

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

Penilaian kinerja saat ini sangat dibutuhkan dalam setiap perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang produktif. Untuk menghasilkan umpan balik yang ekstensif, karyawan dapat mengatur kinerjanya dengan lebih baik jika mereka mengetahui bagaimana mereka bekerja dimata organisasi.

Sebagai perusahaan publik, PT Semen Indonesia bertanggung jawab untuk memenuhi harapan masyarakat pemegang saham. Dikelola secara profesional dan transparan. Dengan sumber daya manusia yang dilandasi filosofi dan dorongan untuk berprestasi, bersaing, dan bertanggung jawab, Semen Indonesia menerapkan tiga landasan utama dunia usaha (*triple bottom line*) agar mampu bertahan dan berkembang, yaitu:

1. Menjaga pertumbuhan kinerja keuangan dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
2. Menegakkan etika bisnis dengan menerapkan prinsip-prinsip *good Corporate Governance* (GCG).
3. Menangani masalah-masalah sosial dan lingkungan, dengan menerapkan sistem manajemen lingkungan secara konsisten dan menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sekitar.

PT Semen Indonesia merupakan perusahaan semen terbesar di Indonesia. Visi perusahaan ini adalah menjadi menjadikan perusahaan

persemenan yang terkemuka di Asia Tenggara. Sedangkan misi perusahaan ini adalah mengembangkan usaha persemenan dan industri terkait yang berorientasikan kepuasan konsumen, mewujudkan perusahaan berstandar internasional dengan keunggulan daya saing dan sinergi untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan, mewujudkan tanggung jawab sosial serta ramah lingkungan, memberikan nilai terbaik kepada para pemangku kepentingan (*Stakeholders*), dan membangun kompetensi melalui pengembangan sumber daya manusia.

Ruang lingkup kegiatan perseroan dan anak perusahaan meliputi berbagai kegiatan industri, namun kegiatan utamanya adalah sektor industri semen. Lokasi pabrik berada di Gresik dan Tuban, Jawa Timur, Indarung di Sumatra Barat serta Pengkep di Sulawesi Selatan.

1. Sejarah Berdirinya PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

PT Semen Indonesia (persero) Tbk. Adalah perusahaan yang bergerak pada bidang industri semen, didirikan dengan nama NV pabrik semen Gresik pada tanggal 25 maret 1953 dengan akta Notaris Raden Mr. Soewandi No.41.diresmikan oleh presiden RI pertama pada tanggal 7 Agustus dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun. Pada tanggal 17 April 1961, NV pabrik Semen Gresik dijadikan perusahaan negara berdasarkan peraturan pemerintah NO.132 tahun 1961, kemudian berubah menjadi PT Semen Indonesia (persero) berdasarkan akta notaris J.N Siregar, S.H. No. 81 tanggal 24 Oktober 1969. Pada tanggal 8 Juli 1991 Semen Indonesia tercatat di bursa efek Jakarta dan bursa efek Surabaya serta merupakan BUMN pertama yang GO publik. Komposisi

kepemilikan saham pada saat itu adalah Negara 73 persen dan masyarakat 27 persen. Pada bulan September 1995, perseroan melakukan penawaran umum terbatas I (*Right Issue*), yang mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi negara RI 65 persen dan masyarakat 35 persen. Tanggal 15 September 1995 Semen Gresik berkonsolidasi dengan Semen Padang (SP) dan Semen Tonasa (ST), yang kemudian dikenal dengan Nama Semen Gresik Group (SGG).

Pada tanggal 17 September 1998, Negara RI melepas kepemilikan sahamnya di perseroan sebesar 14 persen melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S.A. de C.V sebuah perusahaan semen global yang berpusat di Meksiko. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51 persen, masyarakat 35 persen, dan Cemex 14 persen.

Sejak 30 September 1999 komposisi kepemilikan saham perseroan berubah menjadi: pemerintah 51,01 persen, masyarakat 23,46 persen dan Cemex 25,53 persen. *Blue Valley Holding PTE Ltd* yang berkantor di Singapura merupakan salah satu perusahaan Rajawali Grup pada tanggal 27 Juli 2006 membeli 24,90 persen (147.694.848 lembar) saham Semen Gresik yang dimiliki Cemex. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi: pemerintah 51,01 persen, masyarakat 24,09 persen, dan *Blue Valley Holding PTE Ltd* 24,90 persen.

Ruang lingkup kegiatan perseroan dan anak perusahaan meliputi berbagai kegiatan industri, namun kegiatan utamanya adalah dalam sektor industri semen.

Lokasi pabrik berada di Gresik dan Tuban, Jawa Timur, Indarung di Sumatera Barat serta Pengkep di Sulawesi Selatan. Hasil produksi perseroan dan anak perusahaan dipasarkan di dalam dan ke luar negeri.

pada tanggal 07 Agustus oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun, dan di tahun 2014 kapasitas terpasang mencapai 31,8 juta ton/tahun.

Pada tanggal 08 Juli 1991 saham perseroan tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (kini menjadi Bursa Efek Indonesia) serta merupakan BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang saham pada saat itu: Negara RI 73 persen dan masyarakat 27 persen.

Pada bulan September 1995, perseroan melakukan Penawaran Umum Terbatas I (*Right Issue I*), yang mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi Negara RI 65 persen dan masyarakat 34 persen. Pada tanggal 15 September 1995 PT Semen Gresik berkonsolidasi dengan PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa. Total kapasitas terpasang perseroan saat itu sebesar 8,5 juta ton semen per tahun.

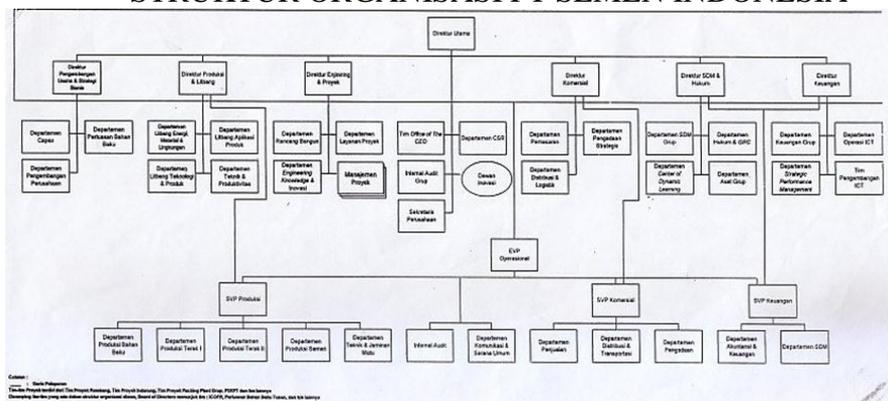
Pada tanggal 17 September 1998, Negara RI melepas kepemilikan sahamnya diperseroan sebesar 14 persen melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S.A de C. V., perusahaan semen global yang berpusat di Meksiko. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51 persen masyarakat 35 persen dan Cemex 14 persen. Kemudian tanggal 30 September 1999 komposisi kepemilikan saham

berubah menjadi: Pemerintah Republik Indonesia 51,0 persen, masyarakat 23,4 persen dan Cemex 25,5 persen.

Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex Asia Holdings Ltd. kepada Blue Valley Holdings PTE Ltd. sehingga komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51,0 persen, Blue Valley Holdings PTE Ltd. 24,9 persen dan masyarakat 24,0 persen. Pada akhir Maret 2010, Blue Valley Holding PTE Ltd. menjual seluruh sahamnya melalui *private placement* , sehingga komposisi pemegang saham perseroan menjadi Pemerintah 51,0 persen dan publik 48,9 persen.

2. Struktur Organisasi

Gambar 1.4
STRUKTUR ORGANISASI PT SEMEN INDONESIA



Direktur yang bekedudukan di Semen Indonesia yaitu :

- Direktur Utama
- Direktur Pengembangan Usaha & Strategi Bisnis
- Direktur Produksi & Litbang
- Direktur Enjiniring & Proyek
- Direktur Komersial
- Direktur SDM & Hukum
Direktur Keuangan

3. Visi dan Misi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Sebagai Perusahaan yang mencoba untuk membentuk dan membangun hubungan baik dengan berbagai lapisan masyarakat Indonesia, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk bangga bila upayanya dalam membantu perkembangan dan pemberdayaan masyarakat berhasil sehingga menjadikan produk PT Semen Indonesia sebagai produk pilihan masyarakat. Oleh karena itu PT Semen Indonesia memiliki Visi dan Misi dalam keberlangsungannya. Visi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah “Menjadi perusahaan persemenan internasional yang terkemuka di Asia Tenggara.” hal ini akan menjadikan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang menguntungkan bagi perusahaan dan terpercaya bagi seluruh masyarakat Indonesia hingga ke Asia Tenggara dengan sesungguhnya menjalankan kegiatan usahanya yang berdasarkan prinsip-prinsip.

