BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

1.1.1 Peranan Badan Usaha Milik Negara

Badan Usaha Milik Negara atau disingkat menjadi BUMN, diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan pada masyarakat sekaligus memberikan kontribusi dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional dan membantu penerimaan keuangan negara. Pada satu aspek, BUMN harus bisa menghasilkan keuntungan dengan menerapkan prinsip tata kelola yang baik, sedangkan di sisi lain, BUMN harus bisa memberikan pelayanan kepada masyarakat. Beberapa BUMN bahkan diberikan tugas secara langsung oleh negara untuk melakukan tugas pelayanan publik. Beberapa contoh antara lain : PT Pertamina (Persero) yang diberikan mandat untuk menyalurkan BBM bersubsidi, PT PLN (Persero) yang ditugaskan untuk penyediaan listrik, dan Bank-bank BUMN yang diperintahkan untuk menyalurkan Kredit Usaha Rakyat (KUR). Hal ini dapat disimpulkan betapa berat dan menantangnya BUMN di Indonesia.

1.1.2 Pandemi COVID-19

Penyebaran wabah virus *corona* dimulai di Wuhan, Republik Rakyat China pada akhir tahun 2019. Virus *corona* menyebabkan sindrom pernapasan akut yang menyebabkan gejala spesifik seperti sesak napas, batuk berdahak, dan demam. Hal ini yang lazim dikenal dengan *Severe Acute Respiratory Syndrome – Coronavirus* (SARS-Cov-2) atau *Corona Virus Disease* Tahun 2019 yang disingkat menjadi COVID-19. Dampak virus *corona* selanjutnya bisa mengakibatkan kematian akibat badai sitokin yang dialami oleh tubuh penderitanya.

Pada awal tahun 2020, pandemi COVID-19 sudah sampai di Indonesia dan ditemukan pasien yang aktif terjangkit COVID-19 di daerah DKI Jakarta dan Jawa Barat. Pemerintah melakukan berbagai Tindakan untuk mengatasi pandemi tersebut, diantaranya:

1. Menetapkan pemberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB);
2. Memberikan insentif bagi dunia usaha yang terdampak pandemi;
3. Menutup dan membatasi akses pintu masuk dari dan keluar negeri; dan
4. Mengajukan penyesuaian tingkat utang terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebagai antisipasi menurunnya pendapatan negara.

Perancangan Cascading Key...,Dharma Satriadi, MM-IBS, 2021

Berdasarkan data dari satuan tugas COVID-19 Indonesia, pada tanggal 5 Juli 2021 diketahui bahwa jumlah penderita COVID-19 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1. Jumlah Penderita COVID-19 pada 5 Juli 2021

No	Keterangan	Dunia (jiwa)	Indonesia (jiwa)
1	Terkonfirmasi	87.750.699	2.313.829
2	Meninggal	2.193.083	61.140
3	Sembuh		1.942.690

Sumber: https://www.covid19.go.id/

Pandemi COVID-19 menyebabkan perekonomian hampir seluruh negara di dunia mengalami koreksi dan perlambatan. Berdasarkan data dari Bank Dunia dan Bappenas, berikut ini adalah pertumbuhan ekonomi dari beberapa negara dunia tahun 2020.

Tabel 1. 2. Pertumbuhan Ekonomi 21 Negara Tahun 2020

No	Negara	Pertumbuhan Ekonomi 2020 (dalam %, yoy)	No	Negara	Pertumbuhan Ekonomi 2020 (dalam %, yoy)
1	Amerika Serikat	-3,5	12	Jepang	-4,8
2	Kanada	-5,0	13	Taiwan	3,1
3	Meksiko	-8,2	14	Hongkong	-6,1
4	Brazil	-4,1	15	Vietnam	2,9
5	Jerman	-4,9	16	Filipina	-9,5
6	Italia	-8,8	17	Thailand	-6,1
7	Rusia	-3,1	18	Malaysia	-5,6
8	Afrika Selatan	-7,0	19	Singapura	-5,4
9	Arab Saudi	-4,1	20	Indonesia	-2,1
10	China	2,3	21	Australia	-2,5
11	Korea Selatan	-1,0			

