

Tugas Akhir Magang
“Efektivitas KPI dalam Meningkatkan Kualitas dan Kinerja Operasional
Perusahaan PT JIEP: Analisis dengan Diagram Pareto dan *Fishbone*”
Dosen Pembimbing: Al Hasin,Drs.,MBA.



Disusun Oleh:

Nur Az Zahra Divvva Kharisma

21311487

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2024

Efektivitas KPI dalam Meningkatkan Kualitas dan Kinerja Operasional Perusahaan PT JIEP: Analisis dengan Diagram Pareto dan *Fishbone*

Tugas Akhir Magang

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 diprogram studi manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

**Nur Az Zahra Divvva Kharisma
21311487**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2024**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku”

Jakarta, 7 Februari 2025



Nur Az Zahra Divva Kharisma

HALAMAN PENGESANAN PEMBIMBING

“Efektivitas KPI dalam Meningkatkan Kualitas dan Kinerja Operasional Perusahaan PT JIEP: Analisis dengan Diagram Pareto dan *Fishbone*”

Diajukan Oleh:

Nama: Nur Az Zahra Divvva Kharisma

NIM: 21311487

Program Studi: Manajemen S1

Bidang Konsentrasi: Manajemen Operasi

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing

Yogyakarta, 4/2/2025

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Al Hasin', written over a horizontal line.

Al Hasin, Drs., MBA.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

EFEKTIFITAS KPI UNTUK PENINGKATAN KINERJA OPERASIONAL PERUSAHAAN PT JIEP

Disusun oleh : Nur Az Zahra Divva Kharisma

Nomor Mahasiswa : 21311487

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Selasa, 04 Maret 2025

Penguji/Pembimbing TA : Al Hasin, Drs., MBA.

Penguji : Dessy Isfianadewi, Dr., S.E., M.M.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

HALAMAN MOTTO

"Jangan pernah berputus asa, karena Allah telah berjanji bahwa setelah kesulitan pasti ada kemudahan"

(QS. Al-Insyirah: 5-6)

"Don't wish it were easier, wish you were better."

- Jim Rohn-

\

ABSTRAK

PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung merupakan pengelola kawasan industri Jakarta dan berkomitmen mengembangkan kawasan industri modern dan berkelanjutan. PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (PT JIEP) selaku pengelola kawasan industri strategis di Jakarta menghadapi tantangan dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional. PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung selaku pengelola kawasan industri strategis di Jakarta menghadapi tantangan dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional. Namun untuk mengatasi hal itu, PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung pada 2020 PT JIEP mulai menggunakan *key performance indicator*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari observasi, wawancara, dan data prognosa ketercapaian KPI PT Jakarta Industrial Estate Pulogading tahun 2024. Pada PT Jakarta Industial Estate Pulogadung, penyebab terbesar KPI tidak tercapai yaitu "Realisasi Penyerapan Investasi" dan "EBITDA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT JIEP perlu melakukan perbaikan mulai dari meningkatkan pengetahuan dan kesadaran Pentingnya KPI untuk para karyawannya. Setelah itu, perusahaan juga disarankan untuk memperbaiki sistem monitoring dengan membentuk tim khusus pengawas KPI atau juga dapat menggunakan teknologi berbasis digital untuk program monitoring KPI.

Keywords: *Key Performance Indicator (KPI), kinerja operasional, efisiensi, produktivitas, PT JIEP.*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir Magang ini dengan baik. Laporan ini disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Penulis melaksanakan kegiatan magang di PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung selama 4 bulan, yang memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Pengalaman yang didapatkan selama magang ini sangat berarti, tidak hanya dalam menambah wawasan mengenai dunia industri, tetapi juga dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan.

Dalam penyusunan laporan ini, penulis mendapatkan banyak bantuan, bimbingan, serta dukungan yang sangat berharga. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Nabi Muhammad yang telah membawa kita dari zaman yang gelap menuju zaman yang terang.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D. selaku rektor Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

5. Bapak Al Hasin, Drs., MBA. selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan dedikasi telah memberikan bimbingan, masukan, serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Kedua orang tua yang penulis hormati, Bapak Suroto dan Ibu Siti Nur Qodari Widyowati yang selalu memberikan doa dan dukungan finansial untuk penulis serta dorongan dalam mengerjakan tugas akhir.
7. Seluruh keluarga yang telah merawat penulis sejak kecil yang telah memberikan banyak doa, kasih sayang, serta bimbingan bagi penulis.
8. Seluruh pihak perusahaan PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung terutama Ibu Budi Lestari, Ibu Widya Hartanto dan Ibu Winda Nastiti, dan masih banyak lagi yang telah sabar memberikan bimbingan serta bantuan kepada penulis selama magang hingga menulis penelitian ini.
9. Seseorang yang telah menemani penulis sejak awal perkuliahan hingga sekarang, selalu memberikan semangat dan dukungan bagi penulis dari awal hingga akhir.
10. Seluruh sahabat dan teman-teman yang sudah memberikan dukungan kepada penulis baik secara langsung maupun tidak langsung.
11. Dan semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESANAN PEMBIMBING	iv
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Profil Perusahaan	1
1.2 Latar Belakang	8
1.3 Rumusan Masalah	10
1.4 Tujuan	10
1.5 Manfaat	11
BAB II KAJIAN LITERATUR	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Manajemen Operasi	12
2.1.2 Key Performance Indicator	15
2.1.3 Manajemen Kualitas	18
2.1.4 Manajemen Kinerja	20
2.1.5 Metode Penelitian <i>Seven Tools</i>	21
2.2 Kerangka Kerja	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Pendekatan	25
3.2 Unit Analisis	26
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	26
3.4 Teknik Analisis	30
BAB IV HASIL PELAKSANAAN	34
4.1 Deskripsi Data	34
4.2 Analisis Data	37
4.3 Pembahasan Hasil	50

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	52
5.1 Kesimpulan	52
5.2 Saran.....	54
DAFTAR PUSTAKA.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Logo PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung	1
Gambar 1. 2. Struktur Organisasi PT. Jakarta Industrial Estate Pulogadung.....	4
Gambar 2. 1. Kerangka kerja.....	24
Gambar 4. 1. Diagram Pareto.....	43
Gambar 4. 2. Diagram Fishbone	44

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1. Profil Informan.....	35
Tabel 4. 2. Data Prognosa KPI Bagian Operasional	37
Tabel 4. 3. Data Prognosa KPI yang tidak tercapai	41
Tabel 4. 4. Hasil Wawancara	46

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan



Gambar 1. 1. Logo PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung

PT. Jakarta Industrial Estate Pulogadung (PT. JIEP) berdiri pada 26 Juni 1973 untuk mengelola Kawasan Industri Pulogadung seluas 500 hektar yang terletak di Pulogadung, Jakarta Timur. Selain fungsi pengelolaan, PT. JIEP juga berperan dalam mendorong perkembangan industri di kawasan tersebut. Pulogadung dipilih sebagai lokasi karena letaknya yang strategis serta akses transportasi dan distribusi yang memadai ke seluruh wilayah DKI Jakarta.

Surat Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta nomor Ib.3/2/35/1969, yang menetapkan kawasan industri seluas 500 hektar di Pulogadung, memulai operasi perusahaan pada tahun 1969. Pertama, kawasan industri pertama di Indonesia ini dikelola oleh Proyek Industrial Estate Pulogadung, yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Dengan meningkatnya investasi di DKI Jakarta, perusahaan ini didirikan pada

tanggal 26 Juni 1973 untuk menggantikan Proyek Industrial Estate Pulogadung, menurut Peraturan Pemerintah nomor 28 tahun 1973 dan Surat Gubernur Provinsi DKI Jakarta nomor DV-a.3/2/36/73.

Pada awalnya, PT. JIEP adalah perusahaan pengelola kawasan industri pertama di Indonesia yang bertanggung jawab untuk menyediakan Tanah Kapling Industri (TKI) dan semua fasilitas industri yang tertata dengan baik bagi para investor yang ingin melakukan investasi di bidang pembuatan. PT. JIEP terus berkembang dan memenuhi tuntutan pasar dengan membangun bangunan sewa seperti Bangunan Pabrik Siap Pakai (BPSP) 1 hingga 4 lantai, Transit Warehouse, dan Sarana Usaha Industri Kecil (SUIK). Ini dilakukan untuk lebih menjamin kelangsungan bisnis di masa depan.

PT (Persero) Jakarta Industrial Estate Pulogadung, juga dikenal sebagai PT. JIEP, adalah perseroan terbatas di mana Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta masing-masing memiliki 50% saham perseroan.

Visi Perusahaan

“Menjadi perusahaan spesialis transformasi yang berstandar dan berskala internasional”.

Misi Perusahaan

Untuk mencapai visinya PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung memiliki 8 misi yaitu:

- 1.1.1 Mewujudkan Kawasan Industri modern dan terintegrasi, berbasis digital dan berwawasan lingkungan;
- 1.1.2 Menyediakan sarana dan prasarana berkualitas dalam lingkungan yang aman dan nyaman untuk berkarya, berkreasi, berinovasi, dan berbisnis;

- 1.1.3 Meningkatkan kinerja dan layanan yang bermutu secara berkelanjutan melalui penyempurnaan prosedur operasional dan manajemen risiko yang efektif dan efisien;
- 1.1.4 Memberikan nilai tambah bagi lingkungan dengan program-program pengembangan masyarakat;
- 1.1.5 Meningkatkan kompetensi dan pemberdayaan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan secara terstruktur dan berkesinambungan;
- 1.1.6 Memperkuat sinergi BUMN dan BUMD dalam segala sektor untuk meningkatkan peran korporasi dalam pembangunan negeri;
- 1.1.7 Membangun value dan brand perseroan sesuai dengan visi korporasi;
- 1.1.8 Memberikan nilai tambah kepada seluruh pemangku kepentingan.

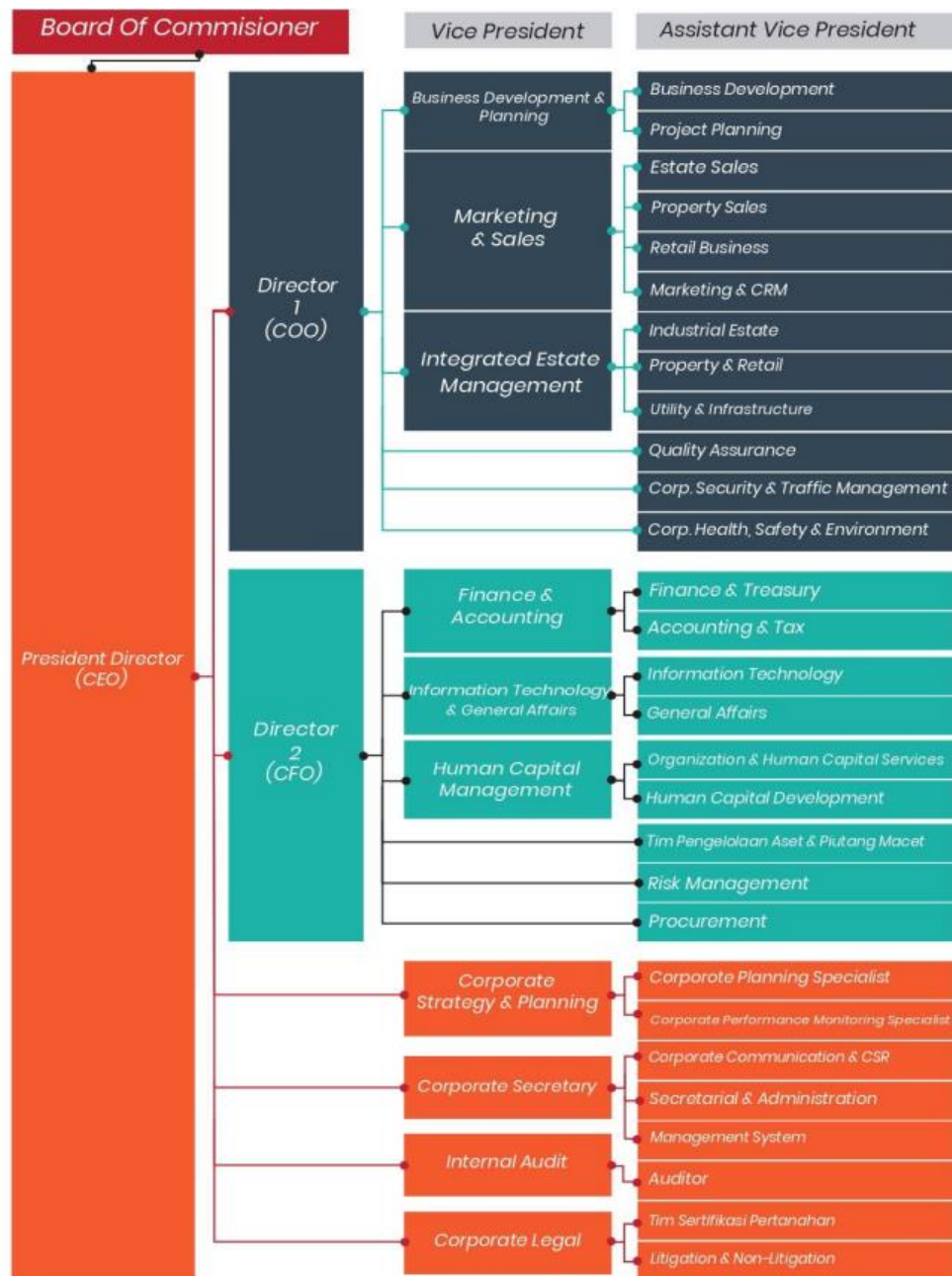
Core Value

Seperti perusahaan BUMN lainnya PT Jakarta Industrial Estate memiliki 6 core value yaitu:

- Amanah : Memegang Teguh Kepercayaan yang diberikan
- Kompeten : Terus Belajar dan Mengembangkan Kapasitas
- Harmonis : Saling Peduli dan Menghargai Perbedaan
- Loyal : Berdedikasi dan Mengedepankan Bangsa dan Negara
- Adaptif : Terus berinovasi dan antusias dalam mengerjakan ataupun menghadapi perubahan
- Kolaboratif : Membangun kerja sama yang sinergis

Tata Kelola

Berikut bagan struktur organisasi di PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (PERSERO):



Gambar 1. 2. Struktur Organisasi PT. Jakarta Industrial Estate Pulogadung
Strategi Bisnis

PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (JIEP) merupakan pengelola kawasan industri Jakarta dan berkomitmen mengembangkan kawasan industri modern dan berkelanjutan. Mengingat semakin ketatnya persaingan di sektor real estate dan industri,

PT JIEP memerlukan strategi bisnis yang solid yang ditujukan untuk pertumbuhan jangka panjang. Salah satu pendekatan yang mungkin dilakukan adalah dengan mendiversifikasi produk dan layanan sesuai dengan kebutuhan berbagai sektor industri, seperti manufaktur, logistik, dan teknologi. Dengan memberikan solusi komprehensif kepada para penyewa, PT JIEP dapat memperkuat posisi pasar dan meningkatkan daya tarik kawasan bagi investor dalam dan luar negeri.

Fokus pada keinginan dan inovasi juga menjadi strategi penting PT JIEP. Dengan memperkenalkan konsep kawasan industri ramah lingkungan yang mengoptimalkan penggunaan energi terbarukan, pengelolaan limbah yang efektif, dan pembangunan infrastruktur hijau, PT JIEP dapat memberikan nilai tambah pada kawasan industri. Strategi ini tidak hanya menunjukkan komitmen perusahaan terhadap lingkungan, namun juga memperkuat daya saingnya dengan menarik perusahaan-perusahaan yang memiliki nilai serupa dan mendukung inisiatif pemerintah di bidang lingkungan hidup.

PT JIEP juga dapat memperkuat daya saingnya dengan mengembangkan infrastruktur berbasis teknologi digital di sektor industri. PT JIEP membantu penyewa meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas dengan menyediakan infrastruktur digital canggih. Memanfaatkan teknologi seperti sensor, pemantauan otomatis, dan manajemen data real-time akan memungkinkan penyewa mengelola operasi mereka dengan lebih baik, menjadikan kawasan ini sebagai zona industri yang lebih menarik, modern, dan cerdas.

Sebagai langkah terakhir dalam meningkatkan kualitas layanan, PT JIEP perlu membangun hubungan yang kuat dengan para penyewa melalui sistem manajemen hubungan pelanggan (CRM) yang terintegrasi. CRM yang efektif memungkinkan PT JIEP

memberikan layanan yang lebih responsif dan personal, termasuk konsultasi bisnis, dukungan pengembangan bisnis, dan pelatihan teknologi. Dengan meningkatkan kualitas layanan dan mempererat hubungan, PT JIEP akan mampu meningkatkan loyalitas penyewa yang berdampak positif pada okupansi kawasan industri dan penjualan perusahaan secara keseluruhan.

Pesaing Utama

PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (JIEP) bergerak di bidang pengelolaan kawasan industri dan memiliki beberapa pesaing besar di Indonesia. Salah satu pesaing utama PT JIEP adalah PT Kawasan Industri Jababeka Tbk (KIJA) pemilik Jababeka Industrial Park di Cikarang, Jawa Barat. PT Jababeka menawarkan fasilitas modern berstandar internasional dengan fokus pengembangan kawasan industri terintegrasi dengan perumahan, pusat pendidikan, dan layanan kesehatan. PT Jababeka berlokasi dekat Jakarta dan infrastrukturnya yang luas menjadikannya pilihan pertama bagi banyak perusahaan besar yang ingin berinvestasi di kawasan industri strategis.

Selain PT Jababeka, PT Surya Semesta Internusa Tbk (SSIA) juga menjadi pesaing penting PT JIEP. Perusahaan yang mengelola Suryabuat Industrial Park di Karawang ini melayani penyewa dari berbagai industri termasuk otomotif, makanan dan minuman, serta teknologi. Wilayah ini terkenal dengan pengelolaan lingkungan yang sangat baik dan akses strategis terhadap pelabuhan dan jalan tol. SSIA akan menerapkan sistem manajemen berkelanjutan dan teknologi ramah lingkungan untuk memberikan nilai tambah dalam menarik minat penyewa. Fokus SSIA pada efisiensi dan kepuasan menciptakan persaingan yang ketat dengan PT JIEP, terutama dalam merekrut perusahaan yang sadar lingkungan.

Pesaing lainnya adalah PT Modern Industrial Estate Tbk (MDLN) yang mengelola kawasan industri ModernCikande di Serang, Provinsi Banten. Modern Cikande menawarkan fasilitas dengan infrastruktur yang sangat baik dan akses mudah ke jalur transportasi utama seperti pelabuhan dan bandara. Kawasan industri ini juga memiliki fasilitas untuk mendukung impor dan ekspor, serta merupakan rumah bagi banyak perusahaan manufaktur dan logistik. PT Modern Industrial Estate yang terus melakukan modernisasi infrastruktur dan fasilitas guna memberikan pelayanan yang kompetitif menjadi tantangan bagi PT JIEP untuk mempertahankan pangsa pasarnya di wilayah Jabodetabek dan sekitarnya.

Segmentasi pasar utama PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (JIEP) terdiri dari bisnis yang bergerak di bidang industri seperti manufaktur, logistik, dan distribusi. PT JIEP mengelola kawasan industri ini dan menyediakan infrastruktur dan fasilitas yang diperlukan oleh penyewa dari skala menengah hingga besar, terutama mereka yang membutuhkan ruang produksi, gudang, dan pusat distribusi yang strategis. Sebagian besar bisnis besar di segmen ini berasal dari dalam negeri dan luar negeri, yang menginginkan lokasi yang mudah diakses dan dekat dengan pusat bisnis Jakarta. Akibatnya, Pulogadung menjadi pilihan yang menarik bagi bisnis yang mengutamakan efisiensi logistik dan konektivitas.

PT JIEP tidak hanya fokus pada sektor industri besar tetapi juga pada pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) yang sedang berkembang dan membutuhkan ruang dan fasilitas murah untuk mempercepat pertumbuhan bisnis mereka. Sektor UKM ini berkembang seiring dengan munculnya startup dan bisnis lokal yang membutuhkan ruang produksi atau perakitan yang tidak terlalu besar namun memiliki fasilitas pendukung yang

memadai. PT JIEP dapat membantu pertumbuhan ekonomi lokal dan menciptakan lapangan kerja di Jakarta dan sekitarnya dengan menjangkau lebih banyak jenis penyewa dan memperluas pasarnya di luar perusahaan besar dengan menyediakan berbagai fasilitas.

1.2 Latar Belakang

Program magang merupakan salah satu pilihan tugas akhir bagi mahasiswa/i Program studi manajemen fakultas bisnis dan ekonomika Universitas Islam Indonesia. Kegiatan Ini merupakan kegiatan lapangan atau praktik kerja di suatu perusahaan maupun instansi pemerintah yang secara aktif diikuti oleh mahasiswa yang menjadi peserta magang. Sebagai tempat penyelenggara magang, perusahaan atau instansi pemerintahan maka perusahaan tersebut berhak untuk memberikan tugas kepada peserta magang secara optimal yang berkaitan dengan divisi tempat mahasiswa/i tersebut magang. Dengan adanya program ini maka diharapkan mahasiswa/i yang memilih tugas akhir magang dapat mendapatkan pengetahuan dan pengalaman langsung di dunia kerja.

PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (PERSERO) merupakan salah satu perusahaan BUMN dan BUMD yang memiliki program magang di perusahaannya bagi mahasiswa/i semester 5 keatas maupun fresh graduate. Perusahaan ini bergerak di bidang pengelolaan dan pengembangan kawasan industri Pulogadung. JIEP berkonsentrasi pada penerapan konsep ekonomi hijau dan ekonomi berwawasan lingkungan dengan mengutamakan pengembangan bisnis perusahaan yang mengutamakan pelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial.

Sebagai perusahaan pengelola dan pengembang kawasan industri terbesar di Indonesia, PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung dituntut untuk selalu memberikan layanan yang baik untuk para tenannya. Ketersediaan fasilitas dan peralatan yang cukup

memadai sangat penting untuk memfasilitasi pelayanan yang optimal dan maksimal. Selain itu, harus ada strategi yang baik untuk meningkatkan kualitas operasional PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung. Sebagai upaya untuk mencapainya, PT Jakarta Industrial Estate memiliki strategi operasional yaitu Key Performance Indicator untuk terus meningkatkan kualitas perusahaan mereka.

PT JIEP berada di industri pengelolaan yang sangat kompetitif dan terus berkembang, dengan banyak pesaing yang menawarkan layanan teknologi kontemporer dan inovatif. Situasi bisnis ini mendorong PT JIEP untuk tetap kompetitif. Karena persaingan ketat ini, perusahaan harus mengadakan pengukuran kinerja PT JIEP di sektor pengelolaan, di mana persaingan semakin ketat. Banyak bisnis lain yang menyediakan fasilitas yang lebih canggih dan berbasis teknologi. Untuk tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis saat ini, Bisnis harus terus meningkatkan kinerja dan produktivitasnya untuk bersaing dan mencapai tujuan mereka di era bisnis yang kompetitif ini (Haholongan et al., 2022). Key Performance Indicators (KPI) adalah alat penting yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka. Begitu pula, PT JIEP harus selalu beradaptasi dan efektif. Pengukuran kinerja melalui KPI menjadi penting untuk evaluasi internal, jangka waktu, dan menarik investor. PT JIEP harus memastikan bahwa KPI yang digunakan sesuai dengan strategi dan kondisi pasar karena perusahaan terus berkembang.

Alat bantu untuk mengukur kinerja tim, *Key Performance Indicator* sangat bermanfaat untuk perusahaan termasuk PT JIEP. Ini memungkinkan Perusahaan untuk mengetahui seberapa jauh upaya yang kita lakukan mempengaruhi kemajuan bisnis. Dengan adanya key performance indicator tersebut setiap unit dapat membuat target apa yang ingin di capai dan berapa skala penargetannya. Dengan begitu akan terlihat secara

jelas apa saja KPI yang sudah dicapai setiap divisi dan seberapa berhasil divisi tersebut mencapai setiap target KPI nya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti dan mengamati *key performance indicator* yang ada di PT JIEP.

