

**PERSEPI KARYAWAN PADA LEVEL OPRASIONAL
TERHADAP IMPLEMENTASI SASARAN KINERJA INDIVIDU
(SKI) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
DI PT MIGAS GRESIK (PERSERO DA)**



Oleh:

Diana Kamilah
NIM: 211103050011

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
DESEMBER 2025**

**PERSEPI KARYAWAN PADA LEVEL OPRASIONAL
TERHADAP IMPLEMENTASI SASARAN KINERJA INDIVIDU
(SKI) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
DI PT MIGAS GRESIK (PERSERO DA)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)
Fakultas Dakwah
Program Studi Psikologi Islam



Oleh:

**Diana Kamilah
NIM: 211103050011**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
DESEMBER 2025**

**PERSEPI KARYAWAN PADA LEVEL OPRASIONAL
TERHADAP IMPLEMENTASI SASARAN KINERJA INDIVIDU
(SKI) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
DI PT MIGAS GRESIK (PERSERODA)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)
Fakultas Dakwah
Program Studi Psikologi Islam

Oleh:

Diana Kamilah

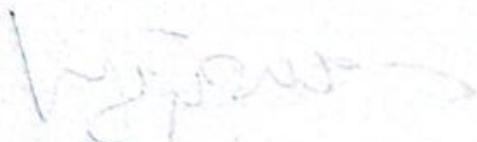
NIM: 211103050011

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Disetujui Pembimbing:



Indah Roziah Cholilah, S.Psi., M.Psi
NIP. 198706262019032008



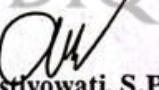
**PERSEPI KARYAWAN PADA LEVEL OPRASIONAL
TERHADAP IMPLEMENTASI SASARAN KINERJA INDIVIDU
(SKD) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
DI PT MIGAS GRESIK (PERSERO DA)**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima
untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)
Fakultas Dakwah
Program Studi Psikologi Islam

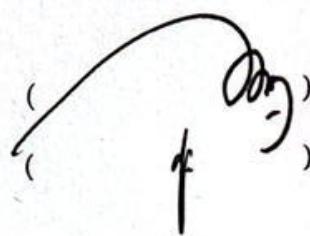
Hari : Rabu
Tanggal: 24 Desember 2025

Tim Pengaji
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
Ketua Sidang Sekretaris
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
A L E M B E R

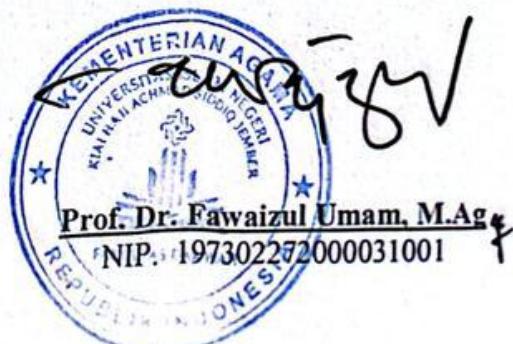
Arrumaisha Fitri, M.Psi
NIP. 198712232019032005

Anugrah Sulistiyowati, S.Psi., M.Ps
NIP.1990091520232112052

Anggota:

1. Dr. Muhammad Muhib Alwi, M.A
2. Indah Roziah Cholilah, M.Psi



Menyetujui,
Dekan Fakultas Dakwah

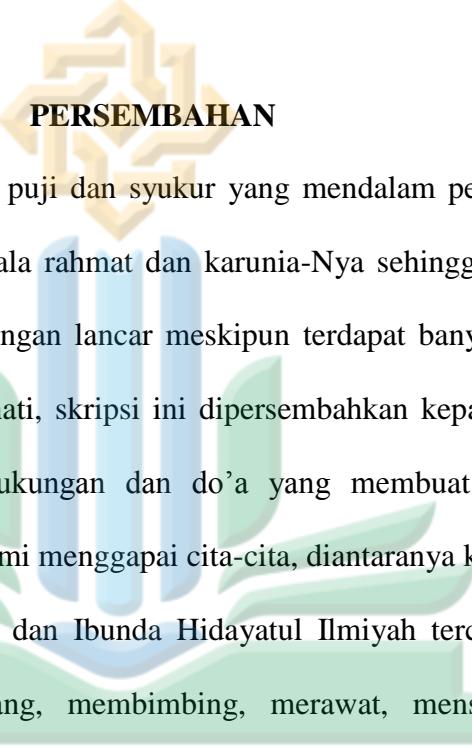




Artinya: Sesungguhnya Allah mencintai apabila salah seorang di antara kalian melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan sungguh-sungguh (profesional).



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah segala puji dan syukur yang mendalam peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar meskipun terdapat banyak kekurangan. Dengan segala kerendahan hati, skripsi ini dipersembahkan kepada orang-orang yang selalu memberikan dukungan dan do'a yang membuat peneliti selalu semangat menjalani hidup demi menggapai cita-cita, diantaranya kepada:

1. Ayahanda Khoirul Huda dan Ibunda Hidayatul Ilmiyah tercinta yang telah memberikan kasih sayang, membimbing, merawat, mensupport dengan kesabaran serta keikhlasan tanpa meminta balasan apapun dan juga selalu mendo'akan peneliti setiap waktu agar menjadi insan yang berguna bagi agama, bangsa, dan negara.
2. Saudara kandung peneliti Nurul Hidayatur Rahmah, dan Muhammad Akbar Alaudin Syah yang senantiasa memberi dukungan dan bimbingan.
3. Teman-teman seperjuangan Psikologi Islam yang memberikan semangat dan dukungan dari awal kuliah hingga saat ini.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

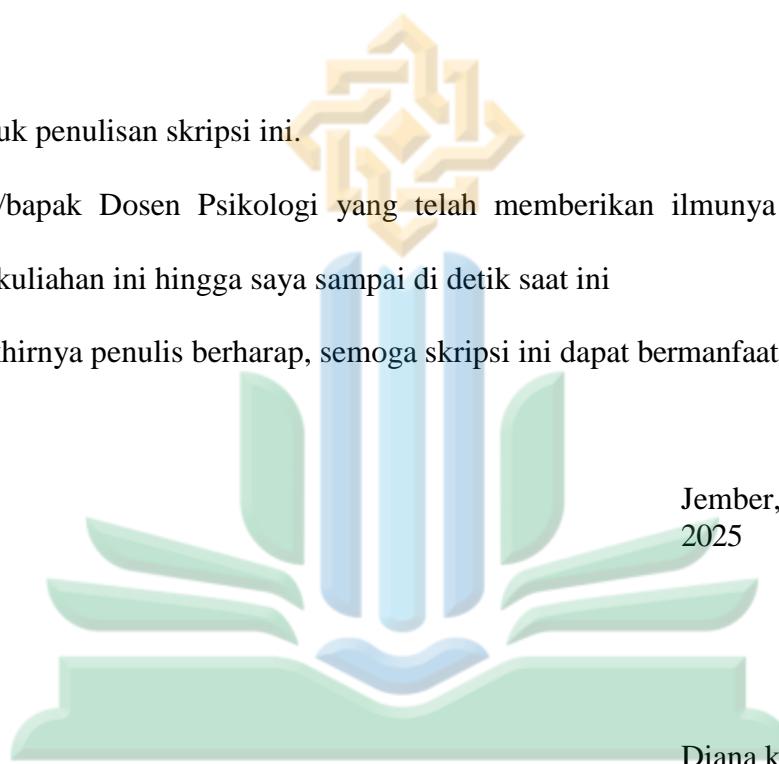
Puji syukur atas kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan limpahan rahmat, taufiq, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Urgensi Personal selling Sebagai Teknik Pemasaran Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pasuruan” ini tepat pada waktunya. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. yang senantiasa diharapkan syafaatnya kelak di Yaumul Qiyamah. Terselesaikannya skripsi ini dapat penulis peroleh karena bimbingan dan dukungan banyak pihak.

Oleh karena itu, penulis menyadari dan menyampaikan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
2. Bapak Prof. Dr. Fawaizul Umam, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Dakwah yang telah membimbing kami didalam proses perkuliahan.
3. Bapak Dr. Muhammad Muhib Alwi, S.Psi., M.A. Selaku ketua Jurusan Bimbingan Konseling Dan Psikologi yang telah memberikan masukan dan saran yang dapat memperbaiki skripsi saya ini.
4. Ibu Arrumaisha Fitri, M.Psi, Psikolog, selaku Ketua Program Studi Psikologi Islam Fakultas Dakwah UIN KH. Ahmad Siddiq, yang telah selalu memotivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Indah Roziah Cholilah, S.Psi., M.Psi selaku Dosen pembimbing saya yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam membimbing saya

untuk penulisan skripsi ini.

6. Ibu/bapak Dosen Psikologi yang telah memberikan ilmunya selama masa perkuliahan ini hingga saya sampai di detik saat ini
Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.



Jember, 15 November
2025

Diana kamilah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



ABSTRAK

Diana Kamilah, 2025: Persepsi Karyawan Terhadap Implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Migas Gresik

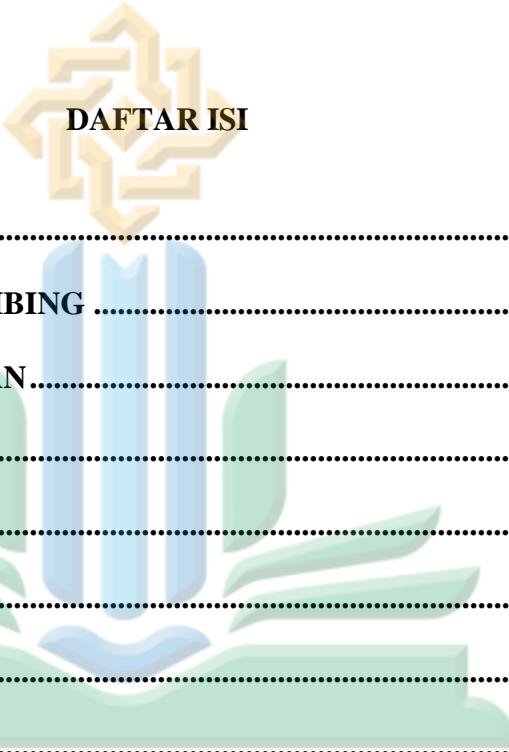
Kata Kunci: *Persepsi Karyawan, Implementasi sasaran Kinerja Individu (SKI), Kinerja Karyawan, Target Kinerja, Evaluasi Kinerja*

PT Migas Gresik menerapkan sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sebagai instrumen penilaian kinerja karyawan secara terukur. Namun dalam pelaksanaannya, masih ditemukan berbagai hambatan, terutama terkait persepsi karyawan mengenai tingkat kewajaran target, kejelasan indikator penilaian, serta dampaknya terhadap beban kerja dan motivasi. Perbedaan pemahaman antara pimpinan dan staf mengenai tujuan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dan kesesuaian indikator dengan kondisi lapangan seringkali menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan semangat kerja, sehingga berpengaruh terhadap capaian kinerja serta efektivitas pelaksanaan tugas.

Fokus penelitian dalam skripsi ini ialah: (1) Bagaimana persepsi karyawan di bagian operasional terhadap implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Migas Gresik? (2) Bagaimana tantangan yang dihadapi pimpinan dalam Implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi karyawan terkait pelaksanaan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*, Menganalisis *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* terhadap peningkatan kinerja, serta faktor pendukung dan penghambat dalam implementasinya.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, dengan pemilihan subjek menggunakan purposive sampling, yaitu karyawan dari beberapa divisi yang terlibat langsung dalam penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*, baik dari level pimpinan maupun staf yang memiliki pengalaman menjalani sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* minimal satu tahun.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik menimbulkan perbedaan persepsi di antara karyawan. Sebagian karyawan menilai bahwa *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* membantu meningkatkan fokus kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab. Namun sebagian lainnya berpendapat bahwa indikator yang digunakan belum sepenuhnya sesuai dengan realitas pekerjaan, target dianggap terlalu tinggi atau tidak realistik, serta kurangnya sosialisasi teknis berdampak pada penurunan motivasi kerja. Selain itu ditemukan kendala berupa keterbatasan sumber daya operasional, tekanan psikologis karena tuntutan target, dan belum optimalnya pelibatan karyawan dalam penyusunan indikator. Upaya perbaikan yang dilakukan perusahaan meliputi evaluasi rutin, peningkatan komunikasi internal, serta forum diskusi antar divisi untuk penyempurnaan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* karyawan dalam penyusunan indikator.



DAFTAR ISI

HALAMAN COVER	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGNATAR.....	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULAUN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Kajian Teori.....	20
1. Persepsi.....	21
2. <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i>	31
3. <i>Kinerja Karyawan</i>	40

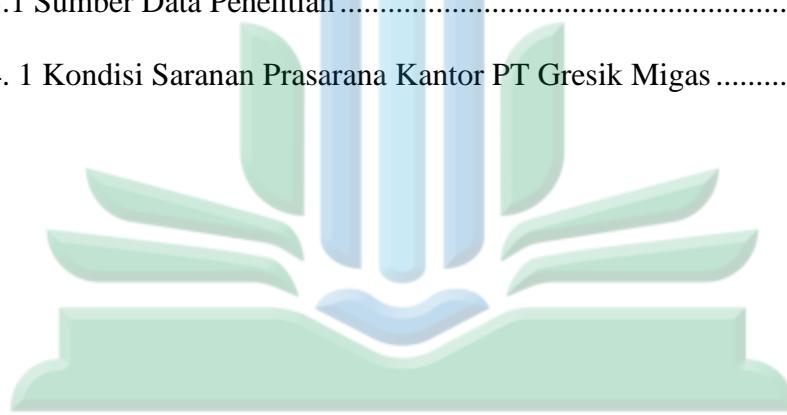
BAB III METODE PENELITIAN.....	46
A. Pendekatan dan jenis penelitian	46
B. Lokasi Penelitian.....	46
C. Pengumpulan Data	51
D. Analisa Data.....	56
E. Keabsahan Data.....	57
F. Tahap-tahap Penelitian	59
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	60
A. Gambaran Objek Penelitian.....	60
B. Penyajian Data dan Analisis.....	66
C. Pembahasan Temuan.....	76
BAB V PENUTUP	93
A. Kesimpulan.....	93
B. Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA	99

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Metode , Hasil ,Persamaan Dan Perbedaan Teori	18
Tabel 2.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi	29
Tabel 3.1 Sumber Data Penelitian	49
Tabel 4. 1 Kondisi Saranan Prasarana Kantor PT Gresik Migas	64



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

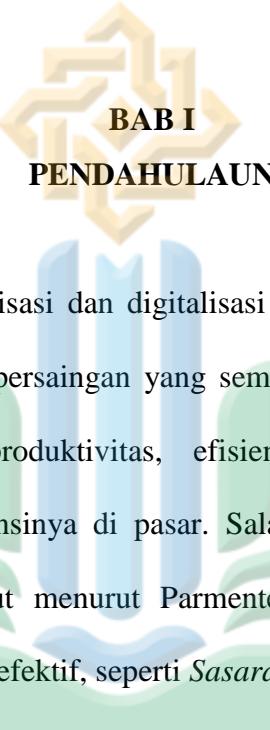


DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Kepegawaian PT Gresik Migas..... 64



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang terus berkembang, dunia bisnis dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta daya saing guna mempertahankan eksistensinya di pasar. Salah satu strategi penting dalam mencapai tujuan tersebut menurut Parmenter dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang efektif, seperti *Sasaran Kinerja Individu* (SKI).¹

Sasaran Kinerja Individu (SKI) menjadi alat ukur penting yang digunakan untuk mengidentifikasi pencapaian strategis, memantau kemajuan, serta memberikan arah bagi pengambilan keputusan manajerial. Berdasarkan laporan lebih dari 75% perusahaan global telah mengintegrasikan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* ke dalam sistem manajemen perusahaan. Di Indonesia, survei Korn Ferry pada tahun 2022 menunjukkan bahwa 68% perusahaan umumnya baik perusahaan publik maupun swasta, termasuk perusahaan migas (minyak dan gas) menggunakan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* terutama perusahaan migas yang berskala besar seperti Pertamina, Chevron Indonesia, atau perusahaan lokal seperti PT Migas Gresik yang berskala menengah, perusahaan tersebut cenderung menggunakan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* karena tingkat regulasi dan akuntabilitas yang tinggi di industri migas menuntut adanya sistem evaluasi kinerja yang terstruktur, kemudian kinerja operasional dan keselamatan kerja di industri migas sangat krusial,

¹ David Parmenter,: *Developing, Implementing, and Using Winning Is*, 3rd ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015), 5.

sehingga membutuhkan pengukuran kinerja yang ketat dan terukur. Sehingga perusahaan tersebut menerapkan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* untuk menilai dan meningkatkan kinerja karyawan.²

Industri minyak dan gas (migas) merupakan salah satu sektor strategis yang memiliki karakteristik operasional kompleks dan menuntut fluktuasi harga minyak dunia, ketatnya regulasi, serta kebutuhan akan efisiensi operasional menjadikan manajemen kinerja sebagai faktor kritis dalam mendukung keberlangsungan bisnis. Dalam konteks ini, *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen motivasi bagi karyawan untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan.³

Trend terbaru menunjukkan adanya pergeseran dalam pendekatan penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*. Laporan McKinsey pada tahun 2024 mengungkapkan bahwa perusahaan-perusahaan terdepan kini lebih mengutamakan partisipasi karyawan dalam perumusan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*, adaptabilitas terhadap perubahan kebutuhan organisasi, serta integrasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dengan program pengembangan karier. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan relevansi dan akseptabilitas *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di mata karyawan.⁴

Survei HRM Asia di tahun 2023 mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa 60% karyawan merasa lebih termotivasi ketika *Sasaran*

² Ferry, Korn. (2022). *Indonesia talent outlook: Trends and insights on performance management systems*. Korn Ferry International.

³ Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*.

⁴ HRM Asia. (2023). *Employee engagement and performance management trends in Asia*.

Kinerja Individu (SKI) disusun dengan melibatkan mereka secara langsung, relevan dengan peran mereka, serta disertai umpan balik yang konstruktif dan berkesinambungan.⁵

Di industri migas, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari aspek produktivitas dan efisiensi, tetapi juga dari aspek keselamatan, kepatuhan terhadap regulasi, dan keberlanjutan lingkungan. *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di industri migas sering kali lebih kompleks dan multidimensi dibandingkan dengan industri lain. Selain itu, karakteristik pekerjaan di industri migas yang seringkali berisiko tinggi dan membutuhkan keahlian khusus juga dapat mempengaruhi bagaimana karyawan mempersiapkan sistem pengukuran kinerja.

Dalam konteks ini, PT Migas Gresik sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri migas di Indonesia memiliki peran strategis dalam rantai pasok energi nasional. Perusahaan ini telah mengimplementasikan sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dalam manajemen kinerja karyawannya sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing. Dengan jumlah karyawan yang signifikan dan kompleksitas operasional yang tinggi, pengelolaan kinerja karyawan menjadi tantangan tersendiri bagi PT Migas Gresik.⁶

Sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* yang diterapkan di PT Migas Gresik mencakup berbagai indikator kinerja yang meliputi aspek finansial,

⁵ HRM Asia. (2023). *Employee engagement and performance management trends in Asia*.

⁶ PT Migas Gresik. (2023). *Profil perusahaan dan sistem manajemen kinerja*.

operasional, pelanggan, dan pengembangan sumber daya manusia. Penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang kontribusi setiap karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Indikator-indikator kinerja yang digunakan didesain untuk menyelaraskan kinerja individual dengan sasaran strategis perusahaan dan mendorong perilaku kerja yang diinginkan.

Robbins dan Judge mendefinisikan persepsi sebagai proses dimana individu mengorganisir dan menginterpretasikan kesan sensoris mereka untuk memberi makna pada lingkungan mereka.⁷ Dalam konteks *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*, persepsi karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pemahaman mereka tentang tujuan dan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* pengalaman mereka dengan sistem pengukuran kinerja sebelumnya, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komunikasi organisasi. Persepsi karyawan terhadap *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dapat mempengaruhi sikap dan perilaku mereka di tempat kerja.

Menurut (*expectancy theory*) teori harapan yang dikemukakan oleh Vroom di tahun 1964 motivasi karyawan dipengaruhi oleh keyakinan mereka bahwa ada hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil yang mereka inginkan.⁸ Dalam konteks *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* jika karyawan mempersepsikan bahwa *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* ini merupakan alat yang adil dan akurat untuk mengukur kinerja mereka, dan bahwa kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan yang sepadan, maka mereka cenderung

⁷ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

⁸ Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.

lebih termotivasi untuk mencapai target *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* yang ditetapkan. Sebaliknya, jika karyawan mempersepsikan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sebagai alat yang tidak adil, tidak relevan, atau tidak transparan, maka *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dapat menimbulkan resistensi dan bahkan menurunkan motivasi karyawan.

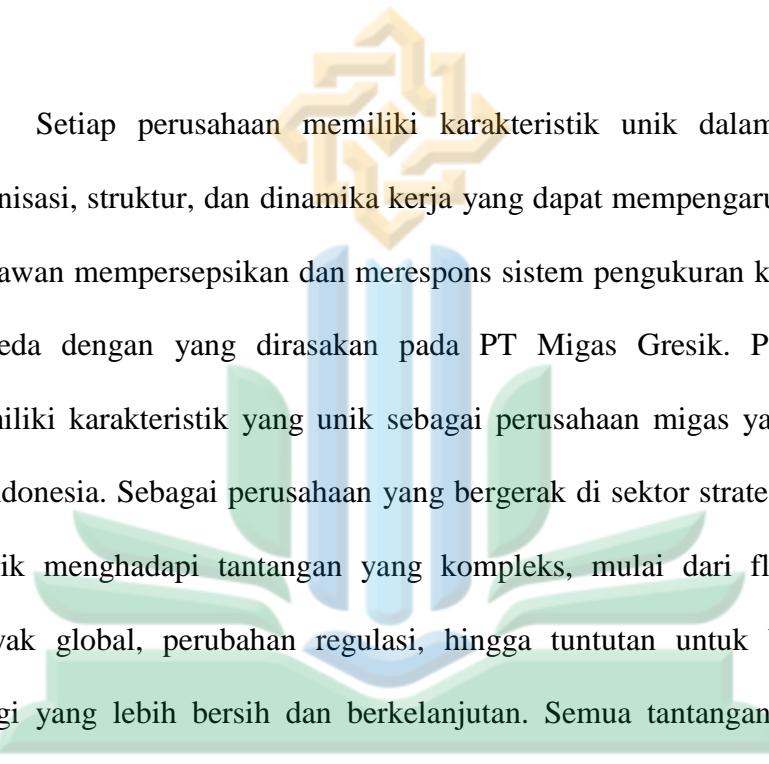
Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wibowo dan Utomo pada perusahaan jasa di Jakarta menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dan transparansi sistem manajemen kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.¹⁹

Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Bloom pada instansi pemerintah menemukan bahwa persepsi pegawai tentang kejelasan indikator kinerja dan keterlibatan mereka dalam penetapan indikator tersebut berpengaruh positif terhadap komitmen mereka untuk mencapai target kinerja.¹⁰

Namun, meski beberapa penelitian telah mengeksplorasi hubungan antara persepsi karyawan terhadap sistem pengukuran kinerja dengan berbagai outcome organisasi, masih terdapat kesenjangan pengetahuan mengenai bagaimana persepsi karyawan terhadap *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dalam konteks industri migas di Indonesia, khususnya di PT Migas Gresik.

⁹ Wibowo, A., & Utomo, H. (2021). Pengaruh persepsi keadilan dan transparansi sistem manajemen kinerja terhadap motivasi kerja dan organizational citizenship behavior (OCB) pada perusahaan jasa di Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(1), 45–58.

¹⁰ Blom, R. (2020). Comparing the effects of perceived red tape and job goal clarity on HRM satisfaction and organizational commitment across central government, government, and private sector organizations. *Public Personnel Management*, 49(3), 421–443.

