membantu kegiatan operasional perusahaan selain akan menciptakan kinerja yang baik bagi perusahaan yang mampu mendukung strategi bisnis perusahaan. Selain bagi perusahaan manfaat pengelolaan TI dapat dirasakan oleh para *stakeholder* khususnya masyarakat maupun

konsumen perusahaan, karena akan memudahkan dalam mencari informasi mengenai perusahaan maupun mengenai produk-produk perusahaan.

e) Akseibilitas Informasi

Keterbukaan dalam informasi perusahaan merupakan hal yang sangat penting dalam implementasi prinsip GCG. Dengan informasi perusahaan, maka *stakeholder* dapat mengetahui kondisi perusahaan baik dari segi keuangan maupun segi non keuangan. Guna penyampaian informasi ke publik maka seluruh unit kerja yang ada di Pupuk Kaltim harus memberikan informasi atau fakta material kepada publik secara akurat, relevan, dan tepat waktu.

Hal ini juga disampaikan oleh Ibu Zita Palupi Kristiani sebagai berikut:

”Penyampaian informasi kepada publik diberikan oleh Pupuk Kaltim dengan berbasis sistem teknologi yang ada. Media yang digunakan juga sangat banyak, ada *website*, media cetak dan pers baik skala nasional maupun regional Kota Bontang, *banner*, pamflet, sosialisasi, dan kegiatan komunikasi secara internal maupun eksternal.” (Wawancara pada Jumat, 2 Mei 2014 pukul 08.20 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Dengan adanya berbagai media dan sarana dalam penyampaian informasi mengenai perusahaan maka seluruh *stakeholder* dapat dengan mudah untuk mengakses informasi tersebut. Berikut ini adalah beberapa informasi dan kegiatan komunikasi Pupuk Kaltim:

a. Komunikasi Kegiatan Internal

1. Komunikasi kegiatan internal terkait dengan rapat yang dilakukan oleh internal Pupuk Kaltim dengan karyawan maupun dengan Direksi atau Dewan Komisaris. Penyampaian rapat yang akan dilaksanakan dilakukan melalui *email*

karyawan. Berikut ini beberapa kegiatan internal Pupuk Kaltim yang dikutip dari *Annual Report* Pupuk Kaltim, yaitu : Rapat Tinjauan Manajemen yang dilakukan sebulan sekali.

2. Rapat Harian Produksi, yaitu rapat yang dilaksanakan di tiap Departemen Operasi yang membahas masalah atau kegiatan di bidang produksi. Rapat ini dilaksanakan setiap hari kerja. Rapat ini juga dihadiri oleh unit kerja terkait.
 3. Rapat Rutin Umum (R2U), yaitu rapat yang dilaksanakan di Kompartemen Umum dengan membahas masalah atau kegiatan di lingkungan Perusahaan. Rapat ini dilaksanakan tiga kali dalam seminggu. Rapat ini dihadiri oleh unit kerja terkait.
 4. Upacara Bendera, dilaksanakan setahun tiga kali, yaitu ketiga Bulan K3, tanggal 17 Agustus, dan ulang tahun Pupuk Kaltim yang dihadiri oleh karyawan Pupuk Kaltim, anak Perusahaan dan yayasan di lingkungan Pupuk Kaltim.
 5. Rapat Bulanan Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja (P2K3), yang dipimpin oleh Direktur Produksi dan dihadiri oleh seluruh anggota P2K3 Pupuk Kaltim yang terdiri dari seluruh General Manager dan Manager.
- b. Kegiatan Komunikasi Eksternal

Tujuan dari pelaksanaan kegiatan ini adalah untuk menjalin komunikasi dengan pihak eksternal Pupuk Kaltim yaitu Pemerintah, distributor, dan masyarakat. Dengan adanya komunikasi yang baik dengan pihak eksternal maka diharapkan mampu memberikan dampak yang baik bagi perusahaan dan menjalin hubungan yang erat dengan pihak eksternal perusahaan. Berdasarkan data yang terdapat dalam *Annual Report* Pupuk Kaltim berikut ini adalah beberapa kegiatan komunikasi eksternal yang dilakukan yaitu :

1. Memberikan informasi secara resmi kepada pihak eksternal Perusahaan, dilakukan oleh Departemen Humas, Sekretaris Perusahaan atau Direksi.
2. Komunikasi eksternal juga dilakukan melalui media cetak lokal dan nasional, media televisi dan surat tertulis.
3. Melakukan promosi Perusahaan melalui kegiatan pameran, baik di tingkat Bontang, provinsi, maupun nasional.
4. Kegiatan Buka Puasa Bersama dan Safari Ramadhan yang dilakukan oleh manajemen bagi masyarakat *buffer zone* di sejumlah masjid.
5. Senam bersama dengan warga masyarakat di *buffer zone*.
6. Rapat Koordinasi dengan Forum Komunikasi Perangkat Daerah (FKPD) dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Bontang yang dilakukan oleh Departemen Humas.
7. Silaturahmi dengan pemuka masyarakat, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) serta elemen masyarakat lainnya yang dilakukan oleh Departemen Humas.

Berdasarkan penyajian data diatas dapat diketahui bahwa Pupuk Kaltim telah melaksanakan prinsip transparansi melalui laporan keuangan maupun non keuangan. Namun dalam pelaksanaannya terdapat permasalahan dalam penerapan prinsip transparansi ini diantaranya adalah penerapan Manajemen Risiko dan Tata Kelola TI. Dalam kebijakan manajemen risiko perusahaan belum memaksimalkan budaya sadar risiko ke seluruh karyawan Pupuk Kaltim, padahal dengan adanya manajemen risiko perusahaan mampu menanggulangi risiko atau permasalahan di perusahaan dengan mengurangi efek atau dampak buruk yang bisa diperoleh oleh perusahaan.

Dalam tata kelola TI perusahaan belum menerapkan secara maksimal mengenai penggunaan sistem informasi berbasis TI yang merupakan sarana penunjang bagi perusahaan dalam menyampaikan informasi kepada *stakeholder* yang ada maupun sebagai salah satu sarana yang mendukung strategi bisnis perusahaan dalam meningkatkan kinerja. System informasi yang dilaksanakan oleh Pupuk Kaltim dilakukan melalui penerapan *Whistler Blowing System, E-Media, E-Procurement, Monitoring Pupuk Bersubsidi, dan Penjualan Pupuk Online*. Namun karena kurangnya pelatihan mengenai TI yang dilakukan Pupuk Kaltim menyebabkan penerapan sistem ini belum bisa berjalan dengan optimal. Perusahaan seharusnya melaksanakan pelatihan bagi karyawan mengenai tata kelola TI sehingga para karyawan memiliki kemampuan untuk mengelola dan menggunakan TI dengan baik dalam pekerjaannya. Selain itu para *stakeholder* yang ada belum diberikan sosialisasi yang maksimal mengenai penerapan sistem informasi TI yang ada di perusahaan, sehingga *stakeholder* belum secara optimal dalam menggunakan system informasi TI yang diberikan oleh perusahaan. mengenai hal ini melalui media massa baik cetak maupun elektronik.

b. Akuntabilitas

Dalam menerapkan prinsip GCG maka perusahaan harus memastikan bahwa prinsip akuntabilitas dijalankan dengan baik. Prinsip akuntabilitas dalam GCG berkaitan tentang pertanggungjawaban dari perusahaan untuk mampu mengelola perusahaan dengan baik dan efektif sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan tersebut. Hal ini disampaikan oleh Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

”Prinsip akuntabilitas di Pupuk Kaltim dijalankan sesuai dengan pedoman yang ada. Contoh penerapan prinsip akuntabilitas yang ada di Pupuk Kaltim adalah adanya Kode Etik perusahaan, Pakta Integritas, ukuran kinerja maupun target yang harus dipatuhi oleh karyawan, dan bentuk pertanggungjawaban terhadap penerapan GCG melalui *assessment* kami”. (Wawancara pada Jumat, 2 Mei 2014 pukul 08.23 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Hal tersebut kemudian diperkuat oleh Ibu Zita Palupi sebagai berikut:

