

**IMPLEMENTASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR*
SEBAGAI MANAJEMEN STRATEGI DI PERUM LEMBAGA
PENYELENGGARAAN PELAYANAN NAVIGASI
PENERBANGAN INDONESIA (LPPNPI)
CABANG PALANGKA RAYA**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi dan Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh:

INDRAYANI
NIM. 1704120635

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
JURUSAN EKONOMI ISLAM PRODI EKONOMI SYARIAH
TAHUN 1442 H / 2021 M**

PERSETUJUAN SKRIPSI

JUDUL : IMPLEMENTASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR*
SEBAGAI MANAJEMEN STRATEGI DI PERUM
LEMBAGA PENYELENGGARAAN PELAYANAN
NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA (LPPNPI)
CABANG PALANGKA RAYA.

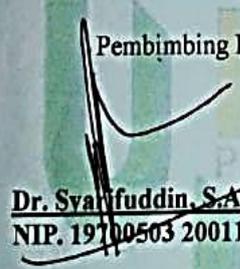
NAMA : INDRAYANI
NIM : 1704120635
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
JURUSAN : EKONOMI ISLAM
PROGRAM STUDI : EKONOMI SYARIAH
JENJANG : STRATA SATU (S1)

Palangka Raya, Maret 2021

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Syaifuluddin, S.Ag., M.Ag.
NIP. 19700503 200112 1 002


Isra Misra, M.Si
NIP. 199209092019031009

Mengetahui

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Islam

Ketua Jurusan
Ekonomi Islam


Dr. Sabian, S.H., M.Si.
NIP. 19631109 199203 1 004


Enriko Tedja Sukmana, M. Si.
NIP. 19840321 201101 1 012

NOTA DINAS

Hal : Mohon Diuji Skripsi
Saudari Indrayani

Palangka Raya, Maret 2021

Kepada Yth.
Ketua Panitia Ujian Skripsi
FEBI IAIN Palangka Raya
Di-
Palangka Raya

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, memeriksa dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi saudara:

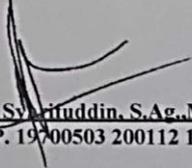
Nama : **INDRAYANI**
NIM : **1704120635**
Judul : **IMPLEMENTASI KEY PERFORMANCE
INDICATOR SEBAGAI MANAJEMEN STRATEGI
DI PERUM LEMBAGA PENYELENGGARAAN
PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN
INDONESIA (LPPNPI) CABANG PALANGKA
RAYA**

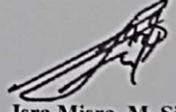
Sudah dapat diujikan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Program Studi Ekonomi Syariah, Jurusan Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya. Demikian atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Syarifuddin, S.Ag., M.Ag
NIP. 19700503 200112 1 002


Isra Misra, M.Si
NIP. 19700503 200112 1 002

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul **IMPLEMENTASI KEY PERFORMANCE INDICATOR SEBAGAI MANAJEMEN STRATEGI DI PERUM LEMBAGA PENYELENGGARAAN PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA (LPPNPI) CABANG PALANGKA RAYA** oleh Indrayani NIM. 1704120635 telah di munaqasyahkan TIM munaqasyah skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palangka Raya pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 22 April 2021

Palangka Raya, 22 April 2021

Tim Penguji

1. Sofyan Hakim, M.M., M.A.P
(Ketua Sidang/Penguji)
2. Dr. Ibnu Al Saudi, M. M.
(Penguji I)
3. Dr. Syarifuddin, M. Ag
(Penguji II)
4. Isra Misra
(Sekretaris/Penguji)

Dekan Fakultas,
Ekonomi dan Bisnis Islam

Dr. Sabian, S. H. M. Si
NIP. 196311091992031004

**IMPLEMENTASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR* SEBAGAI
MANAJEMEN STRATEGI DIPERUM LEMBAGA
PENYELENGGARAAN PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN
INDONESIA (LPPNPI) CABANG PALANGKA RAYA**

ABSTRAK

Oleh Indrayani

Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) atau disebut AirNav Indonesia adalah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Indonesia yang bergerak dibidang usaha pelayanan navigasi udara yang mana pada Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) menggunakan *key performance indicator* sebagai alat pengukuran kinerja pada perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis (1) Sistem *key performance indicator* sebagai manajemen strategis bagi LPPNPI (2) Implementasi *key performance indicator* pada kinerja Perum LPPNPI cabang Palangka Raya.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan menggunakan metode kualitatif. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah General Manager, Manager di Perum LPPNPI (Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) cabang Palangka Raya dan Manager Maskapai Lion Air serta karyawan maskapai Batik Air. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui tahapan data collection, data reduction, data display, dan conclusion.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) sistem *key performance indicator* sebagai manajemen strategi di Perum LPPNPI memiliki 6 indikator dan masing-masing indikator memiliki kamus pengukuran seperti Keuangan dan pasar dengan kamus pengukuran, *collection period*, BOPO, Ebtida Margin; Pelanggan dengan kamus pengukuran seperti kesiapan pelayanan navigasi penerbangan diatas Natuna, *departure* dan *arrival punctuality*; Efektifitas produk dan proses dengan kamus pengukuran seperti *percebtage of flight procedure*, penyerapan investasi; fokus tenaga kerja dengan kamus pengukuran seperti kepuasan tenaga kerja, *integrated talent management system*; Kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab kemasyarakatan dengan kamus pengukuran seperti nilai GCG dan nilai KPU, efektifitas penyaluran PKBL; *Agen of development* dengan kamus pengukuran seperti implementasi sinergi BUMN, dan penugasan pemerintah. (2) Pengimplementasian *key performance indicator* pada Perum LPPNPI sudah sesuai dengan target dan syarat pengukuran kinerja diperusahaan.

Kata kunci: Manajemen Strategi, *Key Performance Indicator*, Kinerja

**IMPLEMENTATION OF KEY PERFORMANCE INDICATORS AS
STRATEGIC MANAGEMENT AT THE PERUM THE AGENCY FOR
IMPLEMENTING INDONESIAN AVIATION NAVIGATION SERVICES
(LPPNPI) PALANGKA RAYA BRANCH**

ABSTRACT

By: Indrayani

The Indonesian Aviation Navigation Service Provider Agency (LPPNPI) or called AirNav Indonesia is an Indonesian State-Owned Enterprise (BUMN) engaged in the air navigation service business, which in Perum LPPNPI (Indonesian Aviation Navigation Service Provider Agency) uses a key performance indicator as a performance measurement tool. at the company. The purpose of this study is to describe and analyze (1) key performance indicator system as strategic management for the LPPNPI (2) Implementation of key performance indicators on the performance of Perum LPPNPI Palangka Raya branch.

This research is a field research using qualitative methods. The subjects in this study were the General Manager, Manager at Perum LPPNPI (Indonesian aviation navigation service provider agency) Palangka Raya branch and Lion Air Airline Manager and Batik Air airline employees. Data collection techniques in this study were observation, interviews and documentation, then analyzed through the stages of data collection, data reduction, data display, and conclusion.

The results of this study indicate that (1) the key performance indicator system as strategic management in Perum LPPNPI has 6 indicators and each indicator has a measurement dictionary such as finance and markets with measurement dictionaries, collection period, BOPO, Ebtida Margin; Customers with a dictionary of measurements such as the readiness of flight navigation services over Natuna, departure and arrival punctuality; Product and process effectiveness with a dictionary of measurements such as percentage of flight procedure, investment absorption; focus on workforce with measurement dictionaries such as workforce satisfaction, integrated talent management system; Leadership, governance, and social responsibility with a dictionary of measurements such as the value of GCG and the value of the KPU, the effectiveness of PKBL distribution; Agent of development with a measurement dictionary such as the implementation of BUMN synergy, and government assignments. (2) The implementation of key performance indicators at Perum LPPNPI is in accordance with the targets and performance measurement requirements in the company.

Keywords: *Strategic Management, Key Performance Indicator, Performance*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur peneliti hanturkan atas kehadiran Allah SWT, yang hanya kepada-Nya kita menyembah dan kepada-Nya pula kita memohon pertolongan atas limpahan taufik, rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“IMPLEMENTASI KEY PERFORMANCE INDICATOR SEBAGAI MANAJEMEN STRATEGI DIPERUM LEMBAGA PENYELENGGARAAN PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA (LPPNPI) CABANG PALANGKA RAYA”** dengan lancar. Shalawat serta salam kita haturkan kepada junjungan kita yakni Nabi besar Muhammad SAW., *Khatamun Nabiyyin*, beserta para keluarga dan sahabat serta seluruh pengikut beliau *illa yaumul qiyamah*.

Skripsi ini dikerjakan demi melengkapi dan memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi. Skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak oleh karena itu peneliti mengucapkan ribuan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Khairil Anwar, M. Ag. Selaku Rektor IAIN Palangka Raya yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk berkuliah di IAIN Palangka Raya.
2. Bapak Dr. Sablan Utsman, M.Si sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di IAIN Palangka Raya yang telah memberikan kesempatan kepada

saya untuk kuliah di IAIN Palangka Raya khususnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

3. Bapak Dr. Ahmad Dakhoir, M.H.I. selaku dosen penasihat akademik selama peneliti menjalani perkuliahan
4. Bapak Dr. Syarifuddin, S.Ag.M.Ag sebagai dosen pembimbing 1 yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan arahan dan saran kepada peneliti selama menyusun skripsi ini sehingga dapat terselesaikan.
5. Bapak Isra Misra, M.Si sebagai dosen pembimbing II yang juga selalu membimbing peneliti dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan arahan, pikiran dan penjelasan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palangka Raya yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah mengajarkan berbagai macam ilmu dan wawasan kepada peneliti.
7. Ayah dan Ibu peneliti yang telah memberikan dukungan moril, materil dan selalu mendoakan keberhasilan peneliti dan keselamatan selama menempuh pendidikan.
8. Semua pihak yang membantu, yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

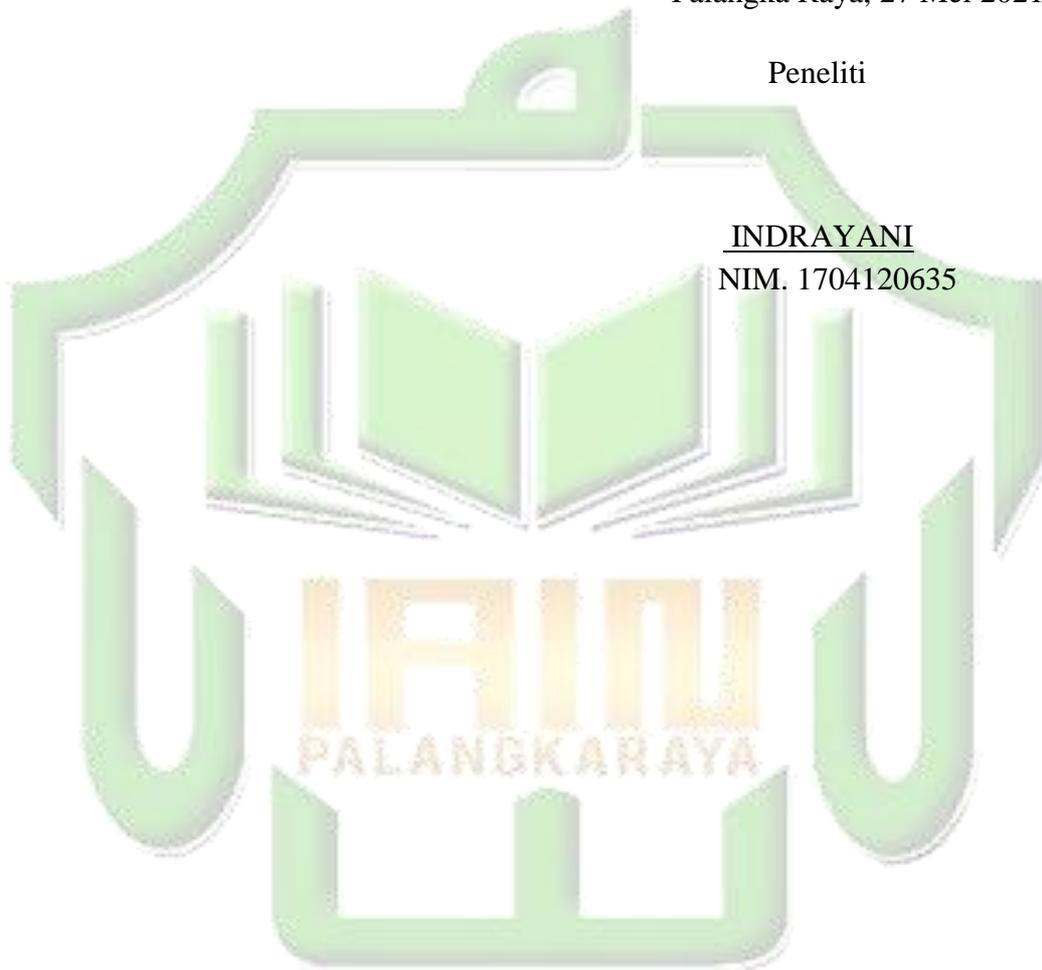
Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu untuk menyelesaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat dan menjadi pendorong dunia pendidikan dan ilmu pengetahuan.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.

Palangka Raya, 27 Mei 2021

Peneliti

INDRAYANI
NIM. 1704120635



PERNYATAAN ORISINALITAS

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Indrayani

Nim : 1704120635

Jurusan/Prodi : Ekonomi Islam/Ekonomi Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Implementasi *Key Performance Indicator* Sebagai Manajemen Strategi Di Perum Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) Cabang Palangka Raya” adalah benar karya saya sendiri. Jika kemudian hari karya ini terbukti merupakan duplikat atau plagiat dari karya orang lain, maka saya siap menanggung risiko atau sanksi dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, Januari 2021

Yang Membuat Pernyataan,



INDRAYANI
NIM. 1704120635

MOTTO

مَنْ جَدَّ وَجَدَ

“Barang siapa bersungguh-sungguh pasti akan mendapatkannya”

(Mahfudzat)

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

“Dan janganlah kamu (merasa) lemah, dan jangan (pula) bersedih hati, sebab kamu paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang beriman”

(QS. Ali ‘Imran: 139)

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا ضِيَعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

"Rasulullah Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu."

(H.R Bukhori)

PERSEMBAHAN



AlhamdulillahirabbilAlamiin.. Rasa Syukur yang berlimpah kepada Allah Subhanahu wa ta'ala karena taburan cinta dan kasih sayang-Nya yang telah memberikan hamba nikmat yang tak terhingga, kesehatan, kekuatan, kesabaran dan kemudahan yang pada akhirnya membuat saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga hamba selalu bisa lebih pandai bersyukur lagi atas semua kenikmatan yang telah diberikan. Serta atas cobaan yang diberikan, semoga dengan itu hamba bisa selalu lebih mengingat & selalu dekat dengan-Mu ya Rabb.. Shalawat serta salam tercurahkan kepada junjungan kita Rasulullah Shallallahu'alaihi Wasallam.

- ♥ Teruntuk Mama dan Bapa, mbah akong dan mbah Edon serta mba-mbaku yang selama ini telah memberikan kasih sayang, doa, semangat, dukungan, motivasi yang diberikan kepada saya dalam mewujudkan cita-cita anaknya. Semoga kalian diberikan umur panjang, kesehatan, rezeki yang berlimpah, selalu dalam lindungan Allah Subhanahu wa ta'ala dan diberikan keselamatan dunia akhirat. Aamiin..
- ♥ Teruntuk Dosen Pembimbing saya, Bapak Dr. Syarifuddin, M.Ag dan Bapak Isra Misra., M.Si ribuan terimakasih saya ucapkan atas bimbingan serta arahan Bapak selama ini sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga kebaikan Bapak menjadi amal jariyah yang pada nantinya dapat membawa kebaikan serta keberkahan baik di dunia maupun di akhirat..
- ♥ Teruntuk sahabat-sahabatku Orang terdekatku Misnawati, Noormila, Mardiana, Tri kresna Oktawati, Nilla sintya, Amalia Ridha, Adrian Nur Rahman, Risky dwi rahmanto, eko febrianto, dan Ahmat Bukhori terimakasih banyak selama ini telah bersedia membersamai, menyemangati, mendoakan, selalu siap membantuku dikala aku

mengalami kesulitan. Semoga kita menjadi sahabat sampai ke Surga-Nya..

♥ Teruntuk teman-teman seperjuanganku, ESY 17' khususnya ESY-B yang telah memberikan banyak kenangan indah, baik suka maupun duka selama 3 setengah tahun kita bersama menempuh pendidikan di IAIN Palangka Raya. Kalian adalah sebuah keluarga yang terbentuk karena mimpi dan perjuangan yang sama. Semoga Allah meridhoi perjuangan kita dan semoga kita semua menjadi insan yang bertakwa serta sukses dunia & akhirat..

♥ Teruntuk almamaterku, kampus tercinta Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya, terima kasih.. Semoga tetap jaya dan banyak menciptakan generasi muda berkualitas harapan bangsa.

♥ Teruntuk semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terimakasih telah turut memberikan kontribusi baik berupa doa, bantuan, dan dukungan semangat untuk saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian..

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan bersama Menteri Agama Republik Indonesia dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 158/1987 dan 0543/b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ha'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ta'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik

غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	L	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	Em
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena *tasydid* ditulis rangkap

متعدين	Ditulis	<i>muta' aqqidin</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

C. Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة	Ditulis	<i>Hibbah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرمة الأولياء	Ditulis	<i>karāmah al-auliyā</i>
---------------	---------	--------------------------

2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harkat, fathah, kasrah, atau dammah ditulis t.

زكاة الفطر	Ditulis	<i>zakātul fītri</i>
------------	---------	----------------------

D. Vokal Pendek

◌ِ	Fathah	Ditulis	A
◌ِ	Kasrah	Ditulis	I
◌ُ	Dammah	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

Fathah + alif	Ditulis	<i>Ā</i>
جاهلية	Ditulis	<i>Jāhiliyyah</i>
Fathah + ya' mati	Ditulis	<i>Ā</i>
يسعي	Ditulis	<i>yas'ā</i>
Kasrah + ya' mati	Ditulis	<i>Ī</i>
كريم	Ditulis	<i>Karīm</i>
Dammah + wawu mati	Ditulis	<i>Ū</i>
فروض	Ditulis	<i>Furūd</i>

F. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati	Ditulis	<i>Ai</i>
بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>

Fathah + wawu mati	Ditulis	<i>Au</i>
قول	Ditulis	<i>Qaulun</i>

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata dipisahkan dengan Apostrof

أنتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata sandang Alif+Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf “l” (el) nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

I. Penulisan kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

ذوي الفروض	Ditulis	<i>ẓawi al-furūd</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>ahl As-Sunnah</i>

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
NOTA DINAS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
PERNYATAAN ORISINALITAS	x
MOTTO	xi
PERSEMBAHAN	xii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	xiv
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR BAGAN	xxi
DAFTAR SINGKATAN	xxii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Batasan Masalah	7
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian	8
E. Kegunaan Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Kajian Teori	16
1. Manajemen Strategis	16
2. Konsep Kinerja	19
3. <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	23
C. Kerangka Pikir	40
BAB III METODE PENELITIAN	43
A. Waktu dan Tempat Penelitian	43

B.	Pendekatan dan Jenis Penelitian	43
C.	Subjek dan Objek Penelitian.....	44
D.	Teknik Pengumpulan Data	45
E.	Pengabsahan Data.....	47
F.	Teknik Analisis Data	48
G.	Sistematika Penulisan	49
BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA		51
A.	Gambaran umum lokasi penelitian	51
	1. Sejarah Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya.....	51
	2. Visi dan Misi Perum LPPNPI cabang Palangka Raya.....	64
	3. Struktur Organisasi Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya	65
B.	Penyajian data.....	66
	1. Sistem <i>Key performance indicator</i> sebagai manajemen strategik bagi Perum LPPNPI.....	66
	2. Implementasi <i>Key performance indicator</i> pada kinerja Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya	72
C.	Analisis data	83
	1. Sistem <i>Key performance indicator</i> sebagai manajemen strategik bagi Perum LPPNPI.....	83
	2. Implementasi <i>key performance indicator</i> pada kinerja Perum LPPNPI cabang Palangka Raya	91
BAB V PENUTUP.....		97
A.	Kesimpulan.....	97
B.	Saran	98
DAFTAR PUSTAKA		100
LAMPIRAN.....		Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian.....	15
Tabel 4.1 KPI & Targetnya.....	81
Tabel 4.3 Realisasi KPI.....	94
Tabel 4.4 Realisasi KPI.....	95



DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Skema Kerangka Pikir.....	42
Bagan 4.1 Struktur Organisasi Perum LPPNPI.....	66



DAFTAR SINGKATAN

KPI	: <i>Key Performance Indicator</i>
LPPNPI	: Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia
PERUM	: Perusahaan Umum
CV	: Perseroan Komanditer
OTK	: Organisasi dan Tata Kerja
FCR	: <i>First –Call Resolution</i>
BOPO	: Biaya Operasi dan Pengeluaran Operasi
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
SDM	: Sumber Daya Manusia
MTBF	: <i>Mean Time Between/Failure</i>
MTTR	: <i>Mean Time to Repair</i>
PT	: Perseroan Terbatas
OTK	: Organisasi dan Tata Kerja
BSC	: <i>Balanced Scorecard</i>
CEO	: <i>Chief Executive Officer</i>
CSF	: <i>Critical Success Factor</i>
HSSE	: <i>Health, Safety, Security, Environment</i>
CGPI	: <i>Corporate Governance Perception Index</i>
GCG	: <i>Good Corporate Governance</i>

IICG	: <i>Indonesian Institute For Corporate Governance</i>
ICAO	: <i>Audit International Civil Aviation Organization</i>
NKRI	: <i>Negara Kesatuan Republik Indonesia</i>
ATS	: <i>Air Traffic Service</i>
AFS	: <i>Aeronautical Fixed Service</i>
AMS	: <i>Aeronautical Mobile Service</i>
AIS	: <i>Aeronautical Information Services</i>
SAR	: <i>Search and Rescue</i>
ITMS	: <i>Integrated Talent Management System</i>
PKBL	: <i>Program Kemitraan dan Bina Lingkungan</i>
FICO	: <i>Financial dan Controlling</i>



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sistem manajemen strategis sebagai suatu media teknologi informasi, dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mengelola strategi-strategi perusahaan. Sistem manajemen strategis akan memberikan informasi-informasi bagi perangkat perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya sesuai dengan strategi-strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai sasaran strategiknya, serta menjanjikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen. Dampak lain dari teknologi informasi ini, yaitu kerangka *Key Performance Indicator (KPI)*¹ dapat digunakan untuk mengkomunikasikan berbagai sasaran strategik yang akan diwujudkan di masa depan oleh organisasi.