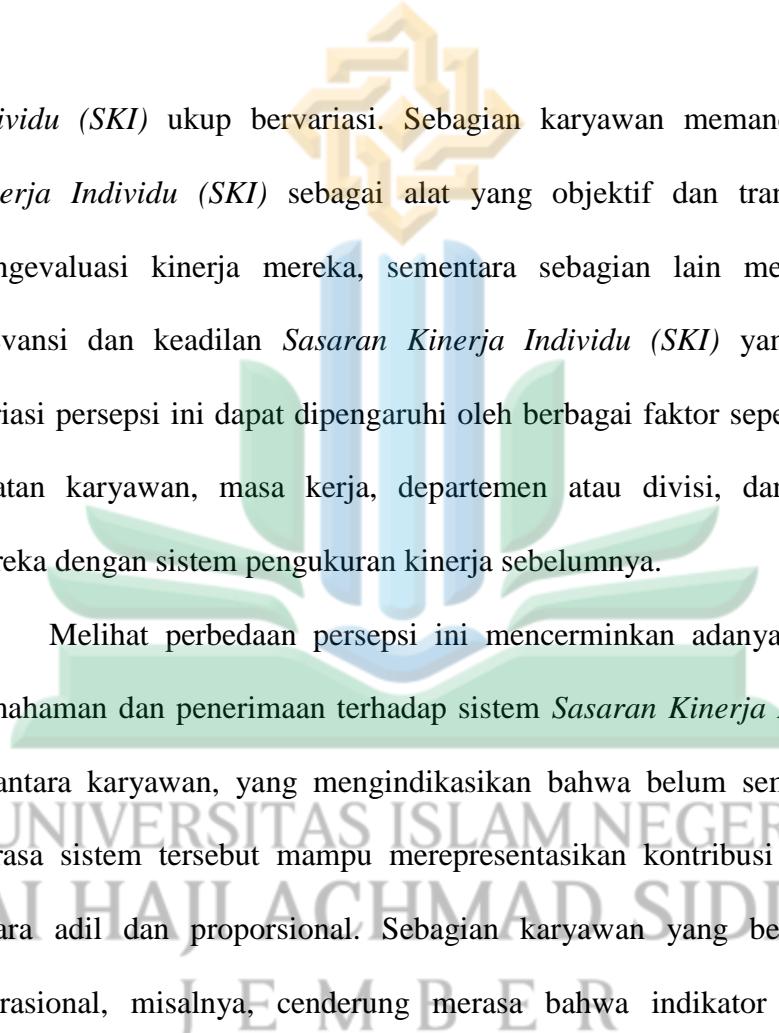


Setiap perusahaan memiliki karakteristik unik dalam hal budaya organisasi, struktur, dan dinamika kerja yang dapat mempengaruhi bagaimana karyawan mempersepsikan dan merespons sistem pengukuran kinerja. Hal itu berbeda dengan yang dirasakan pada PT Migas Gresik. Perusahaan ini memiliki karakteristik yang unik sebagai perusahaan migas yang beroperasi di Indonesia. Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor strategis, PT Migas Gresik menghadapi tantangan yang kompleks, mulai dari fluktuasi harga minyak global, perubahan regulasi, hingga tuntutan untuk bertransisi ke energi yang lebih bersih dan berkelanjutan. Semua tantangan ini memiliki implikasi terhadap bagaimana kinerja perusahaan dan karyawan diukur dan dievaluasi.

Akhirnya dalam beberapa tahun terakhir, PT Migas Gresik telah melakukan berbagai inisiatif untuk meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja, termasuk pemutakhiran *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*, penyelarasan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dengan strategi perusahaan, dan peningkatan transparansi dalam proses evaluasi kinerja.¹¹ Namun, belum ada evaluasi yang komprehensif mengenai bagaimana inisiatif-inisiatif ini dipersepsikan oleh karyawan dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi kinerja mereka.

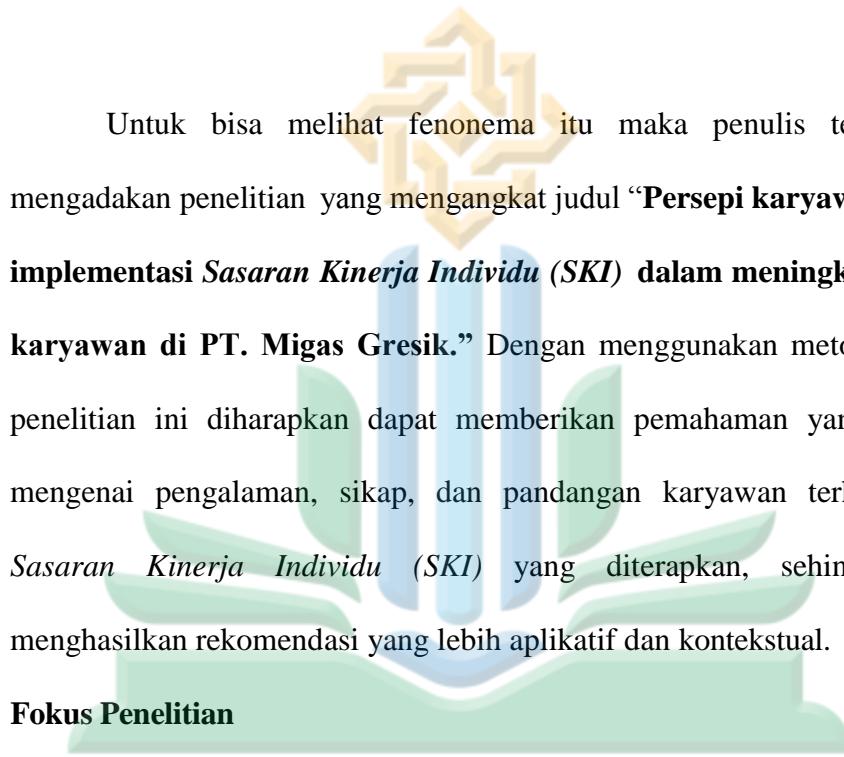
Berdasarkan observasi awal dan hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT Migas Gresik pada kegiatan Praktik Pengalaman Lapangan (PPL) terdapat indikasi bahwa persepsi karyawan terhadap *Sasaran Kinerja*

¹¹ PT Migas Gresik. (2023). *Profil perusahaan dan sistem manajemen kinerja*.



Individu (SKI) ukup bervariasi. Sebagian karyawan memandang *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sebagai alat yang objektif dan transparan untuk mengevaluasi kinerja mereka, sementara sebagian lain mempertanyakan relevansi dan keadilan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* yang diterapkan. Variasi persepsi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti posisi atau jabatan karyawan, masa kerja, departemen atau divisi, dan pengalaman mereka dengan sistem pengukuran kinerja sebelumnya.

Melihat perbedaan persepsi ini mencerminkan adanya ketimpangan pemahaman dan penerimaan terhadap sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di antara karyawan, yang mengindikasikan bahwa belum semua karyawan merasa sistem tersebut mampu merepresentasikan kontribusi kerja mereka secara adil dan proporsional. Sebagian karyawan yang berada di level operasional, misalnya, cenderung merasa bahwa indikator kinerja tidak mempertimbangkan kondisi kerja real yang mereka hadapi di lapangan, sedangkan karyawan pada level manajerial mungkin *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sebagai alat strategis untuk mendorong pencapaian target organisasi. Ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dan desain sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* ini menimbulkan pertanyaan penting mengenai efektivitas implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sebagai alat pengukur kinerja yang ideal. Fenomena inilah yang membuka celah penulis untuk mengkaji lebih dalam bagaimana persepsi karyawan terhadap *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* terbentuk, serta sejauh mana persepsi tersebut berpengaruh terhadap kinerja mereka.



Untuk bisa melihat fenomena itu maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang mengangkat judul “**Persepsi karyawan terhadap implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Migas Gresik.**” Dengan menggunakan metode kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman, sikap, dan pandangan karyawan terhadap sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* yang diterapkan, sehingga mampu menghasilkan rekomendasi yang lebih aplikatif dan kontekstual.

B. Fokus Penelitian

Dengan melihat latar belakang di atas dapat di simpulkan bahwa yang menjadi fokus penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan di bagian oprasional terhadap penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi karyawan di bagian manegerial dalam penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik?

C. Tujuan Penelitian

Dengan melihat fokus penelitian di atas maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui persepsi karyawan di bahian oprasional terhadap penerapan sistem menerapkan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT. Migas Gresik.
2. Menganalisis tantangan yang dihadapi karyawan di bagian managerial dalam penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di lingkungan kerja.



D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini memberikan sumbangsih terhadap pengembangan teori dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai persepsi karyawan dan sistem evaluasi kinerja berbasis *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*. Kemudian juga bisa menambah referensi ilmiah terkait kaitan antara persepsi karyawan terhadap *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dengan peningkatan performa individu maupun organisasi dan memperluas wawasan akademis mengenai unsur psikologis dan faktor organisasi yang memengaruhi keberhasilan penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dalam perusahaan.

2. Manfaat praktis

a. Bagi Peneliti

- 1) Memberikan pengalaman langsung dalam mengevaluasi persepsi karyawan terhadap sistem pengelolaan kinerja.
- 2) Menjadi dasar untuk memperdalam pemahaman mengenai proses implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di dunia kerja sebagai bekal peningkatan kemampuan akademik dan professional

b. Bagi Managemen (PT Migas Gresik)

- 1) Menyediakan informasi berbasis data tentang tanggapan karyawan terhadap penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di perusahaan.
- 2) Membantu manajemen dalam mengenali aspek-aspek yang perlu diperbaiki dalam pelaksanaan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*

guna meningkatkan produktivitas.

- 3) Berfungsi sebagai pedoman dalam menyusun strategi pelatihan dan komunikasi yang lebih efektif agar sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* lebih dipahami dan diterima oleh seluruh karyawan

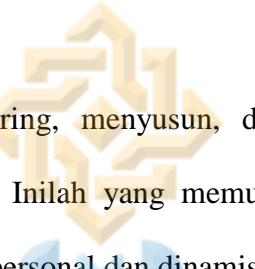
c. Bagi Masyarakat Umum

- 1) Mendukung terciptanya lingkungan kerja yang transparan dan berkeadilan melalui penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* yang optimal, sehingga dapat berdampak positif terhadap kesejahteraan tenaga kerja.
- 2) Menjadi referensi bagi perusahaan lain, khususnya di sektor industri, untuk mempertimbangkan pentingnya persepsi karyawan dalam penerapan sistem manajemen kinerja.
- 3) Memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan peningkatan produktivitas sektor migas yang berpengaruh pada penyediaan energi nasional

3. Definisi Istilah

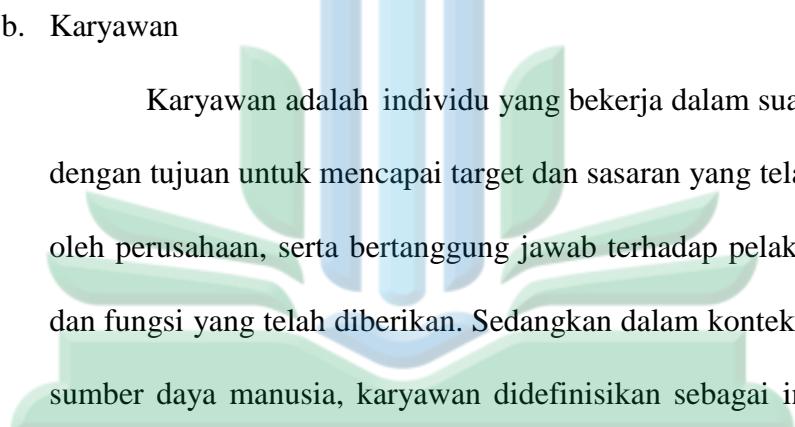
a. Persepsi

Persepsi adalah proses kognitif yang memungkinkan individu untuk memahami dan menafsirkan informasi dari lingkungan melalui panca indera. Proses ini melibatkan pengorganisasian dan interpretasi stimulus yang diterima, sehingga individu dapat memberikan makna terhadap objek, peristiwa, atau hubungan di sekitarnya. Persepsi bukan hanya proses menerima informasi dari luar, tetapi juga proses aktif di



mana otak menyaring, menyusun, dan memberi makna terhadap informasi tersebut. Inilah yang memungkinkan manusia memahami lingkungan secara personal dan dinamis.

b. Karyawan



Karyawan adalah individu yang bekerja dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan, serta bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi yang telah diberikan. Sedangkan dalam konteks manajemen sumber daya manusia, karyawan didefinisikan sebagai individu yang memiliki peran penting dalam organisasi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Mereka merupakan bagian dari sumber daya manusia yang harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

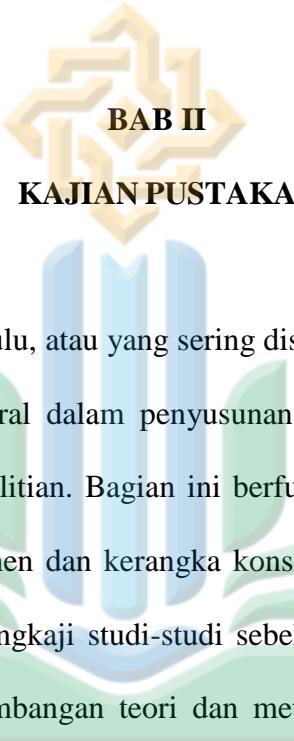
c. Sasaran Kinerja Individu (SKI)

Sasaran Kinerja Individu (SKI) merupakan serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi pencapaian individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan, *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* berfungsi sebagai alat penting dalam mengukur kinerja dan mencapai tujuan di berbagai bidang, termasuk bisnis, pendidikan, dan pemerintahan.

d. Kinerja

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi ini menekankan bahwa kinerja mencakup aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu, atau yang sering disebut sebagai tinjauan pustaka, merupakan bagian integral dalam penyusunan karya ilmiah seperti skripsi, tesis, atau proposal penelitian. Bagian ini berfungsi sebagai landasan teoritis yang memperkuat argumen dan kerangka konseptual penelitian yang sedang dilakukan.¹² Dengan mengkaji studi-studi sebelumnya yang relevan, peneliti dapat memahami perkembangan teori dan metodologi dalam bidang kajian tertentu, serta mengidentifikasi celah penelitian yang belum banyak dieksplorasi. Hal ini memungkinkan peneliti untuk merumuskan pertanyaan penelitian yang lebih tajam dan signifikan, serta menghindari duplikasi penelitian yang telah ada sebelumnya.

Pentingnya mencantumkan penelitian terdahulu dalam proposal penelitian terletak pada kemampuannya untuk menunjukkan kontribusi orisinal dari penelitian yang akan dilakukan. Dengan menelaah hasil-hasil penelitian sebelumnya, peneliti dapat menyoroti keterbatasan atau kekurangan dalam studi-studi terdahulu, sehingga dapat merancang penelitian yang lebih komprehensif dan inovatif.

Selain itu, kajian terhadap penelitian terdahulu juga membantu dalam pemilihan metode penelitian yang tepat, berdasarkan pengalaman dan temuan dari studi-studi sebelumnya. Oleh karena itu, penyajian penelitian

¹²Aidata Solutions. (2024). *Panduan lengkap menulis penelitian terdahulu*. Aidata Solutions. <https://aidatasolutions.org/panduan-lengkap-menulis-penelitian-terdahulu>

terdahulu dalam proposal bukan hanya sebagai formalitas, melainkan sebagai fondasi yang memperkuat validitas dan relevansi penelitian yang diusulkan. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang masih terkait dengan tema penulis.

Pertama, Penelitian yang dilakukan oleh Khoirunnisaa, Suroso, dan Angela di PT.Tongwei Indonesia bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis regresi linier berganda terhadap 37 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik penilaian *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* maupun budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi pengaruh mencapai 89%. Penilaian *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* terbukti menjadi alat yang efektif dalam mengukur pencapaian kerja, sementara budaya organisasi memperkuat nilai-nilai kerja yang mendukung peningkatan produktivitas. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya sinergi antara sistem pengukuran kinerja dan iklim organisasi dalam menciptakan hasil kerja yang optimal.¹³

Kedua, yakni penelitian dari , Dama, Rahmawati, dan Sayekti meneliti pengaruh *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dan kesesuaian indikator terhadap kinerja karyawan pada Divisi Operasional PTPN VIII. Penelitian ini juga menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linier

¹³ Khoirunnisaa, A., Suroso, S., & Angela, F. P. (2024). Pengaruh penilaian KPI dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Tongwei Indonesia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal(MSEJ)*,5(2),78–90. <https://journal.yrpipku.com/index.php/msej/article/view/5105>

berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan kesesuaian *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan pemahaman bahwa efektivitas *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* tidak hanya terletak pada sistem pengukurannya, tetapi juga pada keselarasan antara indikator yang digunakan dengan tugas dan tanggung jawab setiap individu. Artinya, *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* yang dirancang secara generik atau tidak spesifik terhadap fungsi kerja justru berpotensi menurunkan motivasi dan efektivitas karyawan.¹⁴

Ketiga , Dalam studi yang dilakukan oleh Anita dan Sabariah di Tazbiya Brands, penelitian difokuskan pada dua variabel bebas yaitu *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dan lingkungan kerja. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* maupun lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun memberikan kontribusi yang lebih dominan.

Lingkungan kerja yang kondusif, seperti hubungan antarpersonal yang baik, fasilitas kerja yang memadai, dan dukungan manajerial, diketahui mampu memperkuat pengaruh *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* terhadap kinerja. Hal ini memperlihatkan bahwa implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* tidak dapat berdiri sendiri, tetapi memerlukan dukungan dari

¹⁴ Dama, M. Z., Rahmawati, S., & Sayekti, A. (2024). Pengaruh penilaian kinerja (KPI) dan kesesuaian KPI terhadap kinerja karyawan divisi operasional PTPN VIII. Paulus Journal of Management Research, 3(1), 33–45. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/pjmr/article/view/461>

faktor eksternal yang menunjang semangat kerja karyawan.¹⁵

Berbeda dari pendekatan kuantitatif, Keempat , penelitian oleh Fitriana et al. (2024) di PT. Hilfic menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara langsung dengan pihak manajemen dan karyawan. Hasil studi menunjukkan bahwa penilaian kinerja menggunakan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* secara umum membantu perusahaan dalam mengukur output kerja secara objektif dan terstandarisasi. *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* juga memudahkan proses evaluasi dan pengambilan keputusan terkait promosi atau pelatihan. Studi ini memperkuat argumen bahwa implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* secara praktis dapat mendorong efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia, asalkan karyawan memahami indikator yang digunakan.¹⁶

Terakhir, Rislisa dan Himam (2022) meneliti pengaruh partisipasi dalam penyusunan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* terhadap komitmen pencapaian sasaran kerja di PT. XYZ Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan desain eksperimen dengan pretest dan posttest pada dua kelompok, yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, yang masing-masing terdiri dari 18 orang. Meskipun hasil uji statistik menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* tidak memberikan pengaruh

¹⁵ Anita, N., & Sabariah, E. (2023). *Pengaruh Sasaran Kinerja Individu (SKI) dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Tazbiya Brands*. Jurnal Riset Ilmu Manajemen Widyakarya, 4(1), 55–66. <https://ifrelresearch.org/index.php/jrim-widyakarya/article/view/1440>

¹⁶ Anita, N., & Sabariah, E. (2023). *Pengaruh Sasaran Kinerja Individu (SKI) dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Tazbiya Brands*. Jurnal Riset Ilmu Manajemen Widyakarya, 4(1), 55–66. <https://ifrelresearch.org/index.php/jrim-widyakarya/article/view/1440>

yang signifikan secara langsung terhadap komitmen pencapaian target, terdapat peningkatan pemahaman, kesadaran, dan rasa kepemilikan terhadap indikator kerja setelah karyawan dilibatkan dalam proses perumusan. Penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan partisipatif dalam implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperkuat persepsi positif terhadap sistem penilaian kinerja.¹⁷

Untuk memberikan pemahaman yang lebih sistematis dan ringkas terhadap berbagai studi yang telah dilakukan sebelumnya, maka pada bagian ini disajikan rangkuman penelitian terdahulu dalam bentuk tabel. Penyajian dalam bentuk tabel bertujuan untuk mempermudah pembaca dalam mengidentifikasi fokus penelitian, variabel yang digunakan, metode penelitian, serta temuan utama dari masing-masing studi. Selain itu, tabel ini juga memudahkan dalam melakukan analisis. (*Gap analysis*) kesenjangan analisa antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilakukan. Dengan demikian, diharapkan pembaca dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai landasan empiris yang mendukung penelitian ini.

¹⁷ Rislisa, & Himam, F. (2022). Pengaruh partisipasi penyusunan Sasaran Kinerja Individu (SKI) terhadap komitmen pencapaian sasaran kerja karyawan di PT. XYZ Yogyakarta. Jurnal PsikologiUNDIP,19(2), 102–111.

<https://ejournal.undip.ac.id/index.php/psikologi/article/view/10605>

Tabel 2.1
Hasil Persamaan Dan Perbedaan Teori

No	Nama Dan tahun	Judul	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Alfina Khoirunnisa, Suroso,Flo ra P. Angela (2024)	Pengaruh Penilaian Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif dengan pendekatan survei; sampel jenuh sebanyak 37 responden analisis regresi linier berganda dengan uji t dan uji F.	menerapkan <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i> dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 89% terhadap variabel dependen. menerapkan <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i> memiliki pengaruh parsial yang signifikan, dan budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang lebih kuat.	Meneliti pengaruh menerapkan <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i> terhadap kinerja karyawan .	Fokus pada pengaruh budaya organisasi sebagai variabel tambahan.
2	Muhammad Zaki Dama, Siti Rahmawati , Andita	Pengaruh Penilaian Kesesuaian Sasaran Kinerja	Kuantitatif deskriptif; sampel sensus; analisis	Penilaian kinerja dan kesesuaian <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i>	Meneliti pengaruh menerapkan <i>Sasaran Kinerja</i>	Menambahkan variabel kesesuaian menerapkan

	Sayekti (2024)	<i>Individu (SKI)</i> Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Oprasional PTPN VIII	regresi linier berganda.	antara individu div isi berpengaruh VIII.	<i>Individu (SKI)</i> terhadap kinerja karyawan .	an <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i> antara individu dan divisi.
3	Nonzha Anita, Etika Sabariah (2023)	Pengaruh Lingk ungan Kerja Terhad ap Kinerj a Karya wan Tazbiyah Brands	Kuantitatif fsampel jenuh sebanyak 40 karyawan; analisis regresi linier berganda.	menerapkan <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i> dan lingkungan peningkatan	Meneliti pengaruh menerap kan <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i> terhadap kinerja karyawan	Menamba h kan variabel lingkunga n kerja sebagai faktor yang mempeng ar uhikinerja
4	Happy Lailatul Fitriana, Il fan Feriantono, Sofriyah Izzatul L aily, Ribangun Bamban Jakaria (2024)	Penilaian Kinerja Karyawan Menggun akan <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i> Pada PT Hilic	Kualitatif; studi kasus pada PT. Hilic; pengump ulan data melalui observasi dan wawancar a.	implementa si dan efisiensi pencapaian	Meneliti implementa si menera pkan <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i> dalam penilaian kinerja karyawan.	Fokus pada studi kasus di P T. Hilic tanpa menamba hk an variabel lain.
5	Rislisa, Fathul Himam (2022)	Penagruh Partisipa si Penyusu nan <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i> Terhadap	Eksperim en dengan desain pretest- posttest control group; 36 subjek dibagi menjadi	Partisipasi penyusunan karyawan mengenai pencapaian dalam penyusunan	Meneliti imple mentasi me nerapkan <i>Sasaran Kinerja Individu (SKI)</i> dalam	Fokus pada partisipasi karyawan dalam penyusun an menerapk an <i>Sasaran</i>

	Komitmen Pencapaian Sasaran Kerja Karyawan Yogyakarta	kelompok eksperimen dan kontrol; analisis menggunakan ANOVA.		penilaian kinerja karyawan .	<i>Kinerja Individu (SKI)</i> dan dampaknya terhadap komitmen kerja.
--	--	--	--	------------------------------	--

Dengan demikian, terdapat celah yang cukup jelas dalam literatur sebelumnya, yakni minimnya eksplorasi mendalam terhadap persepsi subjektif karyawan mengenai implementasi penilaian *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sebagai suatu sistem yang memengaruhi kinerja mereka, khususnya dalam konteks industri migas yang memiliki dinamika organisasi dan tekanan kerja yang tinggi. Penelitian Anda yang berjudul "Persepsi Karyawan pada PT Migas Gresik terhadap Implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan" hadir untuk mengisi kekosongan ini dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih kontekstual, holistik, dan mendalam terhadap pengalaman karyawan dalam berinteraksi dengan sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*.