“Selain itu Pupuk Kaltim juga telah terstruktur memiliki organ perusahaan sekaligus menetapkan secara jelas masing-masing *jobdesc* nya. Sehingga semua sistem ini diharapkan mampu membawa Pupuk Kaltim menjadi perusahaan yang efektif dalam mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan”. (Wawancara pada Jumat, 2 Mei 2014 pukul 08.30 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Berikut ini adalah data-data penelitian terkait dengan implementasi prinsip Akuntabilitas di Pupuk Kaltim:

a) Organ Perusahaan

Organ Perusahaan terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi, yang mempunyai peran penting dalam pelaksanaan GCG secara efektif (Zarkasyi, 2008:93). Sebagai salah satu produsen pupuk nasional Pupuk Kaltim memiliki organ perusahaan yang menjanjkan fungsinya sesuai dengan perundang-undangan dan Anggaran Dasar Pupuk Kaltim dengan menggunakan prinsip bahwa dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dijalankan secara independen. Hal ini disampaikan oleh Ibu Zita Palupi Kristiani sebagai berikut:

”Organ perusahaan yang ada di Pupuk Kaltim bersifat independen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Organ ini masuk dalam struktur tata kelola Pupuk Kaltim dalam organ utama Perusahaan. Yang terdiri dari RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi. Organ ini punya peran penting dalam implementasi GCG di Pupuk Kaltim”. (Wawancara pada Jumat, 2 Mei 2014 pukul 08.35 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Organ perusahaan yang terdapat di Pupuk Kaltim telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku No. 14 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Berikut ini adalah penjabaran dari struktur organ perusahaan di Pupuk Kaltim, yaitu:

1. Rapat Umum Pemegang Saham

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan wadah bagi para pemegang saham untuk memperoleh informasi mengenai perusahaan, baik dari Direksi maupun Dewan Komisaris secara wajar dan transparan, dimana informasi tersebut digunakan sebagai landasan pengambilan keputusan untuk kepentingan Perusahaan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

”Sesuai dengan Anggaran Dasar Pupuk Kaltim RUPS dan RUPSLB merupakan organ perusahaan yang memiliki otoritas tertinggi. Di RUPS ada pemegang saham yang nantinya merupakan pihak yang mengambil keputusan tertinggi pada Perseroan”. (Wawancara pada Jumat, 2 Mei 2014 pukul 09.32 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Ibu Zita sebagai berikut:

“Pemegang saham Pupuk Kaltim pada saat ini dimiliki oleh PT Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC) yaitu sebesar 99,99% dan Yayasan Kesejahteraan Hari Tua Pupuk Kaltim(YKHT PKT) sebesar 0,001 %. Hal ini juga sesuai dengan peraturan Anggaran Dasar Pemegang Saham Pupuk Kaltim tanggal 3 April 2012”. (Wawancara pada Jumat, 2 Mei 2014 pukul 09.35 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Pada tahun 2013 telah diadakan 2 (dua) kali RUPS dan 1 (satu) kali RUPS Luar Biasa (RUPSLB), dengan jumlah keputusan/ arahan Pemegang Saham sebanyak 68 keputusan/arahan pada RUPS RKAP tahun buku 2013 dan 94 keputusan/arahan pada RUPS Kinerja tahun buku 2012 (*Annual Report* Pupuk Kaltim, 2013). Dalam RUPS Tahun 2013 pemegang saham memberikan arahan yang harus ditindaklanjuti oleh

manajemen terkait peningkatan performa Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) sebagai berikut:

- a. Melakukan evaluasi dan antisipasi permasalahan hukum secara seksama terhadap perjanjian-perjanjian ataupun kesepakatan dengan perusahaan patungan, pemasok dan pihak mitra kerja lainnya yang berpotensi atau dapat berdampak signifikan terhadap Pupuk Kaltim.
- b. Pengurusan operasional dan pengawasan perusahaan dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) dan berpedoman kepada Surat Edaran PT. Pupuk Indonesia, selaku Pemegang Saham, No. SE-08/XI/2012, tanggal 27 November 2012, meliputi penerapan pengukuran dan penilaian GCG.

2. Dewan Komisaris

Sesuai Pedoman Kerja Dewan Komisaris dan Direksi (*Board Manual*) Dewan Komisaris Pupuk Kaltim bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi atas pengurusan Perusahaan yang dilakukan oleh Direksi. Tugas Dewan Komisaris tidak hanya melakukan pengawasan, tetapi termasuk juga pada tataran kebijakan dan hal-hal strategis lainnya seperti masalah investasi sampai pada tingkatan satu level di bawah Direksi, namun tidak bersifat eksekusi (*Annual Report* Pupuk Kaltim, 2013). Saat ini Pupuk Kaltim memiliki komposisi Komisaris sebanyak 6 orang dimana hal ini mengacu pada ketentuan Anggaran Dasar Pupuk Kaltim dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Masa jabatan Dewan Komisaris adalah 5 (lima) tahun.

3. Direksi

Sesuai Anggaran Dasar perusahaan, direksi bertugas menjalankan segala tindakan yang berkaitan dengan pengurusan perusahaan untuk kepentingan perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan serta mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian dengan pembatasan-pembatasan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan/atau Keputusan RUPS. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, direksi perlu melaksanakan prinsip tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) dan menyelenggarakan *Corporate Social Responsibility* (CSR), serta mempunyai kewajiban meningkatkan kompetensi dan pengetahuannya secara berkesinambungan untuk menjalankan perusahaan dengan profesional.

b) Kode Etik Perusahaan

Pupuk Kaltim menerapkan Kode Etik Perusahaan yang mengatur perilaku korporasi dan individu karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Zita Palupi sebagai berikut:

”Kode Etik Perusahaan merupakan pedoman bagi korporasi dalam mengambil sebuah keputusan. Dalam penerapannya kode etik di Pupuk Kaltim mengacu pada prinsip-prinsip GCG, tujuannya semua pihak yang ada di perusahaan maupun diluar perusahaan yang masih terkait dengan Pupuk Kaltim bisa berperilaku sesuai dengan standar etika yang baik sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan yang dibangun dari karakter SDM yang baik”. (Wawancara pada Rabu, 7 Mei 2014 pukul 08.37 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

“Kami berkomitmen untuk menjalankan Kode Etik ini dengan baik melalui penandatanganan Pakta Integritas. Dan apabila ada pihak-pihak yang melanggar dari ketentuan yang sudah ditetapkan di dalam Kode Etik ini maka bisa melaporkan pengaduannya melalui *Whistler Blowing System*, demi terwujudnya PKT Bersih di lingkungan perusahaan”. (Wawancara pada Rabu, 7 Mei 2014 pukul 08.40 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Kode Etik Pupuk Kaltim diatur melalui Surat Keputusan Direksi Nomor 41/DIR/VII/2013 Tentang Penerapan Kode Etik Perusahaan PT Pupuk Kalimantan Timur. Melalui penerapan Kode Etik Perusahaan akan mendatangkan manfaat dalam jangka panjang, yaitu:

1. Karyawan menikmati lingkungan kerja yang jujur, beretika dan ternuka sehingga meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh
2. Perusahaan akan menikmati reputasi yang baik, perlindungan atas hukum yang terjadi dan pada akhirnya terwujud kemakmuran dan keberhasilan usaha yang berkelanjutan
3. Masyarakat secara umum akan menikmati hubungan yang baik dengan Perusahaan dan diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan social dan ekonomi masyarakat. (Pupuk Kaltim, 2014)

c) Pakta Integritas

Pakta Integritas merupakan komitmen dari insan Pupuk Kaltim untuk berkomitmen menjalankan seluruh tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Hal ini juga sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

”Pakta Integritas menunjukkan komitmen dan rasa tanggung jawab dari kami untuk melaksanakan tugas dan kewajiban kami dengan baik. Ini termasuk dalam prinsip akuntabilitas GCG sebagai wujud pertanggungjawaban Pupuk Kaltim. Pada tahun 2013 yang lalu, hampir seluruh karyawan telah menandatangani Pakta Integritas, laporan mengenai hal ini juga sudah ada di *Annual Report* tahun 2013”. (Wawancara pada Rabu, 7 Mei 2014 pukul 08.45 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