KPI memberikan kemudahan bagi seluruh personel perusahaan di dalam mengkoordinasikan perwujudan berbagai sasaran strategik perusahaan melalui komunikasi, persuasi, dan trust. KPI mampu menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Manajemen perusahaan yang mampu memahami dan memanfaatkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur itu akan memiliki kemampuan untuk menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang. Akan tetapi, hal tersebut

¹ *key performance indicator* selanjutnya ditulis KPI

menjadi terhambat oleh kelemahan-kelemahan manajemen, seperti: (1) kurangnya kemampuan manajemen dalam menciptakan outstanding financial returns dalam jangka panjang; (2) kurangnya kesadaran manajemen tentang pentingnya sistem manajemen sebagai alat untuk merealisasikan ide-ide cemerlang dalam menjalankan bisnis; (3) kurangnya pengetahuan manajemen dalam melakukan eksperimen pemanfaatan KPI sebagai alat untuk membangun perusahaan dalam menghasilkan outstanding financial returns dalam jangka panjang. Masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu dan belum berorientasi pada masa depan.²

Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan. Setiap manajemen perusahaan memerlukan sistem manajemen sebagai suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan dan dapat untuk membuat peta perjalanan bisnis dalam membangun masa depan perusahaan. KPI sebagai salah satu produk dari kemajuan teknologi informasi yang dapat diterapkan pada sistem manajemen strategik perusahaan, mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam sasaran dan tujuan strategik serta ukuran kinerja operasional.

² Wawancara dengan Bapak Buyung Prasetya diPerum LPPNPI, pada 19 Juli 2020

Visi dari Perum LPPNPI³ ialah mejadi partner terpercaya. Sedangkan misinya ialah meyediakan layanan lalu lintas penerbangan yang aman, nyaman dan ramah lingkungan bersama mitra demi memenuhi ekspetasi pengguna jasa dan memenuhi ekspektasi pemegang saham dan regulator serta mementingkan mutu kinerja dan karir personil.

KPI memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel perusahaan untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan, dan melalui teknologi informasi, KPI dikomunikasikan ke seluruh personel.

Dalam melaksanakan tugasnya, LPPNPI membutuhkan perancangan ukuran kinerja yang dapat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Untuk sampai kepada perancangan ukuran kinerja dimaksud, manajemen LPPNPI perlu menetapkan komponen-komponen strategik, berupa visi, misi, dan tujuan strategik. belum ada prioritas perspektif kinerja yang ingin dinilai, serta tidak ada gambaran atau informasi yang jelas bagaimana kinerja LPPNPI berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itulah dirancang KPI sebagai alat ukur kinerja di LPPNPI.⁴

Untuk mengukur sampai seberapa jauh strategi yang telah organisasi lakukan untuk mencapai visi dan misi, maka untuk itu dibutuhkan Indikator Kinerja Utama KPI yang sekaligus berfungsi sebagai alat ukur dan mengukur

³ Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia selanjutnya ditulis LPPNPI

⁴Observasi diPerum LPPNPI, pada 19 Juli 2020

sampai dimana tercapainya visi dan misi organisasi tersebut. Setiap penetapan strategi, pada suatu pekerjaan atau proses bisnis /organisasi selalu memiliki ukuran keberhasilan. Tanpa ukuran keberhasilan, sulit mengevaluasi sejauh mana organisasi atau seseorang dalam suatu proses bisnis dapat dikatakan efektif. Penetapan indikator keberhasilan strategi bisnis, pekerjaan atau proses bisnis senyatanya merupakan kebutuhan pengusaha maupun karyawan. Pengukuran produktivitas proses bisnis merupakan jawaban atas hasrat pemegang saham yang selalu menginginkan *feedback* kesehatan (sehat atau sakit) bisnisnya. Oleh karena itu, adanya KPI merupakan jawaban atas hasrat karyawan yang selalu menginginkan ukuran yang lebih objektif dalam penilaian hasil pekerjaannya.⁵

Operasi penerbangan yang memberi kepastian jaminan keselamatan bertumpu pada unsur navigasi udara, maskapai, dan operator bandara. Operasional dari ketiga unsur tersebut harus berjalan seiring dan tidak ada hambatan apapun. Pada unsur “Navigasi Udara”, kepastian jaminan keselamatan operasi penerbangan bertumpu pada Perusahaan Umum Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia atau disebut sebagai Perum LPPNPI.⁶

Pada intinya, rancangan KPI harus selalu disesuaikan LPPNPI⁷ pada setiap perubahan atau penambahan tolok ukur kinerja. LPPNPI juga melakukan evaluasi terhadap sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan,

⁵Arini T.S, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, Jakarta : RAS, 2015, hal. 28

⁶Tim Air Nav Indonesia, *EXCELLENT SERVICE of AirNav Indonesia*, Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, 2018, hal. xiii

⁷Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia

minimal setiap tahun, untuk menyesuaikan penetapan target perusahaan. Inisiatif yang telah ditentukan untuk memicu pencapaian sasaran evaluasi terhadap sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan, minimal setiap tahun, untuk menyesuaikan penetapan target perusahaan. Untuk itu, penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana sistem KPI sebagai sistem manajemen strategik kepada LPPNPI.

Pada Perum LPPNPI ini yang dikatakan sebagai Pelanggan adalah bukan antar manusia akan tetapi yang dimaksud melayani konsumen seperti: Garuda Indonesia, Lion Air, Batik Air, Transnusa, Angkasa Aviaton Academy, dan CityLink. Sehingga, keuangan yang didapat dari pelanggan itu berkaitan dengan masing-masing pesawat. Karena Perum ini berkerja sebagai jasa navigasi penerbangan Indonesia. Pelayanan yang diberikan seperti pemanduan lalu lintas udara dan informasi meteorologi tidak melayani langsung pelanggan akan tetapi ada bagian yang jadi perantara seperti Garuda, Lion Air, dan lain sebagainya. Perum LPPNPI biasa disebut AirNav Indonesia.⁸

Fenomena yang ada di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya ialah Pada rancangan KPI ini perusahaan dapat mengukur kinerja apa yang kurang efisien dan bagaimana cara mengoptimalkan itu. Ada beberapa indikator atau aspek KPI seperti operasional, finansial, pelanggan, SDM. Kemudian dengan adanya penilaian kinerja ini maka perusahaan akan dapat menilai dan memperbaiki apa saja yang kurang efisien contohnya dari segi sumber daya

⁸ Wawancara dengan General Manager Buyung Prasetyo di Perum LPPNPI, pada 19 Juli 2020

manusia nya (SDM) atau bisa disebut sumber daya insani yang mana seorang muslim haruslah komoeten atau profesional dalam bekerja sehingga ketika ada hazad(ancaman) yang mungkin terjadi maka diperlukannya solusi bagaimana agar ketika ancaman itu terjadi tidak akan menimbulkan masalah. Seperti masa pandemi atau dengan adanya Corona virus maka penurunan pendapatanpun terjadi sehingga karyawan hanya mendapat sedikit tunjangan. Sedikitnya tunjangan atau pengurangan tunjangan itulah membuat karyawan menjadi tidak giat dalam bekerja dan mengalami penurunan kinerja. Ketika kinerja dari SDM menurun maka akan mempengaruhi yang lain sehingga bagaimana upaya dalam mengatasi ancaman tersebut diperlukan sistem KPI ini untuk mengukur dan memberi solusi untuk mengoptimalkannya.⁹

KPI harus dipilih secara cermat untuk mencerminkan indikator kinerja yang penting bagi organisasi sesuai dengan strategi perusahaan dan faktor kunci kesuksesan organisasi, yang akan menunjukkan hasil kinerja atau keberhasilan pencapaian sasaran perusahaan. Penetapan KPI dan sasaran yang akan dicapai tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Memilih KPI dan menetapkan sasaran KPI secara tepat akan dapat mengarahkan organisasi pada identifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kerja sehingga KPI sering kali diasosiasikan dengan inisiatif yang terkait peningkatan kinerja. Pemilihan indikator kinerja yang kurang tepat sebagai KPI dapat mengakibatkan terjadinya pengukuran kinerja yang tidak efisien atau

⁹ Wawancara dengan General Manager Buyung Prasetyo diPerum LPPNPI, pada 19 Juli 2020

kontraproduktif. KPI telah dipakai di berbagai lini instansi baik di sektor pemerintahan, maupun sektor keuangan seperti perbankan dan koperasi serta pada suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis ingin memaparkan dan mengkaji tentang keseimbangan suatu perusahaan yang akan dituangkan dalam bentuk skripsi yang berjudul: **IMPLEMENTASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR* SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN STRATEGIS DI PERUM LPPNPI CABANG PALANGKA RAYA.**

B. Batasan Masalah

Guna mempermudah penelitian ini maka penulis perlu membatasi ruang lingkup penelitian. Sehingga batasan masalah dalam penelitian dilakukan pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya. Kemudian untuk pembahasan sistem KPI dan pengimplementasiannya hanya dilakukan di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem *Key performance indicator* sebagai manajemen strategik bagi LPPNPI ?

2. Bagaimana implementasi *key performance indicator* pada kinerja Perum LPPNPI cabang Palangka Raya?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti ini bertujuan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis sistem *Key performance indicator* sebagai manajemen strategik bagi LPPNPI.
2. Menganalisis pengimplementasian *key performance indicator* pada kinerja Perum LPPNPI cabang Palangka Raya.

E. Kegunaan Penelitian

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baru untuk ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan Manajemen Strategik dan *key performance indicator*.

2. Aspek Praktis

Memberikan masukan terhadap Perum LPPNPI, sehingga dapat memahami tentang persepsi *key performance indicator*. Serta meningkatkan suau kesadaran pada Perum LPPNPI atas pentingnya keseimbangan dalam suatu perusahaan . Serta memberikan suatu informasi atas bagi semua kalangan dalam upaya meningkatlan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen strategik pada sistem *key performance indicator*.

3. Aspek akademis

Bagi akademis, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dan menambah wawasan mengenai manajemen strategik khususnya mengenai *key performance indicator*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh mahasiswa lain dalam sebuah skripsi dan jurnal yang pembahasannya memiliki kaitan atau kemiripan dalam pembahasan proposal skripsi yang sedang penulis teliti ini. Untuk melihat persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, maka perlu adanya pengkajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu. Ada beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang penulis teliti yaitu:

Putri Iglina Lubis dan Ismu Kusmanto yaitu penelitian dengan judul “Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Key Performance Indicator* (KPI) pada Cv. Bunda Bakery.”¹⁰ Penelitian ini berfokus pada meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai target produksi di CV. Bunda Bakery menggunakan sistem *Key Performance Indicator* (KPI). Strategi yang dilakukan untuk memperbaiki kinerja adalah dengan cara memberikan penghargaan berbentuk uang, memenuhi segala hak karyawan, dan membuat karyawan menjadi lebih nyaman di tempat kerja. ntuk memperoleh data yang relevan, maka tipe penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif.

¹⁰Putri Iglina Lubis dan Ismu Kusmanto, “Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Key performance indicator* (KPI) (Studi Kasus CV. Bunda Bakery Pekanbaru)” Jurnal Sain, Teknologi dan Industri, Vol.15, No. 2, Juni 2918

Hasil penelitian ini membahas bahwa CV. Bunda *Bakery* mempunyai target untuk mencapai target produksinya . Akan tetapi dalam produksi kue CV. Bunda *Bakery* tidak selalu terpenuhi atau mencapai target, sehingga dalam hal ini CV. Bunda *Bakery* menggunakan metode *key performance indicator* untuk memperbaiki kinerja CV. Bunda *Bakery*.

Rencana dalam perbaikan kinerja CV. Bunda *Bakery* merupakan bagian dari usaha untuk mencapai tujuan produksi. Hal ini dianggap perlu dalam usaha untuk memberikan suatu kesejahteraan bahkan peningkatan kinerja pada CV. Bunda *Bakery*. Sehingga penting bagi CV. Bunda *Bakery* untuk melakukan strategi manajemen untuk memperbaiki kinerja serta agar mencapai tujuan suatu produksi.

Relevansi penelitian ini terhadap penelitian Putri Iglina Lubis dan Ismu Kusumanto ialah sama-sama membahas strategi manajemen suatu perusahaan atau organisasi melalui metode *key performance indicator*. Adapun perbedaan penelitian Putri Iglina Lubis dan Ismu Kusumanto terletak pada subjek penelitian yaitu para pihak yang terlibat dalam CV. Bunda *Bakery* sedangkan subjek dalam penelitian ini adalah para karyawan, staf, dan manager di Perum LPPNPI. Kemudian peneliti sebelumnya menekankan bagaimana memperbaiki kinerja Cv. Bunda *Bakery* menggunakan *key performance indicator* sedangkan pada penelitian ini menekankan bagaimana pengimplementasian suatu perusahaan menggunakan *key performance indicator*.

Widya Wahyuning Arum yaitu penelitian dengan judul “Implementasi dan Implikasi *Key Performance Indicator* (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit”.¹¹ Penelitian ini berfokus pada bagaimana implementasi dan implikasi KPI pada kinerja di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.. Untuk memperoleh data yang relevan maka tipe penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan mencari sumber data langsung ke pihak yang bersangkutan. Hasil penelitian ini membahas mengenai optimalisasi pengimplemetasian dan implikasi pada KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.

Relevansinya penelitian ini terhadap penelitian yang saya teliti adalah sama-sama membahas strategi manajemen suatu perusahaan atau organisasi melalui metode *key performance indicator*. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya teliti terletak pada subjek penelitian yaitu para pihak yang terlibat pada BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, Sedangkan subjek dalam penelitian ini adalah para karyawan, staf, dan manager di Perum LPPNPI cabang Palangkaraya dan tidak menggunakan metode *performance prism*.

Iin Indahyati yaitu penelitian dengan judul “Rancang Bangun Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Key Performance*

¹¹ Widya Wahyuning Arum, “*Implementasi dan Implikasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP MojokertoMajapahit*”, Surabaya: Universitas Negeri Sunan Ampel

Indicator (KPI) Pada PT. Dua Daya Sakti.”¹² Penelitian ini berfokus perusahaan yang harus mengetahui *key performance indicator* agar dapat mengevaluasi kekurangan pada perusahaan. untuk memperoleh data yang relevan maka tipe penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan mencar sumber data langsung ke pihak yang bersangkutan. . hasil penelitian ini membahas rancang bangun perusahaan dalam mengaplikasikan *key performance indicator* (KPI) pada PT. DUA DAYA SAKTI.

Relevansinya penelitian ini terhadap peneltian yang saya teliti adalah sama-sama membahas mengenai aplikasi sistem *key performance indicator* (KPI) dalam suatu perusahaan sebagai alat ukur keberhasilan dan bagaimana cara mengoptimalkan perusahaan ketika hasil kinerja menurun. Adapun perbedaannya dengan penelitian yang saya teliti terletak pada pada bagaimana rancang bangun KPI ini pada perusahaan sedangkan pada penelitian ini adalah lebih pada pengimplementasiannya.

Zulfa Fitri Ikatrinasari yaitu penelitian ini dengan judul “Perancangan Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi dan *Key Performance Indicator* (KPI) Pada PT. KMI.”¹³ Penelitian ini berfokus pada perancangan kinerja melalui *key performance indicator* (KPI) dan Kompetensi. untuk memperoleh data yang relevan maka tipe penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan mencari sumber data langsung ke pihak yang

¹²In Indahyati, “Rancang Bangun Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Key Performance Indicator* (KPI) (studi kasus PT. Dua Daya Sakti)”, Surabaya: Institut Bisnis dan Informatika STIKOM

¹³Zulfa Fitri Ikatrinasari, “Perancangan Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi dan *Key Performance Indicator* (KPI)”(Studi Kasus PT. KMI), Jurnal Inkofar, Volume.1, No. 1, Juli 2018

bersangkutan. hasil penelitian ini membahas visi misi perusahaan serta kebijakan dan sasaran perusahaan menggunakan rancangan *key performance indicator* dan kompetensi.

Relevansinya penelitian ini terhadap penelitian yang saya amati adalah sama sama membahas strategi atau rancangan perusahaan menggunakan sistem *key performance indicator*. Adapun perbedaannya dengan penelitian yang saya amati adalah pada penelitian ini sudah menggunakan sistem *key performance indicator* sedangkan pada penelitian ZULFA FITRI IKATRINASARI masih dalam suatu rancangan.

M BRATANATA WIBOWO yaitu penelitian ini dengan judul “Analisis Kinerja *Mine Operation* Dengan Pendekatan Analisa *Key Performance Indicator* Dan *Balanced Scorecard*”. Penelitian ini berfokus pada analisis kinerja dengan *Mine Operation* menggunakan Metodi *Key performance indicator dan balanced scorecard*. . Untuk memperoleh data yang relevan maka tipe penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini membahas mengenai kinerja *mine operation* berdasarkan analisa *key performance indicator* dan *balanced scorecard* serta membandingkan kinerja KPI dengan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja *mine operation department*.

Relevansinya penelitian ini terhadap penelitian yang saya amati adalah sama-sama membahas mengenai pengukuran kinerja menggunakan *key performance indicator* sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang saya amati adalah dalam penelitian ini sudah menggunakan *key performance*

indicator dan ingin mengetahui bagaimana sistem *keyperformance indicator* tersebut diperusahaan sedangkan pada penelitian ini hanya menganalisis menggunakan sistem *Key Performance Indicator*.¹⁴ Untuk lebih detail terkait penelitian terdahulu, dapat dilihat pada Tabel 2.1. sebagai berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul dan Jenis Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Putri Iglina Lubis dan Ismu Kusumo (2018),” Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode <i>Key performance indicator</i> (KPI) pada Cv. Bunda”. Menggunakan metode penelitian kualitatif.	Sama-sama membahas tentang strategi manajemen dan pengukuran <i>key performance indicator</i> .	Berfokus pada cara memperbaiki CV. Bunda bakery untuk meningkatkan kinerja agar tercapai tujuan produksi dengan strategi manajemen melalui rancangan <i>key performance indicator</i> .
2.	Widya Wahyuning Arum (2018) , “Implementasi dan Implikasi <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit”. Menggunakan metode penelitian kualitatif.	Sama-sama membahas tentang strategi manajemen dan pengukuran <i>key performance indicator</i> .	Berfokus pada karakteristik dan optimalisasinya di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit
3.	Iin Indahyati (2018)“ Rancang Bangun Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Pada PT. Dua Daya Sakti. Menggunakan metode kuantitatif.	Sama-sama membahas tentang strategi manajemen dan pengukuran <i>key performance indicator</i>	Berfokus pada rancang bangun <i>key performance indicator</i>
4.	Zulfa Fitri (2018) “Perancangan Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi dan <i>Key</i>	Sama-sama membahas tentang strategi manajemen dan pengukuran <i>key</i>	Pada penelitian ini baru merancang dan belum menggunakan <i>key performance</i>

¹⁴ M Bratanata Wibowo,” Analisis Kinerja *Mine Operation* Dengan Pendekatan Analisa *Key Performance Indicator* Dan *Balanced Scorecard* (Studi kasus: PT Vale Indonesia” (Makasar:Universitas Hasanuddin)

	<i>Performance Indicator (KPI) Pada PT. KMI.” Menggunakan metode penelitian kuantitatif</i>	<i>performance indicator</i>	<i>indicatr</i>
5.	M Bratanata Wibowo (2017)” Analisis Kinerja Mine Operation Dengan Pendekatan Analisa Key Performance Indicator Dan Balanced Scorecard” Menggunakan metode kualitatif	Sama-sama membahas mengenai <i>key performance indicator</i>	Pada penelitian ini hanya menganalisis menggunakan <i>key performance indicator</i>

Sumber: Diolah Peneliti Tahun 2020

B. Kajian Teori

1. Manajemen Strategis

a. Pengertian Manajemen

Menurut James Stoner sebagaimana dikutip oleh I.Komang Ardana, menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁵

Menurut Haimam sebagaimana dikutip oleh M. Anang Firmansyah, mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha usaha individu untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut

¹⁵ I. Komang Ardana, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012) hlm. 4

Chester I. Barnard dalam bukunya “*the function of the executive*”, mengakui bahwa manajemen adalah seni dan juga sebagai ilmu.¹⁶

b. Pengertian Strategis

Pengertian strategis menurut beberapa ahli sebagaimana dikutip oleh Eko Sutrisno, dkk bahwa manajemen ialah:¹⁷

Menurut Steiner dan Miner (1977) menyatakan strategi adalah terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi.