Dengan menggali persepsi, sikap, serta narasi personal karyawan, studi ini dapat mengungkap dimensi-dimensi implisit dari penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* yang tidak dapat diidentifikasi melalui survei kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian saya ini tidak hanya relevan, tetapi

B. Kajian Teori

Kajian teori merupakan komponen krusial dalam proposal penelitian yang berfungsi sebagai fondasi konseptual untuk memahami dan menjelaskan

fenomena yang diteliti. Bagian ini memuat teori-teori, konsep-konsep, yang disusun secara sistematis untuk memberikan kerangka berpikir yang kokoh bagi peneliti. Dengan menyusun kajian teori yang kuat ,teruji serta relevan , peneliti dapat merumuskan hipotesis yang berdasarkan pada pemahaman ilmiah yang mendalam serta memilih metode penelitian yang sesuai dengan konteks studi . Landasan teori juga membantu dalam menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti, sehingga memperkuat argumentasi dan validitas penelitian yang diajukan.¹⁸

Kajian teori juga sebagai dasar atau pondasi yang tersusun secara sistematis yang terdiri dari konsep, definisi dan prespektif. Kajian teori merupakan salah satu hal sangat penting dalam penulisan penelitian, hal ini juga menentukan kualitas dari sebuah penelitian yang dibuat meskipun peraturan dari setiap perguruan tinggi itu berbeda- beda, tetapi kajian teori menjadi salah satu komposisi yang mendominasi setelah hasil penelitian itu sendiri.¹⁹

1. Persepsi

a. Pengertian Persepsi

Persepsi berasal dari bahasa Inggris, perception yang artinya persepsi, penglihatan, tanggapan. Adapun dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, persepsi diinterpretasikan sebagai tanggapan atau penerimaan langsung dari sesuatu atau proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya. Persepsi merupakan hal yang mempengaruhi sikap, dan sikap akan

¹⁸ Nazir, M. (2014). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.

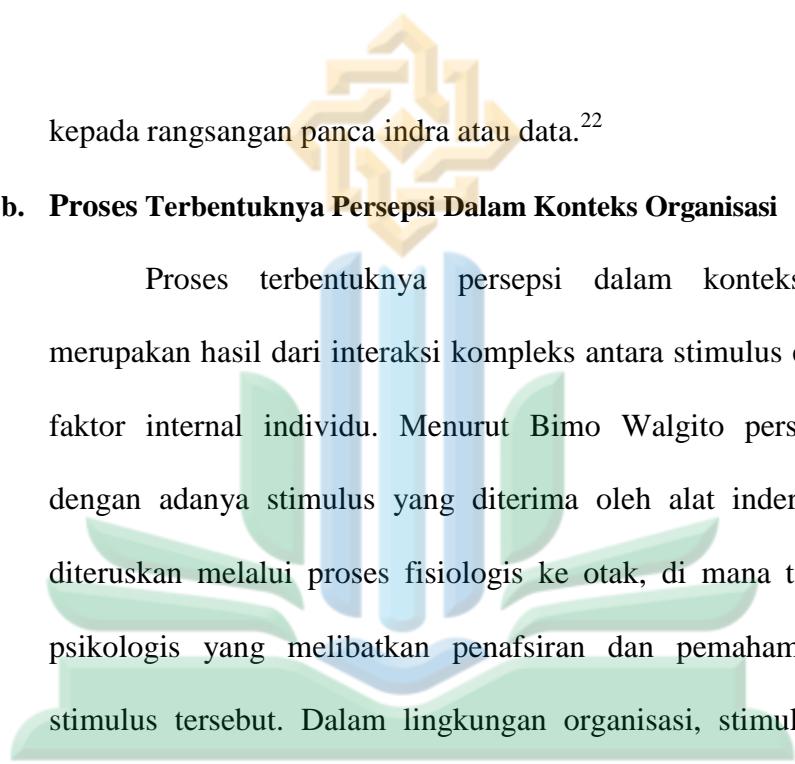
¹⁹ Sugiono . (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta

menentukan perilaku. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa persepsi mempengaruhi perilaku seseorang atau perilaku merupakan cermin persepsi yang dimilikinya.²⁰ Persepsi adalah tanggapan atau gambaran langsung dari suatu serapan seseorang dalam mengetahui beberapa hal melalui panca indra. Persepsi adalah proses kognitif yang memungkinkan individu menangkap, menginterpretasikan, dan memberikan makna terhadap stimulus yang diterima melalui pancaindra. Menurut Solso, persepsi bukan hanya sekadar menerima rangsangan secara pasif, melainkan juga melibatkan proses aktif dalam mengorganisasi dan menafsirkan informasi sensoris untuk memahami lingkungan sekitar.²¹

Persepsi adalah perception, yaitu cara pandang terhadap sesuatu atau mengutarakan pemahaman hasil olahan daya pikir, artinya persepsi berkaitan dengan faktor-faktor eksternal yang direspon melalui pancaindra, daya ingat, dan daya jiwa. Persepsi adalah sumber pengetahuan baru yang diperoleh seseorang mengenai dunia dan lingkungan yang mengelilinginya. Pengetahuan adalah kekuasaan, tanpa pengetahuan manusia tidak dapat bertindak secara efektif. Menurut Wurarah Persepsi dapat didefinisikan sebagai proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji dan memberikan reaksi

²⁰ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2016). *Kamus besar bahasa Indonesia* (Edisi V). Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

²¹ Robert L. Solso, *Cognitive Psychology*, 6th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 2001), 18.



kepada rangsangan panca indra atau data.²²

b. Proses Terbentuknya Persepsi Dalam Konteks Organisasi

Proses terbentuknya persepsi dalam konteks organisasi merupakan hasil dari interaksi kompleks antara stimulus eksternal dan faktor internal individu. Menurut Bimo Walgito persepsi diawali dengan adanya stimulus yang diterima oleh alat indera, kemudian diteruskan melalui proses fisiologis ke otak, di mana terjadi proses psikologis yang melibatkan penafsiran dan pemahaman terhadap stimulus tersebut. Dalam lingkungan organisasi, stimulus ini dapat berupa kebijakan manajemen, interaksi antar karyawan, atau perubahan struktural yang memengaruhi cara individu memaknai situasi kerja mereka. Jadi, persepsi terbentuk melalui interaksi antara stimulus eksternal dan faktor internal individu. Stimulus eksternal mencakup hal-hal yang datang dari lingkungan luar, seperti kebijakan organisasi, perilaku rekan kerja, dan perubahan struktur. Faktor internal, seperti pengalaman, emosi, harapan, nilai, dan kepribadian, akan memengaruhi bagaimana seseorang menangkap dan menafsirkan stimulus tersebut. Dalam dunia organisasi, ini berarti bahwa dua karyawan bisa menerima stimulus yang sama misalnya, kebijakan Sasaran Kinerja Individu (SKI) tetapi membentuk persepsi yang berbeda tergantung pada faktor internal masing-masing.²³

Menurut George A. Miller mengemukakan bahwa pikiran

²² Wurarah, H. (2018). *Psikologi umum: Teori dan aplikasinya dalam kehidupan sehari-hari*.

²³ Walgito, B. (2010). *Psikologi Umum*

manusia bekerja layaknya komputer, yaitu menerima input (stimulus), memprosesnya secara mental, lalu menghasilkan output (respon).

Dalam konteks persepsi, teori ini memandang bahwa individu tidak hanya menerima informasi secara pasif, tetapi juga secara aktif menginterpretasi, memilih, dan mengorganisasi stimulus berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan harapan sebelumnya. Siapa nama orang yang menggas teori tersebut? Menurut teori ini, proses persepsi terdiri dari beberapa tahapan utama:

- 1) Deteksi Stimulus: Individu menerima informasi sensorik dari lingkungan (misalnya suara, cahaya, bau).
- 2) Atensi dan Seleksi: Individu menyaring informasi yang dianggap relevan. Interpretasi dan Organisasi: Informasi yang masuk diorganisir berdasarkan skema mental yang sudah dimiliki.
- 3) Respon atau Keputusan: Setelah informasi diproses, individu merespons atau menyimpulkan makna dari stimulus tersebut.

Hal ini menjelaskan bahwa persepsi bukanlah proses yang netral, tetapi sangat dipengaruhi oleh struktur kognitif internal, seperti memori jangka panjang, perhatian, dan harapan individu. Oleh karena itu, persepsi bersifat subjektif dan dapat berbeda antar individu meskipun menerima stimulus yang sama.²⁴

Fred Luthans mengemukakan bahwa proses persepsi terdiri dari beberapa sub proses, yaitu registrasi, interpretasi, dan umpan

²⁴ Suharman, *Psikologi Kognitif* (Jakarta: Aneka Karya Cipta, 2005)

balik. Registrasi melibatkan penerimaan informasi melalui panca indera, interpretasi adalah proses kognitif yang dipengaruhi oleh pengalaman, motivasi, dan kepribadian individu, sedangkan umpan balik berasal dari lingkungan yang dapat memperkuat atau mengubah persepsi yang telah terbentuk. Dalam organisasi, umpan balik ini bisa berupa respon atasan terhadap kinerja karyawan atau reaksi rekan kerja terhadap perilaku tertentu. Dalam organisasi, stimulus seperti peraturan kerja atau budaya organisasi akan diproses secara subjektif oleh tiap individu berdasarkan latar belakang dan pengalamannya.

Fred Luthans (1995) membagi proses persepsi menjadi

tiga tahap:

- 1) Registrasi: Penerimaan informasi oleh indera.
- 2) Interpretasi: Penafsiran informasi berdasarkan motivasi, kepribadian, dan pengalaman.
- 3) Umpam balik: Respons dari lingkungan yang dapat memperkuat atau mengubah persepsi awal.

Misalnya, seorang karyawan yang awalnya skeptis terhadap *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dapat berubah persepsinya jika ia mendapat umpan balik positif dari atasan setelah mencapai target.²⁵

Selanjutnya, Jennifer M. George dan Gareth R. Jones menyatakan bahwa persepsi dalam organisasi dipengaruhi oleh tiga komponen utama: individu yang melakukan interpretasi, target dari persepsi (misalnya, kebijakan atau perilaku tertentu), dan situasi atau

²⁵ Luthans, F. (2014). *Perilaku Organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia). Andi Publisher

konteks di mana persepsi tersebut terjadi. Ketiga komponen ini saling berinteraksi dan menentukan bagaimana informasi diproses dan dimaknai oleh individu dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, pemahaman terhadap proses pembentukan persepsi sangat penting bagi manajemen organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kinerja karyawan.²⁶

Gibson dan rekan-rekannya menekankan bahwa persepsi setiap individu dapat berbeda meskipun berada dalam situasi yang sama. Ini terjadi karena setiap orang membawa latar belakang, kepentingan, dan harapan yang berbeda ke dalam proses persepsi. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi, pemahaman atas persepsi karyawan menjadi penting karena penilaian mereka terhadap kebijakan atau sistem kerja tertentu, seperti implementasi *Key Performance Indicators* (KPI), akan memengaruhi sikap, motivasi, dan kinerja mereka secara keseluruhan.²⁷

Dalam lingkungan organisasi, persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kerja seperti implementasi *Key Performance Indicators* (KPI), tidak selalu mencerminkan realitas teknis dari sistem itu sendiri. Karyawan bisa saja menganggap implementasi *Key Performance Indicators* (KPI), memberatkan atau tidak adil, meskipun implementasi *Key Performance Indicators* (KPI), tersebut telah dirancang secara objektif. Hal ini membuktikan bahwa persepsi yang bersifat subjektif dapat berdampak besar terhadap penerimaan,

²⁶ George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*

²⁷ Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Perilaku, struktur, proses organisasi* (Edisi ke-14, Terj. Nunuk Adriani). Salemba Empat

dukungan, bahkan hasil kinerja yang dicapai karyawan. Maka dari itu, pemahaman mendalam terhadap bagaimana karyawan memaknai implementasi implementasi *Key Performance Indicators* (KPI), menjadi aspek yang sangat krusial dalam manajemen sumber daya manusia.

c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Individu Dalam Lingkungan Kerja

Proses terbentuknya persepsi dalam diri seseorang tidak terjadi secara kebetulan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks. Menurut Robbins, terdapat tiga elemen utama yang berperan dalam membentuk persepsi individu terhadap realitas di sekitarnya.

Faktor pertama adalah karakteristik dari individu itu sendiri dalam merespons objek yang diamati, yang disebut sebagai perilaku persepsi. Ketika seseorang mengamati suatu objek atau fenomena dan mencoba memaknainya, maka proses interpretasi tersebut tidaklah netral. interpretasi sangat dipengaruhi oleh berbagai unsur pribadi seperti sikap, dorongan batin (motif), ketertarikan individu, pengalaman masa lalu, serta ekspektasi yang terbentuk sebelumnya. Semua karakteristik ini memberi warna dalam cara seseorang menyaring dan memahami apa yang dilihat.

Faktor kedua berkaitan dengan sifat atau karakteristik dari objek yang diamati. Berbagai unsur pada objek seperti gerakan, suara,

ukuran, warna, atau atribut visual lainnya dapat memengaruhi cara objek tersebut dipersepsi. Persepsi terhadap suatu objek juga sangat dipengaruhi oleh konteks atau latar belakang di mana objek itu berada. Sebagai contoh, kita cenderung mengelompokkan objek-objek yang memiliki kemiripan bentuk atau berdekatan secara fisik sebagai satu kesatuan yang saling berkaitan. Oleh karena itu, objek tidak dapat dipahami secara terpisah dari lingkungannya.

Faktor ketiga yang turut menentukan terbentuknya persepsi adalah situasi atau konteks di mana proses pengamatan dan interpretasi terjadi. Lingkungan sekitar memiliki peranan besar dalam memengaruhi fokus dan cara seseorang mempersepsi sesuatu. Elemen situasional seperti lokasi, intensitas cahaya, suhu, atau faktor-faktor kontekstual lainnya dapat mengarahkan perhatian serta membentuk pengalaman sensorik yang unik. Dengan kata lain, persepsi tidak hanya terbentuk oleh apa yang dilihat, tetapi juga oleh kondisi tempat dan waktu ketika pengamatan berlangsung.²⁸

Untuk memperdalam pemahaman mengenai bagaimana persepsi individu terbentuk dalam konteks lingkungan kerja, penting untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhinya. Sebelumnya, faktor-faktor ini telah diuraikan secara deskriptif untuk memberikan penjelasan mengenai kontribusi masing-masing unsur terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi individu di lingkungan

²⁸ Robbins, S. P. (2017). *Perilaku organisasi* (Terj. Yusuf, A.). Jakarta: Salemba

kerja . Namun, guna menyajikan informasi secara lebih terstruktur dan memudahkan pembaca dalam memahami keterkaitan antar faktor, maka dalam bagian berikut disajikan rangkuman dalam bentuk tabel.

Tabel 2.2
Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi

No	Faktor yang mempengaruhi	Item
1	Situasi	Waktu, keadaan, atau tempat kerja dan keadaan sosial
2	Pelaku persepsi	Sikap,motif keoentingan,pengalaman pengharapan
3	Sasaran atau objek	Gerakan,objek,bunyi,ukuran,luar belakang,dan kedekatan

Sumber : Yususf 2017

Berdasarkan tabel diatas ,pemahaman terhadap berbagai faktor ini menjadi penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia, karena persepsi yang terbentuk akan berdampak langsung terhadap sikap kerja, partisipasi, dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dinamika psikologis dan sosial yang memengaruhi persepsi karyawan agar kebijakan yang diterapkan, termasuk sistem evaluasi kinerja seperti *Sasaran Kinerja Individu* (SKI), dapat diterima secara positif dan menghasilkan dampak yang optimal terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Toha mengemukakan bahwa persepsi seseorang dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor-faktor internal mencakup berbagai aspek yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri, seperti emosi, sikap

hidup, sifat kepribadian, prasangka, harapan atau keinginan, tingkat perhatian, pengalaman belajar, kondisi fisik, sistem nilai yang dianut, serta dorongan motivasional. Sementara itu, faktor eksternal berasal dari lingkungan luar individu dan meliputi latar belakang keluarga, arus informasi yang diterima, kebutuhan sosial di sekitar, tingkat pengetahuan, intensitas stimulus, frekuensi pengulangan suatu gerakan, serta tingkat kebaruan atau familiaritas terhadap suatu objek yang diamati.²⁹

Walgit menjelaskan bahwa terbentuknya persepsi dipengaruhi

oleh beberapa faktor penting, yakni objek yang dipersepsikan, sistem indra serta saraf, dan perhatian individu. Objek perceptual merupakan sumber stimulus yang mampu merangsang reseptör atau alat indra seseorang. Stimulus tersebut bisa berasal dari luar maupun dari dalam individu itu sendiri dan diteruskan menuju saraf penerima. Selanjutnya, sistem indra dan jaringan saraf bertugas mengantarkan rangsangan ke otak, yang berfungsi sebagai pusat kesadaran sekaligus sebagai pengendali reaksi atau respons. Respon motorik yang muncul akibat rangsangan tersebut menjadi salah satu bentuk nyata dari proses persepsi. Adapun perhatian berperan sebagai unsur awal dalam proses persepsi karena melalui perhatian, individu memusatkan energi kognitifnya pada objek atau rangsangan tertentu

²⁹ Toha, M. (2003). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada

yang dianggap signifikan.³⁰

Berbagai faktor tersebut menyebabkan persepsi setiap individu terhadap suatu objek bisa sangat beragam, meskipun objek tersebut secara fisik sama. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi tidak hanya dipengaruhi oleh stimulus dari luar, tetapi juga oleh pengalaman pribadi, proses pembelajaran yang dialami, serta pengetahuan yang dimiliki seseorang. Dengan demikian, persepsi bukanlah proses pasif, melainkan sebuah proses aktif yang dibentuk oleh dinamika internal dan eksternal dalam diri manusia.

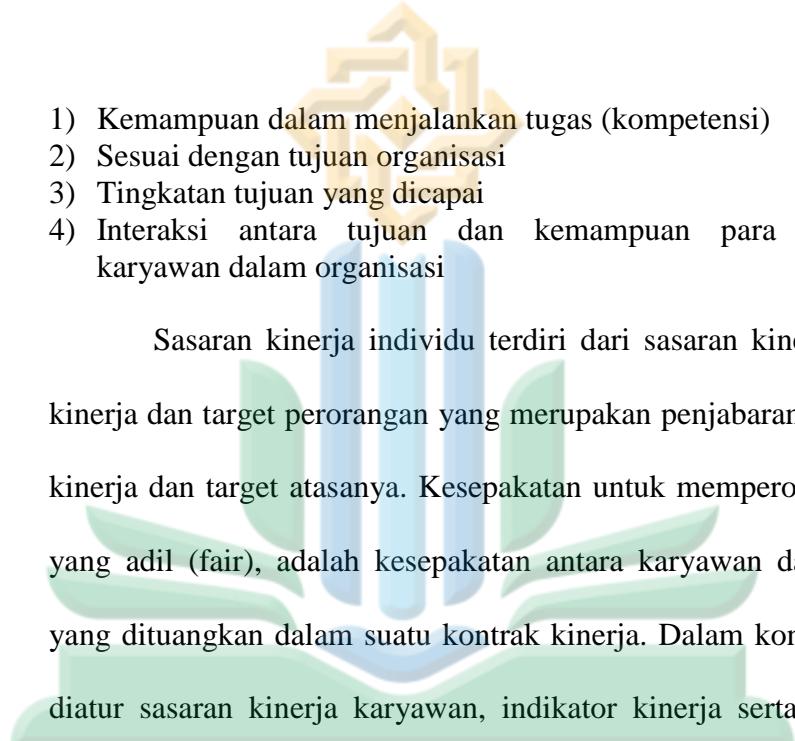
2. Sasaran Kinerja Individu (SKI)

a. Pengertian Sasaran Kinerja Individu (SKI)

Dalam peraturan sekretaris mahkamah agung republik indonesia ini yang dimaksud dengan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* adalah pengelolaan kinerja pegawai yang didasarkan pada berjalannya sistem manajemen kinerja yang dilakukan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan pelaporan serta penilaian, dan evaluasi kinerja. Pelaksanaan proses manajemen kinerja diharapkan mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam rangka mendukung capaian kinerja organisasi.

Kinerja individu adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksankan tugas atau pekerjaannya yang sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Ada empat aspek yang terkandung di dalamnya,yaitu :

³⁰ Walgito, B. (2004). *Pengantar psikologi umum*.

- 
- 1) Kemampuan dalam menjalankan tugas (kompetensi)
 - 2) Sesuai dengan tujuan organisasi
 - 3) Tingkatan tujuan yang dicapai
 - 4) Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam organisasi

Sasaran kinerja individu terdiri dari sasaran kinerja, indikator kinerja dan target perorangan yang merupakan penjabaran dari sasaran kinerja dan target atasanya. Kesepakatan untuk memperoleh penilaian yang adil (fair), adalah kesepakatan antara karyawan dan atasannya yang dituangkan dalam suatu kontrak kinerja. Dalam kontrak tersebut diatur sasaran kinerja karyawan, indikator kinerja serta target yang harus dicapai, bagaimana mencapainya, mencatat dan melaporkan hasil, serta bagaimana mengukur hasil kinerja.

Sedangkan Menurut David Parmenter, menerapkan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* bukan sekadar ukuran kinerja biasa, melainkan alat strategis yang sangat penting dalam mengarahkan tindakan organisasi menuju pencapaian tujuan-tujuan utama. Dalam pandangannya, menerapkan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* adalah indikator non-finansial yang sangat spesifik dan berfokus pada aktivitas harian yang berpengaruh besar terhadap kesuksesan organisasi.³¹

Sasaran Kinerja Individu (SKI) tersusun dari beberapa elemen penting, yaitu target strategis yang hendak dicapai, indikator utama yang relevan dengan target tersebut, tolok ukur pencapaian, serta

³¹ Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley

periode waktu yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilannya.