Sumber: World Bank, Bappenas

Pandemi COVID-19 mendorong tingginya tingkat pengangguran dan kemiskinan. Berdasarkan data Bank Dunia, diperkirakan terjadi penambahan sekitar 88 juta sampai dengan 115 juta orang miskin yang mayoritas berasal dari Asia Selatan dan Sub Sahara Afrika. Berikut ini adalah tingkat pengangguran di beberapa negara di dunia:

Tabel 1. 3. Tingkat Pengangguran 12 Negara di Dunia

No	Negara	2019 (%)	2020 (%)
1	Amerika Serikat	3,7	8,1
2	Inggris	3,8	4,5
3	Eurozone	6,7	7,1
4	Jerman	3,0	4,0
5	Rusia	4,6	5,8
6	Singapura	2,3	3,1
7	China	3,6	4,2
8	Korea Selatan	3,8	3,9
9	Jepang	2,4	2,8
10	Thailand	1,0	1,7
11	India	5,3	7,1
12	Indonesia	5,2	7,1

Sumber: CEIC, World Bank, Bappenas

Pemerintah memberikan respon kebijakan dalam rangka menghadapi dampak pandemi COVID-19. Pemerintah meluncurkan program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Adapun alokasi PEN pada tahun 2020 mencapai Rp 695,2 Triliun. Berdasarkan data Kementerian Keuangan dan Bappenas, alokasi PEN 2020 secara rinci adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 4. Alokasi PEN 2020

No	Sektor	Alokasi (Rp triliun)
1	Kesehatan	87,55
2	Perlindungan Sosial	203,90
3	Sektoral K/L & Pemda	106,11
4	UMKM	123,46
5	Pembiayaan Korporasi	53,57
6	Insentif Usaha	120,61
	Jumlah	**695,2**

Sumber : Kemenkeu, Bappenas

Realisasi Penyerapan PEN 2020, berdasarkan data Laporan Akhir Satuan Tugas (Satgas) PEN 2020 adalah sebesar 83,98%.

Pemerintah menerbitkan aturan tentang pelebaran defisit Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan peningkatan utang untuk program Pemulihan Ekonomi Nasional. Melalui Perppu No. 2 Tahun 2020 yang selanjutkan disahkan dalam UU No. 2 Tahun 2020 ditetapkan bahwa Defisit APBN dapat melebihi 3% PDB hingga tahun 2022. Berdasarkan Perpres No. 54 Tahun 2020 diatur bahwa batas defisit APBN sebesar 5,07%. Selanjutnya berdasarkan Perpres No 72 Tahun 2020 diatur bahwa batas defisit APBN sebesar 6,34%.

Namun demikian, berdasarkan data *International Monetary Fund* (IMF) dan Kementerian Keuangan, rasio utang Indonesia masih lebih baik daripada negara-negara tetangga. Dimana rasio utang terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) masih di kisaran 30%, sedangkan negara tetangga seperti Vietnam, Filipina dan Malaysia memiliki rasio utang terhadap PDB > 50%.

Berdasarkan data Bappenas, paska pandemi COVID-19 perekonomian diramalkan akan mengalami perubahan yang signifikan. Beberapa perubahan tersebut, antara lain:

1. Tren *Telework* meningkat;
2. Tren otomatisasi terjadi lebih cepat;
3. Digitalisasi dan *e-commerce* meningkat;
4. Model rantai nilai global berubah;
5. Tensi geopolitik dunia memanas;
6. Pola konsumsi masyarakat berubah; dan
7. Utang pemerintah negara dunia meningkat.