Menurut Marrus (2002) menyatakan strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada lajuan jangka panjang organisasi penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai.

Menurut Dirgantoro (2001) menyatakan strategi adalah suatu hubungan yang berhubungan dengan penetapan arah bagi perusahaan dalam arti sumber daya yang ada dalam perusahaan serta bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan yang memenangkan persaingan di pasar.

Jadi strategis ialah suatu cara dimana sebuah perusahaan, organisasi atau lembaga dapat mencapai suatu tujuannya sesuai

¹⁶ M. Anang Firmansyah, *Manajemen*, (klaten: Qiara Media, 2019) hlm.1-3

¹⁷ Eko sutrisno, dkk., *Kewirausahaan dan Strategi Bisnis* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020) hlm. 125

dengan peluang serta ancaman pada lingkungan eksternal yang akan dihadapiserta kemampuan dan sumber daya.

c. Pengertian Manajemen Strategis

Pengertian manajemen strategis menurut beberapa ahli sebagaimana dikutip oleh Edy Yunus bahwa manajemen ialah:¹⁸

Menurut Wheelen (2000), manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah pada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisis SWOT.

Menurut Pearce II & Robinson (2008), manajermen strategis adalah kumpulan dan tindakan yang menghasikan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mentapai sasaran-sasaran organisasi.

Menurut Nawawi, Manajemen strategi adalah Perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi untuk mencapai masa depan yang jauh (disebut visi), dan didefinisikan sebagai keputusan pemimpin tertinggi ini (keputusan yang fundamental dan pokok), sehingga memungkinkan organisasi untuk berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam upaya untuk menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan / atau jasa serta layanan) kualitas, optimasi diarahkan pada

¹⁸ Eddy Yunus , *manajemen strategis*(Yogyakarta: CV. ANDI OFFEST 2106). Hlm 5

pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan sasaran (tujuan operasional) organisasi. Tujuan manajemen strategik ialah:¹⁹

- 1) Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
- 2) Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- 3) Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- 4) Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- 5) Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

2. Konsep Kinerja

a. Pengertian kinerja

Pengertian kinerja menurut beberapa ahli sebagaimana dikutip oleh Rulitawati, dkk bahwa kinerja ialah:²⁰

Menurut Muhammad Busro kinerja adalah unjuk kerja, penampilan, secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh pegawai, baik secara individu maupun kelompok dalam melaksanakan

¹⁹ <https://www.gurupendidikan.co.id/pengertian-manajemen-strategi/> (diakses tanggal 14 Maret 2020 pukul 23.34)

²⁰ Rulitawati, dkk., *Model pengelolaan kinerja Guru* (Palembang: Tunas gemilang press, 2020). hlm. 61-62

tugasnya sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan sesuai dengan organisasi dan tata kerja (OTK) yang terdapat dalam atau organisasi yang diikutinya.

Menurut Colquitt Kinerja merupakan tugas dan kewajiban yang harus dipenuhi karyawan untuk memperoleh kompensasi dan melanjutkan pekerjaan, kinerja tugas adalah kumpulan kewajiban eksplisit bahwa seorang karyawan harus memenuhi untuk menerima kompensasi dan melanjutkan pekerjaan. Menurut Robert L menyebutkan juga konsep manajemen kinerja, ketrampilan, dan latihan. Maksudnya adalah manajemen kinerja adalah konsep keahlian dalam latihan.

b. Indikator kinerja

Indikator kinerja yang bisa dikategorikan dalam beberapa sudut pandang berikut.²¹

Berdasarkan keterkaitan dengan strategi organisasi

- 1) Indikator Kinerja Strategis Indikator kinerja yang bersifat strategis adalah indikator kinerja yang terkait dengan strategi organisasi, misalnya "Pangsa Pasar Organisasi" untuk melihat ukuran bisnis organisasi terhadap ukuran pasar.
- 2) Indikator Kinerja Non-Strategis Indikator kinerja yang tidak bersifat strategis digunakan untuk mengukur kegiatan rutin,

²¹Arini T, Soemohadiwidjojo, *Key Performance Indicator*, (Cibubur: Penebar Swadaya Group, 2015), hlm. 15-16

misalnya "Waktu yang Dibutuhkan organisasi untuk mendukung Surat Masuk" untuk menentukan apa pun yang administrasi surat-surat yang cepat saji untuk manajemen organisasi.

Berdasarkan aspek yang diukur :

1) Indikator Kinerja yang Mengukur Kinerja Hasil (*Result Indicator*)



Indikator Hasil merupakan ukuran yang menunjukkan hasil dari proses organisasi. Indikator Hasil merupakan "*lagging indicator*", di mana indikator ini menunjukkan hasil akhir dari sekumpulan tindakan atau proses. Indikator Hasil digunakan untuk menunjukkan pada manajemen dan pemegang saham bahwa organisasi telah berhasil dengan baik dan telah meraih sukses. Indikator ini juga merupakan indikator penting yang digunakan untuk melihat tingkat kesehatan organisasi. Namun, dengan hanya Indikator Hasil, manajemen organisasi dan pemegang saham tidak dapat langsung melihat proses atau tindakan mana yang membawa organisasi mencapai kesuksesan. Indikator kinerja yang bisa digolongkan sebagai Indikator Result, antara lain informasi finansial, profitabilitas organisasi, login pasar, nomor kontrak baru, kepuasan pelanggan, dll.

2) Indikator Kinerja yang Mengukur Kinerja Proses (*Performance Indicator*)

Performance Indicator merupakan mengukur jalannya suatu proses atau tindakan yang mendukung organisasi mencapai

kesuksesan. Informasi template Performance Indicator merupakan pendukung dalam menyusun strategi organisasi dan menentukan target untuk meraih kesuksesan organisasi. Performance Indicator merupakan "leading indicator", yang memberikan sinyal atau indikator terharap arah organisasi dalam meraih kesuksesan. Performance Indicator biasanya membatasi diri dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap organisasi organisasi. Dapat dikatakan, Kinerja "membedah" jalan menuju kesuksesan sebuah organisasi. indikator yang Indicator merupakan ukuran untuk ayat Al-Qur'an tentang kinerja :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ²²

Artinya: Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.²³

Dari ayat tersebut bahwasannya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya

²² Q.S Al-Ahqaaf [46] : 19

²³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...*hlm. 504

maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasi atas kerjanya.

3. *Key Performance Indicator (KPI)*

a. Pengertian *key performance indicator*

Menurut Parmenter *Key Performance Indicator* atau KPI adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. KPI digunakan dalam intelijen bisnis untuk menilai keadaan terkini suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh teknik-teknik seperti skor berimbang (BSC/ *balanced scorecard*).²⁴

Menurut Marry Bend *Key performance indicator (KPI)* atau indikator kinerja utama adalah alat navigasi penting yang digunakan oleh para manajer untuk memahami apakah perusahaan sedang mengarah pada kesuksesan atau sedang menjauhi jalur kesuksesan.²⁵

Jadi *Key Performance Indicators* atau disingkat dengan KPI adalah salah satu jenis Pengukuran Kinerja yang digunakan untuk

²⁴ David Parmenter, *Key Performance Indicators* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2007), hlm 3

²⁵ Marr Bernard, *25 Key Performance Indicator yang harus diketahui* (Jakarta: P.T. Elex Media Komputindo, 2016) hlm. 2

mengukur seberapa baik suatu perusahaan/organisasi, proyek, unit kerja, departemen ataupun individu mencapai sasaran dan tujuan strategis yang telah ditetapkannya. Manajemen Perusahaan pada umumnya menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) ini untuk melacak dan menganalisis faktor yang dianggap penting untuk keberhasilan organisasinya.

b. Manfaat *key performance indicator*

- 1) KPI dapat memberikan referensi sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya karena terdapat pegangan baik bagi setiap karyawan maupun perusahaan itu sendiri.
- 2) Lebih mudah untuk mengukur atau mengevaluasi kinerja karyawan, serta dapat mengurangi unsur subyektivitas karena penilaian kinerja karyawan diukur secara lebih obyektif
- 3) Karyawan menjadi lebih mengerti mengenai apa yang diharapkan manajemen terhadap dirinya. Hal tersebut juga dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal untuk mencapai target yang sudah ditetapkan.
- 4) Hasil kinerja yang menjadi lebih terukur dapat dijadikan sebagai acuan untuk memberikan penghargaan atau reward bagi karyawan yang kinerjanya lebih bagus, begitu juga sebaliknya.
- 5) Memudahkan HRD untuk membuat pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

- 6) Menjadi parameter berharga bagi perusahaan untuk membuat sistem reward (penghargaan) dan punishment (hukuman) yang lebih obyektif.
- 7) Membuat karyawan menjadi lebih paham ekpektasi manajemen atau perusahaan.²⁶

c. Indikator *key performance indicator*

Pada KPI disajikan serangkaian ukuran yang lebih fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang. David Parmenter (dalam Moehariono 2012: 42) , ada tujuh kesimpulan karakteristik KPI yang berada pada perusahaan, di mana pada umumnya membuat KPI secara terintegrasi.²⁷

Ketujuh kesimpulan karakteristik KPI tersebut adalah:²⁸

- 1) Ukuran pada *Non Financial*, pada ukuran ini tidak dinyatakan dalam bentuk rupiah, dolar, yen dan euro dan lain – lain, tetapi pada ukuran secara kualitatif.²⁹
- 2) Ukuran frekuensi pelaporan, pada ukuran ini ditulis apakah harian atau 24 jam / 7 hari.

²⁶<https://kpidkalbar.wordpress.com/profil-kpid-kalimantan-barat/sekilas-kpid-kalbar/tugas-dan-fungsi/> (diakses tanggal 13 september 2020 pukul 15.21)

²⁷ Moehariono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.42.

²⁸ *Ibid.*, hlm. 47.

²⁹ Arini T, Soemohadiwidjojo, *Key Performance Indicator*, (Cibubur: Penebar Swadaya Group, 2015), hlm. 28.

- 3) Selalu ditindaklanjuti oleh *CEO (Chief Executive Officer)* dan pihak manajemen, apabila ada koreksi atau tanggapan harus ada tindak lanjut dari direksi dan pihak manajemen.
- 4) Semua staf ikut berpartisipasi dan memahami pengukurannya dan tindakannya.
- 5) Seluruh karyawan dan tim ikut bertanggung jawab.
- 6) Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan (*Critical Success Factor/CSF*).
- 7) Berpengaruh positif, misalnya memengaruhi ukuran kinerja yang lain.

Sebagai salah satu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI sebagai berikut:³⁰

- 1) Untuk menghubungkan antara visi-misi-tata nilai, strategi organisasi, dan sasaran kinerja organisasi dengan aktivitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.
- 2) Untuk mengukur tren kinerja organisasi dan/atau divisi apakah terdapat kenaikan atau terjadi penurunan yang signifikan. Pemilihan KPI secara tepat akan menjadi pemberi sinyal bagi organisasi yang memberikan gambaran mengenai area kinerja yang memerlukan perbaikan, peluang perbaikan kinerja, dan mengetahui efektivitas upaya perbaikan yang telah dilakukan. Pemilihan KPI secara tepat juga membantu organisasi membatu

³⁰ *Ibid.*, hlm. 29.

jumlah indikator dan data yang diperlukan sehingga organisasi bisa lebih fokus dalam memonitor kinerja organisasi.

- 3) Untuk membandingkan kinerja organisasi terkini dengan kinerja historis organisasi, atau membandingkan dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi mendapatkan gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan organisasi dibandingkan pesaing, serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah.
- 4) KPI organisasi digunakan sebagai dasar penetapan KPI atau sasaran kerja divisi dan individu.
- 5) Hasil pencapaian KPI menjadi dasar untuk memberikan penghargaan (*reward*) dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

Dalam menentukan KPI organisasi dan KPI divisi, indikator yang dipilih bisa berbeda satu sama lain. Hal ini karena KPI sangat ditentukan oleh apa yang menjadi lingkup bisnis perusahaan tersebut, pekerjaan inti dari organisasi/divisi, dan apa indikator penting yang dapat mencerminkan kinerja dari pekerjaan inti tersebut.³¹ Sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang manufaktur tentu akan memilih KPI yang berbeda dengan organisasi yang bergerak dalam bidang jasa atau organisasi nonprofit (misalnya lembaga pemerintahan). Demikian juga KPI untuk divisi

³¹ *Ibid.*, hlm.78.

pemasaran di sebuah perusahaan akan berbeda dengan KPI untuk divisi HRD.

Berikut ini beberapa indikator KPI yang umum dan digunakan oleh berbagai organisasi atau perusahaan.³²

a. Aspek Finansial

KPI untuk aspek finansial adalah parameter-parameter keuangan yang menjadi ukuran kinerja keuangan organisasi. Kinerja keuangan pada dasarnya adalah cerminan hasil akhir (*result*) dari proses atau aktivitas organisasi yang diukur dalam nilai uang. Di masa lalu, khususnya dalam era industri, pengukuran kinerja organisasi biasanya difokuskan hanya pada aspek finansial. Namun demikian, sampai saat ini KPI aspek finansial masih menjadi KPI utama yang digunakan untuk memperlihatkan kinerja sebuah perusahaan. Kinerja aspek finansial juga masih digunakan sebagai pembandingan kinerja antara dua perusahaan yang berbeda.

Indikator kinerja aspek finansial yang dipilih sebagai KPI umumnya mencerminkan laba dan kekayaan yang dimiliki organisasi, ketersediaan dana, kemampuan membayar utang, serta apakah realisasi investasi sudah sesuai dengan yang diharapkan. Hal-hal ini akan membantu pihak pemegang saham dan pimpinan organisasi dalam mengambil keputusan terkait strategi finansial. Indikator kinerja aspek finansial biasanya ditampilkan berupa rasio keuangan.

³² *Ibid.*, hlm. 86

Rasio keuangan merupakan besaran yang menghubungkan dua data keuangan untuk memberikan gambaran relatif tentang kondisi keuangan dan prestasi organisasi. Rasio keuangan juga dapat digunakan untuk melihat tren perubahan kondisi keuangan organisasi dari tahun ke tahun, untuk selanjutnya digunakan sebagai bahan evaluasi dan rujukan dalam membuat perencanaan strategi organisasi.³³

b. Aspek Pelanggan

Pelanggan merupakan alasan utama keberadaan sebuah organisasi khususnya organisasi bisnis. Tidak ada organisasi bisnis yang bisa bertahan tanpa pelanggan. Demikian juga untuk organisasi nirlaba (misalnya lembaga pemerintahan), pelanggan mereka adalah masyarakat yang menggunakan layanan yang disediakan. Oleh karena itu, indikator kinerja yang berkaitan dengan aspek pelanggan biasanya ditetapkan juga sebagai KPI organisasi. Berikut ini indikator-indikator kinerja aspek pelanggan yang biasanya digunakan.

- 1) Indeks kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction Index*) adalah informasi mengenai tingkat kepuasan pelanggan dalam memperoleh atau menggunakan produk (barang/jasa). Indeks kepuasan pelanggan diperoleh dari hasil survei dan dinyatakan dalam Skala Likert (skala 1-5).³⁴

³³Arini T, Soemohadiwidjojo, *Key Performance Indicator,....*, hlm. 78.

³⁴*Ibid.*, hlm. 85.

- 2) Pelanggan Baru adalah jumlah pelanggan baru dibandingkan jumlah pelanggan keseluruhan pada periode waktu tertentu. Pelanggan Baru dinyatakan dalam persentase (%).
- 3) *Customer Retention Rate* adalah rasio yang menyatakan pelanggan yang loyal (retained) terhadap total jumlah pelanggan pada periode waktu tertentu. *Customer Retention Rate* dinyatakan dalam persentase (%).
- 4) Pelanggan Kembali adalah indikator yang menyatakan jumlah pelanggan yang kembali pada periode tertentu. Pelanggan Kembali dinyatakan dalam persentase (%).
- 5) Jumlah Keluhan Pelanggan adalah rata-rata jumlah keluhan yang diterima organisasi setiap harinya dalam periode waktu tertentu. Jumlah Keluhan Pelanggan dinyatakan dalam jumlah keluhan.
- 6) *Customer Growth Rate* adalah laju pertumbuhan jumlah pelanggan organisasi. *Customer Growth Rate* dinyatakan dalam persentase (%).
- 7) *Average Sales per Customer* adalah total penjualan dibagi dengan total jumlah pelanggan pada periode tertentu. Tujuan dari KPI ini adalah mengukur nilai rata-rata setiap pembelian yang dilakukan pelanggan. *Average Sales per Customer* dinyatakan dengan satuan mata uang (misalnya Rupiah atau US Dollar).
- 8) *First-Call Resolution (FCR) Rate* adalah indeks yang menunjukkan jumlah isu pelanggan (bisa dalam bentuk keluhan,

pertanyaan, atau pemesanan produk) yang bisa diselesaikan pada panggilan telepon pertama. KPI ini digunakan untuk menilai kinerja call-center yang melayani pelanggan, di mana penyelesaian isu pelanggan pada panggilan telepon pertama akan meningkatkan kepuasan pelanggan. FCR Rate dinyatakan dalam persentase (%).

c. Aspek Marketing dan Sales (pemasaran)

Divisi yang bertanggung jawab terhadap marketing dan sales dalam sebuah organisasi bisnis merupakan ujung tombak organisasi dalam memperoleh pendapatan. Oleh karena itu, KPI aspek marketing dan sales umumnya terkait dengan hasil penjualan dan penguasaan pasar yang menjadi sasaran produk organisasi. Beberapa KPI aspek marketing dan sales sebagai berikut.³⁵

- 1) Nilai Penjualan adalah hasil penjualan/pendapatan yang diperoleh organisasi dalam periode tertentu, dinyatakan dengan satuan mata uang (misalnya Rupiah atau US Dollar).
- 2) Volume Penjualan adalah jumlah produk terjual pada periode tertentu. Satuan yang digunakan bergantung pada jenis produk yang dijual. Misalnya, produk yang dijual berbentuk cair (seperti pelumas atau goreng), satuan yang digunakan bisa Kiloliter.
- 3) Pangsa Pasar (*Market Share*) adalah porsi pasar yang dikuasai oleh organisasi dibandingkan terhadap ukuran pasar tempat

³⁵ *Ibid.*, hlm. 190

organisasi beroperasi. Indikator ini menunjukkan ukuran kemampuan perusahaan terhadap ukuran pasar dan dinyatakan dalam persentase (%).