Keseluruhan komponen ini membentuk kerangka kerja yang menjadi dasar evaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh.³²

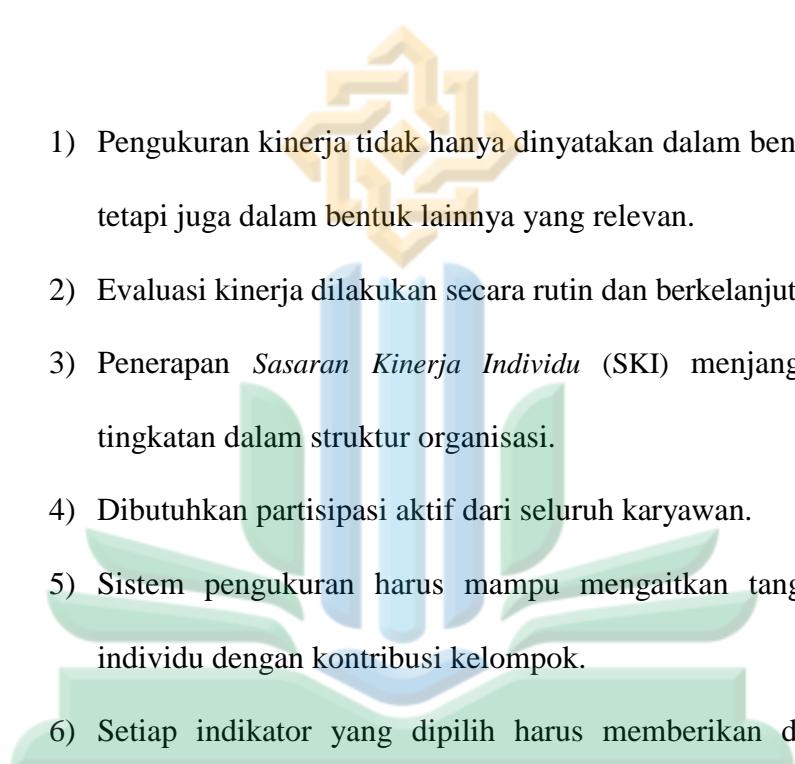
Sasaran Kinerja Individu (SKI) berperan sebagai alat bantu manajerial dalam mengawasi serta mengendalikan jalannya proses operasional dan kegiatan bisnis. Parmenter menekankan bahwa efektivitas penerapan menerapkan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di suatu perusahaan bergantung pada beberapa faktor krusial. Faktor-faktor tersebut mencakup:

- 1) Terjalinnya sinergi yang erat antara pimpinan organisasi, seluruh karyawan, serta pihak-pihak eksternal seperti serikat pekerja (jika ada), pelanggan, dan mitra pemasok.
- 2) Pemberian wewenang yang memadai kepada petugas lapangan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan.
- 3) Tersedianya sistem pengukuran dan pelaporan yang terintegrasi dengan baik.
- 4) Setiap strategi bisnis harus disertai dengan mekanisme evaluasi kinerja yang terukur secara konsisten.³³

Dalam implementasinya, terdapat sejumlah prasyarat yang harus dipenuhi agar *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dapat berfungsi secara optimal. Di antaranya adalah:

³² Soemohadiwidjojo, A. T. (2016). *Panduan Praktis Menyusun SKI:sasaran kinerja individu* (Cet. 4). Jakarta: Raih Asa Sukses.

³³ Parmenter, D. (2015). *Sasaran Kinerja Individu (SKI): Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.

- 
- 1) Pengukuran kinerja tidak hanya dinyatakan dalam bentuk finansial, tetapi juga dalam bentuk lainnya yang relevan.
 - 2) Evaluasi kinerja dilakukan secara rutin dan berkelanjutan.
 - 3) Penerapan *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) menjangkau seluruh tingkatan dalam struktur organisasi.
 - 4) Dibutuhkan partisipasi aktif dari seluruh karyawan.
 - 5) Sistem pengukuran harus mampu mengaitkan tanggung jawab individu dengan kontribusi kelompok.
 - 6) Setiap indikator yang dipilih harus memberikan dampak yang nyata terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

- 7) Seluruh sistem *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) harus berkontribusi positif terhadap keberlangsungan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, berdasarkan Journal of Competitiveness yang mengutip Hursman, terdapat lima kriteria SMART yang menjadi pedoman agar *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) dapat diterapkan secara efektif:

- 1) *Spesifik*, yakni indikator harus dirumuskan dengan jelas agar dapat dipahami oleh seluruh anggota organisasi.
- 2) *Terukur (Measurable)*, artinya setiap *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) harus menyertakan rincian data yang ingin dikumpulkan, metode pengambilan data, serta sumber datanya, baik dalam bentuk kuantitatif maupun kualitatif.
- 3) *Dapat Diterapkan (Attributable)*, yaitu indikator harus relevan

untuk mendukung proses pengambilan keputusan strategis.

- 4) *Relevan*, Sasaran Kinerja Individu (SKI) harus sesuai dengan konteks program yang dijalankan dan mampu menunjukkan keterkaitan dengan indikator lain.
- 5) *Tepat Waktu*, artinya proses pengumpulan dan pelaporan data harus dilakukan secara tepat waktu agar tetap relevan dalam mendukung pengambilan keputusan³⁴

b. Perencanaan Kinerja Karyawan

Perencanaan kinerja merupakan tahap awal dari proses SKI.

Pada tahap ini dibangun kesepahaman antara karyawan dan atasannya mengenai apa yang diharapkan dari mereka di periode mendatang,tugas dan fungsinya untuk mendukung sasaran kinerja organisasi. Pada tahap ini atasan dan bawahan sepakat dan berkomitmen untuk menjalankan apa yang menjadi peran, kewajiban dan tanggung jawab mereka. Beberapa definisi yang terkait dengan perencanaan kinerja karyawan adalah berikut ini :

- 1) Perencanaan kinerja adalah tahapan proses menentukan Sasaran Kinerja Individu dimana karyawan dan atasan langsung bersama-sama mempersiapkan dan menyepakati pekerjaan yang akan dilakukan untuk periode tertentu; menentukan sasaran kinerjanya dan target yang harus diukur melalui indikator kinerjanya serta mengidentifikasi dan merencanakan cara mengatasi kendala yang

³⁴

mungkin timbul.

- 2) Sasaran kinerja adalah sasaran yang akan dicapai oleh karyawan dalam satu periode ke depan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Sasaran kinerja karyawan ini diturunkan dari dan harus selaras dengan sasaran unit kerja di atasnya.
- 3) Indikator Kinerja Individu (IKI) adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian sasaran kinerja yang ditetapkan. Indikator kinerja harus realistik,dalam kendali karyawan dan bersifat kuantitatif.
- 4) Target kinerja adalah ukuran target dari suatu aktivitas yang dinyatakan sebagai suatu ukuran yang konkret dengan mana pencapaian yang aktual dapat dibandingkan.

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**

Armstrong dan Baron mendeskripsikan siklus manajemen kinerja sebagai suatu rangkaian proses berurutan yang dirancang untuk menghasilkan pencapaian kinerja tertentu. Proses ini bersifat sistematis dan terdiri dari tahapan yang harus dijalankan secara berurutan untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan secara terukur dan efektif.³⁵

c. Sasaran Kinerja Dan Indikatornya

Unsur penting yang direncanakan dalam *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) adalah sasaran kinerja dan indikator kinerja beserta bobotnya yang akan dijadikan dasar untuk menilai capaian kinerja

³⁵ Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action*. CIPD Publishing.

karyawan. Dalam menetapkan sasaran kinerja individu yang perlu diketahui adalah, bagaimana menetapkan sasaran kinerja; jenis indikator yang dapat dipakai, bagaimana menetapkan bobot dan target.

Ini perlu menjadi perhatian agar *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) yang disusun berbobot, bisa menjadi alat ukur yang objektif dan tidak sekedar menjadi SKI atau istilahnya “gaming KPI”

1) Sasaran Kinerja Individu

Penetapan Sasaran Kinerja Individu (SKI) terdiri dari penetapan Uraian Sasaran Kinerja dan bobot kinerja.

1) Penetapan Uraian Sasaran Kinerja SKI harus selaras dan mendukung Sasaran Kerja Unit (SKU).

2) Uraian sasaran kinerja individu disusun berdasarkan tugas dan fungsi yang dilaksanakan dengan mengacu pada Perencanaan Kinerja Pegawai (PKP-1/PKP-2/PKP-3) yang bersumber dari:

(1) TAPKIN/PKPT/PKAU/dokumen perencanaan lainnya yang sah atau usulan dokumen perencanaan jika belum disahkan

(2) Uraian jabatan karyawan

(3) Prakasa pegawai yang terkait dengan pencapaian kinerja organisasi

Sasaran dinyatakan dengan kalimat yang menunjukan hasil dari suatu kegiatan .

a) Bobot sasaran kinerja

Bobot sasaran kinerja ditentukan relatif terhadap keseluruhan sasaran kinerja. Penetapan bobot sasaran kinerja didasarkan pada

skala prioritas, karakteristik pekerjaan atau faktor lain yang dapat mempengaruhi bobot sasaran kinerja. Jumlah bobot sasaran dari seorang pegawai harus 100%

- b) Indikator Kinerja Individu (IKI) Yang perlu diperhatikan dalam penetapan IKI adalah:

(1) Ukuran harus terkait dengan hasil kerja, hasil kerja bukan usaha atau proses

(2) Hasil harus dibawah kendali karyawan terkait

(3) Harus tersedia data untuk melakukan pengukuran. Bila kebutuhan data belum tersedia dalam sistem berlaku, perlu dibuat

dokumen untuk mendukung pengukuran kinerja

(4) Ukuran yang sudah ada dapat dipergunakan atau diadaptasi dimana pun bila dimungkinkan

- c) Jenis indikator kinerja yang dapat dipakai, bobot indikator, dan penetapan targetnya.

(1) Indikator Kinerja Individu

(a) Indikator kualitas Indikator kualitas dinyatakan dalam jumlah absolute untuk output

(b) Indikator kualitas relatif Indikator kualitas relatif dapat dinyatakan dalam rasio pencapaian atas ketetapan waktu, kualitas hasil, kualitas pelayanan dan kualitas kegiatan lainnya; yaitu.

(c) Ketetapan waktu adalah capaian ketetapan dalam menyelesaikan atau menghasilkan output dibandingkan dengan standar atau rencana yang disepakati

(d) Kualitas/mutu hasil adalah ketatapan dalam memenuhi standar audit atau standar mutu pelaksanaan tugas auditor baik pekerjaan audit, asistensi atau tugas lainnya. Kualitas pelayanan ditetapkan dalam rangka mengukur capaian kinerja karyawan berdasar kepuasan pengguna. Bila standar belum tersedia dapat dibentuk fokus group untuk membahas kriteria.

(2) Bobot Indikator Kinerja

Setiap indikator kerja mempunyai bobot masing-masing.

Penentuan bobot indikator kinerja ini diperlukan untuk memberikan nilai seberapa signifikan indikator kinerja untuk masing-masing sasaran kinerja. Bobot indikator kinerja seharusnya sama jika memiliki tingkat signifikan yang sama untuk mengukur capaian suatu sasaran kerja. Dengan pemberian bobot ini akan membantu dalam pengukuran kinerja individu secara keseluruhan. Sedangkan jenis indikator kinerja, diharapkan lebih banyak dipakai indikator kuantitas (yang lebih obyektif) daripada indikator kualitas, seperti pada pekerjaan berkriterial seperti menggunakan alat bantu otomatis. Penentuan besarnya bobot dan aktivitas yang diukur ditetapkan melalui diskusi panel atau Focus Group Discussion (FGD). Kelompok focus grup terdiri dari para pejabat struktural dan fungsional di unit terkait ditambah karyawan yang bertanggungjawab atas penilaian kinerja. Metode ini terutama bermanfaat bila aktivitas/pekerjaan yang diukur adalah sejenis.

(3) Target Kinerja

Target kinerja adalah rencana sasaran kegiatan yang dinyatakan dalam suatu ukuran yang kongkrit dengan demikian pencapaian dapat diukur. target yang ditetapkan dapat berasal dari inisiatif individu yang bersangkutan atau target yang diturunkan oleh atasan selaras dengan kinerja unit atau sub unit kerja. Penetapan target baik oleh individu yang bersangkutan atau target yang diturunkan oleh atasan selaras dengan kinerja unit atau sub unit kerja.

3. *Kinerja Karyawan*

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, yang dilakukan secara konsisten sesuai dengan perintah dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan perusahaan. Kinerja ini harus sejalan dengan hukum yang berlaku serta sesuai dengan moralitas dan etika yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini menekankan pentingnya integritas dan kepatuhan terhadap standar profesional dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sebagaimana dijelaskan oleh Afandi, kinerja mencerminkan kontribusi nyata dari karyawan dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan³⁶

Menurut Khaeruman dkk., kinerja adalah perolehan hasil kerja dari target yang wajib dicapai oleh karyawan dalam jangka waktu

³⁶ Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.

tertentu, selaras dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Definisi ini menekankan pentingnya pencapaian target kerja yang telah direncanakan, serta kesesuaian antara hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi.³⁷

Selain itu, Ansory dan Indrasari menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat pencapaian karyawan selama jangka waktu tertentu dalam melaksanakan pekerjaannya, disesuaikan dengan standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah direncanakan sebelumnya dan disetujui oleh semua pihak terkait.³⁸ Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses dan kesesuaian dengan perencanaan yang telah disepakati bersamaan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja ini harus dilakukan dengan mematuhi hukum yang berlaku, serta sesuai dengan moral dan etika yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana individu dapat memenuhi ekspektasi organisasi melalui pelaksanaan tugas yang efektif, efisien, dan bertanggung jawab.

³⁷ Khaeruman Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing., D., Suryadi, D., & Suryana, Y. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Widina Bhakti Persada Bandung.

³⁸ Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: CV. Global Aksara Pers.

b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Kasmir mengidentifikasi beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja, antara lain:

- 1) Pengetahuan
- 2) Rencana Kerja
- 3) Kepribadian
- 4) Motivasi Kerja
- 5) Kepemimpinan
- 6) Gaya Kepemimpina
- 7) Budaya Organisasi
- 8) Kepuasan Kerja,
- 9) Lingkungan Kerja
- 10) Loyalitas
- 11) Komitmen
- 12) Disiplin Kerja.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Setiap faktor ini memainkan peran penting dalam menentukan seberapa efektif seorang karyawan dapat menjalankan tugasnya dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.³⁹

Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan, pembahasan mengenai hal tersebut akan disajikan secara sistematis oleh peneliti agar pembaca memperoleh pemahaman

³⁹ Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers

yang utuh mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan

Keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan sangat menentukan efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Semakin tinggi tingkat keterampilan dan kemampuan, semakin besar kemungkinan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan akurat dan sesuai rencana. Pengetahuan yang mendalam tentang tugas juga memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Rencana kerja yang jelas membantu karyawan dalam merencanakan dan mengorganisasi tugas-tugas mereka secara sistematis.

Kepribadian yang positif, seperti rasa tanggung jawab dan kepercayaan diri, mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Motivasi kerja, baik yang berasal dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik), menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Kepemimpinan yang efektif, yang mencakup kemampuan untuk membimbing, menginspirasi, dan memberikan dukungan kepada karyawan, sangat berpengaruh terhadap kinerja individu dan tim.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan harus sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan

yang terbaik. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas.

Loyalitas karyawan terhadap organisasi menciptakan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan bersama. Komitmen ini tercermin dalam kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur perusahaan. Disiplin kerja, seperti ketepatan waktu dan konsistensi dalam menjalankan tugas, merupakan indikator penting dari kinerja yang baik.

Secara keseluruhan, berbagai faktor tersebut saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja, khususnya, memainkan peran sentral dalam mendorong karyawan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja yang tinggi. Organisasi perlu memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara holistik untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

c. Indikator Dan Dimensi Kinerja Karyawan

Berikut ini adalah indikator dan dimensi kinerja karyawan, menurut Afandi yaitu:

- 1) Kuantitas : hasil kerja Seluruh macam dalam bentuk ukuran yang berhubungan dengan banyaknya produksi.
- 2) Kualitas : hasil kerja Seluruh jenis yang berkaitan dengan kualitas atau mutu kerja pekerjaan.
- 3) Efisiensi : Dalam menyelesaikan pekerjaan Efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan dengan bijak menggunakan berbagai sumber daya untuk menghemat waktu dan biaya.

- 4) Disiplin kerja: Sikap dan perasaan teguh dan patuh atas nilai-nilai yang dipercaya mewujudkan tanggung jawabnya.

- 5) Inisiatif Kemahiran : Dalam melaksanakan sesuatu atau bekerja tanpa harus memberi tahu terlebih dahulu apa yang mau dikerjakan, berusaha untuk terus bergerak untuk melaksanakan beberapa hal meskipun ada hambatan yang tampaknya menghalangi.
- 6) Ketelitian: Tingkat kesamaan dari pengukuran hasil pekerjaan apakah pekerjaan itu sudah memperoleh tujuan apa belum

- 7) Kepemimpinan: Dalam proses kepemimpinan, seseorang pemimpin dapat berpengaruh atau memberikan contoh kepada bawahannya untuk berupaya memperoleh tujuan perusahaan.

- 8) Kreativitas: Proses mental yang mena nyangkut munculnya ide serta yang mengaitkan pemunculan ide.

- 9) Kejujuran: Jujur adalah sebuah sifat yang membutuhkan kesesuaian antara perkataan serta perbuatan yang dilakukan oleh seseorang.⁴⁰

Berdasarkan teori yang dijelaskan mengenai indikator-indikator dan dimensi dapat disimpulkan bahwa indikator dan dimensi kinerja karyawan terdiri dari kuantitas, kualitas, efisiensi, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan kreativitas dan kejujuran.

⁴⁰ fandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Yogyakarta



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan jenis penelitian

Metode penelitian ini meneliti pada kondisi objek alamiah, menurut moelong penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang sedang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, presepsi, motivasi, dan tindakan. Penelitian kualitatif di Indonesia dikenal dengan kualitatif naturalistik penelitian yang terjadi secara alami dalam situasi normal.⁴¹

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang dilakukan mempelajari secara intensif tentang interaksi lingkungan dengan apa adanya. Menurut Nursapia dalam bukunya penelitian kualitatif diibaratkan seperti orang mau piknik, sehingga peneliti mengetahui tempat yang dituju dan masih baru tahu namun masih belum tahu pasti dengan apa yang ada di tempat.⁴²

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian bagi peneliti harus menunjukkan dimana tempat lokasi yang mau diteliti dan harus melakukan survei tempat lokasi penelitian dan juga harus melakukan pengamatan terhadap tempat tersebut sehingga peneliti menemukan beberapa masalah yang berada di tempat lokasi tersebut.

⁴¹ Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.

⁴² Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.

Lokasi yang dijadikan objek penelitian oleh peneliti adalah di PT Migas Gresik (Perseroda). Alasan peneliti memilih lokasi tersebut karena PT Migas Gresik telah menerapkan sistem *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) secara formal dan terstruktur dalam sistem manajemen kinerjanya. Sistem *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) tersebut digunakan untuk menilai dan mengarahkan kinerja karyawan dalam upaya pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan ini dianggap representatif untuk mengeksplorasi bagaimana karyawan memaknai dan merespons implementasi *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) dalam konteks pekerjaan sehari-hari mereka.

Selain itu, peneliti memiliki pengalaman pribadi pernah melaksanakan kegiatan magang di PT Migas Gresik, sehingga memiliki pemahaman awal mengenai kultur organisasi dan pola kerja yang diterapkan.

Dari sisi teknis, PT Migas Gresik juga dipilih karena memiliki jumlah karyawan yang cukup untuk mendukung teknik pengumpulan data kualitatif seperti wawancara mendalam dan observasi. Selain itu, lokasi perusahaan yang berada di wilayah Gresik mudah dijangkau dan peneliti juga memiliki akses komunikasi yang baik dengan pihak manajemen, sehingga proses pengumpulan data dapat dilakukan secara efisien dan etis.

Dengan mempertimbangkan keterkaitan antara pengalaman langsung peneliti, kemudahan akses, serta kesesuaian konteks organisasi dengan fokus penelitian, PT Migas Gresik dipandang sebagai lokasi yang tepat dan strategis untuk dijadikan tempat penelitian dalam studi ini.



1. Karyawan tetap PT Migas Gresik

Responden merupakan karyawan berstatus tetap agar memiliki pemahaman yang memadai terhadap sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan.

2. Telah bekerja minimal 1 (satu) tahun

Kriteria ini ditetapkan agar responden memiliki pengalaman yang cukup dalam mengikuti dan merasakan implementasi KPI secara berkelanjutan.

3. Terlibat langsung dalam sistem penilaian *Sasaran Kinerja Individu* (SKI)

Responden merupakan karyawan yang kinerjanya dinilai menggunakan sehingga mampu memberikan persepsi yang objektif dan relevan terhadap penerapan *Sasaran Kinerja Individu* (SKI).

4. Berada pada unit/divisi yang menerapkan *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) secara aktif

Responden berasal dari divisi operasional, teknik, administrasi, atau unit kerja lain yang telah menjalankan sistem *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) secara formal.

Untuk memperoleh data yang mendalam mengenai persepsi karyawan terhadap implementasi *Sasaran Kinerja Individu* (SKI), peneliti melakukan wawancara kepada sejumlah informan yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Informan yang dipilih merupakan karyawan PT Migas Gresik yang telah memiliki pengalaman dalam penerapan implementasi *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) di lingkungan kerja mereka. Pemilihan informan ini di pilih

dengan mempertimbangkan posisi, pengalaman kerja, serta keterlibatan langsung mereka dalam proses penilaian kinerja berbasis implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*. Adapun daftar informan yang diwawancara dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Sumber Data Penelitian

NO	Nama	Jabatan
1.	Agus Susiadi	Kepala Devisi SDM / Umum
2.	Andik Firmansyah	Staf Teknik
3.	Anjar Lestari	Kepala Devisi Keuangan
4.	Riva Djoewartilahs	Staf Keuangan Kasir
5.	Purwoko Danardono	Satuan Pengawas Intern

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa informan yang diwawancara adalah key informant dalam penelitian ini dengan penjelasan sebagai berikut:

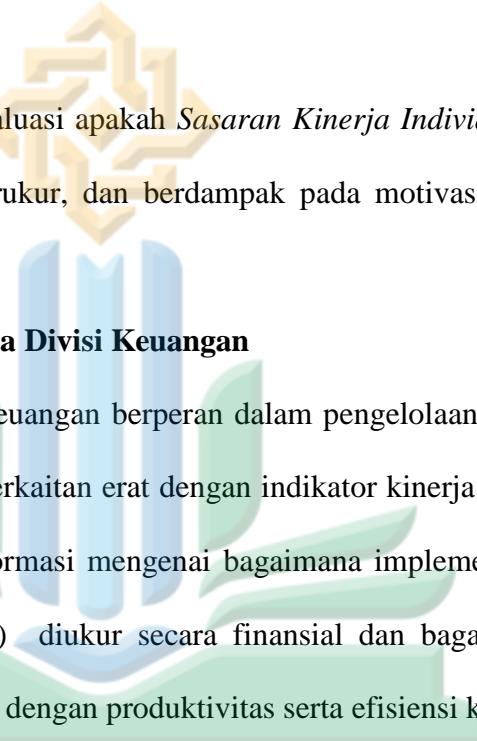
KIAI HAJI ACHIMAD SIDDIQ

1. Agus Susiadi – Kepala Divisi SDM/Umum

Sebagai pimpinan divisi yang bertanggung jawab langsung terhadap manajemen sumber daya manusia, Agus Susiadi memiliki pengetahuan mendalam mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di perusahaan. Informasi dari beliau sangat relevan untuk memahami bagaimana *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* diimplementasikan secara struktural serta sejauh mana *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* memengaruhi sistem penilaian dan peningkatan kinerja karyawan.

2. Andik Firmansyah – Staf Teknik

Sebagai perwakilan dari divisi teknis, Andik Firmansyah dipilih untuk mengetahui persepsi karyawan operasional terhadap implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*. Perspektif dari staf pelaksana sangat



penting untuk mengevaluasi apakah *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) yang ditetapkan realistik, terukur, dan berdampak pada motivasi serta kinerja sehari-hari.

3. Anjar Lestari – Kepala Divisi Keuangan

Kepala divisi keuangan berperan dalam pengelolaan anggaran dan efisiensi biaya, yang berkaitan erat dengan indikator kinerja. Anjar Lestari dapat memberikan informasi mengenai bagaimana implementasi *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) diukur secara finansial dan bagaimana kinerja karyawan dihubungkan dengan produktivitas serta efisiensi keuangan.

4. Riva Djoewartilahs – Staf Keuangan/Kasir

Informan ini dipilih untuk mewakili sudut pandang karyawan di lini administrasi keuangan. Dengan memahami persepsi dari staf keuangan, peneliti dapat melihat bagaimana *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) diterapkan pada level staf dan bagaimana sistem *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) mempengaruhi beban kerja, evaluasi, serta pencapaian individu.

5. Purwoko Danardono – Satuan Pengawas Intern (SPI)

Sebagai bagian dari unit pengawasan, Purwoko Danardono memiliki peran dalam mengaudit pelaksanaan kebijakan internal perusahaan, termasuk *Sasaran Kinerja Individu* (SKI). Wawasannya penting dalam memberikan perspektif objektif mengenai sejauh mana implementasi *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) sesuai dengan prosedur dan standar kerja, serta efektivitasnya dalam mendukung peningkatan kinerja.