1.1.3 Pembentukan Klaster Badan Usaha Milik Negara

Pandemi COVID-19 berdampak signifikan terhadap Badan Usaha Milik Negara. Beberapa BUMN mengalami penurunan kinerja keuangan dan bahkan tidak sedikit BUMN mengalami kegagalan membayar pokok maupun bunga utang. Pada tahun 2020, jumlah BUMN di Indonesia mencapai 142 perusahaan. Namun demikian, kurang dari 25% BUMN yang bisa membukukan keuntungan dan memberikan kontribusi dividen kepada negara. Sedangkan 75% BUMN lainnya masih belum mampu berkontribusi dengan baik dan bahkan terdapat perusahaan BUMN yang sudah tidak beroperasi akibat dari kesalahan pengambilan keputusan di masa lalu. Menyikapi hal tersebut, Menteri BUMN membentuk klaster-klaster BUMN untuk mendukung *value chain*, *supply chain* dan mensinergikan bisnis diantara perusahaan BUMN. Diharapkan BUMN menjadi lebih solid dan kompetitif dengan jumlah perusahaan yang lebih sedikit.

Berdasarkan ringkasan *roadmap* BUMN 2020 – 2024 dibagi menjadi tiga tahap sebagai berikut:

1. *Survival* & Kelangsungan Hidup sampai dengan Q2-2021
    a. Melindungi BUMN yang terdampak COVID-19;
    b. Pembentukan klasterisasi berdasarkan keterkaitan *supply chain* dan kesamaan industri untuk meningkatkan sinergi; dan
    c. Memperbaiki landasan *Good Corporate Governance* (GCG) BUMN beserta restrukturisasi operasional untuk mencapai *operational excellence.*
2. Restrukturisasi & *Realignment* sampai dengan Q2-2022
    a. Memperbaiki portofolio dengan restrukturisasi korporasi yang bertujuan untuk melakukan konsolidasi dan simplifikasi; dan
    b. Mempersiapkan landasan untuk invosasi model bisnis baru.
3. Inovasi & Transformasi sampai dengan 2024
    Menciptakan kesempatan partisipasi sektor swasta dan melakukan spesialisasi BUMN dengan tujuan komersial dan social

Landasan pembentukan klaster adalah strategi jangka panjang Kementerian BUMN yang bertumpu pada 5 (lima) prioritas utama, yaitu:

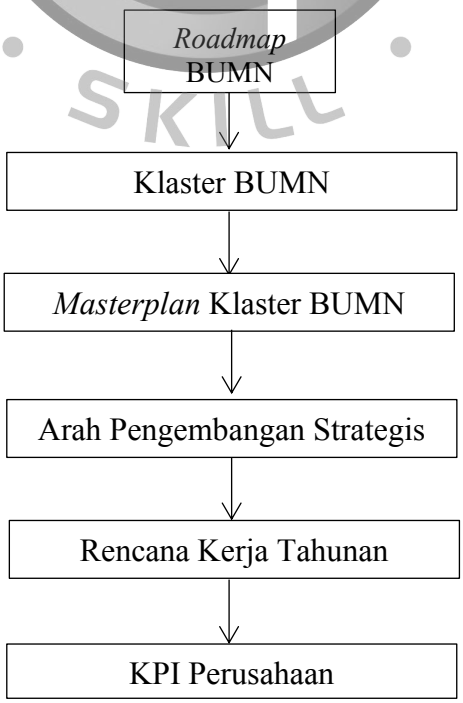
1. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia
    Meningkatkan nilai ekonomi dan dampak sosial terutama di bidang ketahanan pangan, energi, dan kesehatan.
2. Inovasi Model Bisnis
    Restrukturisasi model bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerjasama, pertimbangan kebutuhan *stakeholders*, dan fokus pada *core business.*
3. Kepemimpinan Teknologi
    Memimpin secara global dalam teknologi strategis dan melembagakan kapabilitas digital seperti data *management*, *advanced analytics, big data, artificial intelligence*, dan lain – lain.
4. Peningkatan Investasi
    Mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat.
5. Pengembangan Talenta
    Mengedukasi dan melatih tenaga kerja, mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas untuk Indonesia, profesionalisasi tata kelola dan sistem seleksi SDM.

Tujuan dari pembentukan klaster BUMN adalah memperbaiki portofolio dengan restrukturisasi korporasi yang bertujuan untuk melakukan konsolidasi dan simplifikasi. Hal ini tentunya akan berdampak kepada pengurangan jumlah BUMN dari semula 142 perusahaan, kemudian menjadi 114 perusahaan dan pada akhirnya menjadi 41 perusahaan saja. Berlandaskan strategi jangka panjang Kementerian BUMN, dengan menggunakan kerangka kerja klasterisasi, maka masing-masing Wakil Menteri I dan Wakil Menteri II akan menangani 6 (enam) klaster.