- 4) *Product Performance* adalah data peringkat produk berdasarkan nilai penjualan untuk memberi informasi produk mana yang penjualannya baik dan produk mana yang memerlukan perhatian khusus.
- 5) Rata-Rata Penjualan Per Tenaga Penjualan adalah rata-rata nilai penjualan yang bisa dihasilkan oleh setiap tenaga penjualan pada periode tertentu. Rata-Rata Penjualan Per Tenaga Penjualan dinyatakan dalam satuan mata uang (Rupiah atau US Dollar).
- 6) *Actual vs Bid* adalah selisih nilai antara pendapatan aktual (hasil negosiasi) dan harga penawaran produk. Indikator ini merupakan alat bantu khususnya bagi bisnis berskala kecil atau menengah karena selisih nilai antara harga penawaran produk dalam proposal dan harga aktual merupakan salah satu sumber potensi kehilangan laba. Indikator *Actual vs Bid* dinyatakan dalam persentase (%), dan semakin kecil nilainya maka pencapaiannya semakin baik.³⁶
- 7) *Percentage Online Sales Revenue* adalah indikator yang menunjukkan persentase nilai penjualan yang diperoleh dari penjualan secara online dibandingkan nilai penjualan keseluruhan

³⁶ *Ibid.*, hlm. 87.

pada periode tertentu. Percentage Online Sales Revenue dinyatakan dalam persentase (%).

d. Aspek Operasional

KPI aspek operasional merupakan indikator yang menggambarkan efektivitas proses dan kegiatan produksi sebuah organisasi. Oleh karena itu, indikator kinerja yang dipilih sangat terkait dengan hal-hal terkait operasional organisasi, seperti kualitas produk, kapasitas produksi, kemampuan teknologi yang digunakan, serta persediaan bahan baku dan barang jadi. Indikator kinerja yang dipilih biasanya sangat spesifik, sesuai dengan jenis bisnis organisasi dan apa saja kegiatan utama operasional bisnis organisasi. Berikut ini beberapa contoh KPI aspek operasional yang diterapkan di berbagai organisasi:

- 1) Biaya operasi: biaya yang dikeluarkan organisasi/divisi untuk keperluan operasional dalam periode tertentu. Biaya operasi dinyatakan dengan satuan mata uang (misalnya Rupiah atau US Dollar)³⁷.
- 2) *Occupancy Rate*: rasio jumlah kamar terpakai dibagi jumlah total kamar. KPI ini digunakan sebagai indikator kinerja dalam bisnis akomodasi. Occupancy rate dinyatakan dalam persentase (%).
- 3) *Average Length of Stay*: rata-rata durasi pasien dirawat di rumah sakit. KPI ini digunakan sebagai indikator kinerja dalam bisnis

³⁷ Arini T, Soemohadiwidjojo, *Key Performance Indicator*,... hlm. 88.

rumah sakit. Average Length of Stay dinyatakan dalam persentase (%), dan dinyatakan dalam satuan jam atau hari.

e. Aspek Sumber Daya Manusia

Dalam KPI aspek sumber daya manusia, indikator yang diberikan menunjukkan hal-hal terkait dengan anggota organisasi, termasuk antaranya produktivitas kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta kepemimpinan.³⁸ Contoh KPI aspek sumber daya manusia yang biasanya diterapkan dalam organisasi sebagai berikut:

- 1) Pendapatan per Karyawan (*Revenue per Employee/RPE*): jumlah pendapatan total per akhir tahun buku dibagi jumlah karyawan keseluruhan. Indikator ini memberikan gambaran tingkat produktivitas karyawan.
- 2) Indeks Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction Index*): indikator yang menggambarkan tingkat kepuasan karyawan. Indeks Kepuasan Karyawan diperoleh dari hasil survei dan dinyatakan dalam Skala Likert (skala 1-5).
- 3) *Employee Retention*: indikator menggambarkan kemampuan organisasi mempertahankan karyawannya. yang *Employee Retention* dinyatakan dalam persentase (%), nilai tersebut menunjukkan persentase karyawan yang dapat dipertahankan organisasi dalam periode satu tahun.

³⁸ *Ibid.*, hlm. 90.

- 4) *Learning Days*: rata-rata jumlah hari belajar setiap karyawan organisasi dalam periode satu tahun. *Learning Days* dinyatakan dalam satuan hari.
- 5) Tingkat *Turn Over* Karyawan: indikator yang menunjukkan jumlah karyawan yang mengundurkan diri dalam periode satu tahun. Tingkat *turn over* karyawan dinyatakan dalam persentase (%).
- 6) Tingkat Kehadiran Karyawan: indikator yang menggambarkan tingkat kehadiran karyawan di kantor. Tingkat kehadiran karyawan dinyatakan dalam persentase (%).

f. Aspek *Health, Safety, Security, Environment*

KPI Aspek *health, safety, security, environment* (HSSE) merupakan indikator yang ditetapkan untuk memastikan perusahaan mengimplementasikan sistem keselamatan kerja, sekuriti, dan perlindungan lingkungan) dalam kegiatan operasionalnya. Pada umumnya KPI Aspek HSSE ditetapkan sebagai KPI Pembatas yang targetnya harus dipenuhi oleh organisasi.

g. Aspek Kepemimpinan dan Manajemen

Di dalam aspek ini, indikator yang ditetapkan menunjukkan kinerja manajemen. Indikator dimaksud sebagai berikut:

- 1) *Corporate Governance Perception Index* (CGPI): indeks yang menunjukkan tingkat implementasi GCG dalam sebuah organisasi. CGPI merupakan indeks yang berlaku di Indonesia,

dan dinyatakan dalam bentuk score antara 55-100. Untuk mendapatkan score CGPI, organisasi harus melalui serangkaian proses dan kemudian dinilai oleh Tim Penilai CGPI yang diselenggarakan oleh *Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG) bekerja sama dengan Majalah Swa.³⁹

- 2) *Risk Maturity Index*: indeks yang menggambarkan kematangan implementasi manajemen risiko dalam organisasi. Salah satu sistem yang digunakan untuk mengukur *Risk Maturity Index* adalah *Aon Risk Maturity Index* dari *Aon PLC*, perusahaan global yang bergerak dalam bidang manajemen risiko, asuransi, dan reinsurance brokerage. *Aon Risk Maturity Index* menggunakan skala 1-5 untuk menunjukkan tingkat kematangan manajemen risiko. Skala 1 merupakan nilai terendah dan skala 5 merupakan nilai tertinggi.⁴⁰
- 3) Jumlah *Risk Event*: indikator yang menyatakan jumlah akt *risk event* (kejadian risiko) yang terjadi dalam periode tertentu. Jumlah Risk Event dapat dinyatakan dalam jumlah kejadian atau frekuensi. Semakin kecil jumlah *Risk Event*, semakin ha pencapaian KPI-nya.
- 4) Rencana Mitigasi Risiko Dilaksanakan Tepat Waktu: indikator yang yang menyatakan jumlah rencana mitigasi risiko dilaksanakan tepat waktu (sesuai keputusan manajemen atau

³⁹*Ibid.*, hlm. 93.

⁴⁰*Ibid.*, hlm. 94.

sesuai waktu yang telah ditetapkan). Rencana Mitigasi Risiko Dilaksanakan Tepat Waktu dinyatakan dalam persentase (%).

h. Aspek Teknologi Informasi

Dalam organisasi yang sudah memanfaatkan teknologi informasi, manajemen sering kali memasukkan indikator kinerja terkait teknologi informasi untuk memastikan sistem teknologi informasi yang digunakan berjalan secara andal. Indikator tersebut sebagai berikut:

- 1) Availability: rasio durasi aktual uptime/service hour peralatan (dalam jam) terhadap durasi uptime yang direncanakan (dalam jam, tidak termasuk downtime yang direncanakan untuk pemeliharaan). Availability dinyatakan dalam persentase (%).
- 2) Waktu Rata-Rata antara Kegagalan Sistem (Mean Time Between Failure/MTBF): durasi antara satu kejadian kegagalan sistem dengan kegagalan sistem berikutnya. Semakin panjang durasi antara kegagalan sistem, menunjukkan sistem semakin andal. MTBF umumnya dinyatakan dalam jam.⁴¹
- 3) Waktu Rata-Rata untuk Perbaikan (Mean Time to Repair/MTTR): durasi yang dibutuhkan untuk memperbaiki kegagalan sistem. Semakin pendek durasi yang dibutuhkan untuk perbaikan kegagalan sistem, menunjukkan sistem semakin andal. MTTR umumnya dinyatakan dalam jam.

⁴¹ Arini T, Soemohadiwidjojo, Key Performance Indicator, (Cibubur: Penebar Swadaya Group, 2015),, hlm. 97.

- 4) Jumlah Sistem dengan Antivirus Termutakhir: jumlah sistem (personal computer, laptop, server) yang menggunakan aplikasi antivirus termutakhir, dinyatakan dalam persentase (%) terhadap total sistem yang tersedia.

i. Aspek Layanan Publik

Bagi organisasi nirlaba seperti instansi pemerintah dan lembaga layanan publik, berikut ini contoh indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai KPI.⁴²

- 1) Korespondensi Terjawab Tepat Waktu: indikator yang menyatakan persentase surat yang terjawab tepat waktu. Indikator ini dinyatakan dalam persentase (%), dan semakin tinggi nilainya semakin baik.
- 2) Waktu Perbaikan Jalan: indikator yang menyatakan rata-rata dibutuhkan untuk memperbaiki jalan. Indikator ini durasi yang dinyatakan dalam hari, dan semakin rendah nilainya semakin baik.
- 3) Service Delivery Transportasi Publik: indikator yang menyatakan keandalan transportasi publik, dalam bentuk rasio antara jarak aktual yang dilayani transportasi publik dan jarak yang direncanakan. Indikator ini dinyatakan dalam persentase (%), dan semakin rendah nilainya semakin baik.
- 4) Sampah Terangkut Tepat Waktu: indikator yang menyatakan jumlah sampah yang terangkut tepat waktu dibandingkan jumlah

⁴² *Ibid.*, hlm 97-99

sampah keseluruhan. Indikator ini dinyatakan dalam persentase (%), dan semakin tinggi nilainya semakin baik.

- 5) Pajak Terkumpul: indikator yang menyatakan persentase antara pajak pemerintah yang terkumpul secara aktual, dibandingkan terhadap pajak keseluruhan yang seharusnya terkumpul. Indikator ini dinyatakan dalam persentase (%), dan semakin tinggi nilainya semakin baik.
- 6) Biaya Pemeliharaan Lampu Jalan: indikator yang menyatakan rata-rata biaya pemeliharaan lampu jalan per unit lampu jalan. Indikator ini dinyatakan dalam satuan mata uang (Rupiah atau US Dollar) dan semakin rendah nilainya semakin baik.
- 7) Jumlah Ruang Hijau Publik Per Kapita: indikator yang menyatakan rata-rata luas ruang hijau publik per jumlah penduduk. Indikator ini dinyatakan dalam satuan luas (meter persegi), dan semakin tinggi nilainya semakin baik.
- 8) Konsumsi Air Bersih Per Kapita: indikator yang menyatakan rata-rata konsumsi air bersih per jumlah penduduk. Indikator ini dinyatakan dalam satuan volume (meter kubik), dan semakin rendah nilainya semakin baik.

ayat mengenai penilaian kinerja:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ⁴³

Dan katakanlah:”Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.⁴⁴

Dari ayat tersebut bahwasannya Islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai sehingga dengan adanya penilaian maka akan tau hal apa yang perlu diperbaiki.

C. Kerangka Pikir

Perkembangan perum LPPNPI saat ini telah berkembang pesat. Namun peran anggota dalam mengembangkan rancangan masih kurang meskipun *key performance indicator* mereka sudah paham akan manajemen strategik yang di dalamnya ada cara atau penjelasan mengenai manajemen strategik itu seperti apa khususnya *key performance indicator* sebagai pihak yang menja;ankan perum LPPNPI seharusnya para pihak sudah benar-benar memahami dan menggunakan analisis *key performance indicator* untuk

⁴³ Q.S At-Tawbah [9]: 105

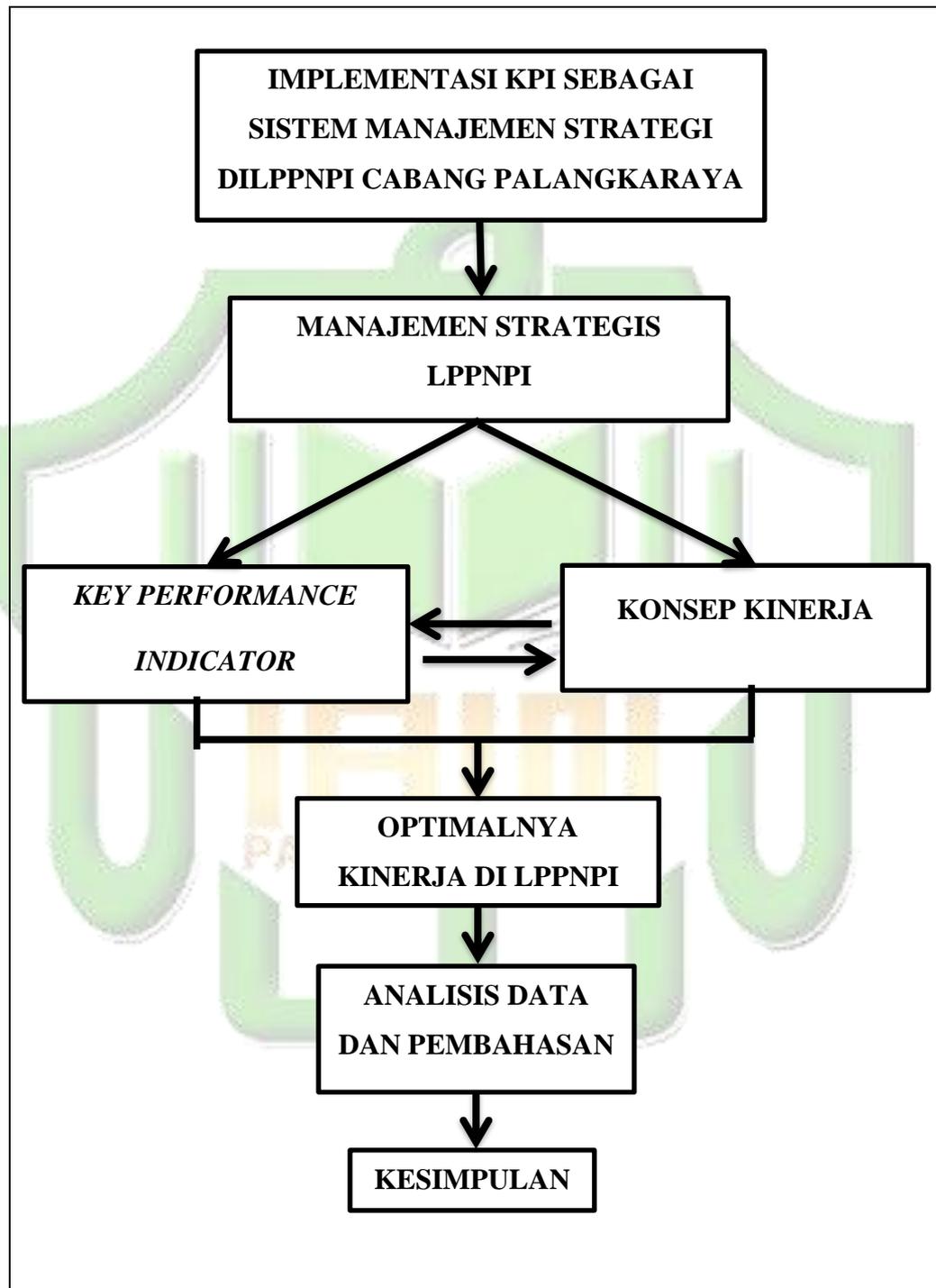
⁴⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...*hlm. 203

mengetahui keseimbangan suatu perusahaan yang dilihat dari beberapa perspektif agar mengetahui apa kekurangan pada perum LPPNPI dengan melihat dari beberapa perspektif yang ada dalam analisis *key performance indicator*.



Berikut adalah gambaran kerangka berpikir:

Bagan 2.1
Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian yaitu selama dua bulan setelah judul diterima dan mendapatkan izin dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, jurusan Ekonomi Islam, program studi Ekonomi Syariah IAIN Palangka Raya, terhitung dari bulan Februari – April 2020.

2. Tempat penelitian

Tempat (lokasi) penelitian ini Perum LPPNPI/ AirNav Panarung, Kecamatan Pahandut kota Palangka Raya, Kalimantan Tengah, Indonesia. Perum LPPNPI ini memiliki suatu strategi Bisnis yang ingin saya teliti dan memperkenalkan bagaimana mengukur keseimbangan suatu perusahaan dari beberapa perspektif

B. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan agar peneliti dapat mengetahui dan menggambarkan dengan jelas dan rinci berusaha untuk mengungkapkan data atau menggali data sebanyak mungkin terhadap apa yang terjadi di lokasi penelitian

2. Jenis penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan metode penelitian kualitatif, data yang dihasilkan adalah berupa kata-kata, tulisan atau lisan yang bersumber dari orang-orang yang diteliti. Selain itu, penelitian kualitatif ini merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi-informasi para staf atau yang bersangkutan pada Perum LPPNPI dalam mengukur kinerja suatu perusahaan menggunakan metode *key performance indicator*.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah suatu yang diteliti baik orang, tempat, benda, ataupun lembaga (organisasi). Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Menurut Ibrahim, penggunaan teknik *Purposive Sampling* dalam 3 (tiga) situasi, yaitu: Penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* guna memilih responden yang akan memberi informasi penting; Peneliti menggunakan teknik ini untuk memilih responden yang sulit dicapai, untuk itu, peneliti cenderung subjektif (memilih berdasarkan kriteria sesuai keinginan peneliti); dan Tatkala penelitian ingin mengidentifikasi jenis responden tertentu untuk diadakannya wawancara mendalam.⁴⁵

⁴⁵ Ibrahim, *Metodologi Penelitian Kualitatif Panduan Penelitian beserta Contoh Proposal Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2015, hlm.72.

Berdasarkan hal di atas peneliti mengambil subjek dalam penelitian ini adalah beberapa karyawan di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya dengan kriteria: Sudah bekerja di Perum LPPNPI selama 3 tahun, Paham pada sistem KPI, dan yang bekerja sama dengan Perum LPPNPI yang terdiri dari bapak Buyung Prasetya selaku General Manajer (Lama), Pak Nyoman selaku General Manajer (sekarang), dan Pak Oky selaku Manajer Administrasi dan Keuangan, Ibu Eriawati selaku Manajer Keselamatan, keamanan, dan standarisasi serta Pak Brafrin selaku Manajer Lion Group dan Pak Rian Very Mardiani selaku staf Batik Air.

2. Objek penelitian

Objek penelitian adalah sifat keadaan dari suatu benda, orang atau yang menjadi pusat perhatian dan sasaran penelitian. Sifat keadaan dimaksud bisa berupa sifat, kuantitas, dan kualitas yang bisa berupa perilaku, kegiatan, pendapat, pandangan, penilaian, sikap pro-kontra, keadaan batin dan juga berupa proses. Adapun objek dalam penelitian ini adalah peran *key performance indicator* pada perum LPPNPI. Karena tertarik dengan fokus pada kinerja di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data primer untuk Data primer ini bersifat *up to date* dan untuk mendapatkan data tersebut peneliti mengumpulkannya dengan cara sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi merupakan mengadakan pengamatan secara langsung di lapangan untuk mengetahui masalah dan keadaan yang sebenarnya terhadap yang diteliti. Melalui teknik ini penulis melakukan pengamatan dalam berbagai hal yang berkenaan dengan subjek penelitian maupun data yang ingin dikumpulkan.⁴⁶ Data yang ingin diperoleh dalam observasi ini adalah untuk mengamati bagaimana peran *key performance indicator* pada Perum LPPNPI

2. Wawancara

Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara dilakukan secara lisan dan saling berhadapan antara pewawancaradengan responden.⁴⁷ Pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang di wawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Teknik wawancara yang dilakukan oleh peneliti yaitu teknik menggunakan wawancara terbuka yaitu subjeknya tahu bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui pula apa maksud wawancara tersebut.⁴⁸ Dengan menggunakan teknik wawancara ini penliti dapat mengetahui lebih dalam mengenai peran mahasiswa prodi perbankan dalam memperkenalkan produk perbankan syariah. Data yang diperlukan yakni mengangkat permasalahan mengenai bagaimana peranan atau kinerja

⁴⁶ Nasution, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000, hal. 106

⁴⁷ Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: PT. Asdi Mahasatya, 2004, hal. 93

⁴⁸ Lexi J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdaskarya, 1990, hal. 135

perusahaan diukur melalui metode *key performance indicator* pada perum LPPNPI.

3. Studi Dokumentasi

Yaitu mengumpulkan berbagai data yang relevan dengan topik penelitian melalui kumpulan dokumen, jurnal, maupun laporan, diantaranya; 1) Data *key performance indicator*(KPI) pada kinerja Perum LPPNPI cabang Palangkaraya. 2) data tentang monitoring dan evaluasi *key performance indicator* (KPI) pada kinerja perum LPPNPI cabang Palangkaraya. 3) jurnal dan buku-buku yang relevan dengan topik penelitian.

E. Pengabsahan Data

Pengabsahan data merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk menjamin agar semua data yang diteliti sesuai dengan yang asli hal tersebut dilakukan untuk memelihara dan menjamin agar data yang berhasil dikumpul adalah benar. Keabsahan data yang peneliti gunakan adalah teknik triangulasi. Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Menurut Denzin yang dikutip Meleong ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.⁴⁹

⁴⁹ Lexy J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja RosdaKarya, 2002, hal. 178

Triangulasi yang peneliti gunakan dalam penelitian ini meliputi triangulasi teori dan triangulasi sumber. Triangulasi teori yaitu membandingkan beberapa teori yang terkait secara langsung dengan data penelitian.⁵⁰ Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal itu dapat dicapai dengan jalan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, membandingkan keadaan dan prespektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data diperlukan beberapa tahapan untuk dilakukan , seperti yang diungkapkan Bungin dalam bukunya *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, yaitu:

1. *Collections* atau pengumpulan data ialah mengumpulkan data sebanyak mungkin mengenai hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini.