Konsep KPI sebagai pengukur kinerja dan teori manajemen mendukung kinerja penelitian ini. Teori Balanced Scorecard oleh Kaplan dan Norton menekankan betapa pentingnya KPI sebagai pengukuran kinerja yang menyeluruh; Selain itu, konsep pengukuran efektivitas dapat digunakan untuk menentukan apakah KPI sesuai dengan strategi PT JIEP atau tidak. Mengidentifikasi perbedaan yang ada antara KPI dan kebutuhan perusahaan dapat dibantu oleh teori-teori ini.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan KPI (Key Performance Indicators) yang ada di PT JIEP?
2. Apa saja kendala yang dihadapi PT JIEP dalam menjalankan program KPI?
3. Bagaimana efektivitas penerapan KPI dalam meningkatkan kualitas kinerja operasional di PT JIEP?

1.4 Tujuan

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan Key Performance Indicator di PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung.
2. Untuk mengetahui apa saja kendala yang dialami PT JIEP dalam menjalankan program KPI.
3. Untuk mengetahui bagaimana efektivitas KPI pada PT JIEP untuk meningkatkan kualitas efektivitas perusahaan.

1.5 Manfaat

1. Mendapatkan kesempatan untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan dalam bidang operasional perusahaan.
2. Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang sudah di pelajari di kelas dalam dunia kerja langsung.
3. Memiliki hubungan dengan pihak-pihak profesional.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Operasi

Cabang manajemen yang disebut manajemen operasional berkonsentrasi pada manajemen dan pengawasan proses produksi dan distribusi barang atau jasa dalam organisasi. Menurut Stevenson (2018), operasional manajemen mencakup semua tindakan yang berhubungan dengan penciptaan nilai bagi pelanggan melalui produk atau layanan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. mengisyaratkan bahwa proses operasional berjalan secara efektif dan efisien, dengan memaksimalkan penggunaan sumber daya dan mengurangi pemborosan adalah tujuan utama operasional manajemen . Oleh karena itu, kualitas produk, kecepatan produksi, biaya operasional, dan kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh manajemen operasional.

Lane et al. (2011) menyatakan bahwa manajemen operasional adalah bidang manajemen yang berfokus pada produksi produk dan penggunaan alat dan teknik khusus untuk menyelesaikan masalah produksi. Menurut Firmansyah et al. (2007). Manajemen operasi mencakup serangkaian tindakan yang bertujuan untuk menciptakan nilai melalui transformasi sumber daya menjadi output yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Proses transformasi ini harus dikelola dengan baik untuk

mencapai keseimbangan antara biaya, kualitas, kecepatan, dan momen (Heizer & Render, 2014). Menurut Schroeder (2008), manajemen operasi terdiri dari beberapa komponen, termasuk perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian proses produksi serta pemeliharaan kualitas produk.

Setiap aspek manajemen operasi meningkatkan efisiensi operasional, yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Keputusan strategis tentang pengendalian kualitas, manajemen rantai pasokan, manajemen persediaan, dan layout termasuk dalam manajemen operasi, menurut Hill dan Hill (2011). Selain itu, Russel dan Taylor (2009) menunjukkan bahwa manajemen operasi tidak hanya mencakup proses manufaktur tetapi juga layanan; bagian proses operasional yang melibatkan pelanggan harus diperhatikan. Dengan integrasi, bisnis dapat meningkatkan efisiensi, meningkatkan inovasi, dan menanggapi kebutuhan pasar secara lebih responsif (Russel & Taylor, 2009).

Manajemen operasional berarti mengelola penggunaan sumber daya (juga dikenal sebagai faktor produksi), tenaga kerja, mesin, peralatan, bahan mentah, dan sumber daya lainnya secara optimal selama proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa. Kegiatan operasional perusahaan tidak hanya diperlukan untuk perusahaan berskala besar saja, tetapi juga untuk semua perusahaan yang terlibat dengan kebutuhan prosedur dan rincian kerja yang teratur. Ini memastikan bahwa suatu perusahaan dapat beroperasi tanpa masalah.

Kualitas menjadi komponen penting dari manajemen operasional. Deming (1986) menyatakan bahwa keberhasilan operasional dapat diukur bukan hanya dari efisiensi tetapi juga dari kemampuan perusahaan untuk menyediakan produk dan

layanan berkualitas tinggi kepada pelanggannya. Pengelolaan kualitas memastikan penerapan sistem dan prosedur yang bahwa barang atau jasa yang dibuat sesuai dengan standar . Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas operasional secara berkelanjutan, teknik seperti Manajemen Kualitas Total (TQM), Pengendalian Prosedur Statistik (SPC), dan Peningkatan Kontinuitas digunakan. Selain itu, perusahaan manajemen operasional mulai menggunakan teknologi dalam proses produksi dan operasional. Menurut Krajewski dkk . (2019), teknologi dapat meningkatkan efisiensi operasional melalui proses otomatisasi , integrasi sistem informasi, dan penggunaan data dalam pengambilan keputusan. Perusahaan dapat memprediksi permintaan pasar, mengoptimalkan proses produksi, dan menjaga kinerja operasional secara real-time dengan bantuan teknologi modern seperti analisis data mendalam, Internet of Things (IoT), dan AI.

Menurut Chase dkk . (2016), pengelolaan kinerja karyawan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan merupakan komponen penting dari manajemen operasional yang efektif, karena karyawan merupakan bagian penting dari operasional. Dalam proses operasional, sumber daya manusia yang terlatih dan termotivasi akan meningkatkan kualitas, produktivitas, dan inovasi.

Dapat disimpulkan bahwa konsep manajemen operasional mengacu pada tindakan perusahaan dalam membuat barang dan jasa yang diberikan kepada konsumennya. Dengan demikian, seluruh sumber daya perusahaan akan diintegrasikan untuk menghasilkan keluaran yang bernilai, baik itu barang akhir, barang setengah jadi, atau jasa.

2.1.2 Key Performance Indicator

Key Performance Indicators adalah alat atau matriks pengambilan keputusan yang berguna untuk membantu organisasi atau perusahaan mengukur kinerja individu serta mengevaluasi kinerja organisasi sendiri untuk mencapai tujuan strategis. KPI terdiri dari set indikator atau metrik yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu organisasi atau individu berhasil mencapai tujuan atau sasarannya (Setiawan & Ardiansah, 2023). Organisasi menggunakan Indikator Kinerja Utama (KPI) sebagai alat evaluasi untuk mengevaluasi seberapa baik tujuan strategis mereka tercapai. KPI menunjukkan kinerja organisasi dalam kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan dan membantu mengukur seberapa baik target telah tercapai. KPI tidak hanya terdiri dari data atau pengukuran, tetapi juga menunjukkan elemen penting dari proses atau hasil yang diinginkan (Parmenter, 2015). Dalam praktiknya, KPI dapat dikelompokkan menjadi berbagai kategori sesuai dengan berbagai elemen operasional dan strategi yang dimiliki perusahaan. Misalnya, KPI finansial mencakup indikator seperti margin laba, arus kas, dan return on investment (ROI), yang mengukur kinerja keuangan organisasi. KPI operasional mengukur efisiensi proses, seperti waktu siklus produksi, tingkat pemanfaatan kapasitas, dan biaya per unit produksi. Namun demikian, KPI kualitas fokus pada tingkat cacat produk, pengembalian produk, dan kepuasan pelanggan, yang menunjukkan bagaimana perusahaan mempertahankan standar kualitas produk dan layanan.

KPI disusun atas dasar prinsip SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), yang artinya KPI harus spesifik, dapat diukur, realistis, dan relevan dengan tujuan organisasi. Karakteristik ini memastikan bahwa KPI

memberikan pengukuran yang objektif, yang tidak hanya mencerminkan hasil akhir tetapi juga mengukur proses. Misalnya, dalam manajemen operasional, KPI digunakan untuk mengukur pemanfaatan kapasitas, tingkat efisiensi tenaga kerja, waktu siklus produksi, dan tingkat kesalahan atau cacat dalam proses produksi. Perusahaan harus menetapkan Indikator Kinerja yang relevan dengan visi, misi, dan rencana strategisnya agar pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat. Untuk menentukan Indikator Kinerja, ukuran yang mudah ditemukan dan diolah harus digunakan. Dengan cara ini, KPI dapat membantu menemukan dan mengatasi masalah yang muncul selama proses operasional.

KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menilai kinerja sebelumnya, tetapi juga berfungsi sebagai arah yang membantu organisasi menemukan jalan ke depan. KPI membantu organisasi menemukan kinerja area yang memerlukan perbaikan dan memungkinkan pengambilan tindakan korektif yang tepat waktu dan tepat sasaran. Selain itu, evaluasi KPI secara berkala memungkinkan organisasi untuk secara dinamis menyesuaikan strategi mereka untuk mencapai kinerja optimal. Selain itu, KPI juga dapat digunakan oleh organisasi untuk menilai seberapa efektif upaya yang telah dilakukan dan apakah strategi yang sedang dilaksanakan sesuai dengan harapan. Hal ini penting untuk mempertahankan daya saing organisasi di pasar domestik dan internasional. Tujuan utama penetapan KPI adalah sebagai berikut (Soemohadiwidjojo, 2015):

- Menghubungkan visi, misi, tata nilai, strategi, dan sasaran kinerja organisasi dengan tindakan yang dilakukan untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.

- Memeriksa tren kinerja organisasi dan/atau divisi untuk melihat apakah ada peningkatan atau penurunan yang signifikan.
- Membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja organisasi sebelumnya atau dengan kinerja organisasi sebelumnya, atau dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi dapat
- KPI organisasi digunakan sebagai dasar untuk menetapkan KPI atau sasaran kerja divisi dan individu.
- Hasil pencapaian KPI digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan konsekuensi. Dengan demikian, KPI membantu meningkatkan motivasi kerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

Akibatnya, KPI dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi saat ini dan memberikan panduan yang jelas untuk merencanakan dan mengarahkan langkah-langkah strategis di masa depan, yang akan membuat organisasi lebih kompetitif dalam jangka panjang. Dalam jangka panjang, KPI membantu organisasi membangun budaya kerja yang berpusat pada hasil di mana kinerja diukur secara objektif dan hasil yang diharapkan jelas untuk semua pihak yang terlibat. Dengan memberikan metrik yang dapat diukur untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan upaya organisasi, KPI mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan. KPI membantu organisasi mengatur strategi dan alokasi sumber daya dengan lebih baik. Ini meningkatkan peluang untuk mencapai hasil yang lebih baik di masa mendatang. KPI menjadi alat penting dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif. Mereka membantu organisasi tetap fokus pada tujuan strateginya, melakukan perbaikan, dan memastikan keberhasilan jangka panjang.

Oleh karena itu, KPI adalah bagian penting dari proses pengambilan keputusan strategis karena memungkinkan eksekutif untuk menentukan area mana yang membutuhkan peningkatan dan mengalokasikan sumber daya yang tepat. Melalui pemantauan dan evaluasi indikator kinerja utama (KPI) secara teratur, organisasi dapat meningkatkan kinerjanya melalui penyesuaian strategis. KPI mendorong pekerja untuk bekerja lebih produktif untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Mereka juga membantu menemukan area yang membutuhkan perhatian tambahan atau perbaikan (Marr, 2012). KPI menunjukkan prioritas utama perusahaan kepada semua karyawan, menjadikannya alat komunikasi yang bermanfaat.

2.1.3 Manajemen Kualitas

Untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan, manajemen kualitas adalah pendekatan sistematis yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan di setiap aspek organisasi (Goetsch & Davis, 2021). Konsep ini mencakup semua aspek organisasi, seperti manajemen, karyawan, dan proses kerja. Menurut Heizer & Render (2020), manajemen kualitas adalah keseluruhan elemen manajemen yang digunakan untuk memastikan bahwa produk dan layanan memenuhi standar dan memuaskan pelanggan. Manajemen kualitas bergantung pada prinsip-prinsip berikut: fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, pendekatan berbasis proses, kepemimpinan yang kuat, dan keterlibatan karyawan. Salah satu pendekatan utama dalam manajemen kualitas adalah manajemen kualitas total (TQM). TQM mencakup pengendalian kualitas berbasis data dan fakta, penggunaan teknik statistik, dan komitmen terhadap efisiensi dan inovasi.