”Pemahaman mengenai Pakta Integritas dilakukan melalui sosialisasi ke unit kerja baik departemen maupun kompartemen yang ada di Pupuk Kaltim”. (Wawancara pada Rabu, 7 Mei 2014 pukul 08.47 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Piagam Pakta Integritas Dewan Komisaris, Direksi dan Karyawan berisi hal-hal di bawah ini, yaitu:

1. Menggunakan segala potensi yang saya miliki untuk turut mempercepat perwujudan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang bersih, transparan, professional dalam rangka berpartisipasi memperbaiki masa depan kehidupan bangsa.
2. Melaksanakan dengan sungguh-sungguh Pakta Integritas PT Pupuk Kalimantan Timur yang meliputi *Good Corporate Governance* (GCG),

Pedoman Perilaku/ Kode Etik dan Prinsip-prinsip usaha yang sehat serta penerapan system *reward and punishment* yang proporsional

3. Memegang teguh Prinsip-prinsip Dasar Integritas Perusahaan, yaitu bertindak jujur, dapat dipercaya, menghindari konflik kepentingan, dan tidak mentolerir suap.
4. Mengajak seluruh pejabat dan karyawan di lingkungan PT Pupuk Kalimantan Timur untuk menandatangani piagam Pakta Integritas dan melaksanakannya secara konsisten dan bertanggung jawab
5. Telah sepenuhnya mengerti dan memahami Kode Etik Perusahaan dan bersedia melaksanakannya dengan sepenuh hati.
6. Sebagai wujud komitmen untuk menegakkan integritas dan Kode Etik PT Pupuk Kalimantan Timur, saya bersedia menerima sanksi dan bersedia diproses sesuai hukum yang berlaku apabila saya terbukti melakukan tindakan tidak jujur, benturan kepentingan, mencuri, korupsi dan menerima suap. (Pupuk Kaltim, 2010)

d) *Whistler Blowing System*

Whistler Blowing System (WBS) merupakan sarana pengaduan bagi *stakeholder* yang ingin melaporkan adanya kecurangan dalam hal korupsi, suap, gratifikasi atau pelanggaran kode etik yang dilakukan oleh karyawan Pupuk Kaltim. Hal ini juga disampaikan oleh Ibu Zita Palupi Kristiani sebagai berikut:

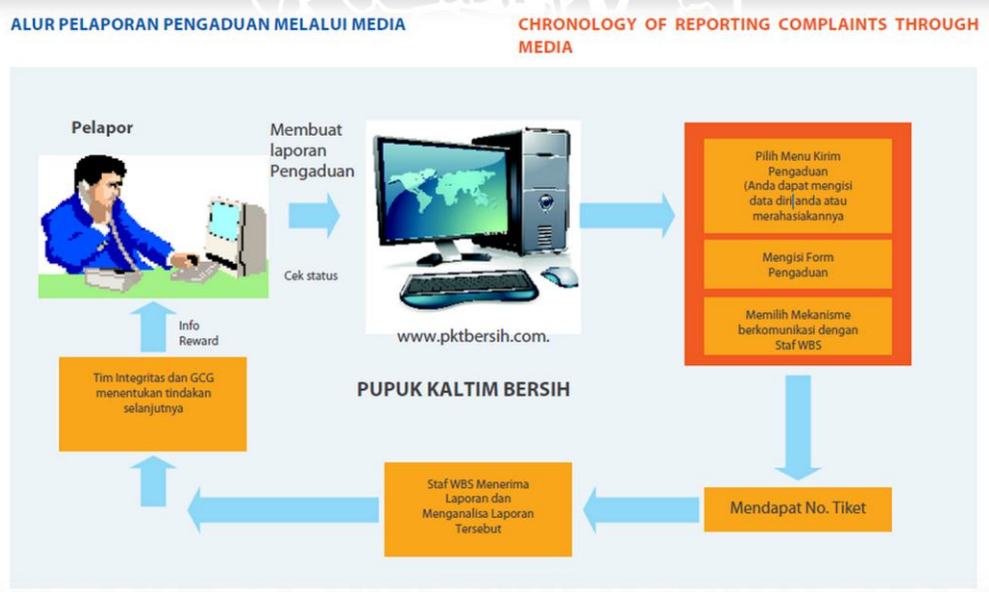
”Kami memiliki sarana untuk menegakkan kode etik dan memberantas tindak kecurangan dalam bentuk apapun misalnya gratifikasi dan korupsi melalui *Whistler Blowing System* (WBS). Seluruh *stakeholder* bisa berpartisipasi dalam sarana

pengaduan WBS ini”. (Wawancara pada Kamis, 8 Mei 2014 pukul 07.20 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

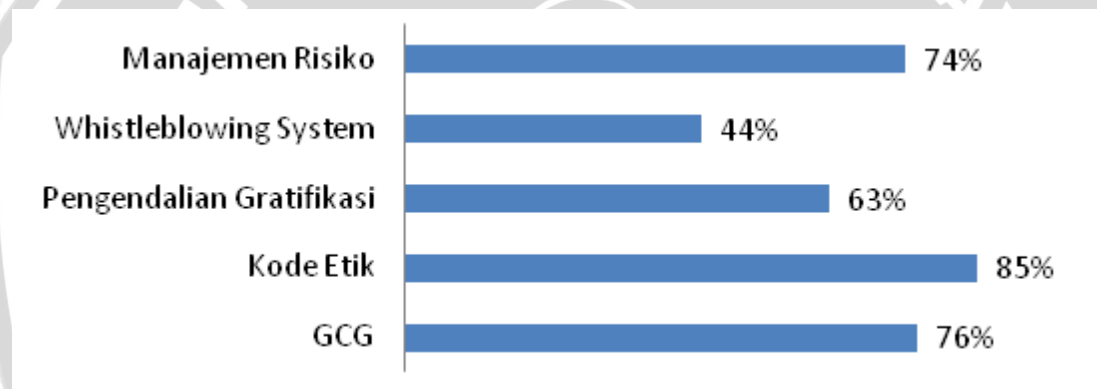
“WBS juga difungsikan untuk menciptakan kondisi PKT Bersih dimana dengan adanya WBS diharapkan mampu menciptakan iklim korporasi yang sehat di lingkungan Pupuk Kaltim dimana segala tindakan kecurangan mampu diminimalisir keberadaannya bahkan kalau bisa tidak ada pelanggaran yang terjadi. WBS bisa diakses melalui website kami di *www.pktbersih.com*, dimana di situ sudah termuat bagaimana mekanisme pengaduan dan identitas dari si pelapor dipastikan aman dan terjaga kerahasiannya”. (Wawancara pada Kamis, 8 Mei 2014 pukul 07.23 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Berdasarkan wawancara diatas berikut ini adalah mekanisme laporan pengaduan melalui media *website*:



Gambar 5. Alur pelaporan Pengaduan WBS Melalui Media
 Sumber : *Annual Report Pupuk Kaltim, 2013*

Laporan pengaduan (WBS) ini terbuka bagi siapa saja yang mengetahui adanya indikasi kecurangan yang dilakukan oleh karyawan Pupuk Kaltim baik dalam bentuk korupsi, gratifikasi, penerimaan suap sampai pada pelanggaran kode etik perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya terdapat kendala ataupun permasalahan yang membuat pelaksanaan WBS berjalan kurang optimal. Hal ini berkaitan dengan penyampaian informasi ataupun sosialisasi mengenai WBS. Berikut ini grafik mengenai Tingkat pemahaman karyawan mengenai kebijakan perusahaan:



Gambar 6. Grafik Tingkat Pemahaman Karyawan
Sumber : *Annual Report Pupuk Kaltim, 2013*

Berdasarkan grafik diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan Pupuk Kaltim belum mengetahui mengenai kebijakan WBS. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Andy Purnama sebagai berikut:

“Kebijakan WBS merupakan kebijakan baru yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam rangka menciptakan PKT Bersih. WBS dilaksanakan sebagai bentuk tindakan pencegahan terhadap segala bentuk tindak kecurangan yang terjadi di perusahaan yang dilakukan oleh seluruh lapisan yang ada di Pupuk Kaltim”. (Wawancara pada Kamis, 8 Mei 2014 pukul 07.25 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim) Oleh karena itu Pupuk Kaltim perlu melakukan sosialisasi sehingga baik karyawan maupun masyarakat bisa mengetahui adanya kebijakan ini, sehingga mampu berkontribusi dalam rangka menciptakan keadaan Pupuk Kaltim yang bersih.