Misi PT Semen Indonesia adalah mengembangkan usaha persemenan dan industri terkait yang berorientasikan kepuasan konsumen, mewujudkan perusahaan berstandar internasional dengan keunggulan daya saing dan sinergi untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan, mewujudkan tanggung jawab sosial serta ramah lingkungan, memberikan nilai terbaik kepada para pemangku kepentingan (*Stakeholders*), dan membangun kompetensi melalui pengembangan sumber daya manusia.

4. Tata Kelola Perusahaan

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai perusahaan yang berusaha dibidang industri, persemenan, petambangan, produksi, perdagangan barang dan jasa, energi, pengelolaan limbah, investasi dan pemberian jasa yang terkait dengan industri semen dan atau industri lainnya mempunyai komitmen untuk selalu meningkatkan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan. Dalam mengelola perusahaan, direksi menetapkan kebijakan sebagai berikut:

1. Senantiasa berupaya memenuhi harapan dan kebutuhan konsumen serta mengutamakan mutu, ketersediaan dan layanan.
2. Melakukan upaya peningkatan efisiensi, produktifitas dan kapasitas produksi dalam rangka memenuhi permintaan pasar serta menjaga penguasaan pangsa pasar domestik dan mengembangkan pasar regional.
3. Melakukan upaya pemenuhan bahan baku dan energi serta mengembangkan *Organization Capita*, *Information Capital* dan *Human Capital* untuk menjamin kelangsungan operasional dan pertumbuhan usaha.
4. Meningkatkan nilai perusahaan melalui pengembangan usaha dengan mengoptimalkan potensi sumber daya yang dimiliki dan peluang bisnis yang ada serta melaksanakan proyek-proyek strategis yang produktif dan efektif secara mandiri.
5. Memperkuat sinergi group dalam upaya peningkatan daya saing dengan mengoptimalkan sumber daya dan jaringan bisnis yang dimiliki perusahaan.

Mengelola dan mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan dengan cara:

- a. Selalu mentaati peraturan dan perundang-undangan yang relevan dengan bisnis perusahaan.
- b. Mengelola lingkungan yang lebih baik untuk mengantisipasi dampak pemanasan global, termasuk upaya pengurangan pencemaran udara; pengurangan dan pemanfaatan limbah B3 dan atau Non B3; konservasi air; perlindungan keanekaragaman hayati; efisiensi energi; serta pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja.
- c. Pemenuhan Standar Nasional Indonesia (SNI) dan standar internasional, melakukan pengujian menggunakan peralatan yang terkalibrasi, metode pengujian yang standar serta didukung sumber daya manusia yang kompeten dan bebas tekanan.
- d. Secara produktif meningkatkan komitmen terhadap pengembangan masyarakat sekitar.

Perseroan terus berupaya untuk memperbaiki dan meningkatkan tata kelolaperusahaan, baik dari segi komitmen maupun penerapannya. Tujuan utama tata kelola perusahaan yang baik adalah untuk meningkatkan kinerja usaha dan pertumbuhan jangka panjang serta menciptakan nilai bagi pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.

Perseroan menerapkan prinsip tata kelola yang baik untuk menjamin tercapainya hasil yang optimal dalam penerapan GCG, meliputi:

- a) Meningkatkan kinerja perseroan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi

operasional perseroan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada pemangku kepentingan.

- b) Meningkatkan *corporate value*, melalui peningkatan kinerja keuangan dan minimalisasi resiko keputusan investasi yang mengandung benturan kepentingan.
- c) Meningkatkan kepercayaan investor
- d) Tercapainya *stakeholder satisfaction* akibat peningkatan *corporate value* dan dividen perseroan
- e) Mengarahkan dan mengendalikan hubungan kerja organ perseroan yaitu rapat umum pemegang saham, dewan komisaris dan direksi.
- f) Meningkatkan pertanggungjawaban pengelolaan perseroan kepada pemegang saham dengan tetap memperhatikan kepentingan para *stakeholders*
- g) Menciptakan kejelasan hubungan kerja antara perusahaan dengan *stakeholders*.
- h) Mengarahkan pencapaian visi dan misi perseroan dan meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia.
- i) Mendorong dan mendukung pengembangan usaha, pengelolaan sumber daya perusahaan dan pengelolaan resiko secara lebih efektif sehingga dapat meningkatkan nilai perseroan.

Melalui komitmen yang tinggi dan konsistensi terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik, perseroan meyakini akan dapat mencegah praktik-praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) serta meningkatkan fungsi pengawasan dalam pengelolaan perseroan. Selain hal

tersebut, konsistensi penerapan GCG diharapkan juga dapat meningkatkan kinerja usaha dan pertumbuhan berkelanjutan yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perseroan (*corporate value*) bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Langkah signifikan yang dilakukan oleh perseroan dalam peningkatan tata kelola perusahaan pada tahun 2006 adalah pengembangan struktur di komisaris dengan pembentukan beberapa komite yang bertujuan untuk mendukung komitmen, kebijakan, dan penerapan praktek-praktek terbaik *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan sebagai berikut :

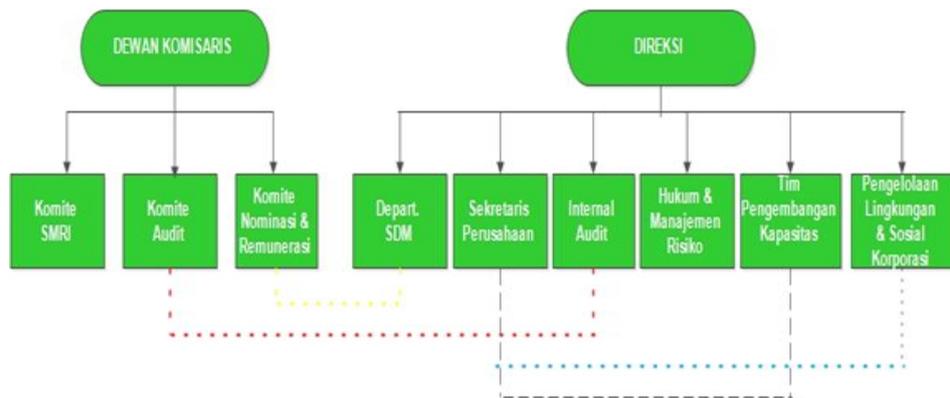
- a. Komite Audit, bertugas membantu komisaris dalam memastikan efektivitas sistem pengendalian intern, efektivitas pelaksanaan tugas eksternal auditor dan internal auditor, serta meningkatkan kualitas keterbukaan dalam pelaporan keuangan. Sesuai dengan perundang-undangan, khusus untuk komite audit harus diketahui oleh salah satu komisaris independen.
- b. Komite Nominasi dan Remunerasi, yang bertugas menyusun kriteria seleksi, sistem penilaian dan prosedur nominasi calon komisaris dan direksi, memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota komisaris dan direksi perseroan, menyusun sistem penggajian dan pemberian tunjangan bagi direksi dan komisaris, serta memberikan rekomendasi tentang jumlah gaji, tunjangan, dan fasilitas yang layak dan mencerminkan besarnya tanggung jawab, komitmen, dan kecakapan mereka.

- c. Komite *Strategic, Risk Management* dan Investasi, yang bertugas memberikan rekomendasi kepada komisaris terhadap implementasi strategi bisnis perseroan, melakukan penilaian secara berkala dan metode pengelolaan resiko, serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan investasi di perseroan.
- d. Komite *Good Corporate Governance* (GCG), yang bertugas membantu komisaris dalam melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan agar sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik dan memastikan kepatuhan dalam penerapannya.

Komite-komite tersebut bertujuan untuk mendukung komitmen, kebijakan, dan penerapan praktek-praktek terbaik *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan.