⁵⁰ Ibrahim, *Metodelogi Penelitian Kualitatif Panduan Penelitian beserta Contoh Proposal Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2015, hal. 72

2. *Reduction* data atau pengurangan data merupakan analisa data dengan cara menggolongkan, menajamkan, memilih data mana yang relevan dan tidak relevan untuk digunakan dalam pembahasan.
3. *Display* atau penyajian data ialah proses menampilkan data secara sederhana agar data yang telah dikumpulkan dikuasai oleh peneliti sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat.
4. *Conclution* atau penarikan kesimpulan ialah proses pengambilan intisari dari sajian data hasil penafsiran.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari 5 bab, yaitu:

BAB I Pendahuluan, dalam bab ini dijelaskan latar belakang, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kegunaan penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka, dalam bab ini dijelaskan mengenai landasan teori sebagai kerangka acuan pemikiran dalam pembahasan masalah yang diteliti sebagai dasar analisis yang diambil dari berebagai literatur. Selain berisi landasan teori, bab ini juga meliputi penelitian yang terkait dengan penelitian ini.

BAB III Metode Penelitian, dalam bab ini dijelaskan mengenai cara yang dipilih untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diajukan, waktu dan tempat penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, pengabsahan data, teknik analisis data, dan sistematika penulisan.

BAB IV Penyajian dan Analisis Data, bab ini berisi hasil pengolahan data dan sejumlah informasi yang dihasilkan dari pengolahan data, sesuai dengan metode (alat) yang dipergunakan dalam BAB III tentang metode penelitian.

BAB V Penutup, terdiri atas kesimpulan dan saran.



BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran umum lokasi penelitian

1. Sejarah Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya

Sebelum terbit Undang - Undang nomor 1 tahun 2009 tentang Penerbangan dan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 77 Tahun 2012 tentang Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI), pengelolaan sistem navigasi penerbangan ditangani langsung oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero) serta Kementerian Perhubungan yang mengelola bandara-bandara Unit Pelayanan Teknis di seluruh Indonesia.

Ada 2 (Dua) hal yang melahirkan ide untuk membentuk pengelola tunggal pelayanan navigasi :Tugas rangkap yang diemban oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero). Lembaga ini selain bertugas mengelola sektor darat dalam hal ini Bandar udara dengan segala tugas turunannya, juga bertanggung jawab mengelola navigasi penerbangan.⁵¹

Audit International Civil Aviation Organization (ICAO) terhadap penerbangan di Indonesia. Dari audit yang dilakukan ICAO yaitu ICAO USOAP (Universal Safety Oversight Audit Program and Safety Performance) pada tahun 2005 dan tahun 2007, ICAO menyimpulkan bahwa penerbangan

⁵¹ Tim Air Nav Indonesia, *EXCELLENT SERVICE of AirNav Indonesia*, Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, 2018, hlm. 7

di Indonesia tidak memenuhi syarat minimum requirement dari International Safety Standard sesuai regulasi ICAO. Kemudian direkomendasikan agar Indonesia membentuk badan atau lembaga yang khusus menangani pelayanan navigasi penerbangan.

Pada bulan September 2009, mulai disusun Rancangan Peraturan Pemerintahan (RPP) sebagai landasan hukum berdirinya Perum LPPNPI. Pada 13 September 2012, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menetapkan RPP menjadi PP 77 Tahun 2012 Tentang Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI). PP inilah yang menjadi dasar hukum terbentuknya Perum LPPNPI. Setelah terbitnya PP 77 Tahun 2012 Tentang Perum LPPNPI ini, pelayanan navigasi yang sebelumnya dikelola oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero) serta UPT diserahkan kepada Perum LPPNPI atau yang lebih dikenal dengan AirNav Indonesia.

Terhitung tanggal 16 Januari 2013 pukul 22:00 WIB, seluruh pelayanan navigasi yang dikelola oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero) dialihkan ke AirNav Indonesia. Pukul 22:00 WIB dipilih karena adanya perbedaan tiga waktu di Indonesia yaitu WIB, WITA dan WIT. Pukul 22:00 WIB berarti tepat pukul 24:00 WIT atau persis pergantian hari sehingga pesawat yang melintas di wilayah Indonesia Timur pada pukul 00:01 WIT atau tanggal 17 Januari 2013, pengelolaannya sudah masuk ke AirNav Indonesia. Sejak saat itu, seluruh pelayanan navigasi yang

ada di 26 bandar udara yang dikelola oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero) resmi dialihkan ke AirNav Indonesia, begitu juga dengan sumber daya manusia dan peralatannya.⁵²

Kehadiran dan pembentukan lembaga khusus yang melayani navigasi penerbangan nasional adalah sebuah keniscayaan. Dengan adanya lembaga khusus ini diharapkan ada perbaikan manajemen organisasi, teknis dan operasional navigasi penerbangan nasional dengan standar yang sama dan lebih baik. Melalui lembaga khusus ini diharapkan keamanan dan keselamatan serta efisiensi dan efektivitas navigasi penerbangan nasional akan senantiasa terjaga dan terjamin. Sesuai dengan amanat UU No. 1 tahun 2009, AirNav Indonesia dibentuk sebagai pengelola tunggal pelayanan navigasi penerbangan nasional dan aturan- aturan khusus yang berkaitan dengan pelayanan navigasi.⁵³

Wilayah operasi AirNav Indonesia mencakup seluruh wilayah udara Indonesia, kecuali wilayah udara di atas Kepulauan Natuna. Wilayah operasi AirNav Indonesia berbatasan langsung dengan FIR Melbourne dan Brisbane (Australia), FIR Colombo (Srilanka), FIR Singapura, FIR Kuala Lumpur dan Kinabalu (Malaysia), FIR Manila (Filipina), FIR Oakland (Amerika Serikat) dan FIR Port Moresby (Papua Nugini), FIR Chennai (India). AirNav Indonesia mengelola dan melayani navigasi penerbangan di seluruh wilayah

⁵² *Ibid.*, hlm 11

⁵³ *Ibid.*, hlm 14

Indonesia yang terbagi menjadi dua wilayah FIR, yaitu FIR Jakarta dan FIR Ujung Pandang. Total luas FIR AirNav Indonesia mencapai 5.193.252 kilometer persegi atau lebih luas dari wilayah NKRI yang tercatat 4.110.752 kilometer persegi, dengan jumlah lalu lintas sekitar 10.000 penerbangan per hari. Dalam dunia penerbangan, FIR merupakan wilayah ruang udara tertentu yang menyediakan layanan informasi penerbangan dan layanan peringatan penerbangan. FIR adalah pembagian ruang udara yang masih digunakan hingga saat ini. Melihat peta wilayah operasi tersebut, AirNav Indonesia memiliki peran strategis bagi bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Pertama, AirNav Indonesia dapat berperan aktif dalam menciptakan sistem keamanan dan keselamatan transportasi, terutama transportasi udara nasional. Kedua, AirNav Indonesia juga berkontribusi dalam membangun citra positif NKRI dalam pelayanan navigasi penerbangan melalui pelayanan yang prima. Ketiga, AirNav Indonesia turut serta menjaga dan mengembalikan kedaulatan ruang udara sepenuhnya kepada NKRI. Hingga kini, sebagian ruang dan wilayah udara Indonesia di atas Kepulauan Natuna masih dikelola oleh Singapura dan Malaysia.⁵⁴

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012 (PP No 77/2012) tentang Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI), AirNav Indonesia berkewajiban menyelenggarakan dan memberikan pelayanan navigasi

⁵⁴ *Ibid.*, hlm 16-19

penerbangan sesuai dengan tata cara dan prosedur yang diatur oleh peraturan menteri. Maka, untuk memenuhi kewajiban tersebut, Airnav Indonesia mesti memiliki standar prosedur operasi (*standard operating procedure*); mengadakan, mengoperasikan, dan memelihara keandalan fasilitas navigasi penerbangan sesuai standar; mempekerjakan personel navigasi penerbangan yang memiliki lisensi atau sertifikat kompetensi; dan memiliki mekanisme pengawasan dan pengendalian jaminan kualitas pelayanan. Peraturan Pemerintah tersebut juga menyebutkan jenis layanan yang diberikan Airnav Indonesia. Terdapat lima jenis layanan yang mesti dilakukan oleh AirNav Indonesia, yaitu: pelayanan lalu lintas penerbangan (*Air Traffic Services/ATS*), pelayanan telekomunikasi penerbangan (*Aeronautical Telecommunication Services*), pelayanan informasi aeronautika (*Aeronautical Information Services/AIS*), pelayanan informasi meteorologi penerbangan (*Aeronautical Meteorological Services*), serta pelayanan informasi pencarian dan pertolongan (*Search and Rescue/SAR*). Pelayanan lalu lintas penerbangan yang diberikan AirNav Indonesia meliputi, pelayanan pemanduan lalu lintas penerbangan (*Air Traffic Control Service*); pelayanan informasi penerbangan (*Flight Information Service*); dan pelayanan kesiagaan (*Alerting Service*). Sementara pelayanan telekomunikasi penerbangan (*Aeronautical Telecommunication Service*) terdiri atas, pelayanan aeronautika tetap

(*Aeronautical Fixed Service/ AFS*); pelayanan aeronautika bergerak (*Aeronautical Mobile Services/AMS*).⁵⁵

Serta pelayanan radio navigasi aeronautika (*Aeronautical Radio Navigation Service/ARNS*). Sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012 (PP No 77/2012), AirNav Indonesia juga memberikan pelayanan informasi aeronautika (*Aeronautical Information Services*) berupa pelayanan informasi aeronautika dan peta penerbangan; penerbitan dan penyebarluasan *notice to airmen* (Notam); dan pelayanan informasi aeronautika bandar udara.⁵⁶

Capaian-capain ini diraih tak semudah membalikkan telapak tangan. Lantaran, seluruh jajaran AirNav Indonesia memegang teguh nilai-nilai unggul sebagai fondasi dasar dalam setiap perilaku Airnav Indonesia. Nilai-nilai unggul AirNav Indonesia itu dirumuskan dalam "I-SAFE" yaitu:⁵⁷

a. *Integrity*: Setiap insan yang berkarya di AirNav Indonesia diharapkan menjunjung kebenaran dan etika tinggi dalam pergaulan bisnis, mengutamakan korporasi kepentingan kepentingan dari yang lain, memiliki komitmen yang tinggi demi kemajuan perusahaan, bermoral baik, jujur, serta bertanggung jawab terhadap setiap perkataan dan perbuatannya.

⁵⁵ *Ibid.*, hlm 55-56

⁵⁶ Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012 (PP No 77/2012) tentang Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggaraan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI), Pasal 13 Ayat 2

⁵⁷ Tim Air Nav Indonesia, *EXCELLENT SERVICE of AirNav Indonesia*, Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, 2018, hlm. 8-9

- b. *Solidity*: Setiap jajaran AirNav Indonesia mesti mengutamakan ULR kebersamaan dan kerja sama tim dalam menjalankan segala aktivitas bisnis, serta mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi tumbuhnya ide, kreativitas, dan gagasan.
- c. *Accountability*: Semua personel AirNav Indonesia harus berani kebenaran, memperjuangkan kejujuran, jawab. bekerja secara benar, terukur, serta sesuai dengan tugas dan dan bertanggung Mereka juga mesti tanggung jawab masing-masing; selaras dengan visi, misi, nilai- nilai perusahaan (corporate values), dan strategi perusahaan, serta berpegang teguh pada etika bisnis dan pedoman perilaku (code of conduct) yang telah disepakati bersama.
- d. *Focus on Safety*: Setiap insan berkarya AirNav yang Indonesia harus melaksanakan konsisten dalam tugas dengan mengutamakan aspek mengerjakan keselamatan, pekerjaannya secara cermat, konsisten, dan tuntas, serta secara kreatif mencari ide baru untuk meningkatkan aspek keselamatan proses dan pelayanan.
- e. *Excellence Service*: Seluruh personel AirNav Indonesia harus senantiasa tanggap dan peduli terhadap kebutuhan pelanggan dan selalu memberikan pelayanan yang terbaik, mengutamakan kepentingan dan kepuasan pelanggan dalam menunjang tumbuh kembang perusahaan, serta selalu bertindak positif dan dinamis untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Tugas utama AirNav Indonesia memang menjadi pelayan satu-satunya navigasi penerbangan nasional. Dalam menjalankan tugas utama itu, AirNav Indonesia juga berperan dalam menjaga kedaulatan langit biru Indonesia. Untuk itu, AirNav Indonesia menjalin kerja sama yang apik dengan Komando Pertahanan Udara Nasional (Kohanudnas), terutama dalam koordinasi pertukaran data dan informasi penerbangan serta penegakan hukum di wilayah udara Indonesia. Jalinan kerja sama ini diperbarui dan diperpanjang pada Senin, 12 Februari 2018. Perjanjian kerja sama ini meliputi pertukaran data dan informasi untuk kepentingan keselamatan penerbangan, keamanan, dan pertahanan negara serta penegakan hukum di wilayah udara Indonesia.⁵⁸

Pada 9 Oktober 2017, jajaran Direksi AirNav Indonesia mengeluarkan Peraturan Direksi Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) No. PER. 007/LPPNPI/X/2017 tentang Organisasi dan Tata Laksana Kantor Pusat Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI). Dalam peraturan tersebut, Direktur Operasi mempunyai tanggung jawab menyelenggarakan fungsi perumusan dan penetapan kebijakan serta strategi pelayanan navigasi penerbangan yang mencakup:⁵⁹

⁵⁸ *Ibid.*, hlm. 13

⁵⁹ Tim Air Nav Indonesia, *EXCELLENT SERVICE of AirNav Indonesia*, Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, 2018, hlm. 26-27

- a. Perencanaan pelayanan navigasi penerbangan.
- b. Pengembangan pelayanan navigasi penerbangan dan ruang udara.
Pengendalian pelayanan navigasi penerbangan, yang meliputi pelayanan lalu lintas penerbangan (*Air Traffic Services*), telekomunikasi penerbangan (*Aeronautical telecommunication Services*), informasi aeronautika (*Aeronautical Information*), informasi meteorologi penerbangan (*Aeronautical Meteorological Services*), serta informasi pencarian dan pertolongan (*Search and Rescue*).
- c. Pengendalian personel pelayanan lalu lintas penerbangan.
- d. Pencatatan, pelaporan, analisa data, serta evaluasi pelayanan navigasi penerbangan.
- e. Peraturan yang sama juga memuat tanggung jawab Direktur Teknik untuk menyelenggarakan fungsi perumusan dan penetapan kebijakan serta strategi di bidang teknik pelayanan navigasi penerbangan yang mencakup: Perencanaan, pengembangan dan pembangunan fasilitas navigasi penerbangan dan penunjangnya; Pembuatan desain dan rekayasa fasilitas navigasi penerbangan dan penunjang; Perencanaan pengadaan, pemeliharaan, dan pengoperasian fasilitas navigasi penerbangan dan penunjang untuk kesiapan pelayanan navigasi penerbangan; Pencatatan, pelaporan, analisa dan evaluasi data fasilitas navigasi penerbangan dan penunjang; Penyediaan logistik dan suku cadang secara efisien dan efektif, serta pengendalian personel teknik.

Sementara, Direktur Keselamatan, Keamanan dan Standardisasi mempunyai tanggung jawab menyelenggarakan fungsi perumusan dan penetapan kebijakan serta strategi di bidang keselamatan, keamanan dan standardisasi yang mencakup:⁶⁰

- a. Sistem dan standardisasi keselamatan pelayanan navigasi penerbangan, keamanan, keselamatan, dan kesehatan kerja di lingkungan pelayanan navigasi penerbangan. Penyelenggaraan kegiatan monitoring, supervisi, inspeksi, audit, asesmen dan investigasi untuk peningkatan standar mutu keselamatan pelayanan navigasi penerbangan, keamanan, keselamatan dan kesehatan kerja di lingkungan pelayanan navigasi penerbangan.
- b. Pemenuhan sertifikasi pelayanan navigasi penerbangan.
- c. Pencatatan, pelaporan, analisa dan evaluasi data keselamatan navigasi penerbangan termasuk prosedur penerbangan.
- d. Pembuatan pelayanan navigasi rekomendasi keselamatan penerbangan, keamanan, keselamatan dan kesehatan kerja di lingkungan pelayanan navigasi penerbangan.

⁶⁰ *Ibid.*, hlm. 27-28

Direktur Personalia Umum mempunyai tanggung jawab dan menyelenggarakan fungsi perumusan dan penetapan kebijakan serta strategi di bidang personalia dan umum yang mencakup:⁶¹

- a. Pengembangan organisasi yang efektif serta perencanaan, penilaian dan pengembangan sumber daya manusia.
- b. Pendidikan, pelatihan, sertifikasi dan kesiapan sumber daya manusia.
- c. Pengelolaan administrasi personalia yang mencakup pengadaan karyawan, mutasi, remunerasi dan kesejahteraan karyawan.
- d. Pengelolaan hubungan industrial dan penyusunan peraturan perusahaan di bidang personalia.
- e. Pengelolaan administrasi umum yang mencakup pelayanan umum, fasilitas kerja dan perkantoran, termasuk pemeliharaan dan pengoperasian mekanik, listrik, keamanan dan gedung perkantoran serta tata usaha dan tata laksana dokumen.

Direktur Keuangan mempunyai tanggung jawab menyelenggarakan fungsi penyusunan dan penetapan kebijakan serta strategi di bidang keuangan, investasi dan teknologi informasi perusahaan yang mencakup: ⁶²

- a. Perencanaan strategis dan investasi perusahaan.

⁶¹ *Ibid.*, Hlm. 28-29

⁶² *Ibid.*, hlm. 30

- b. Rencana kerja dan anggaran perusahaan.
- c. Pendapatan dan biaya perusahaan.
- d. Otorisasi anggaran dan strategi keuangan perusahaan.
- e. Transaksi keuangan.
- f. Akuntansi keuangan, aset dan perpajakan serta pelaporan keuangan perusahaan.
- g. Teknologi informasi perusahaan.

Menjadi *Good Corporate* Untuk mencapai visi dan misi, sebuah organisasi mesti menjalankan tat. kelola atau sistem manajemen yang baik. AirNav Indonesia menyadari hal ini. Maka, dalam menjalankan organisasi perusahaan, Air Nav Indonesia menerapkan kaidah-kaidah sistem manajemen yang baik alias *good corporate governance* (GCG). Kaidah yang dimaksud adalah tata kelola perusahaan yang tercermin dengan adanya transparansi (*transparency*), tanggung jawab (*responsibility*), kewajaran (*fairness*), kemandirian (*independency*), dan akuntabilitas (*accountability*). Good corporate governance (GCG) mengarahkan setiap personel AirNav Indonesia agar bertindak mencapai tujuan dengan baik dan benar. *Good corporate governance* (GCG) juga memberi pedoman tata kelola AirNav Indonesia sebagai sebuah perusahaan umum, agar tidak salah urus atau mismanagement.

Maka, pemegang saham dan pemangku kepentingan, terutama jajaran pimpinan serta semua insan yang berkarya di AirNav Indonesia harus mengikuti proses tata kelola perusahaan yang baik sesuai kaidah-kaidah *good corporate governance* (GCG). Dalam menerapkan kaidah-kaidah *good corporate governance* (GCG), AirNav Indonesia mengacu kepada aturan perundang-undangan praktik tata kelola AirNav Indonesia, yakni Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2012 (PP No 77/2012) tentang Perum LPPNPI dan Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011, 1 Agustus 2011 tentang Penetapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, yang telah diubah dengan Peraturan Menteri BUMN No. PER-09/MBU/20/12, 6 Juli 2012. Selain itu, AirNav Indonesia juga mengacu kepada Undang- Undang Nomor 19 Tahun 2003 (UU No 19/2003) tentang BUMN; Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN No. SK-16/S.MBU/2012, 6 Juni 2012 tentang Indikator atau Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*). Penerapan *good corporate governance* (GCG) di lingkup AirNav Indonesia memperhatikan pula Pedoman Umum *Good Corporate Governance* (GCG) Indonesia yang ditetapkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) serta Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia.