Pemilihan informan dari berbagai level dan divisi ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan objektif mengenai implementasi *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) di PT Migas Gresik. Dengan melibatkan baik pihak manajerial maupun staf pelaksana dari beberapa divisi yang berbeda, peneliti dapat mengidentifikasi kesesuaian antara kebijakan manajemen dan realitas pelaksanaan di lapangan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa temuan penelitian memiliki validitas internal yang kuat dan mencerminkan berbagai sudut pandang dalam organisasi.

Keberagaman latar belakang informan ini juga memungkinkan peneliti untuk memahami persepsi karyawan dari berbagai sudut pandang, baik dari sisi manajerial maupun operasional. Informasi yang diperoleh dari para informan menjadi dasar penting dalam analisis dan penarikan kesimpulan terkait efektivitas penerapan *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) terhadap peningkatan kinerja karyawan.

C. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah salah satu langkah yang strategis penelitian, karena tujuannya mendapat data yang bisa memenuhi standar yang ditetapkan, teknik yang digunakan peneliti adalah, sebagai berikut:

1. Observasi

Teknik ini adalah dasar semua ilmu pengetahuan karena bisa menemukan data dengan fakta yang dilakukan pada saat observasi, dalam melakukan observasi peneliti hanya melakukan pengamatan atau tidak ikut dalam kegiatan, peneliti hanya berperan mengamati kegiatan dan tidak

mengikuti kegiatan. Observasi yang dilakukan peneliti meliputi:

- a. Pelaksanaan sistem *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) di lapangan
- b. Respons dan sikap karyawan terhadap *Sasaran Kinerja Individu* (SKI)
- c. Kegiatan kerja yang berhubungan dengan pencapaian target interaksi antara karyawan dan atasan.
- d. Lingkungan dan budaya kerja yang mendukung atau menghambat *Sasaran Kinerja Individu* (SKI)⁴³

2. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik dalam pengumpulan informasi atau data dari seseorang dengan cara tertulis atau secara lisan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.⁴⁴

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti yaitu menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur sebagai metode pengumpulan data utama.

Wawancara semi-terstruktur merupakan jenis wawancara yang menggabungkan unsur-unsur dari wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Dalam praktiknya, peneliti telah menyusun daftar pertanyaan panduan sebagai kerangka acuan, namun tetap memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pandangannya secara bebas dan mendalam sesuai dengan konteks pengalaman masing-masing.

Wawancara semi-terstruktur dipilih karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali persepsi karyawan secara lebih

⁴³ Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

⁴⁴ Nanda Akbar Gumilang, “*Pengertian Wawancara Jenis, Teknik, dan Fungsinya*” 2021 <https://www.gramedia.com/literasi/wawancara/?srslid=AfmBOop3HL9zyMfVH5JTCNi9XtY8EY17byKl4M QXL8t-RkupK0TKG8dY>

komprehensif, khususnya terhadap implementasi *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) di tempat kerja. Teknik ini juga memungkinkan fleksibilitas dalam eksplorasi jawaban, sehingga ketika responden menyampaikan informasi yang relevan atau menarik di luar pertanyaan utama, peneliti dapat mengembangkan pertanyaan lanjutan secara spontan untuk mendapatkan data yang lebih dalam dan kaya.

Pelaksanaan wawancara dilakukan secara langsung terhadap beberapa karyawan PT Migas Gresik yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Wawancara berfokus pada pemahaman informan mengenai penerapan Sasaran Kinerja Individu (SKI), keterlibatan mereka dalam proses evaluasi kinerja, persepsi mereka terhadap keadilan dan efektivitas Sasaran Kinerja Individu (SKI), serta dampaknya terhadap motivasi dan kinerja kerja mereka secara umum.

Penggunaan wawancara semi-terstruktur ini sangat relevan dengan pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian, karena fokus utama penelitian ini adalah pada persepsi subjektif karyawan. Oleh karena itu, metode ini memberikan keleluasaan kepada responden untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, dan interpretasinya secara personal terhadap pelaksanaan Sasaran Kinerja Individu (SKI) di lingkungan kerjanya.

Dengan teknik wawancara semi-terstruktur ini, diharapkan peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih kaya dan mendalam, yang kemudian akan dianalisis secara tematik untuk mengungkap makna dan pola yang berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja.

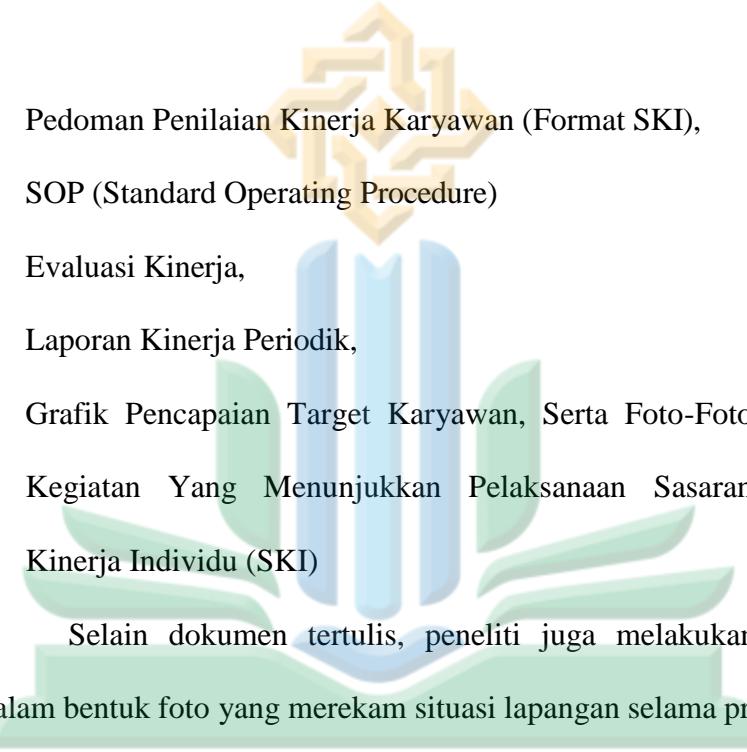
3. Dokumentasi

Menurut sudarsono dalam jurnal Acarya Pustaka dokumentasi adalah awal mula kehendak manusia yang mengekspresikan rasa dan pikiran, dapat disimpulkan bahwa dokumentasi adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu yang berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya.⁴⁵

Dalam menunjang keabsahan dan kelengkapan data penelitian, peneliti juga menggunakan teknik dokumentasi sebagai metode pendukung dalam pengumpulan data. Teknik dokumentasi adalah metode pengumpulan data melalui pengamatan dan pengumpulan dokumen atau arsip yang relevan dengan fokus penelitian. Teknik ini bertujuan untuk mendapatkan bukti visual atau tertulis yang dapat memperkuat hasil dari observasi dan wawancara yang dilakukan sebelumnya.

Dokumentasi dilakukan terhadap berbagai sumber, baik dokumen formal maupun non-formal yang berkaitan langsung dengan implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik. Beberapa jenis data dan dokumen yang didokumentasikan antara lain:

⁴⁵ Blasius Sudarsono, “*Memahami Dokumentasi*”, Pembelajar pada sigma kappa sigma Indonesia. Acarya Pustaka, Vo.3, No.1, Juni 2017

- 
- a. Pedoman Penilaian Kinerja Karyawan (Format SKI),
 - b. SOP (Standard Operating Procedure)
 - c. Evaluasi Kinerja,
 - d. Laporan Kinerja Periodik,
 - e. Grafik Pencapaian Target Karyawan, Serta Foto-Foto Kegiatan Yang Menunjukkan Pelaksanaan Sasaran Kinerja Individu (SKI)

Selain dokumen tertulis, peneliti juga melakukan dokumentasi dalam bentuk foto yang merekam situasi lapangan selama proses penelitian berlangsung. Misalnya, dokumentasi suasana wawancara, pertemuan rutin evaluasi kinerja, atau papan informasi kinerja yang dipasang di lingkungan perusahaan. Foto-foto ini berfungsi sebagai data visual untuk memperkuat narasi hasil penelitian, serta sebagai bukti autentik bahwa kegiatan penelitian benar-benar dilaksanakan di lokasi yang ditentukan.

Teknik dokumentasi sangat relevan untuk penelitian ini karena mampu memberikan konfirmasi dan pembuktian terhadap data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Selain itu, dokumentasi juga membantu dalam penyusunan laporan penelitian secara lebih lengkap dan menyeluruh, serta dapat digunakan untuk memperjelas konteks organisasi dan lingkungan kerja yang menjadi latar penelitian. Dengan menggabungkan teknik dokumentasi bersama observasi dan wawancara, peneliti berharap dapat memperoleh data yang utuh, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

D. Analisa Data

Dalam analisis data kualitatif upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisir data, memilah menjadi satuan yang bisa dikelola, mencari dan menemukan pola yang penting dan juga apa yang bisa dipelajari. Penelitian kualitatif analisis data tidak ada langkah yang urut karena pendekatan kualitatif melalui transkip, kedalaman pemahaman, dan interpretasi konteks. Menurut Miles dan Huberman analisis data terdiri dari tiga alur yang terjadi secara bersamaan, yaitu: Pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.⁴⁶

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang relevan untuk semua data penelitian atau analisis diperoleh dari berbagai sumber seperti observasi, wawancara, dokumentasi. Metode pengumpulan data biasanya dilakukan saat metode semuanya telah ditentukan sebelum desain penelitian.

2. Reduksi Data

Tahap ini dilakukan setelah semua data terkumpul, reduksi data digunakan menyederhanakan dan mengorganisir data yang terkumpul agar lebih mudah dipahami, pada tahap ini juga teknik yang sering dilakukan oleh para peneliti adalah pengkodean data, pemilihan data yang relevan, pengelompokan data, dan abstraksi data.

3. Penyajian Data

Langkah selanjutnya penyajian data, penyajian data secara visual atau deskriptif. Tahap ini bisa dilakukan dalam bentuk tabel, grafik,

⁴⁶ Miles, M. B. & Huberman, M. (1992). Analisis Data Kualitatif. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia

diagram, atau narasi deskriptif. Penyajian data digunakan untuk membuat informasi yang terkandung dalam data menjadi lebih mudah dipahami dan digunakan dalam proses analisis.

4. Penarikan Kesimpulan Atau Vertifikasi

Tahap akhir ini peneliti harus melakukan interpretasi terhadap data yang telah disajikan dan menyimpulkan temuan atau pola yang muncul dari data tersebut. Kesimpulan yang digunakan harus didukung oleh data yang telah dianalisis dengan seksama. Tahap ini juga dilakukan vertifikasi kesimpulan yang sudah di gunakan untuk memastikan keabsahan dan kendalanya yang menggunakan teknik triangulasi data atau diskusi.

E. Keabsahan Data

Keabsahan data menjadi sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dari penelitian. Keabsahan data perlu dilakukan untuk menghindari adanya keraguan tentang hasil penelitian atau agar sebuah penelitian dapat dipercaya oleh masyarakat. Salah satu teknik memeriksa keabsahan data adalah triangulasi. Triangulasi merupakan teknik mengecek keabsahan data dari berbagai sudut pandang.⁴⁷

Dalam penelitian ini, teknik triangulasi yang dilakukan adalah triangulasi sumber, yaitu mengecek kebenaran data yang diperoleh dengan berbagai sumber pengetahuan.⁴⁸

Berikut tahapan triangulasi yang dilakukan.

⁴⁷ Mudjia Raharjo. Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif. (Malang: Gema, 2010)

⁴⁸ Arnild Augina Mekarisce. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. (Jambi: Universitas Jambi, 2020) Hal. 150.

1. Membandingkan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu
2. Membandingkan hasil penelitian dengan dasar teori
3. Membandingkan hasil wawancara dan observasi dengan dokumen yang berkaitan
4. Membandingkan pendapat pribadi dengan pendapat orang lain yang berkaitan dengan penelitian.

Dalam penelitian ini, teknik triangulasi sumber dilakukan dengan mengecek kebenaran data dari beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki topik pembahasan relevan, serta teknik pengambilan data yang sama, yaitu obervasi, wawancara dan dokumentasi.

Menurut Zulfidari Keabsahan data adalah konsep validitas dan reabilitas yang disesuaikan dengan pengetahuan,kriteria, dan para digma sendiri. Keabsahan data ini diperoleh dengan cara triangulasi, yaitu :

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber bertujuan untuk kredibilitas suatu data yang dilakukan pengecakan data dari berbagai sumber yang diperoleh seperti wawancara, arsip, atau dokumen lainnya.

2. Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

Triangulasi ini untuk menguji kredibilitas suatu data yang dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang diperoleh dari sumber yang sama tetapi menggunakan teknik yang berbeda, seperti data hasil dari wawancara yang kemudian dicek dengan observasi.

3. Triangulasi waktu.

Triangulasi waktu dapat mempengaruhi kredibilitas suatu data,

pengambilan data terhadap narasumber juga harus dalam kondisi waktu yang tertentu supaya data lebih valid, untuk pengujian kredibilitas data juga harus dilakukan pengecekan terhadap observasi, wawancara, dan dokumentasi pada waktu atau situasi yang berbeda sampai mendapatkan data yang kredibel.⁴⁹

F. Tahap-tahap Penelitian

Pada tahap ini peneliti menguraikan rencana penelitian yang akan dilakukan, yang dimulai dari pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya dan sampai pada penulisan laporan. Langkah yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Tahap pra lapangan, yaitu persiapan penelitian sebelum terjun langsung ke dalam kegiatan penelitian, hal yang dilakukan adalah menyusun rancangan awal penelitian yang berupa proposal penelitian.
2. Pekerjaan lapangan, peneliti terjun langsung ke lokasi untuk mendapatkan data dengan melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.
3. Analisis dan penulisan laporan, keabsahan dan kebenaran dari hasil penelitian dilakukan dengan analisis hasil data yang diperoleh, setelah itu disajikan dalam bentuk penulisan laporan penelitian.⁵⁰

⁴⁹ Zuldafril, Muhammad, 2012. Penelitian Kualitatif. Surakarta : Yuma Pustaka

⁵⁰ Tim penyusun, “Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah”. 2022



BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

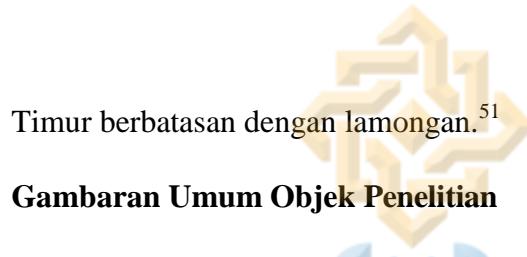
Deskripsi objek penelitian mencakup penjabaran secara rinci mengenai subjek yang diteliti dalam penelitian . Penjabaran tersebut meliputi uraian umum mengenai lokasi penelitian serta karakteristik dari objek penelitian itu sendiri.

1. Gambaran Umum Daerah Penelitian

Kabupaten Gresik terletak di sebelah Barat Laut Kota Surabaya dengan luas wilayah 1.191,25 km². Secara administratif, Kabupaten Gresik terbagi menjadi 18 Kecamatan terdiri dari 330 Desa dan 26 Kelurahan.

Sedangkan secara geografis, wilayah Kabupaten Gresik terletak antara 112 sampai 113 Bujur Timur dan 7 sampai 8 Lintang Selatan merupakan dataran rendah dengan ketinggian 2 sampai 12 meter di atas permukaan air laut kecuali Kecamatan Panceng yang mempunyai ketinggian 25 meter di atas permukaan air laut.

Sebagian wilayah Kabupaten Gresik merupakan daerah pesisir pantai dengan panjang pantai 140 km, 69 km di daratan Pulau Jawa memanjang mulai dari Kecamatan Kebomas, Gresik, Manyar, Bungah, Sidayu, Ujungpangkah, dan Panceng serta 71 km di Kecamatan Sangkapura dan Tambak yang berada di Pulau Bawean. Wilayah Kabupaten Gresik sebelah utara berbatasan dengan Laut Jawa, Sebelah



Timur berbatasan dengan lamongan.⁵¹

2. Gambaran Umum Objek Penelitian

Gambaran umum objek penelitian adalah deskripsi tentang objek penelitian yang akan digunakan. Dalam penelitian ini, objek yang digunakan adalah PT. Migas Gresik.

a. Sejarah PT Migas Gresik

PT Migas Gresik, yang sering disebut PTGM, adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Gresik. PTGM didirikan melalui Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 2 Tahun 2006 yang diumumkan dalam lembaran daerah Kabupaten Gresik Nomor 2 Tahun 2006 pada tanggal 7 Agustus 2006. Pendirian ini kemudian diikuti dengan Anggaran Dasar yang tercantum dalam akta pendirian yang tercatat dalam Akta Notaris Tanggal 29 November 2007 Nomor 43 oleh Notaris ARIEF HIDAYAT, S.H., M.Si. Pendirian tersebut resmi disahkan melalui Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-08065.AH.01.01 Tahun 2008 pada tanggal 19 Februari 2008 tentang Pengesahan Badan Hukum Perseroan. Berdasarkan akta Perubahan No. 2 tanggal 3 Juli 2015 yang dibuat di hadapan Shofiah Alkatiri, SH, notaris di Surabaya, modal dasar perusahaan telah mengalami perubahan dengan penambahan menjadi Rp 32.000.000.000,- yang terbagi menjadi 320.000 lembar saham, dengan nilai nominal masing-masing saham

⁵¹ RPJMD Kabupaten Gresik. Lokasi dan Kondisi Geografis. 2021. Hal 1.

sebesar Rp 100.000,-. Sejumlah 81.300 lembar saham atau senilai Rp. 8.130.000.000 telah ditempatkan dan disetor sebagai modal dasar.

Oleh karena itu, pada tanggal 31 Desember 2015, komposisi pemegang saham adalah sebagai berikut.

- 1) Pemerintah Kabupaten Gresik memegang 79.800 (tujuh puluh sembilan ribu delapan ratus) lembar saham dengan nilai per lembar sebesar Rp. 100.000,00 (seratus ribu rupiah), setara dengan total Rp. 7.980.000.000,00 (tujuh miliar sembilan ratus delapan puluh juta rupiah) atau dengan persentase kepemilikan sebesar 98,15%.
- 2) Koperasi Pegawai Republik Indonesia "Karya Dharma" memegang 1.500 (seribu lima ratus) lembar saham dengan nilai nominal per lembar sebesar Rp. 100.000,00 (seratus ribu rupiah), setara dengan total Rp. 150.000.000,00 (seratus lima puluh juta rupiah) atau dengan persentase kepemilikan sebesar 1,85%.⁵²

b. Visi PT Gresik Migas

Menjadi Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah (BUMD) ternama di Indonesia yang bergerak di sektor hilir dan hulu migas

c. Misi PT Gresik Migas

- 1) Usaha hilir Migas yang mencakup pengolahan, pengankutan, penyimpanan, dan niaga;
- 2) Usaha-usaha disektor hulu migas;
- 3) Kerjasama dengan Badan Usaha Milik

⁵² PT Gresik Migas. Profil Perusahaan. <https://gresikmigas.co.id/profil-perusahaan/> (Diakses pada tanggal 28 juni 2025, pukul 14.31)

Daerah/Negara (BUMD/BUMN) Dan Badan Usaha

Swasta (investor) yang bergerak dalam bidang migas.

Adapun program-program / kegiatan yang ada di Perusahaan PT Gresik Migas (Perseroda) Kabupaten Gresik, antara lain :

a. RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan)

Kegiatan rutin tahunan yang dilaksanakan oleh pihak perusahaan PT Gresik Migas bersama Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik., dengan bentuk Program:

1) Pembahasan Rencana Kerja dan Angaran Perusahaan (RKAP)

2) Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)

b. FGD (*Focus Group Discussion*)

Kegiatan rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan bersama dengan DPR Kabupaten Gresik yang dilakukan 4 kali dalam 1 tahun, dengan bentuk program: Pembahasan Pendapatan Hasil Daerah (PAD)

c. Evaluasi BUMD oleh pemerintah daerah

Kegiatan rutin tahunan dilaksanakan atas perintah dari Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik yang di dalamnya memuat tentang pemeriksaan terkait dengan anggaran dan kinerja dari PT Gresik Migas yang harusnya sesuai dengan RKAP yang sudah di susun di awal tahun.

d. Produksi dan Penyaluran Gas Bentuk program :

1) Validasi Uji kinerja system dari alat ukur Meter Gas Orifis (MGO)

yang dilakukan rutin setiap bulan.

- 2) Kalibrasi Kegiatan tera ulang dari alat ukur Meter Gas Orifis (MGO) yang dilaksanakan setiap satu tahun sekali.

e. Audit Keuangan

Proses pemeriksaan oleh tim audit atas perintah dari Daerah Kabupaten Gresik yang dilakukan setiap satu tahun sekali kepada Divisi Keuangan dari PT Gresik Migas.

f. Kondisi Perusahaan

Bangunan kantor pusat PT Gresik Migas berada di Jalan Dr,

Wahidin Sudirohusodo No. 708 Kembangan, Gresik, Jawa Timur, Indonesia.

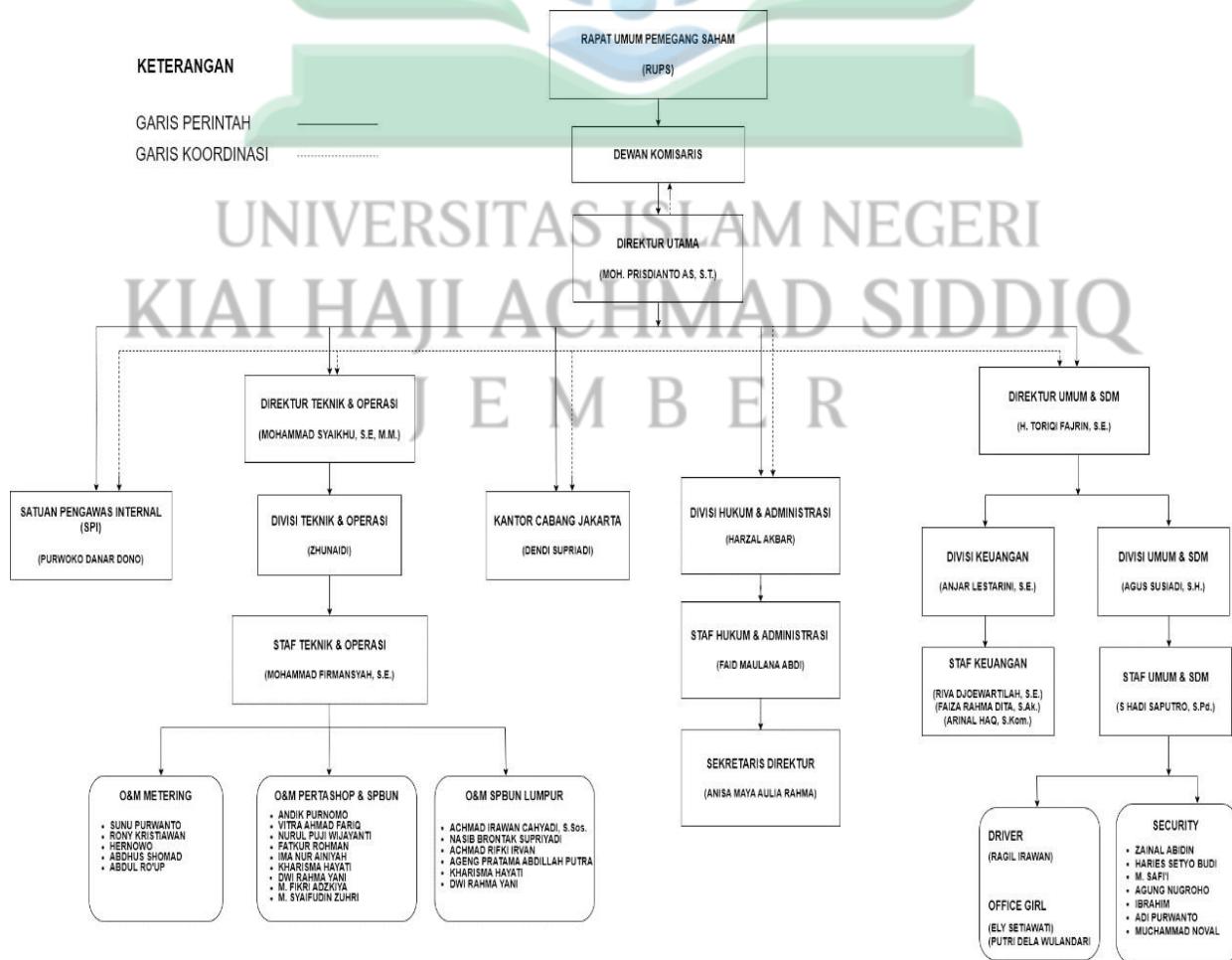
**Tabel 4.1
Kondisi Sarana Prasarana Kantor PT Gresik Migas**

No	Aspek	Faktor
1.	Keadaan Ruang	Luas
2.	Penerangan	Terang
3.	Komputer dan Laptop	Sangat Baik
4.	Printer	Sangat Baik
5.	Mesin Foto Copy	Baik
6.	Meja dan Kursi Kerja	Sangat Baik
7.	Almari	Sangat Baik
8.	Telephone	Baik
9.	AC	Sejuk
10.	Televisi	Sangat Baik
11.	Ruang Direktur	Cukup Luas
12.	Ruang Komisaris	Cukup Luas
13.	Ruang Rapat	Luas
14.	Musholla	Luas
15.	Lobby (Sofa)	Baik
16.	Kendaraan Dinas (Mobil Perusahaan)	Cukup Baik
17.	Kendaraan Dinas (Mobil Direksi)	Sangat Baik
18.	Tempat Parkir	Luas
19.	Pos Security	Cukup Luas
20.	Wifi	Lancar
21.	Sound System	Sangat Baik

22.	Kulkas	Sangat Baik
23.	Proyektor	Sangat Baik
24.	Dapur	Cukup Luas
25.	Kamar Mandi	Sangat Baik
26.	Kantin	Cukup Luas

g. Struktur Kepegawaian

Pegawai PT. Migas Gresik sejauh ini terdiri dari 47 orang yang terbagi di kantor pusat dan kantor metering . Berikut struktur kepegawaian di PT Migas Gresik.