Gambar 2.4

STRUKTUR TATA KELOLA



5. Tata Nilai dan Budaya Kerja PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Dalam menjalankan kewajibannya perseroan senantiasa mewajibkan seluruh pimpinan dari setiap tingkatan bertanggung jawab

untuk memastikan bahwa pedoman perilaku dipatuhi dan dijalankan dengan baik pada jajaran masing-masing.

Sebagai perusahaan publik, perseroan bertanggung jawab untuk memenuhi harapan pemegang saham dan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Perseroan dikelola secara profesional dengan senantiasa menjaga dan membina hubungan dengan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) sesuai standar etika bisnis. Dalam mengemban tanggung jawab tersebut, perusahaan menerapkan pedoman GCG secara konsisten, yang ditunjang dengan standar etika perilaku bisnis dan individu yang dituangkan dalam Pedoman Kode Etik Semen Indonesia.

Pedoman tersebut memberikan petunjuk praktis dan pedoman perilaku bagi seluruh organ perusahaan, pegawai perusahaan, entitas anak dan afiliasi serta pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya yang harus patuh dalam berinteraksi dengan semua pihak, dan harus dijadikan landasan dalam proses pengambilan keputusan, serta sebagai sarana untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dalam mendukung terlaksananya kegiatan perusahaan dengan baik dan benar, dalam batas-batas norma dan etika berusaha sesuai dengan GCG. Selain hal tersebut, pedoman kode etik ini sebagai sarana untuk terciptanya hubungan yang harmonis, sinergis, dan saling menguntungkan antara pemangku kepentingan (*stakeholders*) dengan perusahaan.

Pedoman kode etik perseroan telah dilakukan penyusunan ulang atas butir-butir ketentuan dalam pedoman kode etik perusahaan yang

telah ada, menyesuaikan kembali aturan didalamnya dengan pedoman GCG dan praktik-praktik lazim terkini. Langkah tersebut diikuti dengan sosialisasi dan pemberlakuan pedoman kode etik perseroan.

Pedoman kode etik perusahaan ini digunakan sebagai landasan untuk membentuk dan mengatur tingkah laku yang konsisten berdasarkan prinsip-prinsip berkesadaran etis, berpikir etis dan berperilaku etis sebagai upaya menumbuhkan integritas yang tinggi.

Pokok-pokok dalam pedoman kode etik perseroan menjelaskan kebijakan perilaku perusahaan, jenis-jenis pelanggaran, mekanisme pengaduan pelanggaran dan sanksi bagi pelanggaran yang terjadi. Kebijakan perilaku mengatur hal-hal yang menjadi tanggung jawab perseroan, individu jajaran perseroan maupun pihak lain yang melakukan bisnis dengan perseroan, meliputi:

- a. Etika bisnis perseroan: merupakan penjelasan tentang bagaimana sikap dan perilaku perseroan sebagai suatu entitas bisnis bersikap, beretika, dan bertindak dalam upaya menyeimbangkan kepentingan perseroan dengan kepentingan *stakeholder* sesuai dengan prinsip-prinsip GCG dan nilai-nilai korporasi yang sehat.
- b. Etika perilaku individu: merupakan penjelasan tentang bagaimana individu jajaran perseroan dalam berhubungan, bersikap, beretika dan bertindak sesuai kaidah-kaidah dan ketentuan yang berlaku.

Selain tata nilai, perseroan juga menerapkan budaya kerja, karena dengan nilai-nilai budaya diharapkan akan mendorong para

karyawan agar memiliki mental yang pemenang dan juara yang terformulasi dalam akronim CHAMPS, karena mental ini yang kelak dibutuhkan untuk mewujudkan Semen Indonesia sebagai perusahaan terkemuka sesuai dengan visinya.

Kata CHAMP'S adalah penggalan kata dalam bahasa Inggris *Champion* yang berarti pemenang. Huruf 'S' pada akhir kata *Champs* menunjukkan bahwa pemenang berjumlah jamak atau lebih dari seorang, yaitu karyawan Semen Indonesia. Kata ini sesuai dengan visi Semen Indonesia menjadi perusahaan persemenan terbesar dan terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara.

Disamping itu, nilai-nilai budaya akan terus diaktualisasikan dalam perilaku kunci (*key behaviour*) dalam bekerja. Selanjutnya perilaku kunci akan diseminasikan untuk seluruh karyawan Semen Indonesia. Dalam sosialisasi dan internalisasi budaya korporasi, butir-butir perilaku kunci yang telah disusun diharapkan benar-benar dijadikan habit keseharian, karena menggambarkan apa yang seharusnya dilakukan (*do*), dan perilaku yang tidak boleh dilakukan (*don't*).

Gambar 3.4
BUDAYA PT SEMEN INDONESIA



Yang artinya :

C : Visi dan Misi harus jelas dan sinergis

H : Belajar berkelanjutan

A : Akuntabilitas , mempunyai *Accountability* yang tinggi

M : Kepuasan Pelanggan

P : Etika dan Integritas

S : Kerja Tim

Penjelasan nilai-nilai budaya perusahaan yang tercakup dalam CHAMPS adalah sebagai berikut:

a. *Compete with clear and synergized vision* (Ciptakan visi jelas yang sinergis untuk bersaing). Mampu mengarahkan seluruh sumber daya dan kapabilitas perusahaan secara baik tepat untuk berkompetisi mencapai cita-cita sinergis korporasi.

b. *Have a right spirit for continous learning* (hidupkan semangat belajar terus menerus)

Mau dan terbuka belajar secara terus menerus agar dapat bekerja baik dan mampu beradaptasi terhadap berbagai perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan industri.

c. *Act with high accountability* (amankan tugas dengan akuntabilitas tinggi)

Mampu diandalkan dan memiliki tanggung jawab atas perkataan, tindakan serta keputusan yang diambil.

d. *Meet customer expectation* (mantapkan usaha untuk penuhi harapan pelanggan)

Mampu memenuhi harapan dan keinginan serta kebutuhan pelanggan atas produk serta layanan secara fokus, *responsive* dan sesuai standar prosedur yang berlaku

- e. *Perform ethically with high integrity* (praktekkan etika bisnis dengan integritas tinggi)

Mampu menunjukkan falsafah, sikap hidup dan tindakan yang sesuai dengan nilai-nilai moral dan etika yang luhur serta tidak tergoyahkan oleh apapun juga.

- f. *Strengthen teamwork* (senantiasa tingkatkan kerjasama)

Mampu melakukan pekerjaan secara bersama-sama untuk mewujudkan hasil kinerja terbaik dan yang memberi nilai tambah terbaik bagi perusahaan dan bagi seluruh pemangku kepentingan.

6. Jenis Produk PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

Perseroan memproduksi berbagai jenis semen, semen utama yang diproduksi adalah semen *Portland* Tipe II-V. Disamping itu juga memproduksi berbagai tipe khusus dan semen campur (*mixed cement*), untuk penggunaan yang terbatas. Berikut ini penjelasan mengenai jenis semen yang diproduksi serta penggunaannya. Semen produksi perseroan memiliki kualitas yang tinggi dan telah memenuhi standar SNI, ini wujud komitmen perusahaan sebagai produsen semen berkualitas di Indonesia dan produsen semen terbesar di Asia Tenggara

a. Semen *Portland Tipe I*

Dikenal pula sebagai *Ordinary Portland Cement (OPC)*, merupakan semen hidrolis yang dipergunakan secara luas untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus antara lain bangunan perumahan, gedung-gedung bertingkat, landasan pacu, dan jalan raya



b. Semen *Portland II*

Semen *portland II* adalah semen yang mempunyai ketahanan terhadap sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya untuk bangunan dipinggir laut, tanah rawa, dermaga, saluran irigasi, beton, massa dan bendungan



c. Semen *Portland Tipe III*

Semen jenis ini merupakan semen yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan bangunan yang memerlukan kekuatan tekan awal yang tinggi setelah proses pengecoran dilakukan dan memerlukan penyelesaian secepat mungkin, seperti pembuatan

jalan raya bebas hambatan, bangunan tingkat tinggi dan bandara udara.



d. Semen *Portland* Tipe V

Semen *portland* tipe V dipakai untuk konstruksi bangunan-bangunan pada tanah atau air yang mengandung sulfat tinggi dan sangat cocok untuk instalasi pengolahan limbah pabrik, konstruksi dalam air, pelabuhan dan pembangkit tenaga nuklir.