e) *Assesment*

Dalam pelaksanaan GCG, *assessment* merupakan suatu alat ukur untuk mengukur sejauh mana penerapan GCG di perusahaan. *Assesment* digunakan sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan sebagai langkah perbaikan guna mencapai penerapan GCG yang baik. *Assesment* di Pupuk Kaltim telah dilakukan sejak tahun 2005, dimana pelaksanaannya dilakukan oleh tim Independen dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Kalimantan Timur. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Muhendry Budi Vaya dalam wawancara sebagai berikut :

” Pada tahun 2005 kami mulai melaksanakan *assessment* (penilaian) tentang penerapan GCG yang dilakukan oleh Tim BPKP dengan skor aktual “68,00” dari skor maksimal 100,00 dengan berpredikat “cukup”. *Assesment* ini dilakukan pada akhir tahun dan dilakukan selama 3 bulan oleh Tim Independen BPKP. Dalam penilaian tersebut ada beberapa rekomendasi yang harus dijalankan oleh Pupuk Kaltim sebagai langkah perbaikan dalam pelaksanaan GCG. Secara umum rekomendasi tersebut meliputi aspek-aspek pemegang saham, implementasi GCG, aspek-aspek dewan komisaris, aspek-aspek direksi serta pengungkapan informasi mengenai Pupuk Kaltim kepada *stakeholder* yang ada”. (Wawancara pada Kamis, 8 Mei 2014 pukul 07.30 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Assesment di Pupuk Kaltim dilakukan secara berkala setiap tahunnya, sampai pada tahun 2011 hasil *assessment* Pupuk Kaltim mendapatkan skor aktual dalam penerapan GCG sebesar “89,58” dari skor maksimal 100,00 dengan predikat “baik”. Berikut ini adalah data *assessment* penerapan GCG Pupuk Kaltim tahun 2011:

Tabel 4. *Assesment* Pupuk Kaltim 2011

No	Aspek <i>Governance</i>	Bobot Maksimal	Capaian Aktual	Capaian (%)
1	Hak dan tanggung jawab pemegang saham/rups	9,00	7,11	79,03

2	Kebijakan GCG	8,00	7,92	98,96
3	Penerapan GCG	27,00	22,48	83,27
4	Komisaris	6,00	5,61	93,50
5	Komite komisaris	27,00	24,13	89,38
6	Direksi	3,00	2,83	94,26
7	SPI	3,00	2,92	97,45
8	Sekretaris perusahaan	7,00	7,00	100,00
9	Pengungkapan informasi	10,00	9,58	95,77
	KOMITMEN	100,00	89,58	89,58

Sumber : Data Perusahaan

Dari tabel *assessment* di atas dapat dilihat bahwa penerapan GCG di Pupuk Kaltim sudah berjalan dengan baik. Aspek tertinggi dengan skor maksimal adalah pada aspek “Sekretaris Perusahaan” dengan capaian sebesar 100,00 % dan aspek terendah adalah aspek “Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS” dengan capaian sebesar 79,03%. Pada aspek pengungkapan informasi Pupuk Kaltim mendapatkan skor “9,58”. Sesuai 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, pelaksanaan *assessment* yang semula dilakukan setiap satu tahun sekali diubah menjadi setiap dua tahun sekali. Perubahan peraturan ini 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. *Assesment* Penerapan GCG tetap dilakukan oleh Tim Independen BPKP Provinsi Kaltim yang dilakukan melalui

nota kesepahaman antara Pupuk Kaltim dengan BPKP Provinsi Kaltim yang dimulai pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2016. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Zita Palupi Kristiani sebagai berikut:

”Pada tahun 2012 terdapat perubahan *assessment*, yang semula dilakukan setahun sekali berdasarkan peraturan terbaru menyebutkan *assessment* dilakukan setiap dua tahun sekali dimana ada beberapa peraturan baru terkait dengan capaian aktual dan aspek-aspek penilaian GCG. Dengan adanya peraturan baru ini maka perusahaan melakukan *self assessment* untuk dijadikan pedoman dan referensi Tim Independen BPKP dalam melaksanakan *assessment*. Dalam melaksanakan *self assessment* perusahaan harus berdasar kepada Per 01 dan SK 16”. (Wawancara pada Kamis, 8 Mei pukul 07.35 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Berdasarkan SK-16/S.MBU/2012, maka aspek-aspek penilaian GCG yang baru yaitu: (1) komitmen terhadap penerapan tata kelola secara berkelanjutan, (2) pemegang saham dan RUPS/ Pemilik Modal, (3) Dewan Komisaris, (4) Direksi, (5) Pengungkapan Informasi dan Transparansi, (6) faktor lainnya.

Berdasarkan penyajian data diatas dapat diketahui bahwa pelaksanaan prinsip akuntabilitas di Pupuk Kaltim diwujudkan melalui adanya RUPS, penetapan tugas dan tanggung jawab organ perusahaan secara jelas dan terperinci berdasarkan visi dan misi perusahaan, penerapan Kode Etik Perusahaan dan Pakta Integritas, kebijakan *Whistler Blowing System*. Dari data-data tersebut Pupuk Kaltim telah menerapkan prinsip akuntabilitas sesuai dengan pedoman yang berlaku. Penerapan prinsip akuntabilitas secara umum berjalan dengan cukup baik namun masih terdapat permasalahan dalam pelaksanaannya Pada aspek kebijakan WBS, Pupuk Kaltim belum melaksanakan sosialisasi secara optimal kepada *stakeholder* yang ada. Hal ini dikarenakan kebijakan WBS merupakan kebijakan yang baru dilaksanakan oleh Pupuk Kaltim sehingga

sosialisasi merupakan hal yang penting dalam pelaksanaannya sehingga kebijakan ini dapat berjalan dengan optimal. Selain itu adanya peraturan baru mengenai *assessment* GCG yang baru belum diketahui oleh seluruh lapisan *stakeholder* yang ada. Oleh karena itu Pupuk Kaltim perlu melakukan berbagai upaya-upaya dalam rangka meningkatkan pemahaman *stakeholder* mengenai kebijakan-kebijakan yang dilaksanakan oleh perusahaan.

c. Responsibilitas

1. Kepatuhan terhadap Regulasi

Dalam menjalankan kegiatan usaha dan produksinya Pupuk Kaltim senantiasa berupaya untuk mematuhi segala peraturan yang berlaku. Peraturan ini kemudian dijadikan pedoman dalam menentukan kegiatan usaha dan kegiatan produksi Pupuk Kaltim. Hal ini disampaikan oleh Ibu Zita Palupi Kristiani sebagai berikut:

”Dalam menjalankan kegiatan usaha seperti yang sudah saya jelaskan kami selalu berupaya mematuhi segala regulasi yang diatur oleh Pemerintah. Dalam hal produktifitas kami senantiasa tunduk terhadap peraturan pemerintah. Misalnya mengenai pengelolaan limbah dan dampaknya, mengenai kesejahteraan karyawan sampai pada proses distribusi kami selalu mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.” (Wawancara pada Kamis, 8 Mei 2014 pukul 07.40 WITA bertempat di Ruang Departemen Kepatuhan dan Manajemen Risiko Pupuk Kaltim)

Kepatuhan terhadap peraturan penting untuk dijalankan, karena dengan mematuhi peraturan yang ada, perusahaan akan menjalankan kegiatan usahanya dengan tata cara yang tepat dan efisien . Berdasarkan penjelasan Ibu Zita beberapa aspek kepatuhan terhadap regulasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Aspek Pengelolaan Limbah

Salah satu aspek kepatuhan yang dijalankan oleh Pupuk Kaltim adalah mengenai pengelolaan limbah pabrik. Dalam pengelolaan limbah pabrik Pupuk Kaltim menggunakan prinsip *In Plant Treatment* yaitu mengutamakan daur ulang limbah cair yang masih bisa dimanfaatkan pada proses produksi. Sebanyak 60 % air proses didapatkan dari air buangan yang telah diolah di *Waste Water Treatment (WWT)*. Pupuk Kaltim sendiri telah memiliki izin pembuangan air limbah ke laut dari Kementerian Lingkungan Hidup menurut Keputusan Menteri Lingkungan Hidup No. 560 Tahun 2009 Tentang Izin Pembuangan Air Limbah kepada Pupuk Kaltim (*Annual Report Pupuk Kaltim, 2012*)