Gambar 4. 1 Struktur Kepegawaian PT Gresik Migas.

B. Penyajian Data dan Analisis

Bab ini menyajikan hasil temuan dari penelitian yang telah dilakukan mengenai *Persepsi Karyawan terhadap Implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik. Dalam bab ini, peneliti akan memaparkan proses penyajian data hasil penelitian yang diperoleh melalui teknik wawancara mendalam dan observasi, kemudian dianalisis secara sistematis berdasarkan pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana persepsi karyawan di bagian operasional terhadap pelaksanaan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dalam lingkungan kerja serta mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam proses implementasinya.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap lima orang informan yang mewakili berbagai divisi di PT Migas Gresik, yaitu Divisi Sumber Daya Manusia (SDM), Divisi Keuangan, Divisi Teknik, dan Satuan Pengawas Intern (SPI). Kelima informan dipilih secara purposive karena dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di perusahaan. Metode wawancara dipilih untuk memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pandangan, pengalaman, serta interpretasi subjektif informan terhadap sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* yang diterapkan di perusahaan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilengkapi dengan triangulasi sumber dan metode sebagai upaya untuk meningkatkan validitas dan keabsahan data. Triangulasi dilakukan melalui kombinasi data yang diperoleh dari wawancara, observasi, serta dokumentasi pendukung yang berkaitan dengan penerapan sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik.

Struktur penyajian data dalam bab ini akan disusun berdasarkan fokus utama

penelitian, yaitu: (1) persepsi karyawan pada bagian operasional terhadap penerapan sistem *Sasaran Kinerja Individu* (SKI) di PT Migas Gresik, dan (2) tantangan yang dihadapi oleh Pimpinan dalam penerapannya. Setiap bagian akan didukung oleh kutipan langsung dari informan, hasil observasi di lapangan, dan dokumentasi pendukung lainnya, kemudian dianalisis menggunakan teori-teori yang telah dijabarkan dalam kajian pustaka.

Selanjutnya, akan disajikan hasil temuan penelitian yang menggambarkan persepsi karyawan terhadap implementasi sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik secara rinci berdasarkan kategori dan tema yang telah diidentifikasi.

1. Persepsi Karyawan di bagian oprasional terhadap Implementasi

Sasaran Kinerja Individu (SKI) di PT Migas Gresik

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan pada level operasional di PT Migas Gresik, dapat diketahui bahwa persepsi terhadap implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* cenderung beragam dan bersifat kritis. Meskipun secara konseptual SKI dipahami sebagai sistem yang bertujuan untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja, dalam praktiknya sebagian karyawan operasional merasakan adanya tekanan kerja serta ketidaksesuaian antara indikator kinerja yang ditetapkan dengan kondisi kerja di lapangan.

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh **Bu Rifa**, staf pada **Divisi Keuangan**, yang menilai bahwa SKI pada dasarnya memiliki tujuan yang baik, namun penerapannya lebih banyak menekankan pada aspek kuantitatif dibandingkan kualitas kerja. Dalam wawancara, ia menyatakan:

“Tujuannya sih biar kerja kita lebih terarah dan bisa dievaluasi. Tapi kenyataannya, kadang malah bikin tekanan tambahan, apalagi kalau semua harus dikejar sesuai angka.”⁵³

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pada level operasional, SKI sering dipersepsikan sebagai sistem yang menuntut pencapaian target numerik secara ketat. Kondisi ini menyebabkan karyawan lebih berorientasi pada pemenuhan skor penilaian dibandingkan pada peningkatan kualitas kerja secara berkelanjutan. Tekanan untuk memenuhi target angka dalam SKI berpotensi menimbulkan beban psikologis, terutama ketika beban kerja yang dihadapi tidak sepenuhnya tercermin dalam indikator penilaian yang digunakan.

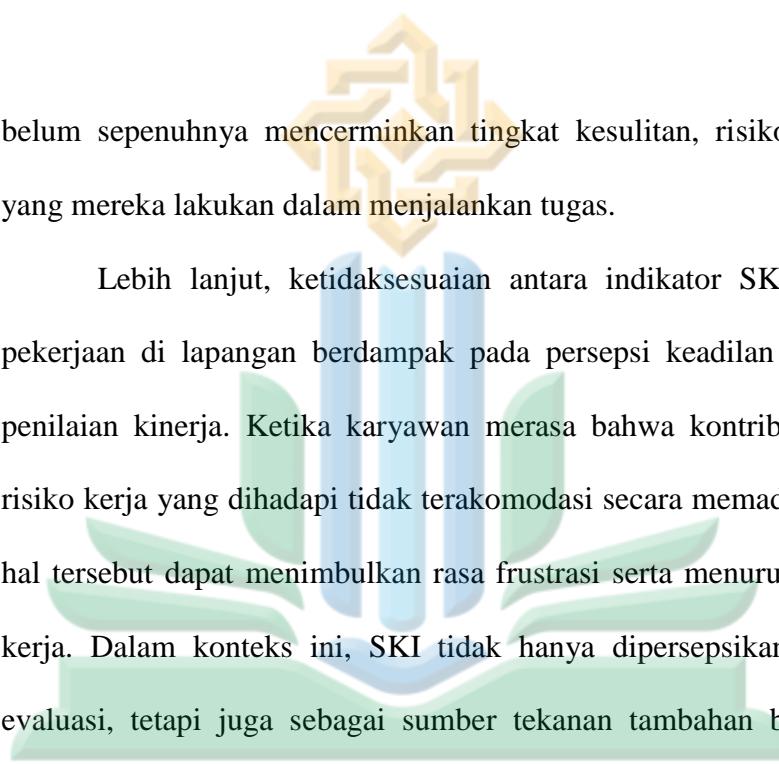
Pandangan kritis juga muncul dari karyawan operasional yang bekerja di bidang teknis dan lapangan. **Pak Andik**, salah satu staf lapangan, menyampaikan bahwa indikator SKI yang diterapkan belum sepenuhnya mampu menggambarkan karakteristik pekerjaan teknis yang dinamis dan penuh risiko. Ia mengungkapkan:

“Pekerjaan teknis itu dinamis, kadang butuh penyesuaian di lapangan. Sementara Sasaran Kinerja Individu (SKI) terkesan kaku dan nggak mempertimbangkan situasi sebenarnya.”⁵⁴

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa indikator SKI yang bersifat seragam cenderung kurang adaptif terhadap kondisi kerja lapangan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, seperti cuaca, kondisi peralatan, maupun situasi darurat operasional. Akibatnya, sebagian karyawan operasional merasa bahwa penilaian kinerja yang diterima

⁵³ Riva Djoewartilah, diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

⁵⁴ Andik Purnomo diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025



belum sepenuhnya mencerminkan tingkat kesulitan, risiko, serta upaya yang mereka lakukan dalam menjalankan tugas.

Lebih lanjut, ketidaksesuaian antara indikator SKI dan realitas pekerjaan di lapangan berdampak pada persepsi keadilan dalam sistem penilaian kinerja. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi nyata dan risiko kerja yang dihadapi tidak terakomodasi secara memadai dalam SKI, hal tersebut dapat menimbulkan rasa frustrasi serta menurunkan motivasi kerja. Dalam konteks ini, SKI tidak hanya dipersepsikan sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sumber tekanan tambahan bagi karyawan operasional.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan level operasional pada dasarnya tidak menolak keberadaan SKI sebagai sistem penilaian kinerja. Namun, mereka mengharapkan adanya penyesuaian indikator yang lebih kontekstual dengan karakteristik pekerjaan masing-masing divisi. Penyesuaian tersebut dipandang penting agar SKI tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian kinerja, tetapi juga mampu mencerminkan keadilan, menghargai proses kerja, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan di tingkat operasional.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan level operasional terhadap implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) di PT Migas Gresik cenderung kritis dan reflektif. SKI dipandang memiliki tujuan yang positif, namun dalam pelaksanaannya masih memerlukan evaluasi dan penyempurnaan agar lebih realistik, fleksibel, dan selaras

dengan kondisi kerja di lapangan. Perbaikan tersebut diharapkan dapat meningkatkan penerimaan karyawan terhadap sistem SKI serta mendukung pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan

Responden 1

Nama	: Riva Djoewartilah
Jenis Kelamin : Perempuan	
Usia	: 38 Tahun
Jabatan	: Staf Divisi Keuangan
Lama Bekerja	: ±8 Tahun

Responden merupakan staf di Divisi Keuangan PT Migas Gresik.

Wawancara dilakukan pada 15 Agustus 2025 di area kerja Divisi Keuangan. Dalam wawancara, responden menyampaikan pandangannya secara jujur dan terbuka, terutama mengenai dampak psikologis yang dirasakan dari penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*.

Berdasarkan hasil wawancara, Bu Rifa memahami bahwa *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* adalah indikator penilaian kinerja, namun ia menilai implementasinya di lapangan masih menimbulkan beban dan tekanan tambahan. Menurutnya, sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* terlalu berfokus pada pencapaian angka kuantitatif dan kurang memperhatikan kualitas kerja serta kondisi nyata karyawan. Ia juga merasa indikator yang diterapkan belum sepenuhnya adil antar divisi dan tidak mempertimbangkan perbedaan beban kerja.

Dalam pelaksanaannya, Bu Rifa menilai bahwa proses evaluasi kinerja lebih menekankan pada hasil akhir daripada proses dan upaya yang dilakukan. Ia juga menyampaikan bahwa sosialisasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* tidak dilakukan secara rutin dan karyawan level staf jarang

dilibatkan dalam penentuan indikator. Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya semangat dan kenyamanan kerja. Walaupun demikian, ia tetap menunjukkan tanggung jawab profesional dalam melaksanakan tugasnya dan berharap agar sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* ke depan dapat lebih manusiawi, realistik, dan partisipatif.

Responden 2

Nama	: Andik
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Usia	: 38 Tahun
Jabatan	: Staf Divisi Teknik dan Operasi
Lama Bekerja	: ±8 Tahun

Responden merupakan staf dari Divisi Teknik dan Operasi wawancara di lakukan di ruangan lapangan pada Divisi Teknik dan Operasi PT Migas Gresik. Di area Gas Metering Station (GMS), tempat responden menjalankan tugasnya dalam kegiatan operasional penyaluran gas.

Dalam wawancara, Pak Andik menjelaskan bahwa meskipun memahami Sasaran Kinerja Individu (SKI) sebagai alat ukur kinerja, ia menilai penerapannya kurang sesuai dengan kondisi kerja di lapangan. Pekerjaan teknis bersifat dinamis dan penuh risiko, sementara indikator Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang diterapkan dinilai terlalu kaku dan tidak memperhitungkan faktor situasional seperti cuaca, peralatan, dan kondisi darurat. Ia juga menyampaikan adanya ketimpangan dalam sistem penilaian antara karyawan lapangan dan staf kantor, yang menyebabkan rasa ketidakadilan.

Lebih lanjut, responden menyebut bahwa tekanan kerja meningkat akibat target Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang dianggap tinggi dan tidak selalu realistik. Ia merasa evaluasi kinerja hanya berfokus pada angka

tanpa mempertimbangkan upaya dan kendala teknis yang dihadapi. Meskipun begitu, Pak Andik tetap berkomitmen melaksanakan tugas sesuai kebutuhan lapangan, meski mengakui bahwa motivasi kerja menurun karena sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* yang dinilai kurang fleksibel. Ia berharap agar indikator kinerja di bidang teknis dapat disesuaikan dengan realitas pekerjaan operasional, sehingga penilaian kinerja menjadi lebih adil dan representatif.

2. Tantangan yang di Hadapi Pimpinan Dalam Implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik

kinerja karyawan merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Menurut Armstrong, kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi kerja, serta sistem evaluasi yang diterapkan oleh organisasi.¹ Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen kinerja yang terstruktur dan terukur agar proses kerja karyawan dapat berjalan secara efektif dan selaras dengan visi serta misi perusahaan.

Salah satu instrumen utama dalam sistem manajemen kinerja di PT Migas Gresik adalah Sasaran Kinerja Individu (SKI). SKI digunakan sebagai alat ukur untuk menilai sejauh mana karyawan dan unit kerja mampu mencapai target yang telah ditetapkan.¹ Melalui penerapan SKI, perusahaan berupaya menciptakan sistem penilaian kinerja yang objektif, transparan, dan berorientasi pada hasil. Namun demikian, berdasarkan perspektif pimpinan, penerapan SKI di tingkat operasional tidak terlepas

dari berbagai tantangan, terutama dalam memastikan kesesuaian antara indikator kinerja dengan kondisi kerja nyata di lapangan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dari beberapa unit kerja di PT Migas Gresik, diketahui bahwa salah satu tantangan utama dalam implementasi SKI adalah **menyelaraskan target kinerja dengan kemampuan serta kondisi kerja karyawan level operasional**. Bu Anjar, selaku **Kepala Divisi Keuangan**, menyampaikan bahwa meskipun SKI memberikan kejelasan arah kerja, dalam praktiknya pimpinan perlu bekerja ekstra untuk memastikan bahwa indikator yang ditetapkan dapat dipahami dan dijalankan oleh seluruh karyawan. Ia menyatakan:

“Dengan adanya Sasaran Kinerja Individu (SKI), kita jadi tahu apa yang harus dicapai dan bagaimana mengukurnya. Tapi tantangannya adalah memastikan semua karyawan benar-benar paham targetnya dan mampu menjalankannya sesuai kondisi kerja mereka.⁵⁵

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dari sudut pandang pimpinan, tantangan tidak terletak pada konsep SKI itu sendiri, melainkan pada proses penerjemahan indikator kinerja ke dalam aktivitas kerja operasional. Pimpinan dituntut untuk mampu menjembatani kebijakan manajemen dengan realitas kerja karyawan agar target yang ditetapkan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga aplikatif.

Tantangan lainnya disampaikan oleh **Bapak Ipung**, selaku **Kepala Satuan Pengawas Intern (SPI)**, yang memandang bahwa penerapan SKI membutuhkan tingkat kedisiplinan dan kepatuhan yang tinggi dari

⁵⁵ Anjar Lestari, diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

karyawan. Namun dalam praktiknya, tidak semua karyawan siap menghadapi sistem penilaian yang terukur dan ketat. Ia menjelaskan:

“Sasaran Kinerja Individu (SKI) ini secara tidak langsung bikin semua orang jadi lebih hati-hati dan disiplin. Tapi tantangannya, tidak semua karyawan langsung siap dengan sistem yang semua pekerjaannya diukur.”⁵⁶

Pandangan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan menghadapi tantangan psikologis dan kultural dalam menerapkan SKI kepada karyawan level operasional. Sistem pengukuran yang ketat sering kali menimbulkan resistensi awal, terutama dari karyawan yang sebelumnya terbiasa bekerja tanpa indikator kinerja yang terstruktur. Dalam konteks ini, pimpinan tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai agen perubahan yang harus membangun pemahaman dan penerimaan karyawan terhadap sistem SKI.

Selain itu, **Bapak Agus Susiadi**, selaku **Kepala Divisi Sumber Daya Manusia (SDM)**, mengungkapkan bahwa tantangan lain yang dihadapi pimpinan adalah **keterbatasan pelibatan karyawan operasional dalam proses perumusan indikator SKI**. Menurutnya, meskipun indikator telah disesuaikan per divisi, keterlibatan langsung seluruh karyawan masih belum optimal. Ia menyatakan:

“Kita sudah sesuaikan Sasaran Kinerja Individu (SKI) per divisi, tapi memang belum semua karyawan dilibatkan langsung. Karena targetnya tetap harus mengacu pada strategi besar perusahaan.”⁵⁷

Pernyataan tersebut mencerminkan adanya dilema manajerial antara menjaga konsistensi strategi organisasi dan mengakomodasi aspirasi

⁵⁶ Purwoko Danardono, diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

⁵⁷ Agus Susiadi , diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

serta kondisi kerja karyawan operasional. Di satu sisi, pimpinan dituntut untuk memastikan bahwa SKI selaras dengan target perusahaan, namun di sisi lain mereka juga harus menghadapi persepsi karyawan yang merasa indikator belum sepenuhnya mencerminkan realitas pekerjaan mereka.

Lebih lanjut, tantangan pimpinan dalam implementasi SKI juga berkaitan dengan **tekanan psikologis yang dialami karyawan operasional akibat target kinerja yang tinggi**. Dalam hal ini, pimpinan menyadari bahwa ketidaksesuaian antara target dan kondisi kerja di lapangan dapat berdampak pada menurunnya motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, pimpinan perlu melakukan evaluasi dan pendampingan secara berkelanjutan agar sistem SKI tidak dipersepsikan sebagai alat penekan, melainkan sebagai sarana pengembangan kinerja.

Sebagai bentuk upaya mengatasi tantangan tersebut, pimpinan di PT Migas Gresik telah melakukan berbagai langkah perbaikan, seperti peningkatan komunikasi internal, evaluasi berkala, serta pendampingan langsung kepada karyawan. Bapak Agus menjelaskan bahwa Divisi SDM secara rutin mengadakan evaluasi setiap enam bulan untuk menampung masukan dari masing-masing divisi. Ia menyampaikan:

“Setiap 6 bulan sekali kita adakan evaluasi, bukan cuma bahas hasil, tapi juga dengar masukan dari masing-masing divisi supaya sistemnya bisa lebih baik.”⁵⁸

⁵⁸ Agus Susiadi , diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

Hal senada juga disampaikan oleh Bu Anjar, yang menekankan pentingnya proses monitoring dan pembinaan berkelanjutan dalam penerapan SKI. Ia menyatakan:

“Evaluasi dilakukan setiap triwulan. Kami review pencapaian, identifikasi hambatan, dan tindak lanjut. Jadi tidak cuma nilai, tapi juga ada proses perbaikannya.”⁵⁹

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tantangan utama yang dihadapi pimpinan dalam implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) di PT Migas Gresik terletak pada proses penerapan sistem kepada karyawan level operasional. Tantangan tersebut meliputi penyelarasan target dengan kondisi kerja nyata, membangun pemahaman dan penerimaan karyawan terhadap sistem SKI, serta menjaga keseimbangan antara tuntutan kinerja dan dukungan organisasi. Oleh karena itu, peran pimpinan menjadi sangat krusial tidak hanya sebagai penentu kebijakan, tetapi juga sebagai fasilitator dan pendamping dalam memastikan bahwa SKI dapat berfungsi secara efektif dan berkeadilan.

C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan hasil wawancara terhadap lima informan dari berbagai posisi (pimpinan dan staf), serta didukung oleh observasi lapangan pada Juli sampai dengan Agustus 2025, ditemukan bahwa implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik berjalan secara formal, terstruktur, dan telah menjadi instrumen utama dalam proses penilaian kinerja. Pimpinan perusahaan, khususnya Kepala Divisi Keuangan, Kepala Divisi SDM, dan Kepala Satuan Pengawas Internal (SPI), menunjukkan pemahaman

⁵⁹ Anjar Lestarini , diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

komprehensif mengenai tujuan, fungsi, dan mekanisme *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*. Sebaliknya, staf pelaksana baik di bagian Keuangan maupun Teknik menunjukkan persepsi yang lebih kritis, bahkan cenderung negatif.

Perbedaan persepsi ini dipengaruhi oleh pengalaman langsung dalam menjalankan indikator yang telah ditetapkan, di mana pimpinan cenderung melihat *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sebagai alat yang membantu efektivitas dan keterukuran kerja, sedangkan staf memandangnya sebagai beban tambahan yang kadang tidak sesuai dengan situasi kerja nyata.

Perbedaan perspektif tersebut menandai adanya *kesenjangan persepsi* antar level jabatan, yang menjadi temuan penting dalam penelitian ini.

1. Persepsi Karyawan pada Level Oprasional terhadap Konsep dan

Tujuan Sasaran Kinerja Individu (SKI)

Persepsi karyawan terhadap implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik menunjukkan adanya dinamika yang cukup kompleks dan berlapis. Data hasil wawancara mengungkapkan bahwa perbedaan persepsi antara pimpinan dan staf tidak hanya sebatas pada pemaknaan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sebagai alat ukur kinerja, melainkan juga berkaitan dengan bagaimana sistem tersebut dijalankan, dipahami, dan dirasakan dampaknya dalam aktivitas kerja sehari-hari. Fenomena ini menggambarkan bahwa persepsi terhadap kebijakan organisasi bukanlah sesuatu yang tunggal, melainkan terbentuk dari latar belakang pengalaman, posisi jabatan, peran kerja, serta tujuan individu dalam organisasi.

Secara teoretis, Robbins & Judge menjelaskan bahwa persepsi

merupakan suatu proses di mana individu mengorganisasi dan menginterpretasi kesan sensoris guna memberikan makna terhadap lingkungan mereka.⁶⁰ Perbedaan persepsi ini muncul karena setiap individu memproses informasi melalui pengalaman, harapan, serta kondisi sosial yang berbeda. Dengan kata lain, dua kelompok dalam organisasi dapat melihat sistem yang sama tetapi memaknainya dengan cara yang berbeda. Dalam konteks penelitian ini, pimpinan memandang *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dari perspektif manajerial dan fungsional, sedangkan karyawan staf menilai *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* berdasarkan pengalaman langsung mereka dalam melaksanakan tugas.