1.1.4 Formulasi : Inisiatif Strategis menjadi *Key Performance Indicators*

Formulasi inisiatif strategis Badan Usaha Milik Negara merupakan penjabaran dari *Roadmap* BUMN yang kemudian diturunkan ke dalam *masterplan* dari masing-masing Klaster BUMN. Selanjutnya *masterplan* Klaster BUMN akan dituangkan ke dalam Arah Pengembangan Strategis (APS) dalam bentuk Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang berjangka 5 (lima) tahun. Kemudian arah pengembangan strategis 5 (lima) tahunan tersebut akan dijabarkan dalam rencana kerja tahunan yang keberhasilannya diukur dengan menggunakan beberapa indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* – KPI).

Formulasi inisiatif strategis menjadi *key performance indicators* yang dijalankan di BUMN mencakup berbagai aspek. *Balanced Scorecard* (BSC) dipergunakan sebagai kerangka perencanaan strategis di Kementerian BUMN. Oleh karena itu metode *balanced scorecard* ini juga digunakan oleh Klaster-klaster BUMN dan perusahaan-perusahaan BUMN yang berada di bawah pembinaan Kementerian BUMN.



Gambar 1. 1. Formulasi Inisiatif Strategis menjadi KPI

1.1.5 Klaster Danareksa – PPA

Klaster Danareksa PPA merupakan gabungan dari dua buah perusahaan yaitu PT Danareksa (Persero) dan PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero) yang dibentuk dalam rangka program klasterisasi BUMN. Tujuan dari klasterisasi ini adalah untuk melakukan *scale up,* restrukturisasi dan optimisasi bisnis pada BUMN non klaster dan BUMN kepemilikan minoritas. Anggota dari Klaster Danareksa – PPA cukup banyak yang mencapai 40 (empat puluh) perusahaan, yaitu sebagai berikut:

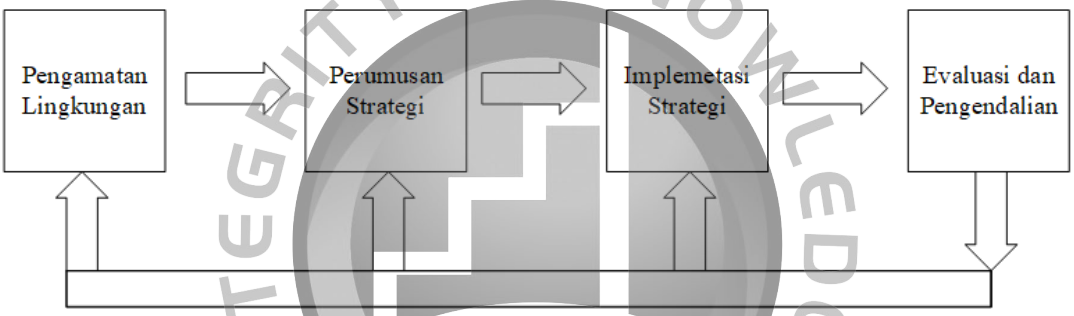
Tabel 1. 5. Anggota Klaster Danareksa PPA

No	Perusahaan	No	Perusahaan	No	Perusahaan	No	Perusahaan
1	Djakarta Lloyd	11	Indah Karya	21	Bina Karya	31	INTI
2	Kertas Kraft Aceh	12	Amarta Karya	22	Virama Karya	32	Perum Jasa Tirta I
3	ISN	13	PDIP Batam	23	Yodya Karya	33	Perum Jasa Tirta II
4	Primissima	14	Barata	24	PANN	34	Balai Pustaka
5	Iglas	15	Industri Kapal Indonesia	25	Indra Karya	35	Bank Bukopin
6	Semen Kupang	16	Dok Kodja Bahari	26	KI Wijayakusuma	36	Indosat
7	PNRI	17	Dok Kapal Surabaya	27	KI Medan	37	Socfin Indonesia
8	Istaka Karya	18	Boma Bisma Indra	28	KI Makassar	38	Prasadha Pamunah Limbah Industri
9	Merpati	19	Kliring Berjangka Indonesia	29	Surabaya Industrial Estate Rungkut	39	Kawasan Industri Lampung
10	Kertas Leces	20	Perum Antara	30	Jakarta Industrial Estate Pulogadung	40	KBN