e. *Special Blended Cement* (SBC)

Adalah semen khusus yang diciptakan untuk pembangunan megaproyek jembatan Surabaya-Madura (Suramadu) dan sesuai digunakan untuk bangunan dilingkungan air laut, dikemas dalam bentuk curah

f. *Super Masonry Cement* (SMC)

Adalah semen yang dapat digunakan untuk konstruksi perumahan dan irigasi yang struktur betonnya maksimal K225, dapat juga digunakan untuk bahan baku pembuatan genteng beton hollow brick, paing block dan tegel.

g. *Portland Pozzolan Cement (PPC)*

Adalah bahan pengikat hidrolis yang dibuat dengan menggiling terak, gypsum, dan bahan pozzolan. Digunakan untuk bangunan umum dan bangunan yang memerlukan ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang, seperti; jembatan, jalan raya, perumahan, dermaga, beton massa, bedungan, bangunan irigasi, dan fondasi pelat penuh.



h. *Portland Composite Cement (PCC)*

Adalah bahan pengikat hidrolis hasil penggilingan bersama-sama terak, gypsum, dan satu atau lebih bahan anorganik. Kegunaan semen jenis ini sesuai untuk konstruksi beton umum, pasangan batu bata, plesteran bangunan khusus seperti beton pra-cetak, beton pra-tekan dan paving block.

i. *Oil Well Cement (OWC) Class G HRC*

Merupakan semen khusus yang digunakan untuk pembuatan sumur minyak bumi dan gas alam dengan konstruksi sumur minyak di bawah permukaan laut dan bumi. OWC yang telah diproduksi adalah *Class G, High Sulfat Resistant (HSR)* disebut juga sebagai "*Basic OWC*". Aditif dapat ditambah untuk pemakaian pada berbagai kedalaman dan temperatur tertentu.

j. *Semen Thang Long PCB40*

Portland cement blender (PCB40) sesuai dengan TCVN 6260:19979. Semen *Thang Long* PCB40 dapat meningkatkan daya kerja *concrete*, meningkatkan daya tahan terhadap penyerapan air, erosi lingkungan dan bertahan lama, dan sangat cocok untuk iklim di Vietnam.

Selain sifat-sifat yang unggul tersebut, semen *Thang Long* memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Sangat Halus, Berwarna abu-abu sesuai selera pelanggan, *Setting Time: Initial Time*:sekitar 120-170 menit. *Final Time*: setelah 3 – 4 jam. Cocok untuk pekerjaan konstruksi, mutu yang stabil. *Cement Strength*selalu melampaui standar untuk menghemat jumlah pemakaian semen, dan daya tahan tinggi terhadap sulfat untuk konstruksi bawah tanah dan bawa air. Emisi panas yang rendah saat *setting time*, bermanfaat untuk konstruksi yang luas yang menggunakan bata ringan (*concrete blocks*).



k. Semen *Thang Long* PC50

Semen jenis ini sesuai untuk bangunan berspesifikasi tinggi atau beton khusus yang digunakan untuk proyek-proyek besar, sesuai dengan standar negara-negara pengimpor semen di Asia, Eropa dan Amerika. Produk ini cocok diaplikasikan pada jenis proyek konstruksi dengan persyaratan rumit, misalnya: jembatan, jalan,

proyek pembangkit listrik tenaga air, konstruksi beton bertulang, maupun konstruksi beton dengan kuat tekan tinggi. Produk ini memiliki toleransi penyimpanan yang lebih panjang, sehingga mendukung proyek yang jauh lokasinya meski dalam bentuk *ready mix concrete*. PC50 memiliki tingkat resistensi yang tinggi terhadap sulfat sehingga tepat jika diaplikasikan dalam bangunan yang ada di bawah tanah atau air. Kadar kapur dan suhu panas rendah sehingga mampu mengurangi kemungkinan retak atau pecah pada blok beton besar atau konstruksi beton.

Semen *Portland* Tipe I dan PPC tersedia di pasar retail, sementara jenis lainnya hanya diproduksi berdasarkan pesanan dalam jumlah tertentu. Produk-produk tersebut dipasarkan terutama untuk kebutuhan pasar dalam negeri dan sebagian lainnya diekspor. Sebagian besar produk dipasarkan dalam bentuk kemasan zak, sedangkan selebihnya dalam bentuk curah. Perseroan merupakan produsen semen yang memiliki berbagai jenis produk semen berkualitas untuk memenuhi kebutuhan pasar di Indonesia.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Hasil wawancara pada nomor 1-6

1. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Berikut ini, penulis akan menguraikan hasil wawancara nomor 1-6 yang penulis lakukan dengan Bapak Achmad Choiri, S.Si pada unit kerja seksi kinerja karyawan pada bagian SDM PT Semen

Indonesia (Persero) Tbk. Beliau berpendapat bahwa dalam menerapkan sumber daya manusia yang didasarkan atas penilaian kinerja karyawan meliputi:

- a. Mendefinisikan kinerja
- b. Memfasilitasi kinerja
- c. Mendorong kinerja

a) Mendefinisikan kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2005:14) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Untuk mendefinisikan kinerja, terdapat beberapa kriteria utama yang juga diterapkan dalam PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan supervisi, dan dampak interpersonal.

Kualitas adalah seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki. PT Semen Indonesia dalam menghadapi persaingan telah melakukan beberapa tembusan, antara lain dengan melakukan *upgrading* atas efisiensi produksi hingga inovasi produk. Dalam hal ini PT Semen Indonesia menerapkan standar yang lebih ketat atas produksi yang ramah

lingkungan dan juga agar memproduksi produk yang lebih berkualitas. Dalam berkinerja perseroan juga senantiasa memperhatikan ketelitian dalam bekerja, kebersihan, juga kerapian.

Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, dalam rangka mendukung pelaksanaan program pembangunan dibidang ekonomi, yang pada saat ini pemerintah memberikan fokus pada percepatan pembangunan infrastruktur yang ditandai dengan peningkatan anggaran infrastruktur di APBN perubahan 2015 yang mencapai total 290,3 trilliun dari anggaran APBN 2015 sebesar 191,3 trilliun, maka dibutuhkan semen yang memadai. Tahun 2014, konsumsi semen nasional mencapai sekitar 62 juta ton, sekitar 4,1 juta ton diantaranya berasal dari impor, lebih dari 50 persen semen impor yang masuk , dipasarkan dipulau jawa. Apabila tidak terdapat tambahan kapasitas produksi didalam negeri, maka tahun berikutnya Indonesia terancam kekurangan pasokan semen. Dengan tingkat utilitas produksi pada kisaran 85 persen, maka sudah mendesak untuk dibangun pabrik semen baru, terlebih kontruksi pabrik semen rata-rata memerlukan waktu kontruksi 24-36 bulan (diluar pembebasan tanah).

Ketepatan waktu, merupakan seberapa baik aktivitas diselesaikan atau hasil yang diproduksi, salah satu contoh ketepatan waktu dalam PT Semen Indonesia adalah dengan ketepatan waktu pengiriman, yang merupakan hal yang sangat

penting yang harus diperhatikan demi menjaga ketersediaan barang juga kepuasan pelanggan.

Efektifitas biaya, dimana kondisi makro dan situasi persaingan yang meningkat membuat perseroan harus mengatasi beberapa persoalan mendasar, salah satunya dengan meningkatkan konsolidasi internal dan sinergi, baik dari sisi operasional maupun perencanaan strategis. Penerapan fokus *strategi cost management* dengan melakukan upaya-upaya pengendalian biaya produksi maupun distribusi yang cenderung meningkat dengan menerapkan beragam konservasi energi untuk lebih mengendalikan biaya energi yang merupakan komponen utama dalam proses produksi semen. Perseroan berupaya meningkatkan efisiensi operasional, diantaranya adalah dengan menurunkan biaya energi, menekankan biaya pemeliharaan, dan optimalisasi pemakaian kemasan serta meningkatkan efisiensi biaya distribusi dengan membangun *packing plant* untuk menekan beban operasional per ton.