Jika ditinjau lebih dekat, pimpinan PT Migas Gresik memahami Sasaran Kinerja Individu (SKI) sebagai instrumen yang objektif dan terarah untuk menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan strategis perusahaan. Pemahaman ini tercermin dari pendapat Bu Anjar yang menyatakan bahwa Sasaran Kinerja Individu (SKI) “membantu memastikan arah kerja tetap fokus dan terukur”.⁶¹ Dari Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa pihak pimpinan melihat Sasaran Kinerja Individu (SKI) sebagai alat untuk menjaga konsistensi dan arah gerak organisasi. Pak Agus juga memperkuat juga pandangan ini dengan menegaskan bahwa Sasaran Kinerja Individu (SKI) berfungsi “menyelaraskan kinerja individu dengan target organisasi”.⁶² Senada dengan itu, Pak Ipung bahkan menjelaskan bahwa dirinya merupakan pengagas awal penerapan Sasaran

⁶⁰ Robbins, S. P. (2017). *Perilaku organisasi* (Terj. Yusuf, A.). Jakarta: Salemba Empat

⁶¹ Anjar Lestariani , diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

⁶² Agus Susiadi , diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

Kinerja Individu (SKI) di perusahaan karena melihat urgensi adanya sistem ukur yang adil, transparan, dan mampu memberikan dasar evaluasi yang objektif.

Pemahaman pimpinan tersebut sesuai dengan pandangan Armstrong yang menyebutkan bahwa Sasaran Kinerja Individu (SKI) merupakan elemen penting dalam manajemen kinerja, karena indikator yang jelas dapat memastikan bahwa tujuan individu, unit kerja, dan organisasi berada dalam jalur yang sama.⁶³ Dalam kerangka teori tersebut, *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* diposisikan sebagai alat pengendali strategis yang memegang peranan penting untuk mengarahkan perilaku kerja karyawan sesuai dengan standar organisasi.

Namun, pemahaman berbeda justru muncul dari kalangan staf. Bagi sebagian staf operasional maupun administrasi, implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) tidak dirasakan semudah konsepnya. Bu Rifa menyatakan bahwa Sasaran Kinerja Individu (SKI) tidak semudah teorinya,⁶⁴ yang menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara konsep indikator kinerja dengan kenyataan di lapangan. Pak Andik juga bahkan menekankan bahwa nilai di kertas tidak selalu menggambarkan kerja nyata di lapangan. Ungkapan tersebut menegaskan bahwa sistem implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) sebelum sepenuhnya menangkap kompleksitas pekerjaan yang mereka lakukan setiap hari.

Menurut Mangkunegara, persepsi terhadap keadilan dalam

⁶³ Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action*. CIPD Publishing.

⁶⁴ Rifa Djowewartilah , diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

penilaian kinerja sangat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja.⁶⁵

Ketika karyawan merasa bahwa indikator yang digunakan tidak mewakili beban kerja aktual, maka muncul kecenderungan untuk memandang sistem tersebut sebagai sesuatu yang tidak adil atau tidak relevan. Kondisi seperti inilah yang tampak dalam temuan penelitian staf merasakan bahwa beberapa indikator Sasaran Kinerja Individu (SKI) terlalu administratif, terlalu menekankan aspek kuantitatif, atau kurang mempertimbangkan dinamika lapangan yang sering berubah.

Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa staf pelaksana lebih sering berhadapan langsung dengan situasi lapangan yang tidak selalu dapat diprediksi. Tuntutan pekerjaan yang bersifat teknis dan membutuhkan respons cepat sering kali membuat mereka merasa bahwa pencapaian Sasaran Kinerja Individu (SKI) tidak sepenuhnya berada di bawah kendali mereka. Misalnya, hambatan operasional, gangguan teknis, atau perubahan instruksi mendadak dapat memengaruhi capaian target harian, meskipun karyawan sudah bekerja secara optimal. Situasi ini memunculkan persepsi bahwa keberhasilan memenuhi Sasaran Kinerja Individu (SKI)sangat bergantung pada faktor eksternal, bukan semata pada usaha individu.

Perbedaan persepsi ini semakin terlihat ketika pimpinan memandang Sasaran Kinerja Individu (SKI) sebagai alat penyusun arah organisasi, sedangkan staf memaknainya sebagai beban yang harus

⁶⁵ Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

dipenuhi meskipun kondisi kerja tidak selalu mendukung.

Ketidakseimbangan persepsi seperti ini berpotensi menimbulkan tekanan psikologis, penurunan motivasi, hingga resistensi terhadap sistem penilaian kinerja. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat berdampak pada efektivitas implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) itu sendiri. Jika karyawan merasa bahwa KPI tidak sesuai dengan realitas kerja mereka, maka indikator tersebut akan mengalami penurunan dukungan, baik secara emosional maupun perilaku.

Lebih jauh, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan Sasaran Kinerja Individu (SKI) perlu disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan di masing-masing divisi. Karyawan dengan tugas administratif cenderung lebih mudah menyesuaikan diri dengan indikator kuantitatif, sementara karyawan lapangan membutuhkan indikator yang lebih fleksibel dan kontekstual. Dengan demikian, penyempurnaan indikator, penyusunan ulang standar teknis, serta pemberian ruang dialog antara pimpinan dan karyawan menjadi langkah penting dalam memperbaiki implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI).

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan persepsi antara pimpinan dan staf terhadap implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) merupakan konsekuensi dari perbedaan peran dan pengalaman dalam organisasi. Pimpinan melihat Sasaran Kinerja Individu (SKI) sebagai alat ukur objektif dan strategis, sedangkan sebagian staf melihatnya sebagai kebijakan yang tidak sepenuhnya mencerminkan

realitas kerja. Situasi ini menegaskan pentingnya komunikasi dua arah, evaluasi berkelanjutan, serta pengembangan indikator yang lebih merepresentasikan kondisi lapangan agar sistem Sasaran Kinerja Individu (SKI) dapat diterima dan dijalankan secara optimal oleh seluruh karyawan. Hal ini selaras dengan temuan studi Ruscitasari, yang menyatakan bahwa perbedaan posisi jabatan berdampak signifikan terhadap persepsi tentang sistem pengukuran kinerja karena perbedaan tingkat keterlibatan pada proses desain indikator.⁶⁶

a. Persepsi Karyawan terhadap Kesesuaian dan Keadilan Indikator Sasaran Kinerja Individu (SKI)

Indikator kinerja merupakan komponen penting dalam sistem pengukuran kinerja organisasi. Dalam konteks perusahaan, indikator yang tepat akan membantu memastikan bahwa setiap divisi bekerja sesuai dengan fungsi, target, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kesesuaian indikator dengan karakteristik pekerjaan menjadi aspek yang sangat krusial dalam menjaga efektivitas pelaksanaan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*. PT Migas Gresik sebagai perusahaan yang bergerak di bidang energi juga menempatkan indikator kinerja sebagai acuan dalam menilai pencapaian target pada tingkat individu maupun divisi.

Pada tatanan manajerial, pimpinan di seluruh divisi menilai bahwa indikator Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang diterapkan sudah

⁶⁶ Evaluasi implementasi sistem pengukuran kinerja (*Studi pada Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Energi Sumbe Daya Mineral DIY*).

<https://journal.ugm.ac.id/abis/article/download/59344/29496>

relevan dan adil. Penilaian ini muncul karena indikator dianggap menyelaraskan tugas pokok masing-masing divisi dengan arah strategis perusahaan. Misalnya, Divisi Keuangan menilai bahwa indikator ketepatan waktu penyusunan laporan sudah sesuai dengan fungsi administratif mereka. Divisi SDM juga memandang bahwa efektivitas pelatihan merupakan ukuran yang tepat untuk menggambarkan keberhasilan fungsi pengembangan kompetensi. Demikian pula Satuan Pengawas Internal (SPI) menilai bahwa indikator ketepatan dalam melakukan audit telah mencerminkan tujuan utama pengawasan dan kontrol internal.

Dalam perspektif teori, Parmenter menegaskan bahwa indikator yang digunakan dalam sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* harus memenuhi beberapa prinsip utama, yaitu relevan, terukur, spesifik, adaptif terhadap dinamika pekerjaan, serta tidak menimbulkan distorsi terhadap beban kerja.⁶⁷ Prinsip ini menunjukkan bahwa indikator tidak hanya berfungsi sebagai ukuran kinerja, tetapi juga harus mencerminkan kompleksitas pekerjaan yang sesungguhnya. Ketika indikator tidak memenuhi prinsip-prinsip tersebut, maka efektivitas sistem pengukuran kinerja akan berkurang dan dapat menimbulkan persepsi negatif dari karyawan yang menjadi objek penilaian.

Namun, hasil temuan penelitian menunjukkan adanya perbedaan persepsi antara pimpinan dan staf. Berbeda dengan

⁶⁷ Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley

pimpinan yang melihat indikator sebagai ukuran kerja yang tepat, beberapa staf menyampaikan bahwa indikator justru masih belum sepenuhnya sesuai dengan realitas pekerjaan di lapangan. Bu Rifa mengungkapkan bahwa sebagian indikator bersifat “terlalu teknis dan tidak mempertimbangkan realitas lapangan”,⁶⁸ terutama pada pekerjaan yang dinamis dan menghadapi berbagai kendala operasional. Senada dengan itu, Pak Andik menilai bahwa indikator yang diterapkan bersifat “kaku dan tidak sesuai dengan situasi kerja teknis yang berubah-ubah”.⁶⁹ Pernyataan ini menandakan bahwa indikator kinerja yang berlaku belum mampu mengakomodasi variasi tugas dan hambatan yang sering muncul dalam aktivitas operasional.

Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa indikator yang digunakan cenderung seragam antar divisi sehingga kurang mempertimbangkan perbedaan karakteristik pekerjaan. Standarisasi indikator memang dapat memudahkan proses evaluasi, namun dalam konteks pekerjaan teknis seperti operasional, pemeliharaan, maupun pekerjaan lapangan lainnya, penggunaan indikator yang terlalu umum berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian dengan tugas harian yang bersifat spesifik dan tidak dapat diprediksi. Kondisi tersebut menyebabkan staf merasa bahwa indikator yang digunakan belum sepenuhnya mencerminkan upaya dan tantangan nyata yang mereka

⁶⁸ Rifa Djowewartilah , diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

⁶⁹ Andik Purnomo , diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

hadapi.

Temuan ini diperkuat oleh temuan peneliti Arif Tiro yang menunjukkan bahwa ketidaksesuaian indikator dengan kondisi kerja dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara karyawan.⁷⁰

Ketika indikator dianggap tidak relevan, maka motivasi kerja dapat menurun dan karyawan menjadi kurang menerima sistem pengukuran kinerja yang diterapkan perusahaan. Hal ini menggambarkan bahwa indikator yang tidak adaptif akan berdampak tidak hanya pada efektivitas penilaian kinerja, tetapi juga pada sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa relevansi indikator pada tingkat manajerial sudah terasa selaras dengan fungsi masing-masing divisi. Namun pada tingkat staf, terutama dalam pekerjaan teknis dan operasional, indikator masih memerlukan penyesuaian agar lebih kontekstual, fleksibel, dan mampu menggambarkan tantangan nyata di lapangan. Penyesuaian ini penting dilakukan agar sistem Sasaran Kinerja Individu (SKI) dapat berfungsi secara optimal dan diterima dengan baik oleh seluruh karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu melakukan evaluasi indikator secara berkala dengan melibatkan seluruh level karyawan untuk memastikan bahwa Sasaran Kinerja Individu (SKI) tidak hanya selaras secara strategis tetapi juga relevan secara operasional

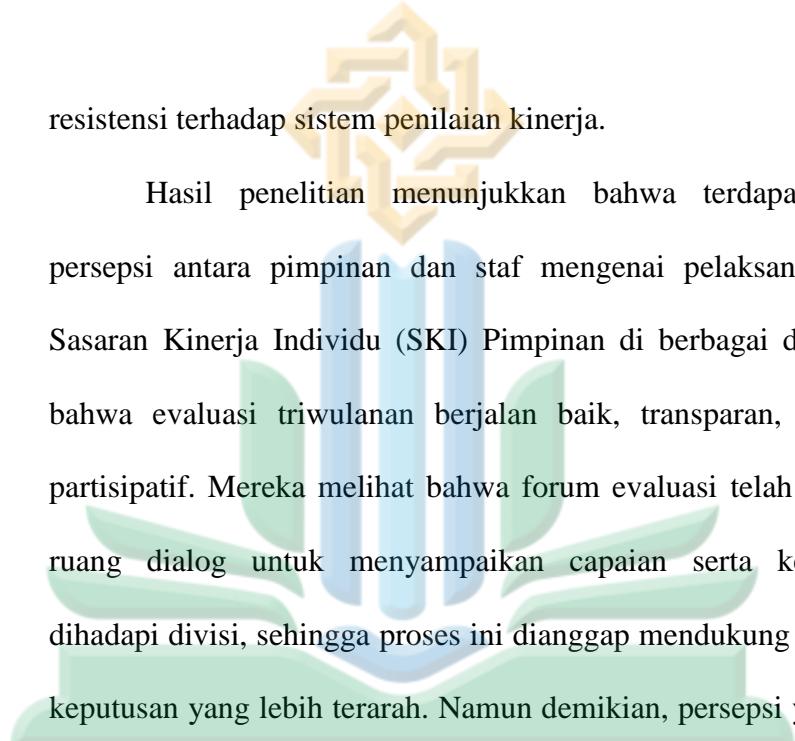
⁷⁰ Arif Tiro, A. A., & Akbar, R. (n.d.). *Evaluasi penerapan sistem pengukuran kinerja (studi pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul)* ABIS: Jurnal Akuntabilitas dan Sistem Informasi Bisnis. Diakses dari <https://jurnal.ugm.ac.id/abis/article/download/59097/28711>

b. Persepsi Karyawan terhadap Pelaksanaan, Evaluasi, dan Sosialisasi Sasaran Kinerja Individu (SKI)

Evaluasi kinerja merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi sarana untuk mengukur pencapaian target sekaligus memastikan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Dalam konteks PT Migas Gresik, implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) dilaksanakan secara rutin melalui evaluasi triwulanan. Evaluasi ini pada dasarnya bertujuan untuk memberikan umpan balik bagi pimpinan maupun staf agar kinerja dapat diarahkan sesuai dengan target perusahaan. Namun keberhasilan evaluasi tidak hanya bergantung pada jadwal pelaksanaannya, melainkan juga dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, keterlibatan karyawan, serta kejelasan indikator yang dievaluasi.

Secara teoretis, Robbins & Judge menjelaskan bahwa efektivitas komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam membentuk persepsi keadilan, pemahaman peran, dan tingkat penerimaan terhadap kebijakan organisasi.⁷¹ Komunikasi yang tidak menyeluruh dapat menimbulkan kesenjangan informasi (informational gap) yang menyebabkan sebagian karyawan tidak memahami secara utuh tujuan dan aturan kebijakan yang diterapkan. Ketika hal ini terjadi secara berulang, maka akan timbul persepsi ketidakjelasan peran (role ambiguity) yang dapat berdampak pada rendahnya motivasi kerja dan

⁷¹ Robbins, S. P. (2017). *Perilaku organisasi* (Terj. Yusuf, A.). Jakarta: Salemba Empat



resistensi terhadap sistem penilaian kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi antara pimpinan dan staf mengenai pelaksanaan evaluasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) Pimpinan di berbagai divisi menilai bahwa evaluasi triwulanan berjalan baik, transparan, dan bersifat partisipatif. Mereka melihat bahwa forum evaluasi telah memberikan ruang dialog untuk menyampaikan capaian serta kendala yang dihadapi divisi, sehingga proses ini dianggap mendukung pengambilan keputusan yang lebih terarah. Namun demikian, persepsi yang berbeda justru muncul dari staf. Sebagian staf mengungkapkan bahwa evaluasi dirasakan masih bersifat top-down, di mana pembahasan lebih banyak berfokus pada capaian angka tanpa mempertimbangkan situasi teknis dan kendala operasional yang mereka hadapi sehari-hari. Perbedaan persepsi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan evaluasi belum sepenuhnya memberikan ruang bagi staf untuk menyampaikan konteks pekerjaan yang relevan dengan pencapaian indikator.

Selain evaluasi, proses sosialisasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) juga mendapat perhatian dari staf. Pimpinan menilai bahwa sosialisasi mengenai indikator dan target kinerja sudah berjalan cukup baik. Namun hasil observasi menunjukkan bahwa sosialisasi belum merata hingga pada tingkat staf teknis. Beberapa staf bahkan menyatakan bahwa mereka masih “bingung memahami indikator yang

harus dicapai”.⁷² Kondisi ini mengindikasikan bahwa informasi mengenai Sasaran Kinerja Individu (SKI) belum sepenuhnya tersampaikan secara jelas dan terstruktur kepada seluruh karyawan, terutama mereka yang berada pada lini operasional.

Temuan ini diperkuat oleh studi Ralisa dan Himam yang menunjukkan bahwa kurangnya sosialisasi dalam sistem Sasaran Kinerja Individu (SKI) dapat menyebabkan rendahnya pemahaman peran (role clarity).⁷³ Rendahnya kejelasan peran ini berpotensi menimbulkan resistensi terhadap target kinerja karena karyawan merasa tidak memiliki gambaran yang cukup terkait indikator yang harus dicapai maupun kriteria penilaianya. Studi tersebut menegaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang tidak didukung oleh komunikasi yang efektif berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan dan menghambat keterlibatan karyawan dalam pencapaian target.

Analisis mendalam terhadap temuan di PT Migas Gresik menunjukkan bahwa implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sebenarnya telah berlangsung secara formal dan terstruktur, namun masih terdapat kesenjangan pemahaman antara level pimpinan dan staf. Pimpinan melihat evaluasi dan sosialisasi sebagai proses yang berjalan baik, sedangkan staf merasakannya sebagai beban administrasi

⁷² Andik Purnomo , diwawancara oleh Diana Kamilah, Gresik 15 Agustus 2025

⁷³ Rislisa, R., & Himam, F. (2015). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Sasaran Kinerja Individu (SKI) Terhadap Komitmen Pencapaian Sasaran Kerja Karyawan di PT. XYZ*, Yogyakarta. Jurnal Psikologi, 14(2), 98–110.
<https://ejournal.undip.ac.id/index.php/psikologi/article/view/10605>

yang belum mempertimbangkan kompleksitas pekerjaan di lapangan.

Kesenjangan informasi dan pemahaman ini menunjukkan bahwa proses komunikasi internal belum sepenuhnya efektif dalam menjangkau seluruh unit kerja secara merata.

Implikasi dari temuan ini cukup signifikan. Ketidakseimbangan persepsi mengenai evaluasi dan sosialisasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dapat berdampak pada rendahnya penerimaan staf terhadap sistem penilaian kinerja. Jika dibiarkan berlarut-larut, kondisi ini dapat menurunkan motivasi, menghambat pencapaian target, serta mengurangi efektivitas sistem pengukuran kinerja secara keseluruhan.

Oleh karena itu, diperlukan perbaikan komunikasi organisasi, peningkatan sosialisasi yang lebih menyeluruh, serta pelibatan staf secara aktif dalam proses evaluasi agar implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dapat berjalan secara optimal dan diterima oleh seluruh karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik telah berjalan sesuai prosedur formal, penerapannya belum sepenuhnya diikuti oleh pemahaman yang mendalam pada tingkat staf. Untuk meningkatkan efektivitas sistem, perusahaan perlu memperkuat komunikasi internal, memperjelas indikator, serta membuka ruang diskusi yang lebih luas antara pimpinan dan staf guna memastikan bahwa evaluasi tidak hanya berfokus pada angka, tetapi juga mempertimbangkan dinamika kerja

yang sebenarnya.

2. Analisis Tantangan yang di Hadapi Pimpinan dalam Implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) di PT Migas Gresik.

Implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* merupakan instrumen penting dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi secara terstruktur dan terukur. *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai panduan kerja dan dasar pengambilan keputusan di berbagai level organisasi. Namun, keberhasilan implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sangat bergantung pada kesesuaian indikator, kualitas komunikasi, dan keterlibatan seluruh karyawan dalam proses perumusannya. Dalam praktiknya, sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sering kali menghadapi tantangan yang dapat memengaruhi efektivitasnya, terutama ketika indikator tidak sepenuhnya relevan atau tidak dipahami dengan baik oleh karyawan yang menjadi objek penilaian. Temuan penelitian di PT Migas Gresik menunjukkan bahwa penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* telah berjalan secara formal, namun masih menyisakan sejumlah permasalahan yang perlu diperhatikan lebih lanjut.

Secara teoretis, Parmenter menegaskan bahwa tantangan dalam pelaksanaan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* umumnya muncul ketika desain indikator tidak disesuaikan dengan kebutuhan pengguna di lapangan. Indikator yang terlalu seragam atau bersifat administratif berpotensi mengabaikan kompleksitas kerja teknis yang memiliki dinamika berbeda⁷⁴. Robbins dan Judge juga menambahkan bahwa persepsi ketidakadilan dalam sistem penilaian kinerja

⁷⁴ David Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 3rd ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015), 5.

dapat memicu resistensi, penurunan komitmen, serta rendahnya motivasi kerja.⁷⁵

Ketika karyawan merasa bahwa indikator yang ditetapkan tidak sesuai dengan realitas pekerjaan, maka penerimaan terhadap sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* akan melemah. Selain itu, teori harapan (Expectancy Theory) dari Vroom menjelaskan bahwa motivasi kerja akan muncul jika karyawan melihat hubungan yang jelas antara usaha, kinerja, dan penghargaan. Apabila indikator tidak realistik, maka rantai hubungan tersebut terputus dan motivasi pun menurun. Teori-teori ini membantu menjelaskan dinamika yang muncul dalam implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik.

Hasil temuan penelitian dan observasi menunjukkan adanya beberapa tantangan utama dalam implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*, khususnya pada tingkat staf. Tantangan tersebut meliputi kurangnya pelibatan staf dalam penyusunan indikator, ketidaksesuaian indikator dengan kondisi kerja lapangan, tekanan psikologis akibat target tinggi, keterbatasan sumber daya operasional, serta sosialisasi yang belum merata. Kondisi ini berbeda dengan persepsi pimpinan yang menilai bahwa *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* sudah berjalan baik, adil, dan mampu memberi arah kerja yang jelas. Perbedaan persepsi antara pimpinan dan staf menjadi temuan penting, karena menunjukkan adanya kesenjangan pemahaman dan pengalaman dalam pelaksanaan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)*.

⁷⁵ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson

Selain tantangan, dampak *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang beragam. Di tingkat manajerial, *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dinilai memberikan kejelasan arah kerja, meningkatkan kedisiplinan, serta memperkuat budaya kinerja berbasis data. Namun pada tingkat staf, terutama yang bekerja di bidang teknis, penerapan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* tidak selalu meningkatkan kualitas kerja. Produktivitas administratif memang meningkat secara nominal, namun kenyamanan kerja menurun karena beban target yang dianggap tidak realistik. Beberapa staf menyebutkan bahwa mereka harus membawa pekerjaan ke rumah untuk memenuhi target, yang menunjukkan adanya tekanan yang berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan.

Analisis mendalam menunjukkan bahwa akar dari berbagai tantangan tersebut terletak pada desain indikator yang belum sepenuhnya kontekstual serta proses komunikasi internal yang belum merata. Pelibatan staf yang minim menyebabkan indikator tidak menggambarkan kondisi pekerjaan sesungguhnya, sehingga muncul persepsi ketidakadilan dan penurunan motivasi. Dalam perspektif Vroom, indikator yang tidak realistik mengurangi expectancy dan instrumentality, sehingga staf merasa kurang yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan nilai kinerja yang baik.⁷⁶ Hal ini diperburuk dengan keterbatasan sumber daya operasional di divisi teknis yang membuat pencapaian target semakin sulit. Dengan demikian, tantangan implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* bukan hanya bersifat teknis, tetapi juga psikologis dan struktural.

Implikasi dari temuan ini sangat signifikan bagi keberlanjutan sistem pengukuran kinerja di PT Migas Gresik. Jika tantangan-tantangan yang dialami staf tidak segera diatasi, maka sistem *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* berpotensi

⁷⁶ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson

menimbulkan penurunan motivasi, meningkatnya stres kerja, serta penurunan kualitas output. Selain itu, kesenjangan persepsi antara pimpinan dan staf dapat menghambat terciptanya budaya kerja yang sehat dan kolaboratif. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan penyesuaian indikator, meningkatkan pelibatan staf, memperkuat komunikasi internal, dan memastikan bahwa *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* tidak hanya relevan pada tingkat manajerial tetapi juga dapat diterapkan secara realistik di lapangan.