Total Quality Management (TQM) adalah salah satu pendekatan utama manajemen kualitas, yang menekankan peningkatan berkelanjutan dan partisipasi semua pihak dalam organisasi. Goetsch & Davis menjelaskan bahwa TQM mencakup komitmen terhadap inovasi, pengendalian kualitas berbasis data dan fakta, dan penggunaan metode statistik dalam pengambilan keputusan. Untuk mencapai TQM, organisasi harus membangun budaya yang mendukung peningkatan kualitas secara menyeluruh dan berkesinambungan. Ini dapat dicapai melalui penerapan sistem pengukuran kinerja yang transparan dan akurat, dan peningkatan kapasitas kepemimpinan. Oleh karena itu, perusahaan memiliki kemampuan untuk membuat lingkungan kerja yang produktif dan berfokus pada keunggulan operasional.

Strategi peningkatan kualitas di perusahaan didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen kualitas. Perbaikan berkelanjutan, fokus pada pelanggan, keterlibatan karyawan, dan pendekatan berbasis proses adalah beberapa prinsip utama yang sering digunakan. Fokus pada pelanggan berarti bahwa organisasi harus memahami dan memenuhi secara optimal kebutuhan dan harapan pelanggan. Sementara itu, perbaikan berkelanjutan memastikan bahwa proses dan sistem kerja terus dievaluasi dan ditingkatkan. Karena kualitas bergantung pada individu yang menjalankan proses dalam organisasi dan sistem, keterlibatan karyawan sangat penting. Selain itu, pendekatan berbasis proses memungkinkan organisasi untuk mencapai hasil yang konsisten dan berkualitas tinggi melalui pengelolaan dan pengawasan berbagai tugas secara sistematis.

Keberhasilan dalam menerapkan manajemen kualitas dalam suatu organisasi sangat bergantung pada dukungan penuh dari pemimpin, budaya organisasi yang

mendukung perbaikan terus-menerus, dan pengukuran dan evaluasi kinerja yang rutin. Bisnis yang menerapkan manajemen kualitas yang efektif akan memiliki keunggulan kompetitif di pasar global. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang berkelanjutan, organisasi harus terus mengembangkan dan menerapkan strategi manajemen kualitas yang kuat. Ini akan meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya produksi, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan meningkatkan citra perusahaan.

2.1.4 Manajemen Kinerja

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, kinerja manajemen telah menjadi salah satu komponen penting dari upaya perusahaan. Menurut Hidayat (2018), kinerja atau performace adalah program kegiatan yang dicapai melalui perencanaan strategis organisasi yang dituangkan dalam kebijakan, visi, dan misi untuk mewujudkan sasaran dan tujuan dalam pencapaian pelaksanaan kegiatan tersebut. Aguinis (2013) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses terus menerus yang mencakup perencanaan, pengawasan, pengembangan, dan evaluasi kinerja karyawan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Dalam sepuluh tahun terakhir, sejumlah jurnal internasional telah menekankan bahwa umpan balik secara berkala tentang proses manajemen kinerja dan keterlibatan karyawan sangat penting untuk mencapai hasil yang lebih optimal. Seperti yang ditunjukkan oleh Pulakos dkk . (2019), proses ini tidak hanya mengukur kinerja output tetapi juga fokus pada pemeliharaan kinerja berbasis capaian dan pengembangan kompetensi.

Selain itu, menurut penelitian yang dilakukan oleh Denisi dan Murphy (2017), manajemen kinerja kontemporer menghasilkan penggabungan tujuan organisasi dengan pencapaian karyawan melalui penerapan alat evaluasi seperti Key Performance

Indicators (KPI). KPI memainkan peran penting dalam menjamin bahwa kinerja karyawan sesuai dengan strategi bisnis organisasi, dan KPI terdiri dari elemen kuantitatif dan kualitatif yang digunakan untuk menilai keberhasilan operasional. Menurut Grote (2018), penelitian baru ini menunjukkan betapa pentingnya pendekatan kinerja manajemen yang lebih luas, yang tidak hanya fokus pada hasil tetapi juga mempertimbangkan proses, keterampilan interpersonal, dan inovasi dalam melaksanakan tanggung jawab organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajemen adalah kunci keberhasilan organisasi di tingkat nasional. Menurut jurnal “Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi”, Muis (2020) mengatakan bahwa di Indonesia, penerapan manajemen kinerja semakin berkembang berkat penggunaan Balanced Scorecard dan indikator kinerja kunci (KPI), yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan target yang telah ditetapkan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Haryanto (2018) menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan, terutama dengan membangun kompetensi dan memberikan pemberdayaan yang adil terhadap kinerja. Oleh karena itu, kinerja manajemen sangat penting untuk keberhasilan dan kelangsungan organisasi di seluruh dunia.

2.1.5 Metode Penelitian *Seven Tools*

Untuk meningkatkan kualitas dan mengatasi masalah dalam proses produksi, metode Seven Quality Tools, atau Tujuh Alat Kualitas, digunakan. Konsep ini, yang pertama kali diusulkan oleh Kaoru Ishikawa pada tahun 1960-an, dan telah diterima secara luas sebagai metode yang efektif untuk menemukan, menganalisis, dan

memecahkan masalah kualitas dalam berbagai industri. Menurut Heizer dan Render setiap alat memiliki tujuan dan penerapan tertentu, dan dibuat untuk membantu manajer dan tim dalam mengidentifikasi penyebab utama masalah dan memastikan bahwa proses berjalan sesuai dengan protokol yang ditetapkan. Ini membantu dalam pengumpulan, analisis, dan interpretasi data untuk perbaikan berkelanjutan. 7 alat pengendalian kualitas ini yaitu:

- ***Check Sheet***

Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data secara sistematis adalah lembar periksa. Metode ini dapat mempermudah untuk mencatat peristiwa tertentu yang terjadi selama proses dan memberikan gambaran yang jelas tentang masalah yang perlu ditangani.

- ***Scatters Diagrams***

Scatters Diagrams merupakan diagram yang menunjukkan hubungan antara dua variabel. Ini membantu tim menemukan hubungan atau korelasi antara variabel yang dapat mempengaruhi kualitas dan efisiensi proses.

- ***Cause and Effect Diagrams***

Alat ini, juga dikenal sebagai diagram Ishikawa atau diagram fishbone, digunakan untuk mengidentifikasi sumber masalah dengan mengkategorikan berbagai faktor penyebab, seperti manusia, metode, mesin, atau material.

- ***Pareto Charts***

Berdasarkan prinsip Pareto (80/20) 80% masalah disebabkan oleh 20% penyebab utama, diagram Pareto menunjukkan bahwa sebagian besar

masalah disebabkan oleh sebagian kecil penyebab. Untuk memprioritaskan masalah yang perlu diselesaikan, gunakan diagram batang untuk menunjukkan faktor penyebab utama.

- ***Flowcharts***

Flowchart adalah alat visual yang digunakan untuk menggambarkan langkah-langkah dalam suatu proses. Ini membantu tim memahami alur pekerjaan dan menemukan masalah atau hambatan yang mungkin terjadi.

- ***Histogram***

Histogram menunjukkan distribusi frekuensi data secara grafis dan membantu tim melihat pola atau variasi dalam data. Alat ini sangat penting untuk menemukan masalah kualitas atau variabilitas dalam proses.

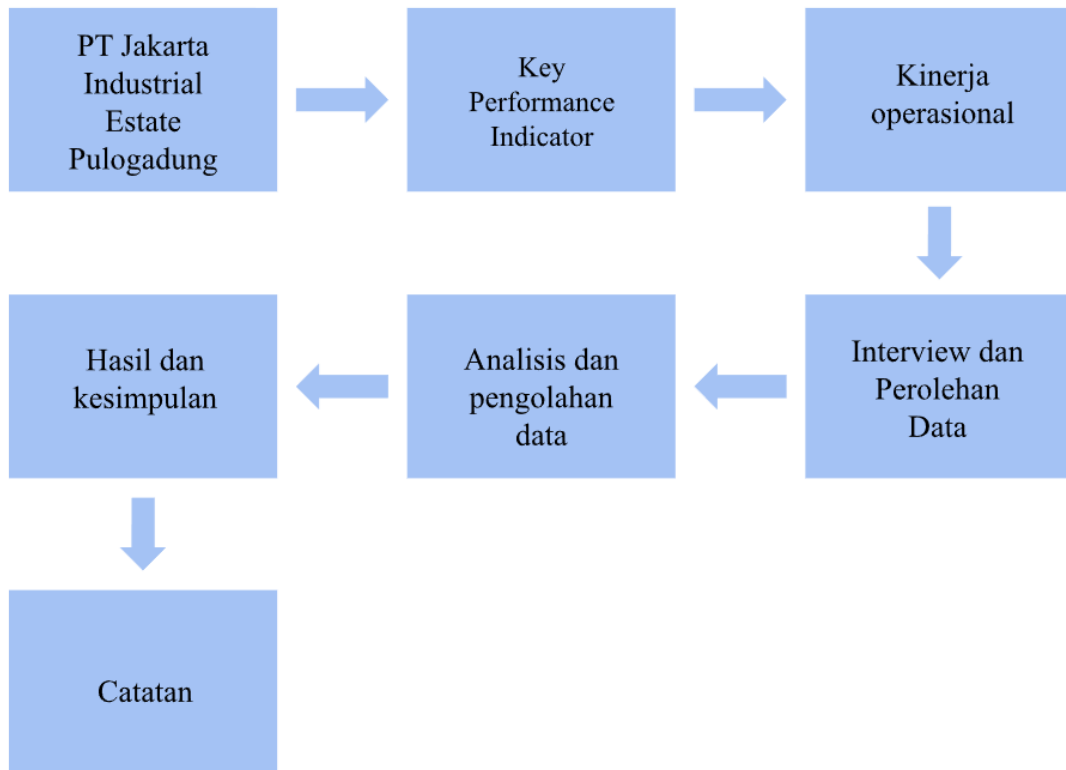
- ***Statistical Process Control***

Grafik ini digunakan untuk menunjukkan bagaimana suatu proses berkembang seiring waktu. Apakah variasi proses konsisten (terkendali) atau tidak terduga (tidak terkendali, dipengaruhi oleh faktor khusus) dapat diketahui dengan membandingkan data saat ini dengan batas kendali sebelumnya.

2.2 Kerangka Kerja

Pelaksanaan magang ini saya lakukan di PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung yang merupakan perusahaan yang 50% sahamnya milik BUMN dan 50% lainnya milik BUMD. Tujuan dari pelaksanaan magang ini yaitu untuk menganalisis key performance indicator yang ada di PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung. Penelitian dilakukan secara

langsung di perusahaan, mencari data-data yang sudah ada, dan melakukan interview dengan beberapa karyawan. Berikut kerangka kerjanya:



Gambar 2. 1. Kerangka kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan

Penulis telah melaksanakan kegiatan magang selama 4 bulan di PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung di divisi *corporate strategy & planning* yang otomatis ikut serta dalam kegiatan divisi, dimana divisi tersebut bertanggung jawab untuk membuat perencanaan dan strategi perusahaan dan juga memonitoring operasional yang ada di perusahaan.

Pendekatan yang akan digunakan yaitu pendekatan kualitatif yang dirumuskan dalam bentuk teks. Untuk memahami fenomena dalam interaksi sosial secara alami, pendekatan kualitatif lebih menekankan analisis atau deskripsi. Metode penelitian kualitatif biasanya digunakan untuk memahami dan memahami fenomena yang tidak dapat diukur, dihitung, atau dibagi menjadi kategori tertentu. Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, dan analisis data kualitatif menggunakan teknik seperti kategorisasi, analisis tema, dan analisis kasus. Penelitian kualitatif ini menjelaskan bagaimana *key performance indicator* dengan dapat berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung.

Pendekatan kualitatif cocok untuk penelitian ini karena fleksibel dan memungkinkan peneliti untuk menyesuaikan diri dengan bagaimana data berkembang selama penelitian. Dengan demikian, peneliti dapat mengubah metode pengumpulan data seperti wawancara dan observasi untuk memenuhi kebutuhan dan kondisi di lapangan. Hal

ini memungkinkan peneliti untuk mempelajari responden secara lebih mendalam dan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan informasi KPI. Dengan metode ini, diharapkan penelitian akan menghasilkan analisis yang komprehensif dan relevan bagi perusahaan yang bertujuan meningkatkan kinerja operasional melalui penerapan KPI yang efektif.