Kebutuhan untuk supervisi, merupakan seberapa baik setiap karyawan dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau intervensi pengawasan

Dampak interpersonal, ini mencakup semua dari kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya, dan kebutuhan untuk supervisi. Dalam perseroan dampak interpersonal ini meliputi sikap terhadap perusahaan, karyawan lain, pekejaan, serta kerjasama. Serta keandalan atau dapat tidaknya diandalkan,

yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi kemampuan inisiatif, kehati-hatian, dan kerjasama.

b) Memfasilitasi kinerja

PT Semen Indonesia senantiasa memfasilitasi kinerja dengan pimpinan yang mempunyai komitmen terhadap kinerja maksimum menyadari bahwa salah satu tanggung jawab utamanya adalah menghilangkan kendala-kendala untuk mencapai kesuksesan. Adapun tanggungjawab lainnya adalah menyediakan sumber daya yang memadai agar pekerjaan itu dapat diselesaikan dengan efektif dan tepat waktu, dan juga mencurahkan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap seleksi karyawan atau pegawai. Semua itu merupakan dari bagian memfasilitasi kinerja.

Perseroan senantiasa menyediakan peralatan yang memadai (peralatan yang tidak ketinggalan zaman), selalu memelihara peralatan, dan mendesain ruang kerja yang efisien.

c) Mendorong kinerja

Tanggung jawab lain dalam manajemen kinerja yaitu mendorong kinerja. Perseroan dalam mendorong kinerja, terutama kinerja baik yang berulang, amat penting pemimpin melakukan tiga hal dengan baik, yaitu menyediakan jumlah *reward* yang benar-benar dihargai karyawan, pada waktu yang tepat, dan dengan cara yang fair (adil) dan tulus.

Pada saat ini ada sebagian manajer beranggapan bahwa memuji, dan mengakui keberhasilan karyawan tidak penting. Mereka berkeyakinan bahwa “memanjakan” karyawan tidaklah perlu, cukup dengan mengaji. Mereka sangat keliru. Gaji tidak sepenuhnya menggambarkan perhatian, pengakuan, dan penghargaan. Jika karyawan tidak merasa diakui kontribusinya oleh perusahaan, mereka tidak akan berkorban untuk perusahaan.

PT semen Indonesia dalam mengakui keberhasilan karyawan, salah satunya berupa tunjangan, bonus, insentif, *reward*, liburan, dan hak istimewa lainnya. Selanjutnya memberikan penghargaan itu tepat waktu, segera setelah prestasi besar yang dilakukan karyawan. Dan terakhir memberi penghargaan itu secara adil. Keadilan merupakan konsep yang subjektif, tetapi dapat ditingkatkan dengan praktik-praktik penting, seperti: suara, yaitu dengan mengumpulkan input karyawan melalui survei atau wawancara, konsistensi, yaitu dengan meyakinkan bahwa semua karyawan diperlakukan secara konsisten ketika mencari input dan berkomunikasi tentang proses pelaksanaan penghargaan, relevan, yaitu meliputi penghargaan yang benar-benar dibutuhkan karyawan, dan komunikasi, yaitu dengan menjelaskan secara gamblang aturan dan logika proses penghargaan.

Perseroan sendiri juga telah memiliki program yang telah dijalankan sehubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia PT. Semen Indonesia yang meliputi:

a. *Human Resource Development (Human Capital Master Plan)*

Mengantisipasi pertumbuhan dan pengembangan perseroan yang mulai agresif di beberapa tahun akhir ini, perseroan telah menyusun *Human Capital Master Plan* (HCMP) yang merupakan *framework* pengembangan secara bertahap HC perseroan dalam periode lima tahun kedepan, guna menjamin tercapainya visi perseroan. Dalam HCMP tersebut, perseroan telah menerapkan kebijakan-kebijakan mendasar dalam pengelolaan dan pengemangan SDM. Seluruh kebijakan yang disusun menyangkut pengembangan HC dengan talenta terbaik untuk menjamin tercapainya visi dan misi perusahaan. HCMP perseroan terdiri atas 4 tahapan yang dilakukan secara berkelanjutan seperti:

Tahap pertama, 2009-2010, *setting human capital foundation*, yakni menyusun HCMP dan dimulainya transisi implementasi sistem dengan kegiatan penyesuaian sistem manajemen sumber daya manusia dan optimalisasi *framework* aliran human capital diantara anggota group perseroan.

Tahap kedua, 2011-2012, *growth dan strengthening*. Perseroan melakukan penguatan *human capital system* dan percepatan peningkatan *performance* sumber daya manusia secara berkesinambungan. Target tahap ini yaitu terjadinya akselerasi kemampuan dan kinerja SDM secara signifikan guna mendukung pencapaian tujuan perseroan.

Tahap ketiga 2013, *excellent performance*. Pada tahap ini seluruh *human capital system* telah mencapai kondisi yang optimal dan berada pada derajat *alignment* yang tinggi untuk menunjukkan *high performance system and culture*.

Tahap keempat 2014 dan seterusnya, pengelolaan HC perseroan yang sejajar dengan pengelolaan HC perusahaan kelas dunia. Pada tahap ini, pengelolaan HC yang dilakukan perseroan mampu membuat citra atau persepsi publik terhadap perseroan berubah. Perseroan telah menjadi perusahaan kelas dunia dengan standar manajemen internasional, perusahaan pilihan dalam bisnis persemenan dan perusahaan pilihan para talenta terbaik yang berminat terjun dibidang persemenan.

b. Training and Development

Salah satu fokus HCMP yaitu pelaksanaan program *leadership development* dengan tujuan menghasilkan pemimpin yang memiliki kapabilitas kepemimpinan yang mumpuni, baik dari aspek teknis, kepemimpinan, maupun *business acumen* disemua jenjang baik struktural maupun dan fungsional organisasi. Pemimpin diperseroan di upayakan memiliki kompetensi inti dan elemen kepemimpinan. Kompetensi inti terdiri dari *teamwork, continuous learning*, berorientasi melayani, dan profesional. Sedangkan elemen kepemimpinan berupa *adaptability, problem solving, change leadership, planning organizing, dan developing people*. Perseroan juga melakukan penguatan budaya

perusahaan yang didasarkan pada *performance based culture*. Perilaku unggul dirangkum sebagai kompetensi inti, kemudian digabungkan dengan kompetensi teknis yang dipergunakan sebagai dasar pengemangan kompetensi pegawai.

c. *Knowledge Management*

Perseroan mulai melaksanakan kegiatan *knowledge management* dengan tujuan mengelola pengetahuan yang merupakan aset bernilai tinggi di perseroan sebagai sarana untuk meningkatkan keunggulan HC perseroan. Tergolong dalam kegiatan ini yaitu *knowledge sharing, mentoring*, bedah buku dan kegiatan lain terkait dengan pengetahuan individu maupun kelompok. Kegiatan *knowledge management* diharapkan semakin memperkuat diharapkan semakin memperkuat kemampuan *human capital* perseroan termasuk dalam melakukan rancang bangun fasilitas produksi yang telah menjadi salah satu kompetensi inti perseroan. Kegiatan ini sangat mendukung pelaksanaan *learning process, inter-group rotation, job opportunity*, maupun *career planning* pegawai perseroan.

d. Manajemen kinerja dan sistem remunerasi

Peningkatan kompetensi sumber daya manusia kemudian diimbangi dengan pemberian kesempatan untuk berkembang bersama perseroan serta pemberian paket remunerasi yang kompetitif. Proses ini melibatkan seluruh kegiatan yang berkaitan dengan siklus manajemen kinerja, mulai dari penyusunan rencana,

performance review secara kontinyu dan penilaian kinerja di akhir tahun.

Ditahun 2009, perseroan mulai mengimplementasikan “*Balance Scorecard*” sebagai *tools* dalam manajemen KPI (*key performance indicator*) guna menjamin hasil evaluasi akan digunakan untuk mendapatkan *feedback* bagi pengembangan sumber daya manusia bersangkutan dan memberikan penghargaan untuk yang mencapai atau melebihi target KPI. Bagi yang tidak mencapai ukuran kinerja yang ditetapkan, dilakukan pembinaan atau pelatihan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi/perusahaan yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Tujuan perseroan melakukan penilaian kinerja adalah untuk pemberian umpan balik kepada karyawan, dengan demikian penilaian berfungsi sebagai sarana untuk pengembangan pribadi dan karir, dengan memotivasi, melatih kejujuran, dan kepemimpinan dan merangsang usaha-usaha untuk berkinerja lebih baik.