AirNav Indonesia menyadari, pada era keterbukaan saat ini, penerapan kaidah-kaidah *good corporate governance* (GCG) merupakan hal penting. AirNav Indonesia pun terus mensosialisasikan penerapan *good corporate governance* (GCG) di seluruh kantor pelayanannya. Sosialisasi penerapan *good corporate governance* (GCG) di wilayah kerja AirNav Indonesia selalu menggandeng Direktorat Pencegahan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Hasil penerapan kaidah-kaidah *good corporate governance* (GCG) di AirNav Indonesia telah membuahkan hasil. Berdasar hasil audit, skor *good corporate governance* (GCG) di AirNav Indonesia sudah mencapai 73,97 persen pada 2015, atau meningkat dari tahun 2014 yang tercatat 69,89 persen. Hasil ini tentu memuaskan, meskipun masih menyisakan sejumlah pekerjaan rumah yang mesti terus dibenahi dan diperbarui seluruh jajaran Airnav Indonesia.⁶³

2. Visi dan Misi Perum LPPNPI cabang Palangka Raya

Setelah menerima pengalihan aset dan sumber daya manusia, transformasi dalam tubuh AirNav Indonesia fokus pada Establishment (2013), Consolidation (2014), dan Stabilization (2015). Agar pembenahan fundamental tersebut berhasil, AirNav Indonesia menetapkan visi dan misi. Pada awal berdiri, AirNav Indonesia memiliki visi "Menjadi Partner Terpercaya". Visi ini diterjemahkan ke dalam tiga misi utama, yaitu:⁶⁴

⁶³ *Ibid.*, hlm. 33

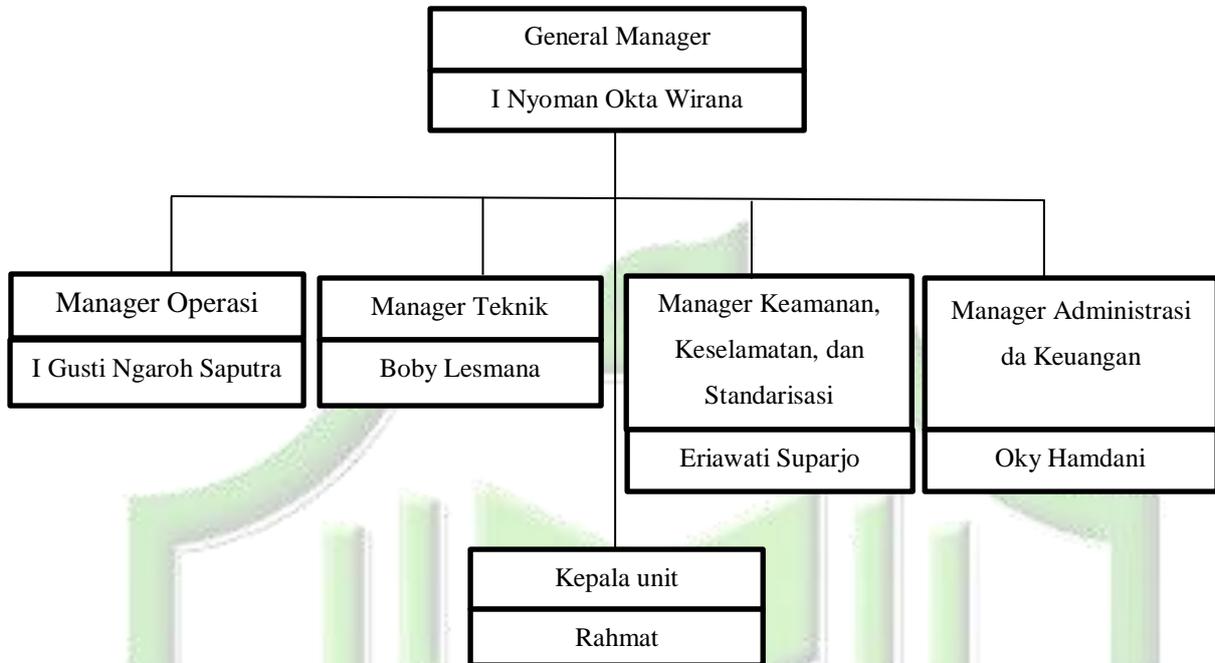
⁶⁴ Tim Air Nav Indonesia, *EXCELLENT SERVICE of AirNav Indonesia*, Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, 2018, hlm.7-8

- a. Menyediakan layanan lalu lintas penerbangan yang aman, nyaman, dan ramah lingkungan bersama mitra demi memenuhi ekspektasi pengguna jasa.
 - b. Memenuhi ekspektasi pemegang saham (shareholder) dan regulator (pemerintah).
 - c. Meningkatkan mutu, kinerja, dan oersonel.
3. Struktur Organisasi Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya

Sama seperti halnya bentuk-bentuk perusahaan lain yang mana selalu ada seorang pemimpin yang berkewajiban untuk mengatur serta mengawasi jalannya perusahaan. Untuk mewujudkan perencanaan dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai, maka diperlukannya suatu organisasi sebagai wadah menampung kegiatan pada sebuah perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya struktur organisasi, tidak terkecuali Perum LPPNPI cabang Palangka Raya. Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya Struktur organisasinya dipimpin oleh General Manager yang membawahi 4 manager beserta kepala unit dan jajarannya. Adapun gambaran dari struktur organisas di Perum LPPNPI cabanag Palangka Raya yaitu:

Bagan 4.1

Struktur Organisasi Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya



B. Penyajian data

1. Sistem *Key performance indicator* sebagai manajemen strategik bagi Perum LPPNPI

Untuk mengetahui hasil penelitian mengenai Sistem *Key performance indicator* sebagai manajemen strategik bagi Perum LPPNPI, akan diuraikan dalam beberapa penyajian data yang didapatkan dari Bapak NO yang sekarang menjabat sebagai General Manager (baru), Bapak BP selaku general manager (lama), Bapak OH selaku manager keuangan dan administrasi, dan ibu ER selaku manager keselamatan, keamanan, dan standarisasi di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya serta bapak BR

selaku staf dimaskapai Lion Air dan bapak RV selaku staf di maskapai Batik Air. Berikut ini hasil wawancara dengan bapak BP.

Beliau pertama memaparkan tentang sistem manajemen yang digunakan pada Perum LPPNPI :

“Pada Perum LPPNPI ini sistem yang digunakan adalah KPI (*key performance indicator*) yang mana KPI ini digunakan untuk mengukur suatu kinerja di Perum LPPNPI di Pusat maupun dikantor Cabang dan KPI ini ya dengan adanya KPI jadi tau gimana kinerja perusahaan apakah sudah bagus atau belum gitu ya.”⁶⁵

Bapak BP menjelaskan sistem manajemen yang digunakan pada Perum LPPNPI yang mana sistem yang digunakan adalah sistem *key performance indicator*/ KPI. KPI ini berfungsi sebagai alat mengukur kinerja diperusahaan khususnya di Perum LPPNPI dipusat maupun di cabang karena dengan adanya KPI ini perusahaan tau bagaimana kinerjanya apakah sudah bagus atau belum

Peneliti menanyakan kepada Bapak BP apa saja indikator pada sistem KPI pada Perum LPPNPI, beliau menjawab:

“ Jadi di Perum LPPNPI ini sistem KPI memiliki 6 indikator yang dinilai seperti Keuangan dan pasar yang mana pada indikator ini ada 3 item atau kamus pengukurannya seperti *collection period* yang artinya piutang pada maskapai kepada pihak Perum LPPNPI ya kemudian item BOPO yang artinya biaya operasi dan pengeluaran operasi pada Perum LPPNPI terus item yang ke tiga EBTIDA margin yang artinya suatu indikator yang menunjukkan pencapaian presentasi ada pajak ada depresiasi; kemudian fokus pelanggan pada fokus pelanggan ada item kesiapan pelayanan navigasi diatas natuna tapi dari kita disini cabag Palangka Raya gak ada ya, item *departure arrival & punctuality* ini mengenai ketepatan dalam pemberangkatan maskapai; efektifitas produk dan proses disini ada ada 2 item mengenai *percentage of flight procedure* artinya penerbangan tanpa adanya suatu gangguan dan item penyerapan investasi artinya sama halnya dengan investasi ya dan investasi sudah

⁶⁵ Wawancara dengan Bapak BP di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya pada 21 Januari 2021.

dirancang pada RKAP Perum LPPNPI; pada fokus tenaga kerja ada 2 item pertama kepuasan tenaga kerja yang mana Perum LPPNPI selalu melakukan survey ketenagakerjaan dengan membagikan ke masing-masing karyawan tentang kepuasan tenaga kerja seperti apa dengan menggunakan sistem aplikasi yang masing-masing karyawan memiliki ID dan Password item yang kedua mengenai *integrated talent management system (ITMS)* artinya pada item ini menggambarkan jumlah talent yang telah memenuhi kriteria yang sudah ditentukan oleh BUMN.; kemudian indikator kepemimpinan, tatakelola, dan tanggung jawab ada 2 item pertama Nilai GCG dan KPKU seperti tidak melayani pungli dan item ke dua mengenai efektivitas penyaluran PKBL seperti menyalurkan dana yang diberikan kantor pusat disalurkan contoh untuk bantuan COVID ya; *agent of development* ada 2 kamus pengukuran ya pertama mengenai implementasi sinergi BUMN kaya kerja sama dengan pihak Telkom untuk membangun aplikasi ERP-SAP yaitu suatu aplikasi untuk laporan keuangan gitu ya.⁶⁶

Bapak BP menjelaskan indikator yang ada pada sistem KPI di Perum LPPNPI. Sistem KPI memiliki 6 indikator yang dinilai pada perusahaan seperti Keuangan dan pasar Keuangan dan pasar yang mana pada indikator ini ada 3 item atau kamus pengukurannya seperti *collection period* yang artinya piutang pada maskapai kepada pihak Perum LPPNPI ya kemudian item BOPO yang artinya biaya operasi dan pengeluaran operasi pada Perum LPPNPI terus item yang ke tiga EBTIDA margin yang artinya suatu indikator yang menunjukkan pencapaian presentasi ada pajak ada depresiasi

Kemudian fokus pelanggan pada fokus pelanggan ada item kesiapan pelayanan navigasi diatas natuna tapi pada cabang Palangka Raya tidak ada, item *departure arrival & punctuality* ini mengenai ketepatan dalam pemberangkatan maskapai; kemudian indikator efektivitas produk dan proses disini ada 2 item mengenai *percentage of flight procedure* artinya

⁶⁶ Wawancara dengan Bapak BP di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya pada 21 Januari 2021

penerbangan tanpa adanya suatu gangguan dan item penyerapan investasi artinya sama halnya dengan investasi dan investasi sudah dirancang pada RKAP Perum LPPNPI.

Pada fokus tenaga kerja ada 2 item pertama kepuasan tenaga kerja yang mana Perum LPPNPI selalu melakukan survey ketenagakerjaan dengan membagikan ke masing-masing karyawan tentang kepuasan tenaga kerja seperti apa dengan menggunakan sistem aplikasi yang masing-masing karyawan memiliki ID dan Password item yang kedua mengenai *integrated talent management system (ITMS)* artinya pada item ini menggambarkan jumlah talent yang telah memenuhi kriteria yang sudah ditentukan oleh BUMN.

Kemudian indikator kepemimpinan, tatakelola, dan tanggung jawab ada 2 item pertama Nilai GCG dan KPKU seperti tidak melayani pungli dan item ke dua mengenai efektivitas penyaluran PKBL seperti menyalurkan dana yang diberikan kantor pusat disalurkan contoh untuk bantuan COVID; kemudian indikator terakhir mengenai *agent of development* ada 2 kamus pengukuran ya pertama mengenai implementasi sinergi BUMN kaya kerja sama dengan pihak Telkom untuk membangun aplikasi ERP-SAP yaitu suatu aplikasi untuk laporan keuangan.

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada Bapak BP mengenai pentingnya sistem KPI pada Perum LPPNPI, beliau menjawab:

“Ya jelas sistem KPI sangat penting bagi Perum LPPNPI ini, karena KPI ini sebagai tolak ukur penilaian keberhasilan untuk Perum LPPNPI dalam melaksanakan visi dan misi perusahaan. jadi sangat jelas bahwa KPI

ini dibutuhkan dan penting dalam perusahaan yang mana dalam perusahaan suatu sistem itu penting.”⁶⁷

Bapak BP menjelaskan pentingnya Sistem KPI bagi Perum LPPNPI, karena sistem KPI adalah tolak ukur penilaian atas keberhasilan Perum LPPNPI dalam melaksanakan visi misi perusahaan. Jadi jelas bahwa KPI sangat dibutuhkan dan penting dalam suatu perusahaan karena suatu sistem didalam perusahaan sangat penting.

Kemudian peneliti menanyakan kepada bapak NO selaku General Manager (Baru) di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya. Pertama beliau memaparkan tentang Sistem manajemen yang digunakan di Perum LPPNPI:

“Jadi sistem yang digunakan di Perum LPPNPI ini menggunakan sistem KPI ya atau kepanjangannya *key performance indicator* dan gunanya KPI ini sebagai alat ukur keberhasilan kinerja diperusahaan dari kantor pusat sampai kantor cabang semua menggunakan sistem KPI sebagai pengukuran kinerja”⁶⁸

Bapak NO menjelaskan sistem yang digunakan pada Perum LPPNPI adalah sistem KPI (*key performance indicator*) serta kegunaan sistem KPI adalah untuk mengukur keberhasilan kinerja pada perusahaan. Semua Perum LPPNPI baik pusat maupun cabang menggunakan sistem KPI dalam mengukur kinerja atau keberhasilan perusahaan.

Peneliti menanyakan kepada bapak NO tentang pentingnya sistem KPI pada Perum LPPNPI, beliau menjawab:

“Sistem KPI jelas sangat penting bagi Perum LPPNPI, karena KPI ini kan dijadikan tolak ukur perusahaan apakah kinerja perusahaan sudah

⁶⁷ Wawancara dengan Bapak BP di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya pada 21 Januari 2021

⁶⁸ Wawancara dengan Bapak NO di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya pada 22 Februari 2021

optimal dan apakah perusahaan sudah mencapai target yang telah ditetapkan pada kamus KPI kan. Jadi sangat jelas bahwa KPI ini sangat penting kan sebuah perusahaan harus punya sistem apa jadinya kalau perusahaan tidak punya sistem kan.”⁶⁹

Bapak NO menjelaskan bahwa Sistem KPI sangat penting bagi Perum LPPNPI, karena KPI dijadikan tolak ukur perusahaan apakah kinerja perusahaan sudah optimal dan apakah perusahaan sudah mencapai target yang telah ditetapkan pada kamus KPI kan. Jadi sangat jelas bahwa KPI ini sangat penting bagi sebuah perusahaan karena perusahaan harus punya sistem apajadinya jika perusahaan tidak punya sistem.

Peneliti menanyakan kepada bapak NO tentang indikator pada sistem KPI, beliau menjawab:

“Pada Perum LPPNPI ini sistem KPI ada 6 indikator yang dinilai seperti Keuangan dan pasar; kemudian fokus pelanggan ada juga indikator efektifitas produk dan proses terus ada fokus tenaga kerja kemudian indikator kepemimpinan, tatakelola, dan tanggung jawab terus indikator *agent of development* yang mana pada setiap indikator ini ada item-itemnya ya atau disebut kamus pengukurannya”⁷⁰

Bapak NO menjelaskan Pada Perum LPPNPI ini sistem KPI memiliki 6 indikator yang dinilai seperti Keuangan dan pasar; kemudian fokus pelanggan ada juga indikator efektifitas produk dan proses terus ada fokus tenaga kerja kemudian indikator kepemimpinan, tatakelola, dan tanggung jawab kemudian indikator *agent of development* yang mana pada setiap indikator ini ada item-itemnya atau disebut kamus pengukurannya.

Jadi, kesimpulannya adalah sistem yang digunakan pada Perum LPPNPI ini menggunakan sistem KPI (*key performance indicator*) yang

⁶⁹ Wawancara dengan Bapak NO di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya pada 22 Februari 2021

⁷⁰ Wawancara dengan Bapak NO di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya pada 22 Februari 2021

mana pada sistem KPI memiliki 6 indikator yaitu Keuangan dan pasar; kemudian fokus pelanggan ada juga indikator efektifitas produk dan proses terus ada fokus tenaga kerja kemudian indikator kepemimpinan, tatakelola, dan tanggung jawab dan terakhir indikator *agent of development* . Masing-masing indikator memiliki item atau kamus pengukurannya .

2. Implementasi *Key performance indicator* pada kinerja Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya

Untuk mengetahui hasil penelitian mengenai Implementasi *Key performance indicator* pada kinerja Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya, akan diuraikan dalam beberapa penyajian data dari Bapak BP yang bekerja di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya. Berikut ini hasil data yang didapatkan dari Bapak BP selaku general manager (lama), Bapak NO selaku General Manager (baru), Bapak OH selaku manager keuangan dan administrasi, dan ibu ER selaku manager keselamatan, keamanan, dan standarisasi di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya. Serta bapak BR selaku Manager Lion Air dan Bapak Rv selaku staf Batik Air.

Peneliti menanyakan kepada Bapak OH apakah perusahaan sudah sesuai dan optimal dalam menjalankan sistem KPI di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya, beliau menjawab:

“Perusahaan sudah sesuai dalam menerapkan sistem KPI ini dengan adanya bukti terlampir berupa hasil realisasi KPI pada Kantor Cabang Palangka Raya. KPI pada kantor cabang Palangka Raya ini sudah baik dan optimal dapat dilihat juga pada bukti terlampir yang menjelaskan telah terlampaui nilai indikator. Tapi meskipun dalam penerapannya sudah

baik dan optimal masih diperlukan perbaikan-perbaikan untuk penyempurnaan perusahaan.”⁷¹

Bapak OH menjelaskan Perusahaan sudah sesuai dalam menerapkan sistem KPI ini dengan adanya bukti terlampir berupa hasil realisasi KPI pada Kantor Cabang Palangka Raya. KPI pada kantor cabang Palangka Raya ini sudah baik dan optimal dan dapat dilihat juga pada bukti terlampir yang menjelaskan telah terlampaui nilai indikator. Tapi meskipun dalam penerapannya sudah baik dan optimal masih diperlukan perbaikan-perbaikan untuk penyempurnaan perusahaan.

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada Bapak OH mengenai bagaimana pengimplementasian KPI pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya, Beliau menjawab:

“ Jadi penerapan KPI pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya ini sudah optimal yang mana pada sistem KPI ini ada 6 indikator yang dijadikan ukuran kinerja diperusahaan. Dapat dikatakan sudah sangat optimal penerapannya pada Perum LPPNPI ini sudah dapat dilihat pada bukti yang terlampir hasil realisasinya ya.”⁷²

Bapak OH menjelaskan bahwa KPI pada Perum LPPNPI sudah mencapai target dari ke 6 indikator. kemudian peneliti menanyakan atas semua pencapaian target dari ke 6 indikator, Beliau menjawab:

“realisasi untuk Keuangan pasar kalau disini untuk cabang Palangka raya sudah sangat baik karna sudah mencapai target yang telah ditentukan ya. Karena kami jalan apa yang kita dapatkan apa yang kita laksanakan sudah sesuai dengan KPI dan kita jaga semua. terus kalau di kami pada fokus pelanggan sudah sangat bagus dan baik karena kami sudah mencapai target ya. karena kami ini gak pernah men *delay* suatu pesawat. jadi *departure & arrival punctuality* ialah ketepatan dalam meghendel pesawat, kemudian realsasinya pada efektivitas produk dan proses sangat bagus

⁷¹ Wawancara dengan Bapak OH di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya pada 22 Februari 2021

⁷² Wawancara dengan Bapak OH di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya pada Tanggal 23 Februari 2021

karena kami sudah mencapai target lebih dari 85,00% ya, terus indikator fokus tenaga kerja, kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan serata *agen of development* sudah sangat baik dan selalu mencapai target ya”⁷³

Bapak OH menjelaskan bahwa ke 6 indikator pada KPI sudah mencapai target yang mana setiap indikator memiliki kamus pengukuran sendiri dan dari ke 6 indikator beserta item-itemnya sudah tercapai. yang mana realisasi selalu mencapai target dari semua indikator. pada indikator Keuangan pasar kalau untuk cabang Palangka raya sudah sangat baik karna sudah mencapai target yang telah ditentukan. Karena apa yang dijalankan apa yang dapatkan dan apa yang kita laksanakan sudah sesuai dengan KPI dan dijaga jaga semua.

Pada fokus pelanggan sudah sangat bagus dan baik karena sudah mencapai target, karena perusahaan tidak pernah men *delay* suatu pesawat, jadi *departure & arrival punctuality* ialah ketepatan dalam meghendel pesawat, kemudian realsasinya pada efektivitas produk dan proses sangat bagus karena sudah mencapai target lebih dari 85,00% ya, terus indikator fokus tenaga kerja, kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan serata *agen of development* sudah sangat baik dan selalu mencapai target.

Peneliti menanyakan kendala atau kelemahan pada sistem KPI di Perum LPPNPI, beliau menjawab:

“Untuk kendala ada pada efektifitas produk dan proses yang mana masih ketergantungan dengan pihak luar sehingga prediksi tidak tepat dalam pemenuhan KPI contohnya penyerapan investsi khususnya

⁷³ Wawancara dengan Bapak OH di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya pada Tanggal 23 Februari 2021

realisasi fisik di beberapa kantor mengalami keterlambatan karena kontraktor atau vendor tidak tepat waktu dalam pengerjaan investasi. Tapi ini tidak mempengaruhi pencapaian kinerja karena untuk cabang Palangka Raya selalu teratasi dan memenuhi target. Bukan KPI nya yang lemah tapi kantor pusat tidak bisa memberikan nilai per indikator mereka hanya memberi nilai per bulan dari keseluruhan indikator jadi sulit ketika dari satu semester (6 bulan) hasilnya tidak mencapai target kan tidak tau apa yang mau diperbaiki indikator mana yang kurang optimal ya kurangnya transparansi kantor pusat ke kantor cabang.”⁷⁴

Bapak OH menjelaskan kendala ada pada efektifitas produk dan proses yang mana masih ketergantungan dengan pihak luar sehingga prediksi tidak tepat dalam pemenuhan KPI contohnya penyerapan investasi khususnya realisasi fisik di beberapa kantor mengalami keterlambatan karena kontraktor atau vendor tidak tepat waktu dalam pengerjaan investasi. Tapi ini tidak mempengaruhi pencapaian kinerja karena untuk cabang Palangka Raya selalu teratasi dan memenuhi target. Bukan KPI nya yang lemah tetapi kantor pusat tidak bisa memberikan nilai per indikator mereka hanya memberi nilai per bulan dari keseluruhan indikator jadi sulit ketika dari satu semester (6 bulan) hasilnya tidak mencapai target kan tidak tau apa yang mau diperbaiki indikator mana yang kurang optimal, kurangnya transparansi kantor pusat ke kantor cabang.

