

# BAB I

## Catatan Tentang SDM



## Implementasi KPI di Perusahaan

Tahun 2010 PKT (Pupuk Kaltim) sudah mengimplementasikan sistem *performance* manajemen berdasar *Key Performance Indicator* (KPI) untuk seluruh karyawan PKT. baik karyawan induk maupun penugasan. Senang sekali saya terlibat pada implementasi tersebut. Mulai dari *workshop* pada semua unit kerja yang membutuhkan sekian *man days* pada Sabtu-Minggu, sampai penyusunan dan hasil realisasi KPI. KPI merupakan target kinerja yang disepakati untuk periode satu tahun. Penilaian kinerja adalah proses pengukuran dan evaluasi prestasi kerja yang dihasilkan oleh unit kerja atau karyawan yang dapat menunjukkan keberhasilan dan/atau kegagalan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam waktu satu tahun

Kalau saya amati, implementasi KPI di perusahaan sudah sesuai harapan dan bisa menggambarkan apa yang disebut dalam proses aplikasi sistem *Malcolm Baldrige* sebagai ADLI (*Approachment Deployment Learning dan Integration*). *Approach* melalui *workshop* yang melibatkan semua unit kerja bisa membuat karyawan dapat memahami fungsi dan kebutuhan akan sistem KPI. *Workshop* dengan narasumber konsultan yang memfasilitasi pembuatan KPI masing-masing karyawan. Ada 17 kali *workshop* yang dihadiri *key person* karyawan pada unit kerja (dari Kasie, Kabag, dan Kadep). Kalau rata-rata *workshop* dihadiri 35-40 karyawan, berarti sudah melibatkan 600-an karyawan. Dari *key person* karyawan memberi bimbingan ke stafnya untuk membuat KPI. Model *workshop* semacam *training for trainer*. Di samping itu ada proses validasi dari atasan yang melibatkan senior manajer atau general manajer. Proses diskusi antar karyawan ini menjadi menarik karena semangat bersama

ingin menerapkan *performance* manajemen yang terukur untuk kemajuan perusahaan. Ada proses diskusi antar karyawan. Ini seperti apa yang disebut dalam sistem *Malcolm*, proses *deployment*.

Di samping itu ada proses *learning* dari konsultan ke karyawan dan antar karyawan. Bagaimana KPI harus disusun. KPI disusun dari KRA (*Key Result Area*) atasannya. Contohnya, KPI Direksi menjadi KRA Kompartemen, KPI Kompartemen menjadi KRA Departemen. Begitu seterusnya. KPI harus memenuhi syarat SMART (*Specific, Measureable, Achievable, Realistic, Time Bound*). Spesifik, target dibuat jangan terlalu umum, dibuat spesifik. *Measurable*: target harus terukur secara nyata. *Achievable*: target dapat dicapai dengan cukup masuk akal. *Realistic*: target dibuat jelas. *Time Bound*: target dengan ukuran waktu yang jelas. KPI diharapkan merupakan kata benda, jika menggunakan kata kerja, maka poin pada satuan dan target harus terukur.

Pada prinsipnya KPI dibagi 2 yaitu KPI strategis dan rutin. Kinerja strategis merupakan kinerja yang terkait dengan pekerjaan yang ada dalam dokumen Rencana Strategis Perusahaan atau KPI Perusahaan dan RKAP Kompartemen. Kinerja rutin merupakan Kinerja yang terkait dengan pekerjaan standar yang dilakukan Unit Kerja untuk mendukung tujuan perusahaan. Biasanya diambilkan sesuai dengan *job* deskripsi karyawan. Masih ada penambah nilai KPI bila nilainya belum tercapai nilai maksimum 4 yaitu kinerja *task force*, karena di samping pekerjaan rutin karyawan juga terlibat pada pekerjaan yang sifatnya *task force* di luar pekerjaan utamanya. Kinerja *task force* bentuknya bisa bermacam-macam, antara lain penugasan pada tim dengan modal SK Direksi, keikutsertaan pada gugus mutu konvensi internal, kepengurusan pada sarekat

pekerja, keterlibatan sebagai pengurus di organisasi resmi di lingkungan perusahaan, dll.

KPI harus jelas satuan, target, bobot, dan realisasi. Satuan adalah parameter yang ditetapkan untuk mengukur target kinerja. Target adalah sasaran capaian yang bersifat kuantitatif. Bobot adalah nilai persentase yang ditetapkan terhadap KPI dibagi dengan jumlah target KPI. Realisasi adalah pencapaian target kinerja yang ditetapkan baik berupa keberhasilan maupun kegagalan.

Dalam proses penyusunan dan realisasi KPI ada hal-hal yang menarik. Nendra Ariyanto, calon karyawan baru dalam laporan *on the job training* di Dep. Sistem Manajemen SDM meneliti sekitar 343 KPI secara *stratified random sampling* dan proporsional per *grade* jabatan dan unit kerja. Hasilnya di antaranya ada 77% terdapat kesalahan dalam penyusunan KPI. Jenis kesalahan dari yang paling besar ke kecil yaitu kamus tidak ada, tidak terukur, tidak realistis, *task force* tak sesuai dan tidak masuk akal targetnya. Untuk variasi jumlah KPI, ternyata ada yang jumlah KPI-nya hanya 1 macam dan yang paling banyak sampai 31 macam tugas. Wah! Untuk kali pertama membuat KPI sudah membuat semua karyawan adalah sesuatu yang positif. Hanya tinggal memperbaiki seperlunya.

Di luar itu ada proses klinikal dengan unit kerja. Ini sebagai bentuk proses diskusi mencari solusi yang lebih baik. Realisasi KPI yang masuk kami *review* dan bila ada temuan menarik untuk didiskusikan kami hubungi unit kerja untuk perbaikan. Ada beberapa kasus yang menarik selama proses. Misalnya, untuk beberapa *report* bidang keuangan, bila lebih cepat hanya beberapa hari saja mereka menghargainya begitu tinggi, bisa mencapai 120%. Konsekuensinya bila tidak tercapai turunnya juga drastis.