2. Aspek Ketenagakerjaan

Pupuk Kaltim selalu berupaya untuk memberikan kesejahteraan kepada karyawannya. Berbagai fasilitas disediakan oleh Pupuk Kaltim sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan. Hal ini dijelaskan oleh Ibu Zita Palupi sebagai berikut:

”Selain pelayanan kepada masyarakat Pupuk Kaltim juga mengutamakan kesejahteraan karyawan yang merupakan asset tak ternilai yang dimiliki oleh Pupuk Kaltim. Kesejahteraan karyawan bisa dilihat melalui fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh perusahaan, yaitu fasilitas perumahan, *sport center*, sekolah, rumah sakit dan jaminan kesehatan, jaminan hari tua, cuti, dan lain-lain”. (Wawancara pada Kamis, 8 Mei 2014 pukul 07.42 WITA bertempat di Ruang Departemen Kepatuhan dan Manajemen Risiko Pupuk Kaltim)

Selain aspek kesejahteraan karyawan Pupuk Kaltim juga menerapkan prinsip K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dimana dalam segala aspek kegiatannya Pupuk Kaltim berusaha untuk memiliki *zero accident* atau hari tanpa kecelakaan kerja yang mengakibatkan hilangnya hari kerja. Selain itu Pupuk Kaltim juga menerapkan Sistem

Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) dari Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia berupa Piagam dan Bendera Emas SMK3.

2. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Implementasi prinsip Responsibilitas dalam tata kelola yang baik, dilakukan Pupuk Kaltim melalui *Corporate Social Responsibility (CSR)* yang merupakan tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan. Sebagai wujud komitmen Pupuk Kaltim dalam melaksanakan CSR, perusahaan memiliki pedoman pelaksanaan dan strategi CSR yang dituangkan melalui *Masterplan CSR* yang disusun ke dalam dua bagian. Bagian pertama adalah menjalankan kewajiban Perusahaan dalam mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat sesuai Peraturan Menteri BUMN No. Per-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 dengan revisi No. Per-07/MBU/2013 tanggal 27 Juni 2013 dan No. Per-08/MBU/2013 tanggal 10 September 2013 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan. Bagian kedua adalah Pembinaan Wilayah (Binwil) dan pemberdayaan lainnya melalui bantuan-bantuan dari Unit Kerja di Pupuk Kaltim. Selain itu, Pupuk Kaltim juga membentuk Komite Tanggung Jawab Sosial (Komite CSR) Pupuk Kaltim melalui SK Direksi No. 23/DIR/2012 (Pupuk Kaltim, 2013). Hal ini disampaikan oleh Bapak Budi Vaya sebagai berikut:

”Pupuk Kaltim sangat *concern* dalam melaksanakan CSR, komitmen ini diwujudkan melalui pembentukan Komite CSR yang bertugas sebagai konseptor dan koordinator perusahaan dalam melaksanakan CSR agar CSR perusahaan dapat terlaksana dengan optimal dan berkesinambungan. Kemudian Pupuk Kaltim juga memiliki *Masterplan CSR* yang merupakan strategi pelaksanaan CSR Pupuk Kaltim. Dengan adanya hal ini maka Pupuk Kaltim telah membuat visi dan misi CSR yang berkesinambungan dengan visi dan misi perusahaan”. (Wawancara pada

Kamis, 8 Mei 2014 pukul 07.45 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Ibu Zita Palupi menjelaskan bahwa:

“Dengan adanya komite CSR dan *Masterplan* CSR, maka perusahaan mewujudkannya melalui berbagai program CSR. Sesuai dengan *Masterplan* CSR Pupuk Kaltim, CSR Pupuk Kaltim dilaksanakan dalam bentuk PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan), program peduli pendidikan dan Binwil (Bina Lingkungan). Program-program tersebut dirancang dalam rangka pengembangan masyarakat dan kesejahteraan sosial bagi masyarakat. Program CSR Pupuk Kaltim tidak hanya diberikan kepada masyarakat Bontang dan Kaltim namun masyarakat diluar Kaltim”. (Wawancara pada Kamis, 8 Mei 2014 pukul 07.50 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)



Gambar 7. Bagan CSR Pupuk Kaltim

Sumber : Annual Report Pupuk Kaltim, 2013

Gambar diatas merupakan gambaran secara umum mengenai CSR Pupuk Kaltim,

dimana terdapat tiga sumber pendanaan perusahaan dalam melaksanakan CSR yang kemudian diterapkan menjadi program-program pelaksanaan CSR Pupuk Kaltim.

Berikut ini adalah data-data penelitian mengenai program CSR yang telah dilaksanakan di Pupuk Kaltim:

1. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)
 - a. Program Kemitraan

Program kemitraan adalah penyaluran pinjaman bergulir untuk modal usaha pengusaha kecil dan menengah. Selain itu program kemitraan Pupuk Kaltim juga berupa bantuan dalam bentuk hibah berupa pelatihan-pelatihan dan bantuan alat pendukung produksi (*Annual Report* Pupuk Kaltim, 2013). Hal ini juga dijelaskan oleh Ibu Zita Palupi sebagai berikut:

“Pada dasarnya program kemitraan Pupuk Kaltim merupakan program untuk meningkatkan kemampuan pengusaha kecil agar menjadi mandiri dan mempunyai daya saing yang tinggi di tengah-tengah era globalisasi saat ini. Program ini dilakukan melalui pemanfaatan dana dari bagian laba perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengusaha yang menerima bantuan dari Pupuk Kaltim kami sebut dengan mitra binaan, dimana mitra binaan ini tersebar tidak hanya di wilayah Kaltim tetapi juga di wilayah Kalbar, Kalteng, dan Kalsel”. (Wawancara pada Jumat, 9 Mei 2014 pukul 07.54 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan diatas, Bapak Muhendry Budi Vaya juga menjelaskan sebagai berikut:

”Sektor usaha mitra binaan Pupuk Kaltim terdiri dari bidang industri, perikanan, pertanian, perkebunan, dan lain-lain. Total mitra binaan kami sampai pada tahun 2013 sekitar 20.000 orang lebih. Bantuan pembinaan dan peningkatan kualitas mitra binaan kami terapkan dalam bentuk pendidikan, penelitian, pelatihan, pemagangan, promosi untuk meningkatkan jiwa *entrepreneur* dan keterampilan produksi mitra binaan tersebut”. (Wawancara pada Jumat, 9 Mei 2014 pukul 08.05 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Pupuk Kaltim berkomitmen untuk memajukan masyarakat dan mengembangkan potensi masyarakat melalui pembinaan kepada mitra binaan. Mitra binaan diberikan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bidang usaha yang dilakukan, serta pinjaman modal sehingga mitra binaan tersebut mampu untuk mengembangkan dan memajukan usahanya. Contohnya mitra binaan yang mempunyai usaha di bidang konveksi dimana Pupuk Kaltim mengadakan pelatihan pelatihan menjahit tingkat dasar dan tingkat lanjut sehingga nantinya Perusahaan dapat menggunakan jasa para penjahit lokal dalam hal pengadaan pakaian dinas harian (PDH) (Kaltim *Post*, 2012). Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Andy Purnama sebagai berikut:

“Dengan pelatihan dan pengembangan mitra binaan melalui pinjaman modal mitra binaan kami mampu untuk mengembangkan usahanya dengan baik. Contohnya mitra binaan kami yang bergerak di bidang konveksi kami memberikan pinjaman modal kepada mereka, kemudian memberikan pelatihan terkait dengan teknik-teknik menjahit, mitra binaan yang bergerak di bidang usaha tambak udang maupun lele kami berikan mereka modal sehingga mereka mampu membeli dan nantinya bisa menghasilkan bibit-bibit yang unggul”. (Wawancara pada Jumat, 9 Mei 2014 pukul 08.15 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Bapak Muhendry Budi Vaya menjelaskan bahwa:

“Selain pemberian modal dan pelatihan kami juga memberikan hibah kepada mitra binaan kami, dimana hibah tersebut berupa alat-alt produksi yang dibutuhkan oleh mitra binaan dalam rangka meningkatkan kinerja usaha mereka. Contohnya mitra usaha yang bergerak di bidang *bakery* kami memberikan hibah berupa oven dan mixer yang mempunyai kualitas baik, kemudian mitra usaha yang bergerak di bidang pertanian kami berikan mereka alat *tractor* sehingga nantinya hasil pertanian mereka bisa lebih baik”. (Wawancara pada Jumat, 9 Mei 2014 pukul 08.17 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Selain itu Ibu Zita Palupi Kristiani menjelaskan juga bahwa:

“Setelah *goal* dari mitra binaan itu tercapai yaitu peningkatan kualitas usaha dan modal yang mereka butuhkan sudah tercapai, tentunya harapan dari Pupuk Kaltim adalah para mitra binaan tersebut mampu untuk memberikan lapangan pekerjaan kepada masyarakat disekitar wilayah mereka. Khusus untuk Kota Bontang kami berharap mitra binaan kami mampu memberikan lapangan usaha baru bagi masyarakat Kota Bontang, lebih bagus kalau mereka bisa mendorong masyarakat lain untuk memiliki jiwa *entrepreneur* juga. Karena sejauh ini kan *mindset* masyarakat bahwa lapangan pekerjaan hanya seputar perusahaan-perusahaan di Bontang padahal kalau mereka memiliki jiwa *entrepreneur* maka tentunya akan meningkatkan kualitas SDM masyarakat itu sendiri”. (Wawancara pada Jumat, 9 Mei 2014 pukul 08.20 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan ketiga wawancara diatas menurut Ibu Rosliana sebagai salah satu mitra binaan Pupuk Kaltim, dirinya merasa bersyukur karena bisa menjadi salah satu mitra binaan Pupuk Kaltim yang sukses. Ibu Rosliana merupakan salah satu mitra binaan Pupuk Kaltim yang bergerak di bidang *bakery* yang kini sudah mampu memiliki merk dagang sendiri yaitu *Rose Bakery*. Dimana selama dirinya menjadi mitra binaan Pupuk Kaltim Ia telah menerima lima kali pinjaman modal yang terakhir sebesar Rp 100 juta, selain itu Ibu Rosliana juga sering mengikuti berbagai pelatihan maupun *workshop* yang digelar Pupuk Kaltim serta mendapatkan hibah sebuah oven besar. (Annual Report Pupuk Kaltim, 2012)

b. Program Bina Lingkungan

Program bina lingkungan merupakan bantuan dalam bentuk hibah dengan tujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat. Program Bina Lingkungan diwujudkan dalam bentuk kontribusi dibidang kesehatan, pendidikan, bantuan bencana alam, fasilitas umum, fasilitas peribadatan dan pelestarian lingkungan (Pupuk Kaltim, 2014).

Dalam bidang pelestarian alam, Pupuk Kaltim berusaha untuk menjaga kelestarian dan keseimbangan alam melalui program pengelolaan lingkungan. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

”Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pupuk nasional tentunya limbah kegiatan usaha perusahaan dapat menyebabkan dampak yang tidak baik bagi lingkungan. Oleh karena itu sebagai wujud tanggung jawab Pupuk Kaltim terhadap lingkungan maka perusahaan melakukan program-program pengelolaan lingkungan sehingga kelestarian alam mampu terjaga”. (Wawancara pada Jumat, 9 Mei 2014 pukul 08.25 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Ibu Zita menjelaskan bahwa :

“Program-program pengelolaan lingkungan yang kami lakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Contohnya adalah penghijauan taman Winatirta disekitar perusahaan, selain itu penanaman lebih dari 10.000 pohon di sekitar area *buffer zone* sehingga masyarakat bisa ikut berpartisipasi dalam rangka pelestarian lingkungan disekitar mereka”. (Wawancara pada Jumat, 9 Mei pukul 08.27 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Berdasarkan *Annual Report* Pupuk Kaltim pada tahun 2012 program yang telah dilaksanakan oleh Pupuk Kaltim dalam rangka pengelolaan lingkungan dan keanekaragaman hayati adalah sebagai berikut :

1. Taman Penghijauan Wanatirta yang memiliki luas total 315 Ha dengan jumlah pohon 112.403 dari 121 jenis tumbuhan.
2. Pada tahun 2012 Pupuk Kaltim. menetapkan Wana Konservasi Mangrove seluas 22 Ha, terletak di Kawasan Industri Pupuk Kaltim yang dilengkapi dengan jalan inspeksi dan tiga buah gazebo untuk monitoring mangrove.

3. Selama tahun 2012 Pupuk Kaltim melakukan penanaman 24.467 Pohon. Adapun jenis yang dominan ditanam antara lain: bakau, bintaro, mahoni, glodokan tiang dan tanjung.
4. Melakukan penangkaran anggrek hitam dengan teknik kultur jaringan. Pupuk Kaltim memiliki Izin Usaha Penangkaran dari Dirjen Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam No. SK.59/IV-SET/2011 dan izin edar dari Balai Konservasi Sumber Daya Alam No. SI-2397/BKSDA/1.4/2011.

Berdasarkan komitmen dari Pupuk Kaltim dalam melaksanakan program pengelolaan lingkungan dengan baik maka pada tahun 2013 perusahaan mendapatkan Proper Hijau dari Kementerian Lingkungan Hidup sebagai upaya dalam menjaga kelestarian alam.

Selain program pengelolaan lingkungan program peduli pendidikan Pupuk Kaltim merupakan fokus utama Pupuk Kaltim dalam rangka menjalankan program bina lingkungan ini. Hal ini dijelaskan oleh Ibu Zita sebagai berikut :

“Program peduli pendidikan Pupuk Kaltim diwujudkan melalui program beasiswa yang diberikan kepada siswa-siswi berprestasi yang berasal dari keluarga tidak mampu namun berprestasi dalam pendidikannya. Disini kami memfasilitasi para siswa tersebut agar mampu melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi dengan harapan para siswa tersebut nantinya akan memiliki SDM yang baik dan berkualitas”. (Wawancara pada Jumat, 9 Mei 2014 pukul 08.30 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan diatas Bapak Andy Purnama menjelaskan bahwa:

“Proses pemberian beasiswa ini dilakukan melalui dua tahapan yaitu program pra-beasiswa yaitu kegiatan *monitoring* kepada siswa dalam proses belajar, kami memberikan bimbingan belajar melalui lembaga-lembaga bimbel yang ada bagi para siswa ini sehingga mampu lulus Seleksi Masuk Perguruan Tinggi terkemuka

seperti UI, ITB, UGM dan sebagainya. Setelah lulus SMPTN maka siswa-siswi tersebut akan menerima bantuan biaya pendidikan hingga lulus kuliah mulai dari SPP, biaya akomodasi sampai biaya kos.” (Wawancara pada Jumat, 9 Mei 2014 pukul 08.35 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan wawancara diatas salah satu penerima beasiswa Pupuk Kaltim yaitu

Ola Yemima mengungkapkan bahwa:

“Dengan adanya beasiswa ini tentunya sangat membantu dari segi ekonomi dimana keluarga saya tidak mampu untuk menyekolahkan saya ke jenjang yang lebih tinggi namun dengan bantuan ini saya bisa kuliah. Tentunya kami diwajibkan untuk mendapatkan IPK yang baik dan seluruh kebutuhan kuliah sudah ditangani oleh Pupuk Kaltim”. (Wawancara pada Jumat, 9 Mei 2014 pukul 16.00 WITA bertempat dirumah informas.)