Peneliti menanyakan kepada bapak OH adakah ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja Perum LPPNPI ini mengenai sistem KPI, beliau menjawab:

“Ya tidak jauh-jauh seperti yang didepan mata dengan adanya pandemi Covid seperti sekarang ini pendapatan usaha mengalami

⁷⁴ Wawancara dengan Bapak OH di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya pada Tanggal 23 Februari 2020

penurunan karena maskapai pun sepi kan gak bisa bepergian dan semakin sedikit jam terbang atau slot pada maskapai maka mempengaruhi Perum LPPNPI selaku penyedia jasa. Oleh karena itu perusahaan melakukan efisiensi dari semua segi seperti pengurangan investasi, pengurangan beban umum, pengurangan beban pegawai dengan pengurangan tunjangan pada pegawai dengan melakukan mitigasi agar ancaman tersebut dapat diantisipasi dan dapat diminimalisirkan.⁷⁵

Bapak OH menjelaskan Ya gak jauh-jauh seperti yang didepan mata dengan adanya pandemi Covid seperti sekarang ini pendapatan usaha mengalami penurunan karena maskapai pun sepi kan gak bisa bepergian dan semakin sedikit jam terbang atau slot pada maskapai maka mempengaruhi Perum LPPNPI selaku penyedia jasa. Oleh karena itu perusahaan melakukan efisiensi dari semua segi seperti pengurangan investasi, pengurangan beban umum, pengurangan beban pegawai dengan pengurangan tunjangan pada pegawai dengan melakukan mitigasi agar ancaman tersebut dapat diantisipasi dan dapat diminimalisirkan.

Peneliti menanyakan kepada Ibu ER selaku manager keselamatan, keamanan, dan standarisasi di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya mengenai apakah perusahaan sudah sesuai dan optimal dalam menjalankan sistem KPI di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya, beliau menjawab:

“Perusahaan Perum LPPNPI cabang Palangka Raya ini sudah sesuai dalam menerapkan sistem KPI ini. KPI pada kantor cabang Palangka Raya ini sudah sangat baik dan optimal yang mana selalu melampaui target pada indikator-indikatornya. Tapi ya tetap harus

⁷⁵ Wawancara dengan Bapak OH di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya pada Tanggal 23 Februari 2020

menjaga kinerja selalu melakukan evaluasi untuk terus menyempurnakan dan mempetahankan kinerja nya ya.”⁷⁶

Ibu ER menjelaskan bahwa Perusahaan Perum LPPNPI cabang Palangka Raya ini sudah sesuai dalam menerapkan sistem KPI ini. KPI pada kantor cabang Palangka Raya ini sudah sangat baik dan optimal yang mana selalui melampaui target pada indikator-indikatornya. Tapi ya tetap harus menjaga kinerja selalu melakukan evaluasi untuk terus menyempurnakan dan mempetahankan kinerjanya.

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada Ibu ER mengenai bagaimana pengimplementasian KPI pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya, Beliau menjawab:

“ Jadi pengimplementasiannya KPI pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya ini sudah optimal dan sistem KPI ini ada 6 indikator yang dijadikan ukuran kinerja diperusahaan. Dapat dikatakan sudah sangat optimal penerapannya pada Perum LPPNPI dan dapat dilihat ada bukti terlampir atas pencapaian target KPI di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya.”⁷⁷

Ibu ER menjelaskan bahwa pengimplementasiannya KPI pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya ini sudah optimal dan sistem KPI ini ada 6 indikator yang dijadikan ukuran kinerja diperusahaan. Dapat dikatakan sudah sangat optimal penerapannya pada Perum LPPNPI dan dapat dilihat ada bukti terlampir atas pencapaian target KPI di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya.

Kemudian peneliti menanyakan atas semua pecapaian target dari ke 6 indikator, Beliau menjawab:

⁷⁶ Wawancara dengan Bapak ER di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya pada 22 Februari 2021

⁷⁷ Wawancara dengan Ibuk ER di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya pada 24 Januari 2021

“pencapaian pada Perum LPPNPI ini ya sudah mencapai target dari syarat KPI ya yang mana pada ke 6 indikator dalam satu semester pada Cabang Palangka Raya untuk saat ini selalu tercapai targetnya dari ke 6 bulan itu kan satu semester dan hasil dari itu kami selalu bagus dan malah melebihi target”⁷⁸

Ibu ER menjelaskan bahwa pencapaian pada Perum LPPNPI ini ya sudah mencapai target dari syarat KPI ya yang mana pada ke 6 indikator dalam satu semester pada Cabang Palangka Raya untuk saat ini selalu tercapai targetnya dari ke 6 bulan itu kan satu semester dan hasil dari itu kami selalu bagus dan malah melebihi target.

Peneliti menanyakan kepada Ibu ER kendala atau kelemahan pada sistem KPI di Perum LPPNPI, beliau menjawab:

“Untuk kendala dari Perum sendiri sih tidak ada cuman kadang kendala tu datang dari luar ya seperti adanya keterlambatan karena kontraktor atau vendor itu tidak tepat waktu atau gimana dalam pengerjaannya sehingga menjadikan kendala juga ke pihak Perum LPPNPI. Sudah ada singgung belum oleh bapak OH bahwa salah satu kendala juga bisa datang dari kantor pusat atas kurangnya transparansi hasil KPI per indikator, dengan begitu menyusahkan pihak Cabang dalam mengevaluasi kinerja yang kurang maksimal tapi ya sudah lah pihak cabang hanya bisa menerima.”⁷⁹

Ibu ER menjelaskan bahwa Untuk kendala dari Perum sendiri tidak ada hanya saja terkadang kendala itu datang dari luar seperti adanya keterlambatan karena kontraktor atau vendor itu tidak tepat waktu dalam pengerjaannya sehingga menjadikan kendala juga ke pihak Perum LPPNPI. Beliau mengatakan bahwa bapak OH sudah menyinggung salah satu kendala juga bisa datang dari kantor pusat atas kurangnya transparansi hasil KPI per indikator, dengan begitu

⁷⁸ Wawancara dengan Ibu ER di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya pada Tanggal 23 Februari 2020

⁷⁹ Wawancara dengan Ibu ER di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya pada Tanggal 23 Februari 2020

menyusahkan pihak Cabang dalam mengevaluasi kinerja yang kurang maksimal tapi ya sudah lah pihak cabang hanya bisa menerima.

Peneliti menanyakan kepada Ibu ER adakah ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja Perum LPPNPI ini mengenai sistem KPI, beliau menjawab:

“Ya untuk saat dengan adanya pandemi gini jadi salah satu kendala ya karena pendapatan berkurang sehingga tunjangan pegawai pun dikurangi jadinya mempengaruhi semangat karyawan dong. Bahkan bukan hanya Perum LPPNPI sendiri banyak kan yang kena dampak dari adanya pandemi.”⁸⁰

Ibu ER menjelaskan bahwa untuk saat dengan adanya pandemi maka menjadi salah satu kendala karena pendapatan berkurang sehingga tunjangan pegawai pun dikurangi sehingga mempengaruhi semangat karyawan. Bahkan bukan hanya Perum LPPNPI sendiri banyak kan yang terkena dampak dari adanya pandemi.

Kemudian peneliti bertanya kepada bapak BR selaku manager di maskapai Lion Air mengenai kinerja Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya dalam melayani pihak Lion Air sebagai pelanggan Perum LPPNPI ini, beliau menjawab:

“Untuk pelayanan bagus aja kita kerjasamanya bagus semua serba enak dan lancar aman aja dan gak ada kendala pokoknya sudah bagus banget dan kompak kordinasinya lancar. Kita gak pernah ada apapun dengan pihak Perum LPPNPI untuk Palangka Raya aman aja dari Airnav segala dan gak ada temuan aneh-aneh pokoknya cepet dengan via wa juga langsung. Bahkan bukan Cuma Lion doang tapi City Link batik air wings air Garuda dijamin puas dengan kinerja Perum LPPNPI atau AirNav dipalangka Raya ini. Kompak banget dah pokoknya saling koordinasi proses ini dong ini gak ada kendala sih.”⁸¹

⁸⁰ Wawancara dengan Ibu ER di Perum LPPNPI cabang Palangka Raya pada Tanggal 23 Februari 2020

⁸¹ Wawancara dengan Bapak BR di Bandara Tjilik Riwut pada tanggal 2 Maret 2021

Bapak BR menjelaskan bahwa Untuk pelayanan Perum LPPNPI ini sangat bagus, kerjasamanya bagus semua serba enak dan lancar serta aman dan tidak ada kendala, kompak kordinasinya lancar. pihak Lion Air tidak pernah ada apapun dengan pihak Perum LPPNPI Palangka Raya aman saja dari Airnav sdan tidak ada temuan aneh-aneh cepet dengan melalui via wa juga langsung. Bahkan bukan Cuma Lion akan tetapi City Link batik air wings air Garuda dijamin puas dengan kinerja Perum LPPNPI atau AirNav dipalangka Raya ini. Selalu kompak dan selalu kordinasi proses tidak ada kendala.

Peneliti menanyakan kepada Bapak RV selaku Staf Maskapai Batik Air yang menjadi salah satu pelanggan pada Perum LPPNPI mengenai bagaimana kinerja Perum LPPNPI dalam melayani maskapai Batik Air, beliau menjawab:

“kalau kinerja itu dari koordinasinya ya kalau kita dimaskapai kalau koordinasi lancar berarti kerja samanya baik. Penilaian kita itu bagaimana cara orang itu berkoordinasi bagaimana menjelaskan masalah yang ada menyelesaikan masalah yang ada. Selama ini aman enak tidak ada penilaian mines. Kita tu permenit perdetik selalu koordinasi apalagi yang kita monitoring bukan hanya Palangka Raya saja tapi dari luar sehingga kami juga ikut memonitoring. Pokoknya enak banget dah kerjasamanya.”⁸²

Bapak RV menjelaskan kalau kinerja itu berasal dari koordinasinya apabila pihak dimaskapai koordinasi lancar berarti kerja samanya baik. Penilaian maskapai terhadap Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya itu bagaimana cara orang itu berkoordinasi bagaimana menjelaskan masalah

⁸² Wawancara dengan Bapak RV di Bandara Tjilik Riwut pada tanggal 2 Maret 2021

yang ada menyelesaikan masalah yang ada. Selama ini aman enak tidak ada penilaian mines. Bahkan Pihak maskapai permenit perdetik selalu koordinasi karena yang dimonitoring bukan hanya Palangka Raya saja tapi dari luar sehingga pihak maskapai juga ikut memonitoring. Kerja sama dengan Perum LPPNPI menurut maskapai sangat mudah dan enak.

Dapat disimpulkan bahwa implementasi pada Perum LPPNPI sangat baik dan optimal meskipun ada kendala akan tetapi kendala tersebut tidak berpengaruh besar pada Perum LPPNPI dan Perum LPPNPI selalu menjaga kinerja agar tetap optimal. Saat ini Perum LPPNPI selalu mencapai target sehingga dapat dikatakan sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.1 tentang *key performance indicator & targetnya* tahun 2019.

Tabel 4.1

Key Performance Indicator (KPI) & Targetnya Tahun 2019

NO	INDIKATOR	BOBOT	SATUAN	TARGET
I	Keuangan dan Pasar	22		
1	<i>Collection Period</i>	7	Hari	60 Hari
2	BOPO	7	%	85,00%
3	EBTIDA margin	8	%	24,87%
II	Fokus Pelanggan	10		
4	Kesiapan pelayanan navigasi penerbangan diatas natuna	10	%	
	a.Kesiapan SDM			100,00%
	b.Kesiapan peralatan			100,00%
	c.Kesiapan prosedur			100,00%
5	<i>Departure & Arrival Punctuality</i>	10	%	90,00%
III	Efektivitas Produk dan Proses	18		
6	<i>Percentage of Flight Procedure</i>	9	%	85,00%
7	Penyerapan Investasi	9		
	a.Realisasi kontrak		%	100,00%

	b.Realisasi Fisik		%	75,00%
IV	Fokus Tenaga Kerja	15		
8	Kepuasan tenaga kerja	8	%	79,00%
9	<i>Integrated talent management system (ITMS)</i>	7	%	20,00%
V	Kepemimpinan, tata keloladan tanggung jawab masyarakat	15		
10	Nilai GCG % KPKU			
	a.Nilai GCG	3	Poin	83
	b.Nilai KPKU	3	poin	565
11	Efektivitas penyaluran PKBL			
	a.Pembinaan PK	3	%	100,00%
	b.Efektivitas penyaluran PKBL	3	%	100,00%
	c.Tingkat pengembalian dana PK	3	%	100,00%
VI	<i>Agen of Development</i>	10		
12	Implementasi sinergi BUMN			
	Sinergi dengan Telkom Grup ERP-SAP 4 modul (FICO, MM, HCM, dan BI/Dashboard)	5	%	100,00%
13	Penugasan pemerintah			
	Dukungan kesiapan pelayanan navigasi penerbangan untuk bandara baru dan "5 Bali Baru"	5	%	
	a.Kesiapan SDM			100,00%
	b.Kesiapan peralatan			100,00%
	c.Kesiapan prosedur			100,00%
	Total Bobot	100		

Sumber: Laporan KPI & Target Tahun 2019

Key performance indicator (KPI) dapat berubah target dan syaratnya menyesuaikan dengan keadaan akan. Pada Tabel diatas dapat diliat bahwa KPI memiliki target pencapaian dan item-item pada indikator didalam sistem KPI.

C. Analisis data

1. Sistem *Key performance indicator* sebagai manajemen strategik bagi Perum LPPNPI

Sistem *key performance indicator* / KPI adalah suatu sistem manajemen strategik yang digunakan untuk mengukur kinerja dalam sebuah perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan strategik yang telah ditetapkan perusahaan. Sistem KPI sangat penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi apakah kinerja dalam perusahaan sudah baik atau masih perlu banyak perbaikan. Setiap tindakan yang dilakukan oleh perusahaan atau badan usaha tentu mengandung dan memiliki maksud dan manfaat tertentu. Secara umum manfaat sistem KPI :

- a. KPI dapat memberikan referensi sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya karena terdapat pegangan baik bagi setiap karyawan maupun perusahaan itu sendiri.
- b. Lebih mudah untuk mengukur atau mengevaluasi kinerja karyawan, serta dapat mengurangi unsur subyektivitas karena penilaian kinerja karyawan diukur secara lebih obyektif
- c. Karyawan menjadi lebih mengerti mengenai apa yang diharapkan manajemen terhadap dirinya. Hal tersebut juga dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal untuk mencapai target yang sudah ditetapkan.

- d. Hasil kinerja yang menjadi lebih terukur dapat dijadikan sebagai acuan untuk memberikan penghargaan atau reward bagi karyawan yang kinerjanya lebih bagus, begitu juga sebaliknya.
- e. Memudahkan HRD untuk membuat pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan.
- f. Menjadi parameter berharga bagi perusahaan untuk membuat sistem reward (penghargaan) dan punishment (hukuman) yang lebih obyektif.
- g. Membuat karyawan menjadi lebih paham ekpektasi manajemen atau perusahaan.

Dalam perspektif Ekonomi Syariah sistem KPI dalam sebuah perusahaan sangatlah penting dengan diukurnya kinerja maka akan mengetahui bagaimana kinerja pada perusahaan seperti kinerja para karyawan apakah sudah optimal dan sesuai yang mana ketika perusahaan tidak sesuai atau ketika memberi amanah pada yang bukan ahlinya maka perusahaan akan hancur dengan adanya KPI maka dapat diukur atau dapat mengantisipasi adanya kehancuran dengan menilai serta memperbaiki sesuai bidang atau keahlian agar kinerja perusahaan tidaklah menurun.

Dari hasil penelitian dengan pihak Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya, disebutkan bahwa Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya menggunakan sistem KPI yang memiliki 6 indikator, berikut ke 6 indikator pada sistem KPI di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya seperti Fokus Keuangan dan pasar dengan kamus pengukuran, *collection period*, BOPO, Ebtida Margin; Pelanggan dengan kamus pengukuran seperti kesiapan

pelayanan navigasi penerbangan diatas Natuna, *departure* dan *arrival punctuality*; Efektifitas produk dan proses dengan kamus pengukuran seperti *percebtage of flight procedure*, penyerapan investasi; fokus tenaga kerja dengan kamus pengukuran seperti kepuasan tenaga kerja, *integrated talent management system*; Kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab kemasyarakatan dengan kamus pengukuran seperti nilai GCG dan nilai KPU, efektifitas penyaluran PKBL; *Agen of development* dengan kamus pengukuran seperti implementasi sinergi BUMN, dan penugasan pemerintah. penjabaran mengenai sistem KPI di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya:

a. Keuangan dan Pasar

Aspek keuangan adalah parameter-parameter keuangan yang menjadi ukuran kinerja keuangan organisasi. Aspek pasar/marketing umumnya terkait dengan hasil penjualan dan penguasaan pasar yang menjadi sasaran produk organisasi.⁸³

Dalam penerapan sistem KPI pada indikator keuangan dan pasar Perum LPPNPI ini memiliki 3 kamus pengukuran yaitu:

1) *Colection Period*

Colection Period ialah suatu tingkat pengambilan piutang dalam satu tahun yang mana perusahaan menagih piutang dengan jangka waktu 60 hari, maksudnya adalah ketika Maskapai memakai jasa Perum LPPNPI ini maka hanya diberi waktu sampai 60 hari

⁸³ Arini T, Soemohadiwidjojo, Key Performance Indicator, (Cibubur: Penebar Swadaya Group, 2015), hlm. 78

penagihan. Dapat juga dilihat pada lampiran 1 mengenai penjelasan dari *collection period*.

2) BOPO

BOPO adalah biaya operasi dan pengeluaran operasi atau suatu tingkat profitabilitas operasional perusahaan. Tolak ukurnya adalah biaya operasi dan pengeluaran pada perusahaan semakin kecil biaya operasi dan pengeluaran maka akan semakin baik. Dapat dilihat pada lampiran 3 mengenai penjelasan BOPO.

3) Ebtida Margin

Ebtida margin adalah indikator yang menunjukkan pencapaian persentase laba sebelum bunga, pajak, depresiasi pendapatan usaha. Tolak ukurnya adalah pajak, bunga, laba usaha, depresiasi pendapatan usaha. Penjelasan Ebtida Margin dapat dilihat pada lampiran 4.

b. Fokus Pelanggan

Pelanggan adalah alasan utama keberadaan sebuah organisasi khususnya organisasi bisnis. Tidak ada organisasi yang bertahan tanpa adanya pelanggan.⁸⁴ Pelanggan pada Perum LPPNPI ini adalah Maskapai yang menggunakan jasa perusahaan ini seperti Maskapai Garuda, Lion Air, Wings Air, Batik Air, City Link. Kamus pengukuran pada fokus pelanggan yaitu:

⁸⁴ Arini T, Soemohadiwidjojo, Key Performance Indicator, (Cibubur: Penebar Swadaya Group, 2015), hlm. 85

1) Kesiapan pelayanan navigasi penerbangan diatas natuna:

Kesiapan pelayanan navigasi penerbangan diatas natuna adalah Kesiapan atas sumber daya manusia (SDM), peralatan dan prosedur dalam pelayanan navigasi penerbangan diatas natuna. Akan tetapi pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya pada item Kesiapan pelayanan navigasi penerbangan diatas natuna tidak ada hanya pada Pusat atau beberapa Cabang lainnya.

2) *Departure & Arrival Punctualty*

Departure & Arrival Punctualty adalah Pemenuhan terhadap *On time performance* (OTP) dan kontribusi Perum LPPNPI atau ketepatan dalam pemberangkatan maskapai. Penjelasan mengenai *Departure & Arrival Punctualty* dapat dilihat pada lampiran 5.

c. Efektifitas Produk dan Proses

Pada aspek efektifitas produk dan prose atau aspek operasional adalah indikator yang menggambarkan efektifitas proses dan kegiatan produksi sebuah perusahaan.⁸⁵ Berdasarkan pada Safety Rate, Facility Readiness, Penyerapan Investasi. Efektifitas Produk dan Proses adalah dengan menghitung tingkat Safety Rate yaitu :

- 1) Kecelakaan pesawat yang melibatkan pelayanan ATS harus 0 (nol).
- 2) *Loss of Separation / Airprox Nearmiss* karena pelayanan ATS harus dibawah standard yang sudah ditentukan.

⁸⁵ Arini T, Soemohadiwidjojo, Key Performance Indicator, (Cibubur: Penebar Swadaya Group, 2015), hlm. 88

- 3) *Runway Incursion* (melibatkan komunikasi ATC) harus 0 (nol).
- 4) *Runway Excursion* (melibatkan komunikasi ATC) harus 0 (nol).
- 5) Ketersediaan fasilitas telekomunikasi penerbangan harus siap digunakan minimal 97%.