3.2 Unit Analisis

Dalam penelitian ini, seluruh elemen yang berhubungan langsung dengan pengelola Key Performance Indicators (KPI) di PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (JIEP) dianggap sebagai unit analisis. Ini mencakup satu divisi yaitu corporate strategy and planning yang menggunakan KPI sebagai alat untuk mengukur kinerja karyawan. Selain itu, unit analisis juga mencakup kinerja data yang diukur melalui KPI yang ada, seperti tingkat pencapaian target KPI, seberapa efektif KPI dalam mengarahkan keputusan operasional, dan seberapa dekat KPI dengan target perusahaan. Data dari berbagai unit ini akan memberikan gambaran tentang sejauh mana KPI yang diterapkan mampu memberikan kontes

Sebagai narasumber dari penelitian ini, penulis membutuhkan 2-3 karyawan junior dan senior dari PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung. Peneliti akan melakukan interview dengan kurang lebih 2-3 responden yang terdiri dari 2 karyawan senior dan 1 karyawan junior dari PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung.

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data diperoleh yaitu dari pengumpulan data hasil observasi, data yang sudah ada dan *interview* dengan karyawan di PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung.

Peneliti melakukan kegiatan magang di perusahaan tersebut di lingkup divisi *corporate strategy and planning* yang bertanggung jawab untuk membuat strategi bisnis untuk perusahaan dan memonitor kegiatan operasional perusahaan. *Interview* akan dilakukan dengan karyawan yang dapat dipercaya untuk memberikan penjelasan kepada peneliti secara jelas dan sesuai fakta yang ada.

3.3.1 Data Primer

Observasi

Kartini Kartono mengatakan bahwa observasi adalah pengujian yang dilakukan dengan suatu tujuan untuk mengetahui sesuatu, terutama yang bertujuan untuk mengumpulkan skor, fakta, data, dan nilai verbalisasi. Pengungkapan kata-kata tentang segala sesuatu yang telah diamati dan diteliti juga dapat disebut. Selain itu, Nurkencana mengatakan bahwa observasi adalah metode melakukan penilaian secara sistematis dan langsung melalui pengamatan. Selanjutnya, suatu catatan observasi khusus dibuat untuk menyimpan data yang telah diperoleh dari observasi ini. Kegiatan pencatatan ini juga termasuk dalam pengamatan dan suatu objek.

Dapat disimpulkan bahwa Pengamatan objek tertentu secara langsung di tempat penelitian disebut observasi. Observasi pada dasarnya digunakan sebagai upaya untuk mengumpulkan informasi tentang sesuatu. Namun, observasi memiliki ciri-ciri tertentu: itu objektif, faktual, dan sistematis.

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan pada saat proses magang berlangsung. Magang ini dilakukan di PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung dengan jam kerja 8-9 jam. Observasi yang dilakukan peneliti selama proses magang di PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung dalam lingkup pelaksanaan key performance indicator. Hasil yang

diperoleh dari observasi penelitian ini akan disajikan dalam dokumen tertulis yang akan digunakan sebagai sumber data primer laporan ini.

Wawancara

Menurut Lexy J. Moleong, wawancara adalah sebuah percakapan yang memiliki tujuan tertentu. Metode ini memungkinkan peneliti dan responden untuk berkomunikasi secara langsung, sehingga informasi yang diperoleh secara lisan dapat membantu menjelaskan isu-isu yang sedang diteliti. Di sisi lain, Robert Kahn dan Channel berpendapat bahwa wawancara merupakan bentuk interaksi khusus yang dimulai melalui komunikasi verbal dengan tujuan tertentu, dan berfokus pada topik tertentu dengan menghilangkan informasi yang tidak relevan secara terus-menerus.

Salah satu metode pengumpulan data yang paling umum digunakan dalam penelitian, terutama dalam penelitian kualitatif, adalah wawancara. Menurut Bryman (2016), wawancara kualitatif memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pandangan, pengalaman, dan persepsi individu atau kelompok tentang subjek tertentu karena wawancara dilakukan dengan interaksi langsung antara pewawancara dan narasumber, sehingga dalam menggali jawaban secara mendalam lebih fleksibel.

Alsaawi (2014) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa wawancara sangat efektif untuk mengumpulkan data yang lebih detail dan kontekstual daripada pendekatan kuantitatif ketika datang ke topik seperti sikap, keyakinan, atau pengalaman subjektif yang sulit diukur secara kuantitatif. Ini sangat relevan untuk penelitian sosial karena wawancara memungkinkan pengumpulan data yang lebih detail dan kontekstual daripada pendekatan kuantitatif. Selain itu, King dan Horrocks (2017) menyatakan

bahwa wawancara memberikan kesempatan kepada orang yang diwawancarai untuk mengajukan pertanyaan tindak lanjut atau meminta klarifikasi yang dapat membantu mereka lebih memahami tanggapan yang diberikan.

Oleh karena itu, wawancara masih menjadi metode pengumpulan data penting dalam penelitian kualitatif kontemporer. wawancara merupakan percakapan dua orang atau lebih yang dilakukan antara pewawancara dan narasumber dengan tujuan mengumpulkan informasi. Tujuan wawancara adalah untuk menambah informasi awal pewawancara dengan informasi yang akurat, mendalam, dan objektif. Selain itu, wawancara dapat menawarkan perspektif baru tentang masalah yang dibahas. Kemampuan untuk mempelajari topik secara mendalam dengan fokus pada interaksi langsung dan berdiskusi dalam menggali informasi adalah keunggulannya. Penggunaan wawancara harus dikombinasikan dengan penggunaan etika dan kemajuan teknologi dalam beberapa tahun terakhir.

Adapun beberapa pertanyaan yang akan ditanyakan pada saat wawancara yaitu:

- a. Menurut Anda apakah SDM JIEP sudah mampu untuk menjalankan KPI yang sudah ada?
- b. Menurut Anda seberapa berpengaruh dan apa pengaruh KPI untuk operasional perusahaan?
- c. Bagaimana PT JIEP mengembangkan KPI yang efektif untuk mengukur kinerja bisnisnya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan?
- d. Menurut Anda apa manfaat yang secara langsung dirasakan sejak dilakukannya KPI?

- e. Menurut anda apakah KPI yang digunakan di PT JIEP ini sudah cukup baik atau masih ada yang perlu diperbaiki?
- f. Apa saja hambatan dalam penilaian key performance indicator terhadap kinerja operasional PT JIEP?

3.3.2 Data Sekunder

Database Internal Perusahaan

Penelitian ini juga membutuhkan database internal PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (JIEP), yang berisi berbagai informasi tentang kinerja operasional setiap unit atau departemen. Indikator khusus, seperti kecepatan penyelesaian proyek dan kesesuaian dengan target. Untuk memastikan bahwa data yang digunakan adalah aktual dan relevan, data ini diambil dari sistem manajemen Perusahaan. Dengan menggunakan database internal, penelitian ini dapat mempelajari lebih lanjut tentang pencapaian KPI di setiap unit dan bagaimana pencapaian tersebut berkontribusi pada tujuan operasional Perusahaan. Data ini penting untuk memahami seberapa efektif KPI dalam meningkatkan kepuasan penyewa dan mempertahankan loyalitas mereka. Dengan menggunakan data ini, penelitian dapat memberikan rekomendasi yang tepat tentang bagaimana KPI dapat digunakan dengan lebih baik sebagai alat pengukur kinerja dan pendukung keputusan strategi Perusahaan.

3.4 Teknik Analisis

Dalam menganalisis data yang ada, penulis menggunakan beberapa teknik analisis diantaranya yaitu:

3.4.1 Data Prognosa

Data prognosa *key performance indicator* (KPI) adalah data yang berisi prediksi atau estimasi nilai indikator kinerja utama di masa mendatang yang didasarkan pada tren data historis, asumsi strategis, atau faktor eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi. Data prognosa KPI membantu bisnis merencanakan strategi, mengalokasikan sumber daya, dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Fungsi utamanya adalah untuk memprediksi kinerja masa depan berdasarkan data tren dan historis saat ini. Dengan data prognosa yang akurat, perusahaan dapat mengambil tindakan strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi risiko, dan mencapai targetnya. Kinerja operasional dalam pencapaian target diukur dengan data KPI dalam penelitian ini.

Dengan menggunakan data prognosa ketercapaian *Key Performance Indicator* pada PT Jakarta Industrial Estate Pulo Gadung penulis dapat mengetahui seberapa tercapai KPI yang telah dibuat. Dari data tersebut, penulis dapat melihat apa saja indikator kinerja yang tercapai dan belum tercapai.

3.4.2 Diagram Pareto

Diagram Pareto digunakan untuk menunjukkan dan memprioritaskan masalah, penyebab, atau faktor dalam sebuah sistem berdasarkan dampaknya. Diagram ini didasarkan pada Prinsip Pareto (80/20), yang menyatakan bahwa 20% dari hasil (masalah atau dampak) seringkali disebabkan oleh 80% faktor utama. Diagram ini membantu perusahaan menemukan hal-hal penting yang harus diperhatikan terlebih dahulu (Parmenter, 2010). Rosyidi (2021:20) membuat

diagram pareto untuk menemukan masalah atau penyebab yang penting untuk menyelesaikan masalah dan membandingkannya dengan situasi umum. Dua komponen utama diagram Pareto adalah garis kumulatif dan grafik batang. Grafik batang menunjukkan frekuensi atau efek dari setiap kategori, sedangkan garis kumulatif menunjukkan kontribusi kumulatif dari setiap kategori terhadap total (Goetsch & Davis, 2014).

Dengan menggunakan diagram pareto ini, penulis dapat mengidentifikasi penyebab terbedar ketidaktercapaian KPI pada PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung. Hal ini dapat mempermudah penulis untuk memberikan saran perbaikan KPI terhadap perusahaan. Dalam pembuatan diagram pareto ini, penulis menggunakan data prognosa ketercapaian KPI pada PT JIEP.

3.4.3 Diagram *Fishbone*

Secara umum, diagram *Fishbone* adalah diagram yang menunjukkan data tentang faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan atau ketidaksesuaian dan bagaimana faktor-faktor ini berkontribusi pada timbulnya masalah. Analisis ini menggunakan data yang sebagian besar dikumpulkan secara subyektif melalui pengamatan dan analisis, yang dapat berasal dari hal-hal obyektif atau subyektif dan menggunakan data kuantitatif atau kualitatif. Mangindara et al. (2022:100) Diagram sebab dan akibat adalah alat yang berguna untuk mengidentifikasi penyebab dan sub-penyebab suatu masalah. Diagram tulang ikan juga merupakan alat visual untuk mengidentifikasi, mengeksplorasi, dan menggambarkan secara grafis semua penyebab yang dapat menyebabkan suatu masalah.

Dengan diagram *fishbone* ini, penulis dapat mengidentifikasi apa saja yang menjadi penyebab munculnya permasalahan yang ada di program *Key Performance Indicator* PT JIEP. Diagram tersebut dibuat oleh penulis berdasarkan analisis secara langsung selama kegiatan magang di PT JIEP.

3.4.4 Hasil Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif, rekrutmen, dan analisis bisnis. Wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan melalui percakapan antara pewawancara dan responden dengan tujuan mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang pandangan, pengalaman, atau opini responden tentang suatu topik. Metode wawancara memiliki sejumlah manfaat, kemampuan untuk menggali informasi dengan lebih mendalam dibandingkan dengan metode survei. Ini juga memberikan kesempatan untuk klarifikasi dan elaborasi terhadap jawaban responden, serta membuka wawasan mengenai pandangan, sikap, dan pengalaman pribadi mereka.

Setelah wawancara, penulis membuat dan mengolah transkrip dari wawancara yang telah dilakukan. Dari hasil tersebut akan dibuat tabel sehingga dapat terlihat bagaimana jawaban setiap responden dalam setiap pertanyaan.

BAB IV

HASIL PELAKSANAAN

Kegiatan magang dilaksanakan di Divisi *Corporate Strategy and planning* pada bagian corporate planning specialist. Kegiatan magang ini dilaksanakan selama 17 minggu 3 hari dengan waktu kerja 40 jam perminggu dengan total 696 jam kerja. Fokus utama divisi corporate strategy and planning adalah membuat strategi yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan efektifitas operasional perusahaan untuk mencapai tujuan.