Namun dalam pelaksanaannya, Pupuk Kaltim mengalami hambatan terutama dalam publikasi dan sosialisasi terhadap program ini, selain itu koordinasi dengan kepala sekolah terkait dengan beasiswa yang diberikan juga belum maksimal. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

“Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program peduli pendidikan terdapat pada koordinasi antara Pupuk Kaltim dengan pihak sekolah siswa-siswi yang menerima beasiswa dari kami. Biasanya sekolah tersebut kurang memberi perhatian kepada siswanya yang mendapatkan beasiswa. Sehingga alur komunikasi seringkali kurang lancar”. (Wawancara pada Senin, 12 Mei 2014 pukul 08.40 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Ibu Zita menjelaskan bahwa:

“kendala lain mungkin terkait dengan peraturan pendidikan terbaru dari Menteri Pendidikan misalnya mengenai UKT, kemudian komunikasi atau sosialisasi mengenai beasiswa ini ke sekolah-sekolah dan mungkin semakin mahal biaya pendidikan saat ini. (Wawancara pada Senin, 12 Mei 2014 pukul 08.43 WITA di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya penerapan program beasiswa peduli pendidikan ini sudah berjalan dengan baik, karena dengan adanya program ini mampu untuk memberikan harapan bagi siswa yang kurang mampu namun berprestasi secara akademiknya. Sehingga Pupuk Kaltim ikut serta dalam menciptakan generasi-generasi yang baik bagi Indonesia.

2. Program Bina Wilayah (Binwil)

Program Bina Wilayah lebih banyak memberikan 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)

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Muhendry Budi Vaya sebagai berikut:

“Pada dasarnya prinsip binwil merupakan pengembangan masyarakat khususnya di Kota Bontang. Hal ini kami wujudkan melalui GNOTA (Gerakan Nasional Orang Tua Asuh) bagi siswa SD dan SMP bagi masyarakat di *buffer zone* dengan memberikan bantuan berupa paket alat-alat belajar, seperti tas, buku, sepatu dan lain-lain. Selain itu pengembangan terhadap masyarakat Bontang kami lakukan melalui pelatihan-pelatihan demi meningkatkan SDM di Kota Bontang. Contohnya kami melakukan pelatihan kepada masyarakat Guntung terkait dengan ternak lebah madu, masyarakat pesisir kami beri pelatihan mengenai menyelam dan sebagainya”. (Wawancara pada Senin, 12 Mei 2014 pukul 08.42 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan hal tersebut Ibu Zita menjelaskan bahwa:

“Selain pembinaan melalui pelatihan dan GN-OTA kami juga berupaya untuk mengembangkan potensi masyarakat khususnya pemuda dan pemudi Kota Bontang melalui seni dan budaya serta pada bidang olahraga. Contohnya adalah pembinaan

Marching Band PKT Bontang, mereka kan berprestasi sekali mampu membawa nama baik Kota Bontang dalam skala Nasional. Kemudian pembinaan bagi atlet-atlit Kota Bontang seperti sepakbola, bulutangkis, dan lain-lain". (Wawancara pada Senin, 12 Mei 2014 pukul 08.45 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Berdasarkan penyajian data diatas dapat diketahui bahwa Pupuk Kaltim telah menjalankan prinsip responsibilitas sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan penerapan CSR. Dalam penerapan CSR Pupuk Kaltim telah melaksanakan berbagai program diantaranya adalah program kemitraan melalui pemeberian modal kepada pengusaha kecil dan menengah dan bina lingkungan melalui serta program bina masyarakat. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan telah memiliki komitmen kuat untuk melaksanakan CSR, salah satunya adalah penetapan *Masterplan* CSR pada tahun 2012 dan komite CSR, selain itu CSR juga tertuang di dalam visi dan misi perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya CSR di Pupuk Kaltim memiliki kendala salah satunya pada program peduli pendidikan yang merupakan program beasiswa Pupuk Kaltim bagi siswa-siswi yang kurang mampu dari segi ekonomi namun memiliki prestasi akademik yang baik untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Namun dalam pelaksanaannya terdapat sejumlah kendala terutama kendala dalam koordinasi dengan pihak sekolah terkait dengan siswa penerima beasiswa, hal ini menyebabkan kurangnya komunikasi yang terjalin antara Pupuk Kaltim dan pihak sekolah. Selain itu peraturan baru terkait dengan Perguruan Tinggi juga menjadi kendala bagi Pupuk Kaltim. Pada dasarnya permasalahan yang muncul dalam penerapan prinsip responsibilitas terkait juga dengan sosialisasi kepada *stakeholder* yang ada. Selain itu perusahaan seharusnya menerapkan strategi

komunikasi yang baik sehingga CSR bisa terintegrasi dengan strategi perusahaan dan tentunya akan meningkatkan kinerja dari perusahaan.

c. Independensi

Pada prinsipnya prinsip independensi merupakan suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa ada benturan kepentingan dengan pihak manapun. Sehingga perusahaan mampu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Zita Palupi Kristiani sebagai berikut:

”Pupuk Kaltim sangat menjaga prinsip independen di dalam pengelolaan perusahaan, hal ini diwujudkan dengan tidak adanya rangkap jabatan baik Dewan Komisaris maupun Direksi di perusahaan lain, selain itu masing-masing organ tidak memiliki hubungan keluarga. sehingga harapannya dengan hal tersebut, baik Dewan Komisaris maupun Direksi mampu menjalankan tugasnya secara professional”. (Wawancara pada Senin, 12 Mei 2014 pukul 09.00 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Sejalan dengan pernyataan tersebut Ibu Zita menjelaskan bahwa:

“ Prinsip independen dalam penerapan GCG merupakan hal yang sangat penting. Hal ini berfungsi untuk mencegah adanya praktik-praktik KKN di perusahaan. Selain itu perusahaan juga melarang para karyawan untuk menerima gratifikasi dari pihak lain seperti hadiah, suap dan lain-lain. Hal ini dilakukan sebagai upaya Wawancara pada Senin, 12 Mei 2014 pukul 09.05 WITA di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Berikut ini adalah pengungkapan hubungan Afiliasi antara Dewan Komisaris dan Direksi yang membuktikan bahwa dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dijalankan secara independen:

Tabel 5. Afiliasi Dewan Komisaris dan Direksi

DEWAN KOMISARIS Board of Commissioner	HUBUNGAN KELUARGA DENGAN Hubungan Keluarga Dengan						HUBUNGAN KELUARGA DENGAN Hubungan Keluarga Dengan						Keterangan bila ada hubungan keluarga dan/atau hubungan keuangan Keterangan bila ada hubungan keluarga dan/atau hubungan keuangan
	DEWAN KOMISARIS Board of Commissioner		DIREKSI Director		PEMEGANG SAHAM Share Holders		DEWAN KOMISARIS Board of Commissioner		DIREKSI Director		PEMEGANG SAHAM Share Holders		
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	
Alex SW Retraubun		X		X		X		X		X		X	
Mashudianto		X		X		X		X		X		X	
Hari Priyono		X		X		X		X		X		X	
Panggah Susanto		X		X		X		X		X		X	
Yurnalis Ngayoh		X		X		X		X		X		X	
D.Agus Purnomo		X		X		X		X		X		X	

Sumber : Annual Report Pupuk Kaltim 201

Perusahaan mewajibkan setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi untuk melakukan laporan mengenai dirinya terkait rangkap jabatan di Perusahaan lain. Dan laporan ini harus di perbaharui setiap tahunnya. Berikut ini adalah data mengenai rangkap jabatan Dewan Komisaris dan Direksi Pupuk Kaltim pada tahun 2013:

Tabel 6. Rangkap Jabatan Pupuk Kaltim

NAMA Nama	RANGKAP JABATAN Rangkap Jabatan			
	Pupuk Kaltim Pupuk Kaltim	Anak Perusahaan Subsidiaries	Perusahaan Lain Other Company	Keterangan Description
Alex SW Retraubun	Komisaris Utama	X	X	
Mashudianto	Komisaris	X	X	
Hari Priyono	Komisaris	X	X	
Panggah Susanto	Komisaris	X	X	
Yurnalis Ngayoh	Komisaris	X	X	
D. Agus Purnomo	Komisaris	X	X	
Aas Asikin Idat	Direktur Utama	X	X	
Mulyono Prawiro	Direktur	X	X	
A. Bakir Pasaman	Direktur	X	X	
Suldja Hartono	Direktur	X	X	
Jusri Minansyah	Direktur	X	X	