2. Kesesuaian Praktik Penilaian Kinerja dengan Prestasi Kerja PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

Berikut ini penulis uraikan hasil wawancara pada nomor 7 sampai nomor 12 yang penulis lakukan dengan Bapak Achmad Choiri, S.Si pada unit kerja seksi kinerja karyawan pada bagian SDM dan juga dengan Bapak Ir. Fuad Salim, SE., MM pada Unit kerja *dept of strategic performance management* PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pada bagian ini akan diuraikan mengenai kesesuaian praktik penilaian kinerja pada prestasi kerja PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik, maka dalam penilaian kinerja terdapat unsur-unsur yaitu sebagai berikut:

a. Kesetiaan

Dimana penilaian kinerja ini mengukur pada kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi.

PT Semen Indonesia dalam rangka memberi penghargaan mengenai kesetiaan, pada tanggal 19 Agustus 2013 PT Semen Indonesia menyelenggarakan kegiatan “penyampaian piagam kesetiaan dan tanda ikatan batin 2013” yang diberikan kepada 160 karyawan/wati yang telah memiliki masa kerja selama 10 tahun, 15 tahun, 20 tahun, 25 tahun, 30 tahun, dan 35 tahun. Pada acara tersebut Direktur Utama PT Semen Indonesia memberikan ucapan selamat dan terimakasih atas kesetiaan yang telah karyawan/wati berikan kepada perusahaan. Perjalanan pengabdian tersebut telah

membantu perusahaan menoreh prestasi yang membanggakan tidak hanya untuk kita, tetapi juga untuk kebanggan bagi masyarakat.

b. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikannya dan memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun bagi orang lain. Kejujuran merupakan aspek yang sangat penting bagi keberlangsungan kegiatan perseroan dan berkaitan dengan tuhan yang maha kuasa serta untuk menumbuhkan rasa kepercayaan, baik untuk semua karyawan (partner kerja) maupun bagi pelanggan.

c. kerjasama

kerjasama merupakan hal yang paling penting dalam kinerja perusahaan. Karena merupakan kemampuan dalam bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya baik didalam maupun diluar pekerjaannya sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

d. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berpengaruh dalam kinerja, karena pemimpin harus mempunyai komitmen terhadap kinerja maksimum dan tanggungjawab dalam menghilangkan kendala-kendala untuk mencapai kesuksesan dan tujuan perseroan. Pemimpin juga harus mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain.

e. Tanggungjawab

Dimana tanggung jawab merupakan aspek terpenting dalam perseroan, karena mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan dan hasil kerjanya. Semua unsur-unsur penilaian kinerja di atas tersebut dijadikan tolak ukur dalam penilaian kinerja secara individu.

Perusahaan menyadari bahwa sasaran jangka panjang perusahaan tidak dapat dicapai tanpa dimilikinya karyawan yang kompeten, memiliki etos kerja yang baik maupun kerjasama dan senantiasa menerapkan prinsip pembelajaran berkelanjutan dalam setiap aktivitas kerjanya, serangkaian kebijakan dan aktivitas strategis pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi menyempurnakan struktur organisasi dan uraian tugas menyelenggarakan rekrutmen dan seleksi calon karyawan, membenahi prosedur dan sistem pengelolaan sumber daya manusia, serta menyempurnakan program pembinaan, pendidikan dan pelatihan karyawan yang berbasiskan kompetensi.

Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mewujudkan salah satu misi perusahaan, yaitu mengembangkan sumber daya manusia yang berkompeten dan profesional untuk menjamin ketersediaan tenaga kerja dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan dengan melakukan pengelolaan sebagai berikut:

- a. Melakukan analisa terhadap kebutuhan tenaga kerja secara periodik agar efisiensi jumlah dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan tetap terjaga.

- b. Menerapkan sistem seleksi yang sangat ketat dan adil dalam setiap tahapan proses rekrutmen calon karyawan.
- c. Melakukan penilaian yang objektif terhadap kinerja karyawan secara berkala, yang hasilnya dijadikan sebagai dasar untuk perhitungan salah satu komponen gaji bulanan serta penentuan kenaikan golongan dan jabatan karyawan.
- d. Melakukan GAP analisis untuk memastikan kesesuaian tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan pekerjaan.
- e. Merencanakan dan melaksanakan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial serta sikap kerja karyawan.

Penilaian kinerja dengan *internal branding*

PT Semen Indonesia telah melakukan *internal branding* yang sangat baik terhadap para karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana PT Semen Indonesia memberikan *treatment* yang begitu baik bagi para karyawannya. *Treatment* ini seperti pemberian *reward* kepada karyawan melalui pemberian penghargaan yang layak bagi para karyawan yang berprestasi seperti: juara GKM (Gugus Kendali Mutu), SIAI (Semen Indonesia *Award on Innovation*), SS (Sistem Saran), 5R, kesenian, olahraga, dan lainnya, penghargaan kepada Karyawan Teladan serta Tanda Ikatan Batin dengan masa kerja 10, 15, 20, 25, 30, dan 35 tahun. Pemberian *reward* ini akan membuat karyawan merasa terus dilibatkan oleh program-program perusahaan

dan itu akan membuat para karyawan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap nilai esensi dari merek perusahaan yang menaungi mereka.

PT Semen Indonesia juga menerapkan system “*best practice*” yang telah diakui sebagai standar pengelolaan kelas dunia. Dalam hal ini PT Semen Indonesia menerapkan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara rutin dan dikelola terintegrasi diseluruh perusahaan. Penilaian ini akan berguna untuk penetapan besaran intensif karyawan, pelaksanaan promosi, mutasi dan berbagai kepentingan dalam pengelolaan *human capital* lainnya. Penerapan sistem semacam ini akan membuat para karyawan semakin termotivasi jika kompetisinya dan semakin membangkitkan antusiasmenya sehingga merek dari perusahaan yang mereka bawa merupakan komitmen yang tinggi bagi mereka.

PT Semen Indonesia juga berusaha menciptakan hubungan yang harmonis dan dinamis bagi para karyawan dengan membuat kesepakatan timbal balik yang telah disetujui bersama dalam bentuk Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Tujuan dari hal ini adalah menjamin kepastian hak dan kewajibann dengan saling mengakui keberadaan masing-masing pihak, untuk meningkatkan motivasi atau produktivitas kerja. Didalam PKB sendiri diatur mengenai hubungan kerja, waktu kerja dan cuti, dispensasi, renumerasi, fasilitas dan kesejahteraan. Didalam PKB, perseroan menyatakan dengan tegas bahwa dalam hal melaksanakan industrial, perseroan berkewajiban kepada karyawan secara terbuka, demokrtis dan berkeadilan. Serta

memberikan hak-hak karyawan sebagaimana diatur dalam ketentuan perusahaan yang disesuaikan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Ini membuat para karyawan jelas akan segala informasi yang telah diberikan oleh perusahaan.

Asas kesejahteraan juga amat dijunjung tinggi di PT Semen Indonesia pada seluruh aspek seperti kesamaan hak dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan, penetapan jenjang karir, dan besaran remunerasi yang diperoleh. Ini akan membuat para karyawan merasa nyaman dan enjoy pada saat melakukan pekerjaan mereka. Rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan juga akan meningkat dan hal ini akan semakin mendorong masuknya tata nilai dan perilaku dalam keseharian karyawan.

Budaya perusahaan juga terus dilakukan oleh PT Semen Indonesia terhadap karyawannya, seperti: penyelenggaraan program *car free day* dan senam kesehatan rutin yang dilakukan setiap hari jumat. Program ini adalah langkah yang dilakukan PT Semen Indonesia untuk peningkatan dan kesejahteraan para karyawan sesuai dengan visi misi perusahaan yang mereka bawa. Dalam hal ini akan membangkitkan semangat karyawan serta menjunjung tinggi akan esensi dari visi misi perusahaan mereka.