Kamus pengukuran pada fokus efektivitas produk dan proses yaitu:

1) *Percentage of flight procedure*

Percentage of flight procedure ialah Realisasi pemenuhan permintaan prosedur penerbangan di Bandara yang belum memiliki *Instrument flight procedure* di 20 Bandara. Penjelasan dapat dilihat pada lampiran 6.

2) Penyerapan investasi

Penyerapan investasi ialah Indikator yang menggambarkan penyelesaian program investasi yang sudah direncanakan dalam RKAP. Samahalnya dengan penyerapan investasi pada umumnya. Penjelasan pada lampiran 7.

d. Fokus Tenaga Kerja

Fokus tenaga kerja ini sama dengan Aspek Suber daya manusia indikator ini menunjukkan hal-hal terkait dengan anggota perusahaan, termasuk antaranya produktivitas kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta kepemimpinan.⁸⁶

Kamus pengukuran pada fokus tenaga kerja ialah:

1) Kepuasan tenaga kerja

⁸⁶ Ibid., hlm 90

Kepuasan tenaga kerja ialah Indikator yang menggambarkan tingkat kepuasan dan keterkaitan karyawan terhadap perusahaan. Perusahaan Perum LPPNPI selalu melakukan survey ketenaga kerjaan bagi masing-masing karyawan yang mana masing-masing karyawan memiliki Password dan ID. Penjelasan dapat dilihat pada lampiran 8.

2) *Intregrated Talent Management System (ITMS)*

Intregrated Talent Management System (ITMS) adalah Indikator yang menggambarkan jumlah *talent* yang telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh kementrian BUMN dibandingkan dengan jumlah pejabat struktural yang memiliki tingkat jabatan 18 dan 19. Penjelasan dapat dilihat pada lampiran 9.

e. Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggung jawab Kemasyarakatan

Kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab pada Perum LPPNPI cabang Palangka Raya dapat dinilai berdasarkan :

- 1) Laporan Implementasi KPKU harus 100%.
- 2) Laporan Risk Register harus 100%.
- 3) Prosentase penyampaian laporan keuangan dan laporan manajemen harus tepat waktu 100%.

Kamus pengukuran kepemimpinan, tatakelola, dan tanggung jawab kemasyarakatan yaitu:

1) Nilai GCG dan Nilai KPKU

Nilai GCG dan Nilai KPKU adalah Indikator yang menunjukkan pemenuhan sistem tata kelola perusahaan terkait implementasi GCG dan persyaratan KPKU. GCG sama halnya dengan tata kelola perusahaan yang baik dengan tidak adanya pungli atau temuan-temuan yang tidak baik. Penjelasan ada pada lampiran 10.

2) Efektifitas Penyaluran PKBL

Efektifitas Penyaluran PKBL adalah Indikator yang menunjukkan pemenuhan perusahaan dalam melakukan kontribusi sosial kepada masyarakat melalui program kemitraan dan bina lingkungan. Contohnya penyaluran dana pusat bagi lingkungan seperti bantuan Covid. Penjelasan ada pada lampiran 11.

f. *Agent Of Development*

Kamus pengukuran pada *Agent of development* yaitu:

1. Implementasi Sinergi BUMN

Implementasi Sinergi BUMN adalah Indikator yang menunjukkan dukungan kepada pemerintah melalui sinergi antar BUMN dengan adanya kerja sama dengan pihak telkom dalam pembangunan aplikasi keuangan ARP-SAP. Penjelasan ada pada lampiran 12.

2. Penugasan Pemerintah

Penugasan pemerintah adalah Indikator yang menunjukkan dukungan atas program yang diberikan oleh pemerintah. Adanya kesipan SDM (sumber day manusia), kesiapan peralatan, dan kesiapan prosedur. Penjelasan ada pada lampiran 13.

2. Implementasi *key performance indicator* pada kinerja Perum LPPNPI cabang Palangka Raya

Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya dalam melakukan penilaian kinerja menggunakan *key performance indicator* , implementasi KPI di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya ditetapkan oleh kantor pusat dan disetujui direktur utama. Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya terdiri dari pimpinan cabang atau General Manager, Manager Operasi, Manager Teknik, Manager Keselamatan, Keamanan, dan Standarisasi, dan Manager Administrasi dan Keuangan serta Kepala Unit.

Implementasi KPI tidak terlepas dari visi misi perusahaan, dikarenakan KPI juga berfungsi sebagai alat ukur tercapainya visi misi perusahaan. Monitoring dan evaluasi KPI pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya dilaksanakan setiap dua kali dalam setahun. Pengimplementasian dari ke 6 indikator berisi item atau kamus pengukurannya sendiri. Pada Perum LPPNPI pengimplementasiannya dari ke 6 indikator adalah.

a. Keuangan dan Pasar

Pada indikator ini terdiri dari 3 kamus pengukuran seperti *Collection period*, BOPO, dan EBTIDA Margin. Pada *Collection*

Period perusahaan sudah mencapai target yang mana dalam penagihan pitang tidak lebih dari 60 hari dari target yang telah ditentukan perusahaan. BOPO perusahaan yaitu suatu biaya operasi dan pengeluaran operasi sudah mencapai target. Serta pada EBTIDA margin pun sudah mencapai target. Adanya indikator keuangan dan pasar secara global adalah perusahaan dapat memonitor seberapa besar pendapatan diandingkan dengan pengeluaran diperusahaan. Pengeluaran diperusahaan ialah apakah Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya dapat memaksimalkan dana yang telah diberikan oleh kantor pusat. Sehingga pada setiap bulan dapat dilihat maksimal pemakaian dana. Realisasi pada Keuangan dan pasar sangat baik.

b. Fokus Pelanggan

Pada indikator ini ada 2 kamus pengukuran seperti kesiapan pelayanan navigasi penerbangan diatas natuna dan *departure & arrival punctuality*. Sedangkan pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya ini kamus pengukuran mengenai kesiapan pelayanan navigasi penerbangan diatas natuna tidak ada di bagian kamus pengukuran pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya. Sedangkan *departure & arrival punctuality* adalah ketepatan dalam pemberangkatan maskapai. Realisasi pada Perum LPPNPI ini memiliki target 90,00% dan perusahaan mampu mnecapai target.

c. Efektivitas Produk dan Proses

Pada indikator ini ada 2 kamus pengukuran seperti *percentage of flight procedure* dan penyerapan investasi. *percentage of flight procedure* peenerbangan tanpa gangguan apapun dan telah mencapai target karena semua prosedur telah diajalankan. Realsasi nya pada Perum LPPNPI sudah tercapai karena telah melebihi target.

d. Fokus Tenaga Kerja

Pada indikator ini ada 2 kamus pengukuran seperti kepuasan tenaga kerja dan *intregated talent management system (ITMS)*. Perum LPPNPI melakukan survey ketenaga kerjaan, membagikan ke masing-masing karyawan tentang kepuasan tenaga kerja seperti apa dengan menggunakan sistem aplkasi dan pihak di Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya tidak mengetahui isinya karena masing-masing karyawan memiliki ID dan *password* . Realisasi nya juga sudah sangat baik pada Pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya kaena selalu mencapai target.

e. Kepemimpinan, Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan

Pada indikator ini memiliki 2 kamus pengukuran seperi nilai GCG dan KPKU serta efektivitas penyaluran PKBL. Maksud dari GCG dan KPKU ialah melayani tanpa Pungli dan disini Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya tidak pernah melakukan dan tidak ada bukti atas kasus pungli serta komplain dari *Air Lans* maka realisasi pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya mengenai ini sudah bagus. Mengenai efektivitas penyaluran PKBL. Seperti dana yang yang telah

diberikan dari pusat sudah tersalurkan untuk bantuan Covid-19 serta dimanfaatkan sesuai dengan target. Realisasi pada Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya sudah sangat baik karena sudah menyalurkan dana dan memanfaatkan dana sebaik mungkin dalam pencapaian target.

f. *Agen Of Development*

Pada indikator ini memiliki 2 kamus pengukuran seperti Implementasi sinergi BUMN dan Penugasan pemerintah. Perum LPPNPI ini menggunakan aplikasi ERP-SAP adalah aplikasi mengenai laporan keuangan dan bekerja sama dengan Telkom dalam membangun aplikasi SAP ini. Realisasi sudah 100% yang mana sudah sangat baik dalam penerapannya karena perusahaan sudah menggunakan aplikasi ERP-SAP.

Adapun peneliti juga menyajikan tabel tentang hasil realisasi atau hasil dari penerapan KPI di Perum LPPNPI Cabnag Palangka Raya.

Tabel 4.3
Realisasi KPI

Bulan	Skor	Rata-Rata
Januari	97, 95	97, 95
Februari	103, 38	100,66
Maret	103, 92	101, 75
April	103, 46	102, 18
Mei	103, 36	102,41
Juni	97, 98	101, 64

Sumber: Laporan Realisasi KPI Tahun 2019

Tabel 4.4
Realisasi KPI

Kantor Cabang	Skor Desember
Palangka Raya	102,81

Sumber: Laporan Realisasi KPI Tahun 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pencapaian KPI di Perum LPPNPI sudah sangat baik . Pencapaian KPI dinilai Perbulan dari semua indikator, Pada bulan Januari dengan Skor 97,95 dengan Rata-rata pada setiap indikatornya 97,95. Pada bulan Februari dengan skor 103, 38 dengan rata-rata 100,66 pada setiap indikator. Pada bulan Maret memiliki skor 103,92 dengan rata-rata 101,75. Pada bulan April memiliki skor 103,46 dengan rata-rata 102,18. Kemudian pada bulan Mei memiliki skor 103, 36 dengan rata-rata 10,41 dan terakhir pada bulan Juni memiliki skor 97, 98 dengan rata-rata 101,64 pada setiap indikator KPI.

Dari 6 bulan atau satu semester pengukuran dijumlahkan agar mencapai hasil persemester. Data akan dikirim ke kantor pusat sehingga yang tahu hasil keseluruhan adalah kantor pusat dan hanya kantor pusat yang mengetahui nilai masing-masing dari indikator. Kelemahannya adalah Kantor pusat tertutup akan data per indikator atau peritem sehingga menyulitkan kantor cabang dalam evaluasi apabila hasil per semester tidak mencapai target.

Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya untuk saat ini selalu mencapai target sehingga tidak mengalami kendala dalam evaluasi atau perbaikan kinerja akan tetapi Perum LPPNPI Cabang Palangka

Raya harus tetap menjaga dan mempertahankan kinerja yang telah dicapai.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis mengenai *key performance indicator* (KPI) pada kinerja Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya ditarik kesimpulan pada penelitian ini untuk menjawab pertanyaan pada penelitian, adapun kesimpulannya sebagai berikut:

1. Sistem *key performance indicator* (KPI) sebagai manajemen strategi di Perum LP NPI cabang Palangka Raya ada beberapa indikator yang dijalankan seperti; Fokus Keuangan dan pasar dengan kamus pengukuran, *collection period*, BOPO, Ebtida Margin; Pelanggan dengan kamus pengukuran seperti kesiapan pelayanan navigasi penerbangan diatas Natuna, *departure* dan *arrival punctuality*; Efektifitas produk dan proses dengan kamus pengukuran seperti *percebtage of flight procedure*, penyerapan investasi; fokus tenaga kerja dengan kamus pengukuran seperti kepuasan tenaga kerja, *integrated talent management system*; Kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab kemasyarakatan dengan kamus pengukuran seperti nilai GCG dan nilai KPU, efektifitas penyaluran PKBL; *Agen of development* dengan kamus pengukuran seperti implementasi sinergi BUMN, dan penugasan pemerintah.
2. Pengimplementasian *key performance indicator* pada Perum LPPNPI cabang Palangka Raya sudah sesuai dengan kamus pengukuran dan

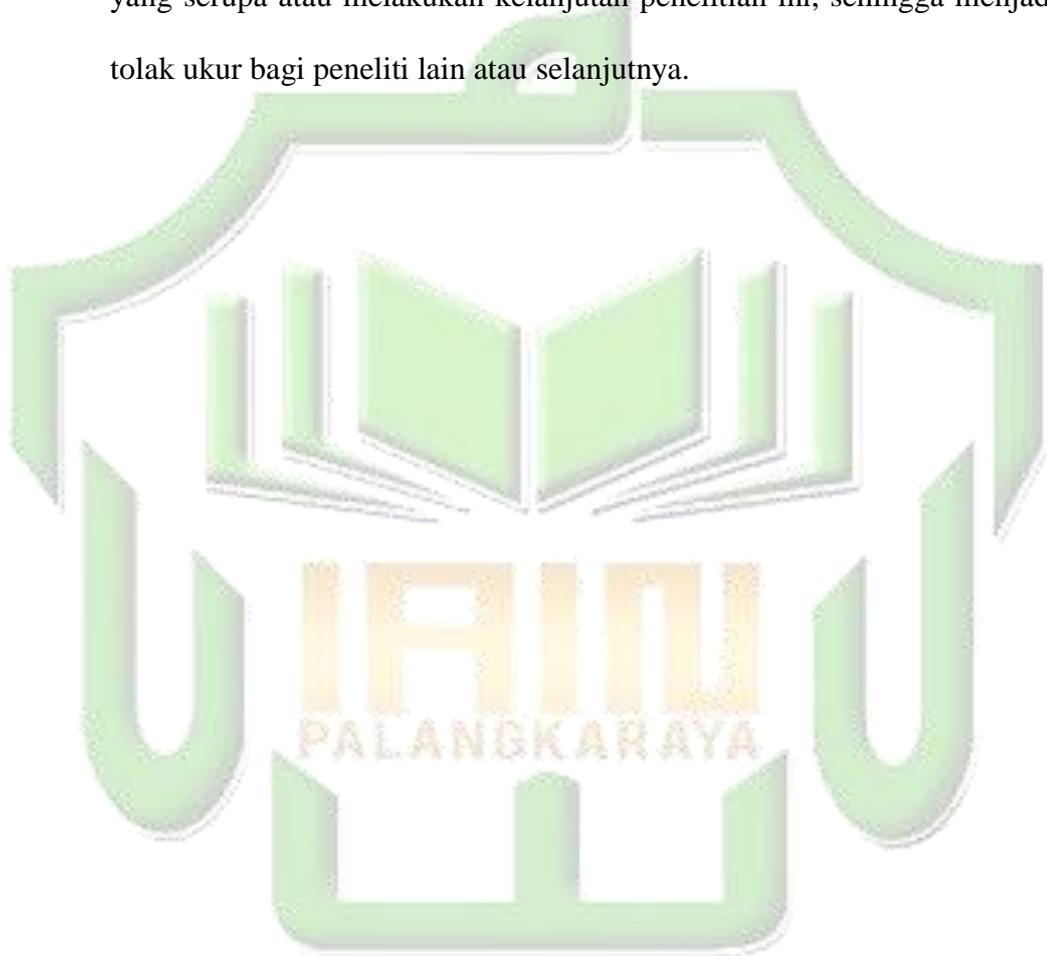
target dalam perusahaan. Masing-masing indikator sudah mencapai syarat dan target dalam pengukuran setiap 1 semester yaitu selama 6 bulan, Sehingga saat ini penting bagi Perum LPPNPI Cabang Palangka Raya agar selalu mempertahankan kinerja, seperti dengan adanya pandemi yang mana membuat ancaman bagi kinerja perusahaan bisa menyebabkan kinerja menurun akan tetapi pihak perusahaan mampu mengatasi adanya ancaman/ *Hazard* sehingga pada pengimplementasian KPI ini sudah sangat sesuai karena tercapainya target dan syarat dalam pengukuran kinerja perusahaan.

B. Saran

Setelah mengambil kesimpulan dari keputusan ini, peneliti ingin menyampaikan beberapa saran kepada pihak yang terkait dalam penelitian ini, adapun saran-sarannya antara lain:

1. Perum LPPNPI (Lembaga penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan indonesia) dalam menjalankan sistem *key performance indicator* harus terus mengevaluasi agar dalam menjalankan sistem dapat mempertahankan kinerja dan memajukan perusahaan.
2. Perum LPPNPI (Lembaga penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan indonesia) Harus selalu meningkatkan kinerja seperti mempersiapkan tindakan apa yang akan dilakukan ketika ancaman terjadi pada perusahaan agar ancaman tersebut tidak mempengaruhi kinerja serta pencapaian dalam perusahaan.

3. Perum LPPNPI kantor pusat harus transparansi terhadap nilai atau hasil pada setiap indikator, sehingga memudahkan perusahaan untuk mengevaluasi dan memaksimalkan kinerja yang belum mencapai target.
4. Untuk peneliti lain atau selanjutnya agar penelitian ini dapat menjadi inspirasi dan motivasi bagi siapapun yang akan melakukan penelitian yang serupa atau melakukan kelanjutan penelitian ini, sehingga menjadi tolak ukur bagi peneliti lain atau selanjutnya.



DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Putri Iglina Lubis dan Ismu Kusmanto “*Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key performance indicator (KPI) (Studi Kasus CV. Bunda Bakery Pekanbaru)*” *Jurnal Sain, Teknologi dan Industri* Vol.15, No. 2, Juni 2918
- Eljanti Worldailmi, “*Perancangan Key Performance Indicator (KPI) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Performance Prism (Studi Kasus Taman Pintar Yogyakarta)*”, Surakarta: Universitas sebelas maret
- Iin Indahyati, “*Rancang Bangun Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicator (KPI) (studi kasus PT. Dua Daya Sakti)*”, Surabaya: Institut Bisnis dan Informatika STIKOM
- M Bratanata Wibowo,” *Analisis Kinerja Mine Operation Dengan Pendekatan Analisa Key Performance Indicator Dan Balanced Scorecard (Studi kasus: PT Vale Indonesia)* (Makasar:Universitas Hasanuddin)
- Zulfa Fitri Ikatrinasari, “*Perancangan Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi dan Key Performance Indicator (KPI)*”(Studi Kasus PT. KMI), *Jurnal Inkofar*, Volume.1, No. 1, Juli 2018
- AirNav, Indonesia, Tim, *EXCELLENT SERVICE of AirNav Indonesia*, Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, 2010.
- Ardana I. Komang, , , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Bernard, Marr, *Key Performance Indicator yang harus diketahui*, Jakarta: P.T. Elex Media Komputindo, 2016.
- Firmansyah M. Anang, *manajemen*,Klaten:Qiara Media,2019.
- Ibrahim, *Metodelogi Penelitian Kualitatif Panduan Penelitian beserta Contoh Proposal Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Moleong, Lexi J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung:PT Remaja Rosdaskarya, 1990.
- Moleong, Lexy J., *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Bandung:PT Remaja RosdaKarya, 2002.
- Moehariono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Nasution, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Jakarta:Bumi Aksara, 2000.

Parmenter, David, *Key Performance Indicator*, New Jersey : John Wiley & Sons, inc, 2007.

Rulitawati dan A. Husein Ri Tonga,...*Model pengelolaan kinerja Guru* , Palembang: Tunas gemilang press, 2020.

Subagyo, Joko, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, Jakarata: PT. Asdi Mahasatya, 2004.

Sutrisno Eko,Muliani, Sukarman Purba,... *kewirausahaan dan strategi bisnis*, Medan: yayasan kita menulis, 2020.

T.S, Arini, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, Jakarta : RAS, 2015.

Yunus Eddy, *manajemen strategis*, Yogyakarta: CV. ANDY OFFEST, 2016.

Jurnal :

Putri Iglina Lubis dan Ismu Kusmanto “*Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key performance indicator (KPI) (Studi Kasus CV. Bunda Bakery Pekanbaru)*” *Jurnal Sain, Teknologi dan Industri* Vol.15, No. 2, Juni 2018

Widya Wahyuning Arum,“*Implementasi dan Implikasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP MojokertoMajapahit*”, Surabaya: Universitas Negeri Sunan Ampel

Iin Indahyati, “*Rancang Bangun Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicator (KPI) (studi kasus PT. Dua Daya Sakti)*”, Surabaya: Institut Bisnis dan Informatika STIKOM

M Bratanata Wibowo,” *Analisis Kinerja Mine Operation Dengan Pendekatan Analisa Key Performance Indicator Dan Balanced Scorecard (Studi kasus: PT Vale Indonesia)*” (Makasar:Universitas Hasanuddin)

Zulfa Fitri Ikatrinasari, “*Perancangan Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi dan Key Performance Indicator (KPI)*”(Studi Kasus *PT. KMI*), *Jurnal Inkofar*, Volume.1, No. 1, Juli 2018

Internet:

<https://www.gurupendidikan.co.id/pengertian-manajemen-strategi/>(diakses tanggal 14 Maret 2020 pukul 23.34)

<https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-kpi-key-performance-indicators-indikator-kinerja-utama/> (diakses tanggal 02 september 2020 pukul 18.57)

<https://kpidkalbar.wordpress.com/profil-kpid-kalimantan-barat/sekilas-kpid-kalbar/tugas-dan-fungsi/> (diakses tanggal 13 september 2020 pukul 15.21)

Al-Qur'an:

Departemen Agama RI, *Al-Qur'an*, jakarta, 2009

.....*Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: Syamil Qur'an,2009