Sumber : Annual Report Pupuk Kaltim, 2013

Berdasarkan penyajian data diatas dapat disimpulkan bahwa Pupuk Kaltim sudah menjalankan prinsip independensi dalam kegiatan bisnisnya. Perusahaan telah menetapkan peraturan yang termuat di dalam kode etik perusahaan yang memuat hal-hal yang harus diperhatikan oleh karyawan dalam bersikap dan bertindak maupun dalam melakukan pekerjaannya. Perusahaan juga melarang untuk setiap karyawan menerima hadiah, maupun hal-hal yang berkaitan dengan tindakan KKN hal ini dilakukan dalam rangka menjaga independensi para karyawan. Dalam tataran eksekutif Pupuk Kaltim memastikan bahwa baik Dewan Komisaris maupun Direksi tidak memiliki hubungan kekeluargaan maupun rangkap jabatan di perusahaan lain.

d. Kewajaran

Prinsip kewajaran merupakan prinsip yang menjamin bahwa dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan menjamin hak-hak dari setiap pelaku perusahaan berdasarkan kesetaraan dan kewajaran. Hal ini juga disampaikan oleh Ibu Zita Kristiani Palupi sebagai berikut :

”Dalam pelaksanaan prinsip kewajaran Pupuk Kaltim mengedepankan kesetaraan terhadap seluruh karyawan. diwujudkan melalui persamaan hak-hak, kesetaraan gender baik dalam penerimaan karyawan baru maupun dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu memberikan kesempatan bagi pemangku saham dalam memberikan pendapatnya mengenai perusahaan. Sehingga dalam hal ini jelas kalau Pupuk Kaltim sudah menerapkan prinsip kewajaran berdasarkan nilai-nilai hak asasi manusia”. (Wawancara pada Senin, 12 Mei 2014 pukul 09.15 WITA bertempat di Ruang Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Resiko Pupuk Kaltim)

Prinsip kewajaran juga diwujudkan oleh Pupuk Kaltim melalui sistem-sistem pengembangan karir yang mengedepankan persamaan hak dan kesempatan, termasuk diperlakukannya kesetaraan gender antara karyawan laki-laki dan perempuan. Untuk tingkat manajer atau staf ahli madya misalnya, setidaknya terdapat manajer perempuan sebanyak 10 orang atau 5,88% dari total karyawan di level tersebut, salah satu contohnya adalah Ibu Zita Palupi Kristiani selaku Manajer Departemen Kepatuhan dan Manajemen.

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:

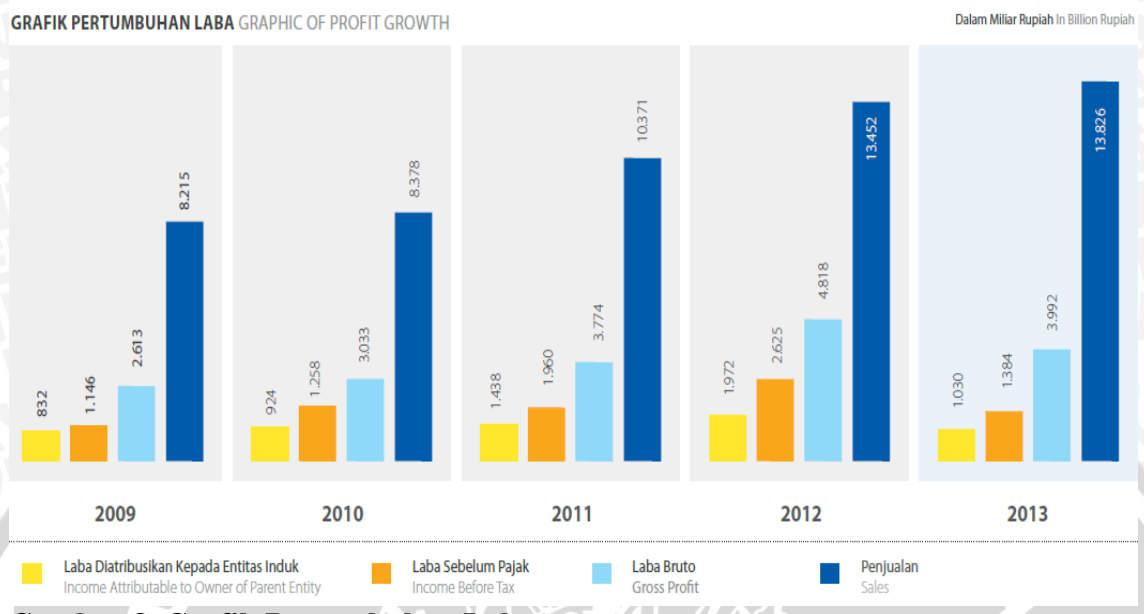
Tabel 7. Laba Rugi Komprehensif Pupuk Kaltim Tahun 2009-2013

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:

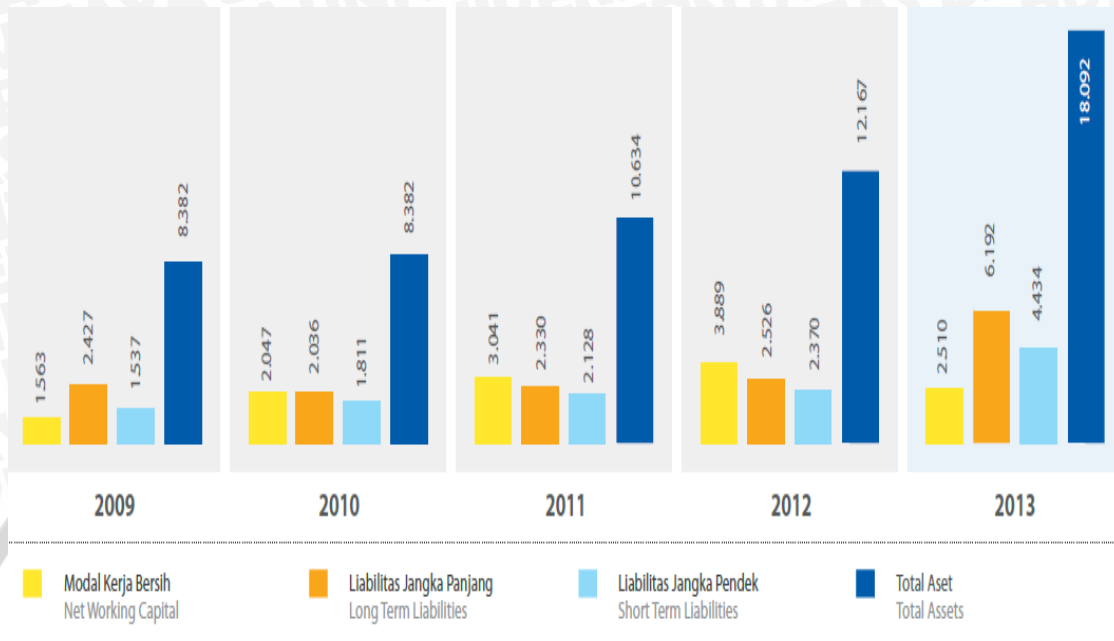
Tabel 8. Laporan Posisi Keuangan

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:

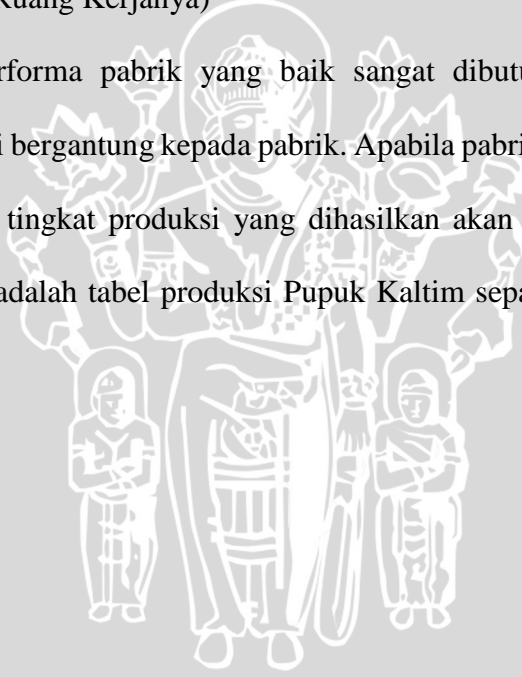
“Kelima pabrik tersebut memiliki kapasitas produksi pupuk yang berbeda-beda. Namun ada beberapa pabrik yang dikarenakan sudah tua, sehingga banyak yang

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.



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 penajagan 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.