3. Sistem Penilaian Kinerja Karyawan PT Semen Indonesia

Dalam menghadapi tantangan era globalisasi pasar bebas, maka Semen Indonesia telah menerapkan sistem manajemen kinerja dan mendapatkan beberapa sertifikat sebagai berikut:

- a. Sistem Manajemen Mutu SNI 19-9001-2001 dan ISO 9001:2000, sertifikat No. ID03/0267 dari SGS sejak Mei 1996.
- b. Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001:2004, sertifikat No GB01/19418 dari SGS sejak Februari 2001.
- c. Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) sejak 1999 dan OHSAS 18001:2007 sejak bulan November 2007 dari SGS.
- d. Memperoleh Sertifikat Akreditasi Laboratorium Pengujian bahan dari KAN yang telah menerapkan secara konsisten ISO/IEC 17025:2000 sejak November 2002 dan ISO/IEC 17025:2005 sejak bulan Maret 2007
- e. API Monogram Sertifikat no. 10A-0044 dari *American Petroleum Institute New York*

Semua sistem manajemen kinerja diimplementasikan dengan mensyaratkan *management continous improvement* dan penerapan subsistem manajemen meliputi: gugus kendali mutu (GKM), 5 R, sistem saran (SS), dan total *produktive maintenance* (TPM)

C. Pembahasan

1. Penilaian Kinerja PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

Berikut ini penulis paparkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Bapak Ir. Fuad Salim, SE.,MM pada Unit kerja *dept*

of strategic performance management PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dan dengan Bapak Achmad Choiri, S.Si pada unit kerja seksi kinerja karyawan pada bagian SDM mengenai penilaian kinerja pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang mengacu pada pertanyaan nomor 13 sampai nomor 17

Dalam rangka mendukung rencana jangka panjang yang melakukan akuisisi dan ekspansi keluar negeri, yang perlu dipersiapkan adalah *human capital* yang mampu bersaing secara global. Untuk itu pengelolaan *human capital* perseroan juga diarahkan dengan menggunakan metode-metode dan sistem yang merupakan “*best practices*” atau diakui sebagai standar pengelolaan kelas dunia.

Didalam teorinya metode yang digunakan perseroan dalam penilaian kinerja adalah dengan menggunakan metode perilaku/tujuan, dimana metode perilaku atau tujuan ini terdapat pendekatan penilaian yang salah satunya adalah dengan menggunakan pendekatan penilaian BARS (*Behaviourally Anchored Rating Scales*) dimana pendekatan dalam metode ini menggunakan skala rating berbobot menurut perilaku, metode ini dengan cara mengumpulkan data yang menggambarkan perilaku baik, rata-rata, dan buruk, untuk masing masing kategori jabatan seperti istimewa, sangat memuaskan, memuaskan, kurang memuaskan, dan tidak memuaskan.

Dalam hal ini penilaian kinerja karyawan, perseroan akan menggunakan penilaian kinerja unit kerja dan individu berbasis *balance score card*, dengan menggunakan sistem HRIS berbasis SAP

dalam modul *performance management* atau disebut SPM, maka dalam *human capital* perseroan akan memiliki data penilaian kinerja dan kompetensi karyawan yang dilakukan secara rutin dan dikelola dengan terintegrasi diseluruh perusahaan. Data ini akan sangat berguna untuk menentukan mulai dari besaran intensif karyawan, pelaksanaan promosi, mutasi dan berbagai kepentingan dalam pengelolaan human capital lainnya.

Tujuan SPM (*Strategic Performance Manajement*) di antaranya adalah tercapainya kesesuaian dan keharmonisan antara tujuan organisasi dengan tujuan manajer pelaksana, tujuan kelompok, maupun perorangan dalam suatu perusahaan. Perekrutan dan penyusunan serta penempatan staf tenaga kerja yang efektif, dengan menciptakan iklim kerja yang kondusif dan sambil memberikan dorongan yang positif di harapkan mampu membawa sukses bagi organisasi perusahaan.

Salah satu unsur *performance management* adalah dengan penilaian kinerja baik bagi setiap individu karyawan maupun untuk para eksekutif atau manajer. Oleh karena itu *Peformance management* perlu di rancang secara sistematis dan di jalankan secara periodik untuk dapat menghasilkan suatu penilaian yang obyektif dan adil. Karena penilaian kinerja tersebut akan bermanfaat bagi karyawan maupun manajer yang di nilai prestasi kerjanya, maupun bermanfaat bagi organisasi lembagannya, berkaitan dengan kelangsungan hidup

perusahaan secara menyeluruh. Sukses tidaknya perusahaan sangat tergantung pada baik buruknya manajemen.

Dalam penilaian, yang melakukan penilaian kinerja adalah atasan langsung, baik pada level rendah maupun menengah dilakukan oleh atasan langsung. Atasan langsung mungkin paling baik menghubungkan kinerja karyawan dengan apa yang seharusnya dicapai departemen atau perusahaan. Keuntungan dalam penilaian ini adalah bahwa atasan merupakan orang yang paling akrab dengan kinerja karyawan, dan dalam banyak hal mereka mempunyai kesempatan terbaik untuk mengobservasi kinerja pekerjaan yang sebenarnya.

Suatu sistem penilaian kinerja berusaha untuk memenuhi kebutuhan dari pihak pemangku kepentingan (*Stackholdres*) yang berbeda dari organisasi perusahaan dengan menciptakan campuran-campuran dari ukuran strategis: ukuran hasil dan pemicu, ukuran keuangan dan non keuangan, serta ukuran internal dan eksternal.

Dalam penilaian kinerja ada 2, yaitu :

1. Kinerja pengelolaan kinerja
2. Kinerja untuk pengelolaan individu atau tiap karyawan

Yang perlu di miliki dalam penilaian kinerja meliputi:

- a. Kinerja :Penilaian dari sisi finansial ada 2 renews atau efisiensi
- b. Customer: Index kepuasan pelanggan internal dan eksternal serta pangsa pasar yang sifatnya berhubungan dengan index.
- d. Internal Proses : Kinerja bisnis proses unit kerja terkait.

e. *Learning and Brof* : Dari sisi pengembangan organisasi.

Metode Penilaian Kinerja:

KPI (*key performance indicator*) atau indikator kinerja kunci, dimana KPI ini bersifat terukur, yang merujuk pada hasil kerja (*output*) dan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan target kerja yang telah ditetapkan perusahaan, yang penilaiannya dilakukan per 3 bulan sekali dan mempunyai target; Cek realisasi di banding dengan target (Pencapaian) yang di sebut skor 1-5 yang meliputi:

- a. Poor : Sangat Kurang, yang memiliki skor 1
- b. Enough : cukup, yang memiliki skor 2
- c. Good : baik, yang memiliki skor 3
- d. Verry Good : sangat baik, yang memiliki skor 4
- e. Exellent : luar biasa, yang memiliki skor 5

Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja ukuran yang dapat dibandingkan adalah:

- a. Berdiskusi pada unit kerja tersebut untuk merumuskan indikator kinerja (KPI) beserta target.
- b. Menampung saran dan melakukan sosialisasi mengenai kebijakan-kebijakan implikasi kinerja terhadap insentive, bonus, dan kenaikan gaji.

- b. Indikator kinerja yang di pilih harus benar-benar mengukur unit kerja sesuai dengan realisasi yang ada.
- c. Setiap individu harus memahami dan awas mengenai pengelolaan kinerja

Yang mendasari perusahaan melakukan penilaian kinerja adalah: Semangat memberi penghargaan dan mendorong setiap pegawai memiliki kinerja yang baik, caranya dengan mengaitkan kinerjanya dengan bonus dan insentif.

Setelah melakukan penilaian maka perlu adanya evaluasi. Evaluasi merupakan proses menentukan nilai atau pentingnya suatu kegiatan, kebijakan, atau program. Evaluasi merupakan sebuah penilaian yang subyektif dan sesistematis mungkin terhadap sebuah intervensi yang di rencanakan, sedang berlangsung ataupun yang telah diselesaikan. dari penilaian yang telah dilakukan oleh atasan, maka dilakukanlah evaluasi, dari sini maka penilai bisa menentukan prestasi kerja karyawan melalui totalitas kemampuan yang dimilikinya, serta hasil kerja yang yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya.