4.1 Deskripsi Data

Strategi *key performance indicator* pada PT Jakarta Industrial Estate Pulo Gadung sudah berlangsung selama 2 tahun tepatnya yaitu pada tahun 2022 sampai sekarang. Untuk mengukur kinerja operasional perusahaan, divisi, dan individu dalam mencapai tujuan di luar program kerja perusahaan perlu adanya *key performance indicator*. Indikator yang dibuat harus jelas, dapat diukur, dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Penulis memperoleh informasi mengenai *key performance indicator* pada PT Jakarta Industrial Estate Pulo Gadung melalui observasi, wawancara, dan database perusahaan.

Pada bulan pertama penulis melakukan riset dan observasi mengenai strategi apa saja yang digunakan oleh PT Jakarta Industrial Estate Pulo Gadung untuk meningkatkan efektivitas operasional perusahaan. Penulis juga berkonsultasi dengan AVP *Corporate Planning Specialist* 1 untuk mencari topik yang perlu penulis teliti yang sekiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan dan hasilnya yaitu topik mengenai efektivitas *key performance indicator* pada PT Jakarta Industrial Estate Pulo Gadung.

Setelah mengetahui topik yang akan penulis teliti, penulis diberikan beberapa tugas yang relevan dengan topik *key performance indicator* PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung seperti monitoring KPI direktorat maupun kolegiat dan diajak untuk mengikuti beberapa rapat direksi yang relevan. Selain itu peneliti juga mulai mempelajari bagaimana sistem *key performance indicator* yang sudah diterapkan pada PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung melalui database perusahaan dan juga melakukan wawancara dengan beberapa karyawan pada Divisi *Corporate Strategy and Planning*. Berikut profil narasumbernya:

Tabel 4. 1. Profil Informan

Nama Responden	Winda	Widya	Izhar
Divisi pekerjaan	<i>AVP Coporate Planning Specialist 1</i>	<i>AVP Coporate Planning Specialist 2</i>	<i>Corporate Performance Monitoring 1</i>
	Informan utama karena merupakan AVP yang berkaitan langsung dengan program KPI dan juga mentor penulis.	Informan pendukung	Informan utama 2 karena merupakan pihak yang terlibat langsung dalam monitoring KPI perusahaan.
Kode	W1	W2	I1
Cara mewawancarainya	Peneliti melakukan	Peneliti melakukan	Peneliti melakukan

	wawancara pada 1 minggu sebelum kegiatan magang berakhir di ruangan CSP PT JIEP	wawancara pada 1 minggu sebelum kegiatan magang berakhir di ruangan CSP PT JIEP	wawancara pada 1 minggu sebelum kegiatan magang berakhir di ruangan CSP PT JIEP
Pertanyaan yang diajukan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana kemampuan SDM PT JIEP untuk melaksanakan KPI? 2. Bagaimana pengaruh penerapan <i>key performace indicator</i> terhadap efektivitas kinerja perusahaan? 3. Bagaimana PT JIEP mengembangkan KPI yang efektif untuk mengukur kinerja bisnisnya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan? 4. Apa manfaat yang secara langsung dirasakan sejak dilakukannya KPI? 5. Apakah KPI yang digunakan di PT JIEP ini sudah cukup baik atau masih ada yang perlu diperbaiki? 6. Apa yang masih perlu diperbaiki dari KPI PT JIEP ini? 		

Tabel 4.1 menunjukkan nama-nama dari informan, divisi dalam perusahaan, bagaimana cara mewawancarainya, dan juga pertanyaan-pertanyaan yang ditanyakan.

4.2 Analisis Data

Dalam analisis data, penulis menggunakan data prognosa yang berasal dari data perusahaan dan juga 2 metode dari *seven tools* yaitu diagram pareto dan juga diagram *fishbone*. Penelitian ini juga didukung dengan hasil wawancara dengan para informan.

4.2.1 Data Prognosa KPI Operasional

Data prognosa KPI (Key Performance Indicators) digunakan untuk membantu pengelolaan kinerja perusahaan. Fungsi utamanya yaitu digunakan untuk memprediksi kinerja masa depan berdasarkan data historis dan tren saat ini. Dengan data prognosa yang akurat, perusahaan dapat mengambil tindakan strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi risiko, dan mencapai targetnya. Data prognosa KPI dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui kinerja operasional dalam pencapaian target.

Tabel 4. 2. *Data Prognosa KPI Bagian Operasional*

No	Kategori	KPI/Measurment	Target	Satuan	Realisasi (Prognosa)
A. KPI BERSAMA					
1	Aspek Finansial	EBITDA	119,40	Rp Miliar	57
2	Aspek Operasional	Standardisasi Business Model Recurring Income Pengelolaan Kawasan	25	%	-12,00
3		Optimalisasi Bisnis Melalui Kemitraan Strategis	100	%	51

No	Kategori	KPI/Measurment	Target	Satuan	Realisasi (Prognosa)
4	Aspek Sosial	Penggunaan PDN dalam Pengadaan Barang/Jasa	43	%	87
5	Inovasi Model Bisnis	Implementasi Sinergi pada Holding Danareksa	100	Rp Miliar	81,4
6		Implementasi Sinergi pada BUMD	20	Rp Miliar	204
7	Peningkatan Investasi	Realisasi Penyerapan Investasi	147,74	Rp Miliar	46,92
B. KPI DIREKTORAT					
1		Penyelesaian Roadmap Pemenuhan Infrastruktur Kawasan	Aug-24	Waktu	Agustus
2		Penyelesaian Digital Marketing Tools	1	Produk	2
3		Survei kepuasan pelanggan	3,5	Skor	3,5
4		Implementasi Pemasangan Digital Meter	1	Unit	2
5		Implementasi pemasaran bersama kawasan industri	1	Program	1

No	Kategori	KPI/Measurment	Target	Satuan	Realisasi (Prognosa)
6		Penyelesaian kajian dan persetujuan direksi atas tarif pemeliharaan kawasan	100	%	100
7		Penyelesaian kajian Roadmap Green Industry	Jun-24	Waktu	Jun-24
8		Penyelesaian Laporan Real Demand Survey	Jul-24	Waktu	oktober
9		Penyusunan Standarisasi Database Customer Relationship Management	1	Produk	1
10		Realisasi Kajian Pembangunan Jaringan Air Limbah	1	Kajian	1
11		Penyelesaian Kajian Remasterplan	1	Kajian	1,00
12		Realisasi pembangunan reservoir dan jaringan air bersih	Q4	Waktu	Q4
13		Realisasi Operasionalisasi E-Gate	5,1	Rp Miliar	1,00

No	Kategori	KPI/Measurment	Target	Satuan	Realisasi (Prognosa)
14		Implementasi kerjasama penyedia air bersih dengan mitra	Apr-24	Waktu	Desember
15		Penyelesaian investasi yang belum teroptimalisasi : bizhome, GSG, dan Financial Center	1	Kajian	1
16		Penyelesaian Kajian KIT Subang	1	Kajian	Takeout
17		Peningkatan Jumlah Sewa Gudang di KIP	100	%	48,65
18		Penyelesaian Pemetaan Tenant di KIP	1	Kajian	1

Dari data tersebut, penulis menemukan terdapat 25 indikator, 7 indikator dari KPI bersama dan 18 indikator dari KPI direktorat dengan pencapaian 18 KPI mencapai atau melampaui target dan 7 KPI lainnya belum mencapai target.

4.2.2 Diagram Pareto

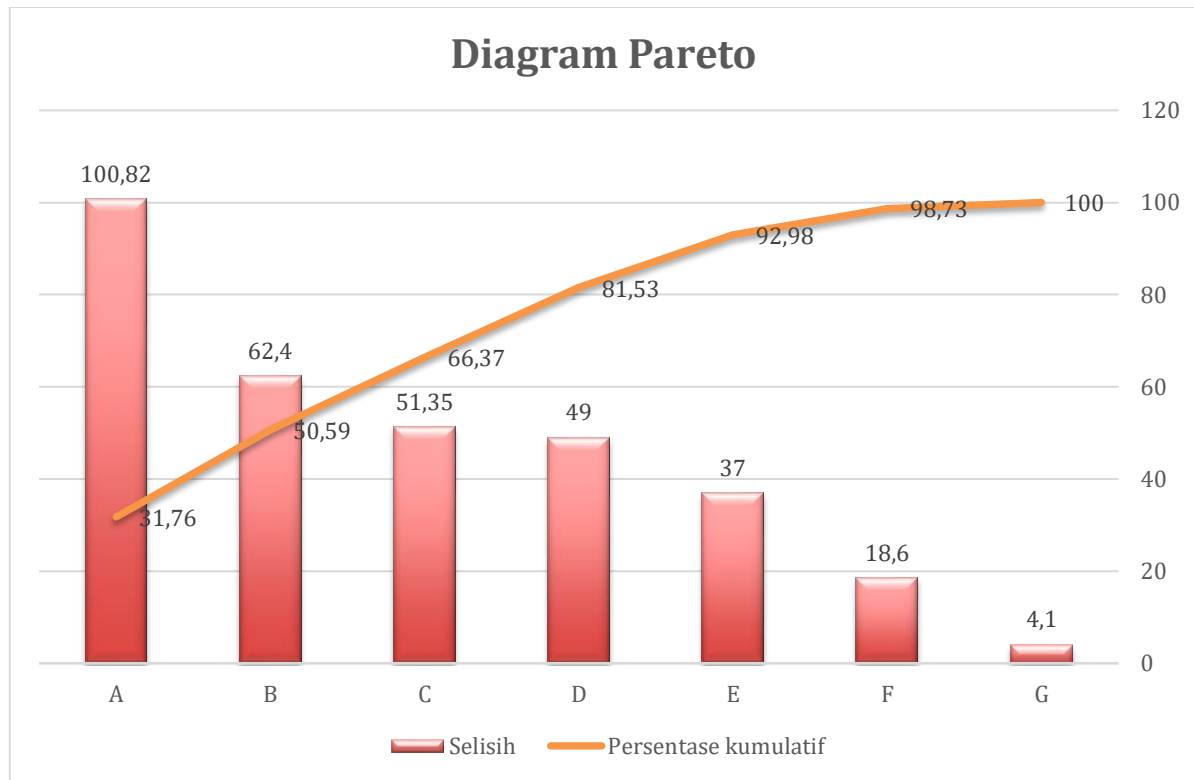
Pareto adalah grafik batang yang menunjukkan masalah berdasarkan urutan banyaknya kejadian. Ini diatur mulai dari jumlah masalah yang paling banyak terjadi

hingga jumlah masalah yang paling sedikit terjadi. Diagram pareto yang menunjukkan KPI yang tidak tercapai diberikan di bawah ini.