Inisiatif strategis Klaster Danareksa – PPA mengikuti Kementerian BUMN yang menggunakan metode *balanced scorecard*. Salah satu perusahaan anggota Klaster Danareksa – PPA adalah PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (PT JIEP).

1.2 Identifikasi Masalah: Inisiatif Strategis Klaster Danareksa - PPA menjadi *key performance indicators* (KPI) PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (PT JIEP).

Proses manajemen strategis terdiri dari 4 bagian, yakni pengamatan lingkungan, perumusan, implementasi serta evaluasi dan pengendalian. Pengamatan lingkungan dilakukan untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal seperti kesempatan dan ancaman yang dimiliki perusahan serta lingkungan internal seperti kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang yang meliputi penentuan misi perusahaan, tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan. Implementasi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Sedangkan evaluasi adalah proses dan hasil kinerja yang dibandingkan dengan kinerja atau tujuan yang ingin dicapai. Berikut ini adalah ilustrasi proses manajemen strategis:



Gambar 1. 2. Proses Manajemen Strategis (Manajemen Strategis J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2003)

Hal yang menjadi fokus PT JIEP dalam tahap evaluasi adalah penilaian kinerja perusahaan. Dikarenakan PT JIEP sebagai bagian dari Klaster Danareksa-PPA dan memiliki target-target yang telah ditetapkan dalam kontrak manajemen sebagai penilaian kinerja organisasi dalam bentuk *key performance indicator* (KPI).

PT JIEP telah melakukan pengamatan lingkungan dengan analisis *Strengths, Weakness, Opportunities,* dan *Threats* (SWOT) dan perumusan strategi dalam bentuk visi dan misi. Sasaran-sasaran perusahaan dijabarkan pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) periode 2020 – 2024 untuk diimplementasikan. Kemudian, dalam tahap evaluasi dan pengendalian, PT JIEP melalukan *monitoring* kinerja perusahaan dengan *key performance indicator* sebagai ukuran yang memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada perusahaan dapat tercapai. Namun, sebagai perusahaan yang menjadi bagian dari Klaster Danareksa, KPI PT JIEP telah ditentukan dalam RUPS sebagai KPI Organisasi. Akan tetapi, ketercapaian target pada KPI tidak bisa dicapai tanpa kejelasan siapa

yang memiliki tanggung jawab tersebut. Sehingga, untuk mencapai target KPI, sasaran strategis sebagai kegiatan untuk ketercapaian target perlu diturunkan kepada anggota Direksi dan Divisi yang nantinya akan menjadi KPI Direksi dan KPI Divisi. Proses diturunkannya KPI disebut sebagai *cascading* yang nantinya akan terlihat bahwa ada keselarasan antara KPI dengan strategi yang diturunkan. *Cascading* memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Memastikan seluruh bagian organisasi mengerti tujuan bisnis jangka panjang dan strategi untuk mencapainya;
2. Memastikan pencapaian kinerja manajemen organisasi didukung oleh pencapaian kinerja level dibawahnya, baik divisi maupun individu;
3. Menciptakan hubungan yang selaras dan sinergis antardivisi dan karyawan; dan
4. Membangun komunikasi kinerja yang terstruktur, sistematis dan sinergis dalam rangka mencapai visi dan misi berbasis strategis.