Kegunaan evaluasi adalah:

- a. Untuk memberikan informasi yang valid tentang kinerja kebijakan, program dan kegiatan yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat di capai
- b. Memberikan sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target
- c. Melihat peluang adanya alternatif kebijakan, program, kegiatan yang lebih tepat, layak, efektif, efisien
- d. Memberikan umpan balik terhadap kebijakan, program dan proyek
- e. Membantu pemangku kepentingan belajar lebih banyak mengenai kebijakan, program dan proyek.
- f. Dilaksanakan berdasarkan kebutuhan pengguna utama yang dituju oleh evaluasi

Evaluasi adalah rangkaian kegiatan yang membandingkan realisasi masukan (*input*), keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) terhadap rencana dan standar. Evaluasi merupakan kegiatan yang menilai hasil yang diperoleh selama kegiatan pemantauan berlangsung. Lebih dari itu evaluasi juga menilai hasil atau produk yang telah di hasilkan dari suatu rangkaian program sebagai dasar pengambilan keputusan tentang tingkat keberhasilan yang telah dicapai dan tindakan selanjutnya yang telah diperlukan.

Evaluasi kinerja merupakan suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Evaluasi kinerja

merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Tujuan evaluasi kerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya bisa di perbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Hasil evaluasi kinerja atau penilaian kinerja dapat di manfaatkan untuk banyak penggunaan, seperti prestasi kerja (peningkatan kinerja, pengembangan SDM, Pemberian kompensasi dll).

2. Prestasi Kerja PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

Berikut ini hasil wawancara pada nomor 16 sampai dengan nomor 28 dengan Bapak Jeremia Mangapul Silitonga, S.T pada unit kerja *strategic performance management officer* pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau berpendapat bahwa Setiap perusahaan pada dasarnya menginginkan dan menuntut seluruh karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (karyawan) yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Dalam perseroan faktor individu dan lingkungan sangat berpengaruh pada prestasi kerja karyawan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Faktor individu diantaranya adalah usaha, yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sifat-sifat personal yang sangat diperlukan dalam menjalankan suatu pekerjaan, dan segala perilaku dan aktivitas yang dirasakan perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaannya. Sedangkan faktor lingkungan meliputi, kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, desain organisasi dan pelatihan.

Selain faktor individu dan lingkungan, perseroan juga menggunakan faktor yang dapat dijadikan sebagai standar tolak ukur kerja karyawan, seperti:

- a. Kualitas kerja, dalam hal ini kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja, dan kerapihan kerja.
- b. Kuantitas kerja, dalam hal ini kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.
- c. Disiplin kerja, dalam hal ini kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran.
- d. Inisiatif, dalam hal ini kriteria penilaiannya adalah selalu aktif dan semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan, artinya tidak pasif.
- e. Kerjasama, dalam hal ini kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan diri untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangan.

Dalam mewujudkan tercapainya tujuan perseroan, penilaian kinerja sangat berperan penting dalam menentukan prestasi kerja karyawan melalui pengelolaan yang didasarkan atas dasar kesetiaan, kejujuran, tanggung jawab, kerjasama dan kepemimpinan. Selain itu juga juga didasarkan pada sistem penilaian dan tata nilai dan budaya kerja PT Semen Indonesia.

Keberhasilan membangun pabrik Tuban IV dan Tonasa V, serta akuisisi perusahaan semen Vietnam *Thang Long Cement Company* pada akhir tahun 2013, maka pada awal tahun 2013 perseroan memiliki kapasitas terpasang sebesar 30 ton/tahun dan telah menjadi perusahaan semen terbesar di Asia Tenggara berdasarkan kapasitas terpasang. Kapasitas tersebut akan terus tumbuh dimasa mendatang dengan adanya ekspansi pertumbuhan organik berupa pembangunan pabrik di Jawa Tengah dan Sumatra Barat pada tahun 2014 yang akan selesai pada tahun 2016. Sedangkan pertumbuhan anorganik setelah mengakuisisi *Thang Long Cement Vietnam* pada akhir tahun 2012 akan dikembangkan dikaasan regional lainnya.

Salah satu prestasi tertinggi, yaitu:

Pada tahun 2013 perseroan menorehkan prestasi emas dalam berbagai aspek, meliputi peningkatan kinerja operasional, kinerja keuangan, kinerja lingkungan maupun kinerja sosial. Perolehan penjualan mencapai 27,9 juta ton atau meningkat 23,5 persen, pendapatan mencapai Rp. 24.501 trilliun atau meningkat 25,0 persen,

laba usaa mencapai angka Rp. 7,063 triliun atau diikuti dengan EBTIDA mencapai Rp. 8, 099 triliun atau meningkat 17,9 persen serta laba bersih mencapai angka Rp. 5,37 triliun atau meningkat 10,8 persen.

Selain itu pada tahun 2015 PT Semen Indonesia meraih prestasi kerja yaitu SMI raih MNC *Bussines Award* 2015. Semen Indonesia meraih penghargaan bergengsi. Perusahaan BUMN pertama yang listing di bursa ini memperoleh penghargaan “*The Best Listed Company Basic Industry Sector*” award ini diberikan MNC *business* sebagai channel televisi ekonomi dan bisnis pertama di Indonesia. “*Best Listed Company*” dimenangkan oleh 10 perusahaan terbuka yang terbaik, dan SMI adalah salah satu di antaranya.

Tim juri terdiri dari Arya M. Sinulingga (*News Director MNC Media*), Prof. Djoko Wintoro (Chairman STIE Prasetya Mulya), Edwin Sebayang (*Head of Research MNC Securities*), Ardian Rusmana (*Founder PT Rekoteda Independent Research*), dan Hendy M Fakhruddin (*Capital Market and GCG Specialist*). Proses penjurian telah digelar sejak awal tahun 2015.

Hadir dalam malam *awarding* yang digelar di Kempinski Hotel Jakarta, Jumat (12/6), Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro. Penghargaan untuk Semen Indonesia diterima langsung oleh Direktur Produksi dan Litbang, Johan Samudra yang menerima piala emas penghargaan.

Awalnya, tim juri menyeleksi 502 emiten yang tercatat di Bursa Efek Indonesia per akhir tahun 2014. Dari jumlah sebanyak itu, terjaring 50 perusahaan yang dianggap memenuhi kriteria penghargaan. Selanjutnya, nominator kembali disaring menjadi 30 emiten dengan perincian ada tiga nominator untuk 10 kategori penghargaan.

John Samudra memandang penghargaan tersebut sebagai upaya untuk memicu semangat untuk insan SMI untuk tetap menjadi yang terbaik dalam sektor bisnis.”Penghargaan akan membutuhkan usaha keras untuk mempertahankan kesuksesan ditahun depan,” tandasnya. Guna menyikapi hal tersebut SMI harus menciptakan keunggulan bersaing disegala bidang agar dapat bertahan menjadi yang terbaik.

Dalam kesempatan itu, Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro meyakinkan bahwa kondisi ekonomi Indonesia akan berangsur pulih. Sehingga kondidi bisnis di Indonesia akan kembali bergairah. Laju inflasi akan didorong dari 15 persen menjadi 20 persen salah satu caranya adalah dengan mengembalikan kepercayaan padaranah investasi. Pemerintah perlu membuat rencana kerja jangka pendek untuk mendorong pertumbuhan ekonomi nasional yang kini mengalami perlambatan.

Sementara itu, CEO MNC Group, Hari Tanuoesudibyo (H T) dengan rencana kerja jangka pendek, diharapkan pertumbuhan

ekonomi nasional menjadi tertata sesuai jadwal. Rencana jangka pendek ini juga bertujuan untuk mempercepat penyerapan belanja pemerintah terutama untuk anggaran infrastruktur.

Pada kesempatan sama, Kepala Eksekutif Pengawasan Pasar Modal Otoritas Jasa Keuangan, Nurhaida, memandang iklim investasi di Indonesia perlu didorong sehingga jumlah investor bisa meningkat jumlahnya. SMI group akan senantiasa sumbangsih kepada pemerintah dalam mewujudkan program nawacitanya dengan membangun infrastruktur demi tingkatan produktivitas.

Kondisi makro dan situasi persaingan yang semakin meningkat membuat perseroan harus mengatasi beberapa masalah mendasar. Perseroan meningkatkan konsolidasi internal dan sinergi baik dari sisi operasional, maupun perencanaan strategis. Dari salah satu prestasi yang di peroleh oleh perusahaan Semen Indonesia akan membawa dampak positif bagi seluruh karyawan dan juga perseroan. Salah satunya adalah dengan menciptaka prestasi kerja dan manajemen kerja yang baik, baik secara kualitas maupun kuantitas