Tabel 4. 3. Data Prognosa KPI yang tidak tercapai

KPI	Selisih	% Pencapaian (Selisih:total selisih x 100)	Persentase Kumulatif (%) (% pencapaian+persentase kumulatif sebelumnya)
Realisasi Penyerapan Investasi (A)	100.82	31.76%	31,76%
EBITDA (B)	62.4	19.30%	50.59%
Peningkatan Jumlah Sewa Gudang di KIP (C)	51.35	15.88%	66.37%
Optimalisasi Bisnis Melalui Kemitraan Strategis (D)	49	15.16%	81.53%
Standardisasi Business Model Recurring Income Pengelolaan Kawasan (E)	37	11.45%	92.98%

KPI	Selisih	% Pencapaian (Selisih:total selisih x 100)	Persentase Kumulatif (%) (% pencapaian+persentase kumulatif sebelumnya)
Implementasi Sinergi pada Holding Danareksa (F)	18.6	5.75%	98.73%
Realisasi Operasionalisasi E-Gate (G)	4.1	1.27%	100%
Total	323,27	100%	



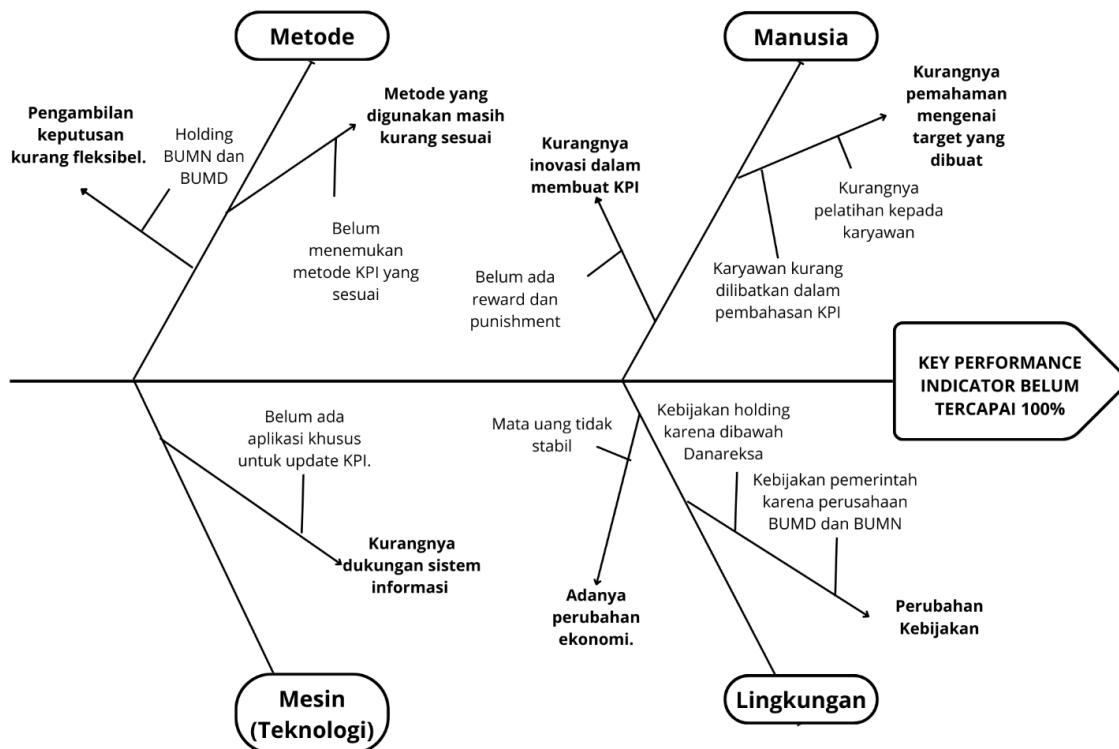
Gambar 4. 1. Diagram Pareto

Dari ketujuh KPI yang tidak mencapai target dalam diagram tersebut, penulis akan memfokuskan penelitian pada dua indikator utama. Berdasarkan diagram Pareto, kedua KPI ini berkontribusi paling besar terhadap ketidaktercapaian target perusahaan, yaitu "Realisasi Penyerapan Investasi" dan "EBITDA". KPI yang memberikan kontribusi terbesar adalah:

- "Realisasi Penyerapan Investasi," dengan kontribusi sebesar 31,76% yang berdasarkan database perusahaan disebabkan karena beberapa persyaratan investasi lebih ketat karena adanya perubahan kebijakan pemerintah terkait kawasan industri.
- "EBITDA," yang berkontribusi sebesar 19,30%. Angka-angka ini menunjukkan bahwa kedua KPI tersebut sangat berpengaruh terhadap ketidaktercapaian target perusahaan. Berdasarkan database perusahaan penyebab utamanya yaitu pendapatan utama belum mencapai target tetapi disisi lain terdapat efisiensi pada beban.

4.2.3 Diagram Fishbone

Pada penelitian ini penulis menggunakan diagram *fishbone* untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan penyebab utama ketidaktercapaian KPI pada PT JIEP. Metode ini menunjukkan berbagai faktor yang berkontribusi pada masalah melalui visualisasi diagram tulang ikan, yang memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara faktor penyebab, seperti desain, material, proses operasional, dan pemeliharaan. Selanjutnya, diagram ini akan memberikan dasar untuk merumuskan strategi perbaikan yang lebih efisien untuk meningkatkan kinerja operasional perusahaan melalui penggunaan KPI. Berikut diagram fishbone dari ketidaktercapaiannya KPI PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung.



Gambar 4. 2. Diagram Fishbone

Pada diagram *fishbone* tersebut terdapat beberapa faktor internal dan eksternal yang menyebabkan ketidaktercapaian Key performance indicator di PT JIEP. Faktor tersebut antara lain:

- Metode: Metode yang digunakan belum sesuai dikarenakan PT JIEP belum menemukan metode KPI yang sesuai dengan perusahaan, dan pengambilan keputusan kurang fleksibel dikarenakan PT JIEP merupakan perusahaan holding BUMN dan juga BUMD.
- Mesin: Kurangnya dukungan teknologi karena belum ada dukungan sistem informasi khusus untuk pelaporan progress KPI.
- Manusia: Yang pertama karena kurangnya pemahaman mengenai target karena kurangnya pelatihan khusus untuk karyawan dan juga karyawan belum terlibat secara langsung dalam pembahasan KPI yang dibuat. Yang kedua yaitu juga karyawan kurang berinovasi dalam membuat KPI karena belum ada *reward* dan *punishment*.
- Lingkungan: Yang pertama yaitu karena perubahan kebijakan pemerintah BUMN dan BUMD maupun kebijakan holding PT Danareksa. Yang kedua yaitu adanya perubahan ekonomi karena mata uang belum stabil.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan ketercapaian KPI, perlu adanya perbaikan menyeluruh yang mencakup penyesuaian metode, peningkatan dukungan teknologi, peningkatan kapasitas dan keterlibatan karyawan, serta adaptasi terhadap dinamika lingkungan eksternal.

4.2.4 Hasil Wawancara

Untuk melakukan analisis ini, penulis telah melakukan wawancara dengan 3 responden dengan kode W1, W2, dan I1. Berikut hasil wawancaranya:

Tabel 4. 4. Hasil Wawancara

Pertanyaan	W1	W2	I1
Bagaimana kemampuan SDM PT JIEP untuk melaksanakan KPI?	Sebenarnya sudah mampu tetapi kadang kurang di monitor, terkadang juga terlihat seperti kalau belum disuruh nggak mau padahal secara kemampuan sudah mampu.	Sebenarnya sudah siap secara kompetensi dan mental, kendalanya sistem kontrol dan monitoring.	Masih belum siap
Bagaimana pengaruh penerapan <i>key performace indicator</i> terhadap efektivitas kinerja perusahaan?	Belum karena terkadang yang dikerjakan pada level operasional tidak berhubungan dengan KPI korporat karena kadang tidak turun ke level operasionalnya.	Sudah berpengaruh, tapi yang belum ada reward dan punishment jadi kadang belum terimplementasi	Belum kelihatan sama sekali karena masih banyak yang belum mencapai target yang diharapkan.

Pertanyaan	W1	W2	I1
Bagaimana PT JIEP mengembangkan KPI yang efektif untuk mengukur kinerja bisnisnya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan?	Setiap tahun, JIEP mencoba mencari metode KPI yang sesuai dengan <i>menghire</i> konsultan untuk melakukan diskusi mengenai metode yang paling sesuai dengan JIEP.	Sudah ada, dari target yang telah ditetapkan pihak manajemen telah memfasilitasi seperti kompetensi yang diperlukan. Tetapi yang masih menjadi kendala yaitu belum ada penerapan reward dan punishment	Ada, penyusunan KPI nya disesuaikan dengan arahan pemegang saham. Pencapaian KPI nya berusaha disinkronkan dengan kompensasi karyawan.
Apa manfaat yang secara langsung dirasakan sejak dilakukannya KPI?	Ada, misal ada beberapa investasi baru yang membutuhkan untuk membuat kajian sehingga diberikan training untuk membuat FS yang efektif dan efisien dan	Sudah ada, karena mereka jadi tau apa yang akan dikerjakan.	Manfaatnya menjadi kewajiban manajemen untuk melaksanakan pengelolaan KPI korporat jadi secara konterporer sudah tercapai dan penentuan kinerja perusahaan

Pertanyaan	W1	W2	I1
	<p>impactnya sendiri lumayan baik untuk masing-masing divisi untuk penugasan itu. KPI juga sudah berpengaruh untuk efektivitas perusahaan.</p>		<p>memang harus punya KPI jadi bisa dinilai oleh pemegang saham.</p>
<p>Apakah KPI yang digunakan di PT JIEP ini sudah cukup baik atau masih ada yang perlu diperbaiki?</p>	<p>Masih kurang dan masih harus ditingkatkan (skala 7 dari 10) karena belum menemukan metode yang tepat.</p>	<p>Sudah cukup baik dengan skala 8 dari 10.</p>	<p>Perlu diperbaiki terutama KPI yang berurusan dengan driver, investasi dan pengembangan, harus selaran dengan tujuan RJPP perusahaan. Tata kelola terletak pada skala 8 dari 10 sedangkan</p>

Pertanyaan	W1	W2	I1
			dampaknya pada skala 3 dari 10.
Apa yang masih perlu diperbaiki dari KPI PT JIEP ini?	Terkadang yang dikerjakan pada level operasional tidak berhubungan dengan KPI korporat karena kadang tidak turun ke level operasionalnya dan juga perlu perbaikan metode dan juga meningkatkan monitoringnya.	Sistem dan monitoring	Perlu adanya pedoman yang lengkap, sosialisasi, dan <i>executive meeting</i> antar <i>senior management</i> untuk menyelaraskan KPI perdivisi agar nanti dapat berkaitan dengan target perusahaan.

Dari ketiga informan yang telah diwawancarai oleh penulis, penulis dapat mendapatkan beberapa informasi yang tidak didapatkan secara langsung oleh penulis pada saat pelaksanaan program magang pada PT JIEP. Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa

pelaksanaan KPI pada PT JIEP sendiri belum sepenuhnya berjalan seperti yang diharapkan karena terkendala sistem, metode, dan program monitoring.

4.3 Pembahasan Hasil

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa key performance indicator sangat dapat digunakan untuk mengukur kinerja operasional. Ini sejalan dengan salah satu tujuan utama penetapan KPI menurut Soemohadiwidjojo, 2015 “Membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja organisasi sebelumnya atau dengan kinerja organisasi sebelumnya, atau dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi dapat”

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Denisi dan Murphy bahwa manajemen kinerja kontemporer menghasilkan penggabungan tujuan organisasi dengan pencapaian karyawan melalui penerapan alat evaluasi seperti Key Performance Indicators (KPI) dan penelitian Grote yang menyatakan bahwa KPI memainkan peran penting dalam menjamin bahwa kinerja karyawan sesuai dengan strategi bisnis organisasi, dan KPI terdiri dari elemen kuantitatif dan kualitatif yang digunakan untuk menilai keberhasilan operasional.

Perusahaan harus mempertimbangkan untuk meningkatkan program pelatihan untuk para karyawannya dengan fokus pada pemahaman, implementasi, dan pengelolaan KPI secara efektif agar para karyawan PT JIEP memahami tujuan KPI dan bagaimana mereka dapat berkontribusi membantu mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, tidak kalah penting perusahaan juga perlu meningkatkan perlu untuk memperbaiki sistem monitoring dengan membentuk tim khusus pengawas KPI atau juga dapat menggunakan teknologi berbasis digital untuk program monitoring KPI seperti membuat sistem dashboard yang dapat diakses secara real-time oleh pihak terkait untuk mempermudah identifikasi masalah secara langsung.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Setelah penulis memproses dan menganalisis data tersebut, beberapa kesimpulan yang dibuat yaitu:

1. Berdasarkan analisis menggunakan diagram pareto menunjukkan bahwa dalam penerapan KPI yang telah dibuat belum sepenuhnya tercapai karena terdapat 25 indikator, 7 indikator dari KPI bersama dan 18 indikator dari KPI direktorat dengan pencapaian 18 KPI mencapai atau melampaui target dan 7 KPI lainnya belum mencapai target. Terdapat dua KPI yang berkontribusi paling besar terhadap ketidaktercapaian target PT JIEP yaitu "Realisasi Penyerapan Investasi" dan "EBITDA" dengan peesentse kumulatif kumulatif sebagai berikut:
 - "Realisasi Penyerapan Investasi," dengan kontribusi sebesar 31,76% yang menurut database perusahaan disebabkan karena beberapa persyaratan investasi lebih ketat karena adanya perubahan kebijakan pemerintah terkait kawasan industri.
 - "EBITDA," yang berkontribusi sebesar 19,30%. Angka-angka ini menunjukkan bahwa kedua KPI tersebut sangat berpengaruh terhadap ketidaktercapaian target perusahaan. Berdasarkan database perusahaan penyebab utamanya yaitu pendapatan utama belum mencapai target tetapi disisi lain terdapat efisiensi pada beban.