Dengan demikian, *cascading* KPI menjadi sebuah kepentingan karena beberapa hal dibawah ini:

1. PT JIEP belum memiliki KPI pada level Direksi dan Divisi yang diturunkan secara vertikal dari KPI Organisasi. Sehingga belum ada cara formal untuk menyelaraskan KPI Organisasi ke KPI Direksi dan KPI Divisi;
2. Belum adanya penyelarasan KPI secara horizontal yakni, penyelarasan KPI antarunit kerja dengan level yang setara dengan tujuan agar terjadi hubungan saling sinergi antarunit kerja pada level yang setara;
3. Belum adanya penilaian kinerja yang mengukur ketercapaian dari hasil implementasi strategi setiap tahunnya;
4. Dengan melakukan *cascading* KPI dapat membuktikan bahwa visi dan misi perusahaan selaras dengan strategi yang telah diimplementasikan dan seluruh manajemen perusahaan paham akan tujuan organisasi. Dengan keselarasan itu maka seharusnya visi perusahaan dapat tercapai.

Proses *cascading* dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut, melakukan *focus group discussion* (FGD)/rapat direksi terkait *cascading* KPI. Kemudian, penyusunan format kalkulasi awal dan penyusunan korelasi antara KPI Organisasi dengan KPI Divisi untuk selanjutnya menguji rata-rata nilai per direktorat dan memberikan rata-rata sebesar 33,3%. Untuk menentukan besaran rata-rata tersebut peneliti melakukan iterasi pada tahapan sebelumnya hingga memberikan kalkulasi final bobot KPI Direktorat dan KPI Divisi. Dalam proses *cascading*, digunakan *balanced scorecard* (BSC) sebagai sebuah sistem manajemen strategis guna mengelola strategi jangka panjang untuk memperjelas dan menerjemahkan visi,

Perancangan Cascading Key...,Dharma Satriadi, MM-IBS, 2021

misi dan strategi serta mengkomunikasikan tujuan dan memantau hasil dari strategi yang telah diimplementasikan.

Balanced scorecard menurut Kaplan & Norton (2000) mengukur kinerja perusahaan menggunakan empat perspektif, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dikarenakan tidak ada teorema matematis yang menyatakan bahwa keempat perspektif BSC memadai maka, dalam penelitian ini peneliti menggunakan lima prioritas BUMN sebagai perspektif mengukur kinerja dalam proses penjabaran dan penyelarasan KPI Organisasi menjadi KPI Direksi dan KPI Divisi. Hasil dari penelitian ini berupa rancangan *cascading* KPI Organisasi menjadi KPI Direksi dan kemudian menjadi KPI Divisi dengan pendekatan *balanced scorecard*.

Hal ini yang melatarbelakangi penulis untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul **"PERANCANGAN *CASCADING KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI) BERBASIS *BALANCED SCORECARD* STUDI KASUS PADA PT JAKARTA INDUSTRIAL ESTATE PULOGADUNG (PT JIEP)"**

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui proses *cascading* KPI Organisasi menjadi KPI Direktorat kemudian menjadi KPI Divisi dengan pendekatan *balanced scorecard* yang dimodifikasi menggunakan 5 (lima) prioritas BUMN sebagai perspektif dalam mengukur kinerja;
2. Menjadikan hasil *cascading* sebagai pedoman penilaian kinerja tidak hanya bagi Organisasi melainkan untuk level Direksi hingga Divisi;
3. Untuk mengetahui bagaimana rancangan *cascading* KPI menggunakan metode *shared* untuk KPI Direktorat dan metode *contributory* untuk KPI Divisi.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis

   Penulisan ini dapat menambah wawasan serta pengetahuan penulis mengenai analisa proses penjabaran dan penyelarasan *key performance indicator* (KPI) Direktorat dan KPI Divisi berbasis *balanced scorecard* yang dilakukan pada PT JIEP.

2. Bagi Manajemen PT JIEP

   Penelitian ini dapat membantu manajemen PT JIEP untuk memahami bagaimana kinerja direktorat dan kinerja divisi PT JIEP untuk mencapai target KPI yang telah ditetapkan dalam kontrak manajemen.

3. Bagi Karyawan

   Penelitian ini dapat membantu karyawan untuk memahami target KPI dan tanggung jawab pada tiap indikator yang dimiliki masing-masing direktorat dan divisi. Sehingga, karyawan dapat bersinergi dalam menjalankan tugas, fungsi, dan tanggung jawab masing-masing.

INTEGRITY • KNOWLEDGE • SKILL