Penelitian ini menunjukkan bahwa fokus utama dalam perbaikan KPI harus diarahkan pada dua indikator yaitu “realisasi penyerapan investasi” dan “EBITDA” karena kedua indikator tersebut memberikan dampak terbesar untuk ketercapaian KPI.

2. Berdasarkan analisis menggunakan diagram *fishbone* terdapat beberapa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi ketidaktercapaian *Key Performance Indicator* PT JIEP yaitu:

- Metode: Metode yang digunakan belum sesuai dikarenakan PT JIEP belum menemukan metode KPI yang sesuai dengan perusahaan, dan pengambilan keputusan kurang fleksibel dikarenakan PT JIEP merupakan perusahaan holding BUMN dan juga BUMD.
- Mesin: Kurangnya dukungan teknologi karena belum ada dukungan sistem informasi khusus untuk pelaporan progress KPI.
- Manusia: Yang pertama karena kurangnya pemahaman mengenai target karena kurangnya pelatihan khusus untuk karyawan dan juga karyawan belum terlibat secara langsung dalam pembahasan KPI yang dibuat. Yang kedua yaitu juga karyawan kurang beinovasi dalam membuat KPI karena belum ada *reward* dan *punishment*.
- Lingkungan: Yang pertama yaitu karena perubahan kebijakan pemerintah BUMN dan BUMD maupun kebijakan holding PT Danareksa. Yang kedua yaitu adanya perubahan ekonomi karena mata uang belum stabil.

Penelitian menunjukkan untuk meningkatkan ketercapaian KPI, perlu adanya perbaikan menyeluruh yang mencakup penyesuaian metode, peningkatan dukungan

teknologi, peningkatan kapasitas dan keterlibatan karyawan, serta adaptasi terhadap dinamika lingkungan eksternal.

3. Hasil penelitian yang didukung dengan wawancara yang telah dilakukan penulis dengan pihak terkait dapat disimpulkan bahwa penerapan Key Performance Indicators (KPI) di PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kualitas kinerja operasional perusahaan. Karena penelitian menunjukkan terdapat 7 KPI yang belum tercapai dengan 2 indikator teratas yaitu "Realisasi Penyerapan Investasi" dan "EBITDA" dan masih perlu perbaikan dalam sistem monitoring KPI, peningkatan dukungan teknologi, dan juga meningkatkan pemahaman karyawan mengenai konsep dan tujuan KPI agar KPI dapat berfungsi sebagai alat yang lebih efektif dalam mengarahkan dan meningkatkan kinerja operasional PT JIEP.

5.2 Saran

Untuk mengatasi ketidaktercapaian Key Performance Indicator pada PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung yang masih belum optimal terhadap peningkatan kualitas kinerja operasional perusahaan penulis memberikan rekomendasi praktis dan juga implikasi manajerial seperti berikut:

a. Rekomendasi Praktis

Perusahaan disarankan untuk memastikan bahwa fokus utama dalam perbaikan KPI harus diarahkan pada dua indikator yaitu "realisasi penyerapan investasi" dan "EBITDA" karena kedua indikator tersebut memberikan dampak terbesar untuk ketercapaian KPI. PT JIEP harus melakukan peninjauan menyeluruh terhadap metode pengukuran dan prosedur pengawasan yang saat ini digunakan dengan menyesuaikan

metode pengukuran KPI dengan karakteristik perusahaan holding BUMN dan BUMD agar setiap indikator dapat dilihat lebih akurat. Untuk mendukung keakuratan dalam monitoring perlu adanya pengembangan sistem informasi khusus untuk pelaporan kemajuan KPI sangat penting karena sistem tersebut harus dapat menyediakan data real-time untuk membantu evaluasi dan pengambilan keputusan cepat.

Selain itu, hal yang perlu dilakukan yaitu meningkatkan pelatihan dan keterlibatan karyawan untuk lebih memahami konsep dan target KPI seperti seperti workshop tentang KPI secara rutin untuk karyawan agar lebih paham dengan target yang akan dibuat agar dapat terimplementasikan. Untuk mendukung motivasi karyawan perlu adanya penerapan sistem *reward* dan *punishment* agar karyawan lebih berinovasi dalam pelaksanaan KPI, dengan begitu target-target KPI yang belum tercapai dapat segera diatasi.

b. Implikasi Manajerial

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen PT JIEP harus menerapkan strategi yang lebih menyeluruh untuk mengelola kinerja. Perusahaan disarankan untuk segera mengidentifikasi tantangan internal, seperti teknik pengukuran yang belum ideal dan kekurangan dukungan teknologi. Manajemen harus lebih responsif terhadap perubahan seperti perubahan kebijakan pemerintah dengan melakukan penyesuaian kebijakan internal yang lebih fleksibel. Selain itu, perlu ada peningkatan kerjasama antar divisi sehingga setiap departemen dapat bekerja sama untuk mengatasi masalah dan mencapai target KPI.

c. Saran Untuk Kegiatan Magang Selanjutnya

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa dalam kegiatan magang yang dilakukan oleh penulis masih banyak kekurangan. Oleh karena itu sebaiknya kegiatan magang berikutnya lebih aktif dalam mengeksplorasi pengalaman dan wawasan baru, baik melalui pengamatan maupun partisipasi langsung dalam berbagai tugas. Selain itu, kemampuan komunikasi perlu ditingkatkan baik lisan maupun non lisan. Selain itu, juga penting untuk meningkatkan manajemen waktu agar setiap tugas bisa diselesaikan secara tepat waktu dan maksimal.

Penulis juga menyarankan kegiatan magang selanjutnya untuk lebih meningkatkan inisiatif dalam mengemukakan ide atau solusi, sehingga dapat menunjukkan kemampuan dan juga kreativitas dalam bekerja. Dengan menerapkan beberapa saran tersebut, diharapkan pengalaman magang selanjutnya dapat memberikan manfaat yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Aristriyana, E., & Fauzi, R. A. (2022). Analisis Penyebab Kecacatan Produk dengan Metode Fishbone Diagram dan Failure Mode Effect Analysis (FMEA) pada Perusahaan Elang Mas Sindang Kasih Ciamis. *Jurnal Industrial Galuh*, 4(2), 75–85.
- Asmoro, F. D. D., & Nazar, S. N. (2024). Pengaruh Key Performance Indicator dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 2(3), 817–823. <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jakbs/index>
- Badan Usaha Milik Daerah Provinsi DKI Jakarta. (2023, 16 Agustus). PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (Persero). Diakses pada 9 Juni 2024, dari <https://www.jakarta.go.id/pt-jakarta-industrial-estate-pulogadung-persero>
- Brudan, A. (2010). *Rediscovering Performance Management: Systems, Learning, and Integration. Measuring Business Excellence*, 14(1), 109–123.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2018). *Operations and Supply Chain Management*. McGraw-Hill Education.
- Cheren, C., Akbar, M. A., Tau, M. R., & Cuandra, F. (2022). Analisis Manajemen Operasional pada PT National Industrial Gases Indonesia. *Jurnal Mirai Management*, 7(3).
- Damayanti, A. T., Muhardono, M., & Subagio, T. S. (2024). Analisis Kerusakan Diafragma Suling Pada Lokomotif Menggunakan Metode Fishbone Diagram. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(8), 3219-3231.
- Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard untuk Menentukan Key Performance Indicator di PT Mulia Artha Anugerah. *Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri (JITMI)*, 3(1), 15-23.
- Faiq, S., Rizal, M., & Tahir, R. (2021). Analisis Manajemen Operasional Perusahaan Multinasional. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 137.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2021). *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson.
- Grote, D. (2018). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*. AMACOM.
- Haholongan, R., Sakti, S. H., Diana, A. L., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Key Performance Indicators Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Peralatan Rumah Tangga. *Jurnal Inovasi Penelitian*.

- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (11th ed.). Boston: Pearson.
- Hill, A., & Hill, T. (2011). *Essential Operations Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Khoiriyah, L., Novia, F., & Ngudi, T. W. (2024). Evaluasi Manajemen Operasional pada PT Aneka Gas Industri. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(3).
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2019). *Operations Management: Processes and Supply Chains*. Pearson.
- Lubis, P. I., & Kusumanto, I. (2018). Penilaian kinerja karyawan menggunakan metode Key Performance Indicators (KPI): Studi kasus CV. Bunda Bakery Pekanbaru. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 15(2), 37–45.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- PT Jababeka Tbk. (2023). *Laporan Tahunan 2023*.
- PT JIEP. (2023). *Rencana Jangka Panjang Perusahaan PT JIEP 2023-2027*. Jakarta Timur: PT JIEP.
- PT Surya Semesta Internusa Tbk. (2023). *Laporan Keberlanjutan PT Surya Semesta Internusa*.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moya, N. (2019). Performance management can be fixed: An evidence-based roadmap for improving performance management. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(4), 586-618. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.19>
- Schroeder, R. G. (2008). *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Setiawan, F., & Ardiansah, T. (2023). Rancang Bangun Sistem Kepegawaian Menggunakan Metode Key Performance Indicator Untuk Rekomendasi Kenaikan Jabatan. *Journal of Artificial Intelligence and Technology Information (JAITI)*, 1(3), 130-137. DOI: 10.58602/jaiti.v1i3.65
- Soemohadiwidjojo, Arini T. (2018). *SOP dan KPI untuk UMKM & Startup*. Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup). ISBN 978-979-013-279-5.
- Stevenson, W. J. (2018). *Operations Management*. McGraw-Hill Education.
- Sudaryanto. (2024). Peran KPI Dalam Mendorong Kinerja Karyawan dan Produktivitas Organisasi. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital (JIMaKeBiDi)*, 1(2), 61-72. DOI: 10.58812/jimakebidi.v1i2.2

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan magang

	FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA	Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja Universitas Islam Indonesia Condong Catur Depok Yogyakarta 55283 T. (0274) 881546, 885376 F. (0274) 882589 E. fbe@uii.ac.id W. fbe.uii.ac.id
Nomor	: 250/Ka.ProdiMnj/60/Prodi.Mnj/I/2024	Yogyakarta, 24 Januari 2024
Perihal	: Permohonan Izin Magang	
Kepada Yth.		
Pimpinan		
PT. Jakarta Industrial Estate Pulogadung (PT. JIEP)		
Jl. Pulobuaran V, Jatinegara,		
<i>Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh</i>		
Diberitahukan dengan hormat, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia adalah institusi Pendidikan yang memiliki tujuan menciptakan lulusan profesional di bidangnya. Sehubungan dengan hal tersebut, kami memohon kepada Bapak atau Ibu memberikan izin mahasiswa kami dalam melaksanakan magang di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Mahasiswa tersebut adalah sebagai berikut :		
Nama	: Nur Az Zahra Divva Kharisma	
NIM	: 21311487	
Alamat	: Sendang, RT 01/ RW 02, Sendang, Kecamatan Wonogiri, Kabupaten Wonogiri	
Tempat/Tgl. Lahir	: Wonogiri, 29 Desember 2002	
Program Studi	: Manajemen	
Jenjang	: Sarjana	
Periode Magang	: 12 Februari 2024-12 Juni 2024	
Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.		
<i>Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh</i>		
Ketua Prodi Manajemen Program Sarjana		
		
Abdur Rafik, S.E., M.Sc. NIK : 133110105		

1. Uang transport (dihitung perhari @Rp120.000,-).
2. BPJS Jaminan Kecelakaan Kerja sesuai ketentuan.
3. BPJS Jaminan Kematian sesuai ketentuan.

☎ : +62 21 4600 305 ex 200 | 📠 : +628 1119 111 000
🌐 : <https://jiep.co.id/> | 📧 :
recruitment@jiep.co.id / customercare@jiep.co.id /
jiep@jiep.co.id

Lampiran 3. Bukti kegiatan Magang