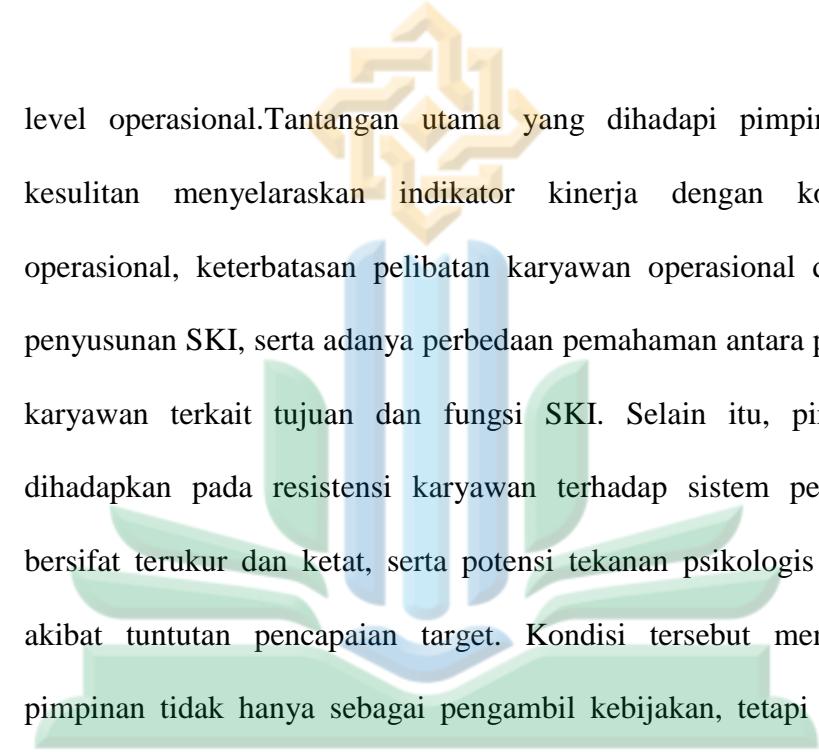
Sebagai penutup, pembahasan temuan menunjukkan bahwa implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* di PT Migas Gresik berada pada tingkat yang cukup efektif dari sudut pandang manajerial, tetapi belum optimal dari perspektif staf. Perbedaan beban kerja, ketidaksesuaian indikator, serta kurangnya sosialisasi dan partisipasi menjadi faktor yang mendorong terjadinya kesenjangan persepsi. Teori Robbins & Judge, Parmenter, dan Vroom memperkuat bahwa keberhasilan *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* tidak hanya ditentukan oleh struktur sistemnya, tetapi juga oleh keterlibatan karyawan, persepsi keadilan, dan relevansi indikator bagi seluruh level organisasi. Dengan demikian, penyempurnaan implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* perlu dilakukan secara holistik agar dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan sekaligus menjaga kesejahteraan dan motivasi karyawan.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Persepsi Karyawan terhadap Implementasi *Sasaran Kinerja Individu (SKI)* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Migas Gresik, serta analisis data wawancara, observasi, dan kajian teori yang digunakan, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Persepsi karyawan level operasional terhadap penerapan Sasaran Kinerja Individu (SKI) di PT Migas Gresik cenderung bersifat negatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan pada level operasional mempersepsikan SKI sebagai sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya relevan dengan kondisi kerja nyata di lapangan. Indikator kinerja yang ditetapkan dinilai lebih menekankan pada pencapaian target kuantitatif, sementara keterbatasan operasional, dinamika pekerjaan teknis, serta faktor pendukung kerja belum sepenuhnya terakomodasi. Kondisi tersebut menyebabkan SKI dipersepsikan sebagai beban administratif dan sumber tekanan kerja, bukan sebagai alat pengembangan kinerja. Persepsi negatif ini berimplikasi pada menurunnya motivasi, rasa keadilan, serta tingkat penerimaan karyawan operasional terhadap sistem penilaian kinerja yang diterapkan.
- b. Pimpinan PT Migas Gresik menghadapi berbagai tantangan dalam mengimplementasikan Sasaran Kinerja Individu (SKI) kepada karyawan



level operasional. Tantangan utama yang dihadapi pimpinan meliputi kesulitan menyelaraskan indikator kinerja dengan kondisi kerja operasional, keterbatasan pelibatan karyawan operasional dalam proses penyusunan SKI, serta adanya perbedaan pemahaman antara pimpinan dan karyawan terkait tujuan dan fungsi SKI. Selain itu, pimpinan juga dihadapkan pada resistensi karyawan terhadap sistem penilaian yang bersifat terukur dan ketat, serta potensi tekanan psikologis yang timbul akibat tuntutan pencapaian target. Kondisi tersebut menuntut peran pimpinan tidak hanya sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga sebagai fasilitator dan pendamping agar implementasi SKI dapat diterima, dipahami, dan dijalankan secara lebih efektif oleh karyawan level operasional.

B. Saran

J E M B E R

Berdasarkan hasil penelitian mengenai persepsi karyawan level operasional terhadap implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) di PT Migas Gresik, serta berbagai tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan PT Migas Gresik

Pimpinan PT Migas Gresik disarankan untuk melakukan penyempurnaan dalam implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI), khususnya dengan meningkatkan pelibatan karyawan level operasional dalam proses penyusunan dan evaluasi indikator kinerja. Pelibatan tersebut penting agar indikator dan target yang ditetapkan lebih selaras dengan

kondisi kerja nyata, kapasitas karyawan, serta dinamika operasional di lapangan.

Selain itu, pimpinan perlu memperkuat proses sosialisasi SKI secara berkelanjutan, tidak hanya pada saat awal penerapan, tetapi juga melalui forum evaluasi dan komunikasi rutin. Sosialisasi yang jelas mengenai tujuan, mekanisme penilaian, serta manfaat SKI bagi pengembangan kinerja diharapkan dapat mengurangi perbedaan persepsi antara pimpinan dan karyawan.

Pimpinan juga disarankan untuk berperan aktif sebagai fasilitator dan pendamping dalam pelaksanaan SKI, dengan memberikan dukungan berupa pelatihan, pendampingan kerja, serta penyediaan sarana dan prasarana pendukung. Pendekatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan penerimaan karyawan terhadap SKI sehingga sistem penilaian kinerja tidak lagi dipersepsikan sebagai sumber tekanan, melainkan sebagai alat pengembangan kinerja yang adil dan konstruktif.

2. Bagi Karyawan Level Operasional

Karyawan level operasional diharapkan dapat meningkatkan pemahaman dan keterlibatan aktif dalam implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI), khususnya dengan berupaya memahami tujuan, indikator, serta standar penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pemahaman yang baik terhadap SKI akan membantu karyawan dalam menyelaraskan aktivitas kerja sehari-hari dengan target kinerja yang diharapkan.

Selain itu, karyawan disarankan untuk menyampaikan umpan balik secara terbuka dan konstruktif kepada pimpinan terkait kendala, beban kerja, serta ketidaksesuaian indikator dengan kondisi lapangan. Komunikasi dua arah yang efektif dapat menjadi sarana untuk memperbaiki sistem SKI agar lebih realistik dan adil.

Karyawan juga diharapkan dapat memanfaatkan SKI sebagai alat refleksi dan pengembangan diri, dengan menjadikan hasil penilaian sebagai dasar untuk meningkatkan kompetensi teknis maupun nonteknis. Sikap adaptif dan partisipatif dari karyawan akan mendukung terciptanya implementasi SKI yang lebih efektif dan berkelanjutan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian mengenai implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) dengan pendekatan yang lebih komprehensif, baik melalui penggabungan metode kualitatif dan kuantitatif maupun dengan memperluas subjek penelitian pada berbagai level jabatan dan unit kerja.

Penelitian lanjutan juga dapat menambahkan variabel lain yang relevan, seperti motivasi kerja, keadilan organisasi, kepuasan kerja, atau stres kerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dampak implementasi SKI terhadap kinerja karyawan. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan studi komparatif antar perusahaan atau antar sektor industri, sehingga hasil penelitian tidak hanya bersifat

kontekstual, tetapi juga memiliki daya guna dan generalisasi yang lebih luas dibandingkan penelitian ini.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Afandi, P. (2018). Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan indikator. Zanafa Publishing.
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). Manajemen sumber daya manusia. CV Global Aksara Pers.
- Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance (6th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). Managing performance: Performance management in action. CIPD Publishing.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2016). Kamus besar bahasa Indonesia (Edisi V). Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). Human resource management: An experiential approach. McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). Understanding and managing organizational behavior (6th ed.). Pearson Education.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). Perilaku, struktur, proses organisasi (Edisi ke-14, Terj. Nunuk Adriani). Salemba Empat.
- Kasmir. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Rajawali Pers.
- Luthans, F. (2014). Perilaku organisasi (Edisi Bahasa Indonesia). Andi Publisher.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). Analisis data kualitatif. Penerbit Universitas Indonesia.
- Moleong, L. J. (2019). Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human resource management (14th ed.). Pearson Education.

Mulyadi. (2007). Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen: Sistem pelipatganda kinerja perusahaan. Salemba Empat.

Nazir, M. (2014). Metode penelitian. Ghalia Indonesia.

Nursapia. (2022). Penelitian kualitatif: Konsep dan praktik lapangan. Prenada Media.

Parmeter, D. (2015). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (3rd ed.). Wiley.

Robbins, S. P. (2017). Perilaku organisasi (Terj. Yusuf, A.). Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

Sabarini, P. (2019). Psikologi komunikasi (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.

Sedarmayanti. (2016). Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Refika Aditama.

Soemohadiwidjojo, A. T. (2016). Panduan praktis menyusun KPI:Key performance indicator (Cet. 4). Raih Asa Sukses.

Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Suharman. (2005). Psikologi kognitif. Aneka Karya Cipta.

Toha,M. (2003). Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya. Raja Grafindo Persada.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.

Walgitto, B. (2010). Pengantar psikologi umum (Edisi revisi). Andi.

Wurarah, H. (2018). Psikologi umum: Teori dan aplikasinya dalam kehidupan sehari-hari. Widina Bhakti Persada.=

Zuldafril, M. (2012). Penelitian kualitatif. Yuma Pustaka.

Tim Penyusun, Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UIN KHAS Jember. Jember:UIN KHAS Jember, 2024.

B. Artikel Jurnal

Anita, N. (2023). Pengaruh Sasaran Kinerja Individu (SKI) dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Tazbiya Brands. Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen, 1(4), 140–151.

Anita, N., & Sabariah, E. (2023). Pengaruh Sasaran Kinerja Individu (SKI) dan

- lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Tazbiya Brands. *Jurnal Riset Ilmu Manajemen Widyakarya*, 4(1), 55–66.
- Asyari, S. (2020). Supervisi kepala madrasah berbasis penilaian kinerja sebagai upaya peningkatan profesionalitas guru. *JIEMAN*, 2(1), 27–40. <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i1.1>
- Blom, R. (2020). Comparing the effects of perceived red tape and job goal clarity on HRM satisfaction and organizational commitment. *Public Personnel Management*, 49(3), 421–443. <https://doi.org/10.1177/0091026019878204>
- Dama, M. Z., Rahmawati, S., & Sayekti, A. (2024). Pengaruh penilaian kinerja (KPI) dan kesesuaian KPI terhadap kinerja karyawan divisi operasional PTPN VIII. *Paulus Journal of Management Research*, 3(1), 33–45.
- Hursman, R. (2010). Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness*, 2(1), 120–130.
- Khoirunnisaa, A., Suroso, S., & Angela, F. P. (2024). Pengaruh penilaian KPI dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Tongwei Indonesia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 78–90.
- Komalasari, S., Maisarah, S., & Urrahmah, N. (2022). Analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 8(1), 1–10.
- Rahmatunnisa, I. (2023). Performance evaluation of organisational units based on key performance indicators. *Journal of Competitiveness*, 15(2), 45–60.
- Rislisa, & Himam, F. (2022). Pengaruh partisipasi penyusunan key performance indicator terhadap komitmen pencapaian sasaran kerja. *Jurnal Psikologi UNDIP*, 19(2), 102–111.
- Sudarsono, B. (2017). Memahami dokumentasi. *Acarya Pustaka*, 3(1), 1–10.

C. Sumber Web

- Gumilang, N. A. (2021). Pengertian wawancara: Jenis, teknik, dan fungsinya. Gramedia Literasi. <https://www.gramedia.com/literasi/wawancara/>
- HRM Asia. (2023). Employee engagement and performance management trends in Asia. <https://hrmasia.com/employee-engagement-and-empowerment-in-evolving-work-environments/>
- PT Gresik Migas. (2023). Profil perusahaan dan sistem manajemen kinerja. <https://gresikmigas.co.id/profil-perusahaan/>



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Diana kamilah
NIM	:	21103050011
Program Studi	:	Psikologi Islam
FAKULTAS	:	Dakwah
INSTITUSI	:	UIN Kiai Haji Achmad Shiddiq Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini dibuktikan terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesua peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 14 November 2025
Saya yang menyatakan



DIANA KAMILA
NIM. 21103050011

MATRIKS PENELITIAN

JUDUL	RUMUSAN MASALAH	VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN
Persepsi karyawan terhadap implementasi KPI (key performance indikaor)dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Migas Gresik (Perseroda)	<p>1. Bagaimana persepsi karyawan terhadap implementasi KPI (Key Performance Indicator) di perusahaan?</p> <p>2. Bagaimana karyawan menggambarkan dampak penerapan KPI Terhadap kinerja mereka?</p> <p>Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi KPI yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap peningkatan kinerja?</p>	Implementasi kpi (Variabel X) Kinerja karyawan (Variabel Y)	<p>Indicator Implementasi Kpi (Key Performance Indicator)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. perencanaan kpi 2. sosialisasi dan pemahaman mengenai kpi 3. relevansi kpi dengan tugas 4. monitoring dan evaluasi 5. keterkaitan kpi dengan system reward dan punishment 6. partisipasi karyawan dalam penyusunan kpi <p>Indicator Kinerja Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Produktivitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Efisiensi waktu 4. Komitmen terhadap pekerjaan 5. Kemampuan beradaptasi 6. Kerja sama tim 7. Inovasi dan kreativitas 	<p>1. Karyawan PT Migas Gresik</p> <p>2. Dokumen resmi perusahaan terkait KPI (seperti dokumen prosedur kerja, standar penilaian, buku pedoman KPI).</p> <p>3. Laporan tahunan tentang evaluasi kinerja.</p> <p>4. Rekaman rapat atau memo internal tentang penerapan KPI</p>	<p>1. Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif</p> <p>2. Metode pengumpulan data</p> <ul style="list-style-type: none"> a. wawancara b.observasi c.dokumen internal <p>(perusahaan pedoman KPI, laporan kinerja).</p> <p>d.Notulen rapat evaluasi kinerja.</p>



Responden 1

Interviewer : Diana Kamilah

Narasumber : Anjar

Tanggal Wawancara : 15 Agustus 2025

Lokasi Wawancara : Ruang Divisi Keuangan PT Migas Gresik

Daftar Singkatan : IN (Interviewer), AN (Anjar)

IN : Assalamu'alaikum Bu Anjar, bagaimana kabarnya hari ini?

AN : Wa'alaikumsalam mbak Diana, Alhamdulillah baik. Silakan, saya sudah siap kalau ingin wawancara.

IN : Terima kasih Bu. Jadi, saya ingin menggali informasi terkait penerapan KPI di divisi Ibu. Pertama-tama, menurut Ibu, bagaimana gambaran umum tentang KPI yang selama ini digunakan di divisi keuangan?

AN : Kalau di keuangan, KPI itu dipakai untuk mengukur kinerja per orang dan kinerja tim. Jadi indikatornya itu biasanya terkait ketepatan waktu penyelesaian laporan, akurasi data, dan ketertiban administrasi.

IN : Kalau dari Ibu sendiri, sejauh mana Ibu merasa KPI itu efektif dalam mengukur kinerja?

AN : Secara umum efektif, karena keuangan kan harus terukur. Tapi kadang ada hal-hal yang tidak sepenuhnya tercermin dalam indikator. Misalnya pekerjaan mendadak, revisi dari atasan, atau perubahan kebijakan dari pemerintah. Itu membuat beberapa target terasa berat.

AN : kebijakan dari pemerintah seperti apa bu ?

IN: karena kita kan termasuk dalam naungan pemeritahan daerah ya diana ,jadi terkadang laporan keuangan yang seharusnya sesuai tanggal , bisa saja

di majukan dan di mundurkan secara sepihak oleh pemda

IN : Apakah indikator yang digunakan selama ini menurut Ibu sudah sesuai dengan kondisi pekerjaan di lapangan?

AN : Hmm... sebagian iya, sebagian belum. KPI itu kan kadang dibuat berdasarkan standar ideal. Tapi kenyataannya di lapangan, pekerjaan kita sangat dinamis. Misalnya akhir bulan itu beban kerja sangat tinggi, tapi target tetap sama. Itu membuat karyawan kadang merasa KPI tidak mempertimbangkan situasi real. IN : Apakah karyawan sering menyampaikan keluhan terkait hal itu Bu?

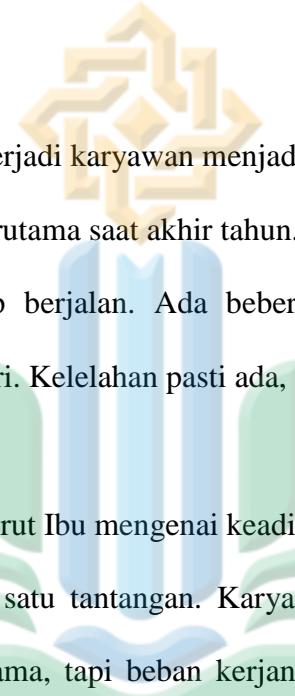
AN : Kalau keluhan secara langsung jarang, karena mereka lebih banyak menyampaikan lewat koordinasi informal, seperti saat rapat kecil atau evaluasi bulanan. Biasanya mereka bilang targetnya terlalu banyak dalam waktu yang terlalu sempit.

IN : Kalau Ibu sendiri pernah merasakan tekanan terkait KPI?

AN : Iya tentu. Namanya juga target yah. Apalagi kalau laporan harus selesai cepat dan ada permintaan mendadak dari direksi. Itu tekanan pasti ada.

IN : Bagaimana pengaruh KPI terhadap motivasi karyawan?

AN : Sangat berpengaruh. Kalau targetnya realistik dan ada penghargaan, motivasi naik. Tapi kalau targetnya terlalu tinggi, atau tidak disesuaikan dengan beban kerja, motivasi menurun. Kadang karyawan merasa “percuma berusaha, tidak akan tercapai”.



IN : Apakah pernah terjadi karyawan menjadi stres atau kelelahan karena KPI? AN : Pernah, terutama saat akhir tahun. Laporan makin banyak, audit masuk, dan KPI tetap berjalan. Ada beberapa staf yang sampai lembur beberapa hari. Kelelahan pasti ada, meski tidak sampai burnout berat.

IN : Bagaimana menurut Ibu mengenai keadilan dalam penerapan KPI?

AN : Itu juga salah satu tantangan. Karyawan kadang merasa tidak adil kalau indikatornya sama, tapi beban kerjanya berbeda. Misalnya pegawai yang tugasnya administratif dengan pegawai yang juga meng-handle stakeholder eksternal. Tuntutannya beda.

IN : Apakah perusahaan memberikan sosialisasi yang cukup terkait KPI?

AN : Sudah, tapi mungkin belum mendalam. Biasanya kalau awal tahun dijelaskan, tapi setelah itu tidak terlalu intens. Jadi pemahaman tiap orang beda-beda.

IN : Berarti perbedaan persepsi antar karyawan itu memang nyata ya Bu?

AN : Iya jelas. Ada yang merasa KPI membantu, ada yang merasa membebani. Sangat bergantung posisi dan jenis pekerjaan.

IN : Kalau dari sisi manajemen, apa upaya yang sudah dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut?

AN : Kami rutin evaluasi tiap enam bulan. Selain nilai KPI, kami juga membahas hambatan yang dialami karyawan. Jadi bukan hanya angka. Dan kami sedang mempertimbangkan revisi indikator agar lebih fleksibel.

IN : Kalau dari Ibu sendiri sebagai pimpinan, bagaimana cara Ibu



memberikan motivasi kepada staf?

AN : Biasanya saya komunikasi langsung. Saya jelaskan bahwa KPI bukan hukuman tapi alat bantu. Saya juga mendorong mereka untuk diskusi terbuka kalau ada target yang dirasa tidak realistik. Transparansi itu penting.

IN : Menurut Ibu, apa yang perlu diperbaiki dari penerapan KPI saat ini?

AN : Pertama sosialisasi. Kedua, pelibatan karyawan dalam penyusunan indikator. Ketiga, penyesuaian target dengan dinamika pekerjaan. Kalau itu bisa dilakukan, persepsi karyawan bisa jauh lebih positif.

IN : Baik Bu. Terima kasih banyak atas waktunya.

AN : Iya sama-sama mbak Diana. Semoga penelitiannya lancar.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Responden 2**Interviewer**

: Diana Kamilah

Narasumber

: Rifa

Tanggal Wawancara

: 15 Agustus 2025

Lokasi

: Ruang Keuangan PT Migas Gresik

Daftar Singkatan

: IN (Interviewer), RF (Rifa)

IN : Assalamu'alaikum Bu Rifa, terima kasih sudah bersedia meluangkan waktu untuk wawancara.

RF : Wa'alaikumsalam mbak Diana, iya silakan. Saya siap membantu.

IN : Baik Bu. Saya ingin tahu bagaimana Ibu memaknai KPI dalam pekerjaan sehari-hari. Menurut Ibu, apa itu KPI?

RF : Kalau menurut saya, KPI itu ukuran untuk menilai apakah pekerjaan kita sudah sesuai dengan target perusahaan atau belum. Jadi semacam penilaian kinerja gitu mbak.

IN : Bagaimana penerapannya selama ini di divisi Ibu?

RF : Penerapannya ya sudah berjalan lama. Tapi terus terang kadang rasanya berat karena targetnya angka semua. Kita harus selesaikan dokumen tepat waktu, rapi, dan tidak boleh ada kesalahan.

IN : Apakah target-target tersebut dirasa realistik?

RF : Ada yang realistik, tapi ada juga yang menurut saya agak berlebihan. Apalagi kalau sedang banyak pekerjaan mendadak, target itu jadi susah dicapai.

IN : Maksudnya contohnya bagaimana Bu?

RF : Misalnya saat akhir bulan. Laporan harus selesai semua, ditambah ada permintaan tambahan dari atasan. Tapi indikator KPI tetap sama, tidak lihat kondisi di lapangan.

IN : Apakah Ibu pernah merasa tertekan karena KPI?

RF : Pernah mbak, terutama kalau sudah dekat evaluasi. Ada rasa takut tidak mencapai target. Kadang jadi stres sendiri.

IN : Apakah tekanan seperti itu dialami juga oleh rekan-rekan lain?

RF : Iya mbak, apalagi yang baru-baru. Mereka kadang bilang bingung kenapa targetnya tinggi, padahal beban kerjanya banyak.

IN : Menurut Ibu, apakah KPI sudah sesuai dengan kondisi pekerjaan?

RF : Untuk beberapa bagian sesuai, tapi untuk beban kerja yang tidak stabil, KPI kadang kurang pas. Pekerjaan di keuangan kan tidak bisa diprediksi.

IN : Kalau dari sisi pemahaman, apakah karyawan mengetahui tujuan KPI secara jelas?

RF : Mungkin tahu garis besarnya, tapi tidak semua paham detailnya. Sosialisasinya menurut saya masih kurang mendalam.

IN : Apakah perusahaan memberi pelatihan atau penjelasan khusus?

RF : Ada, tapi hanya di awal tahun. Setelah itu lebih banyak kita memahami sendiri lewat pengalaman.

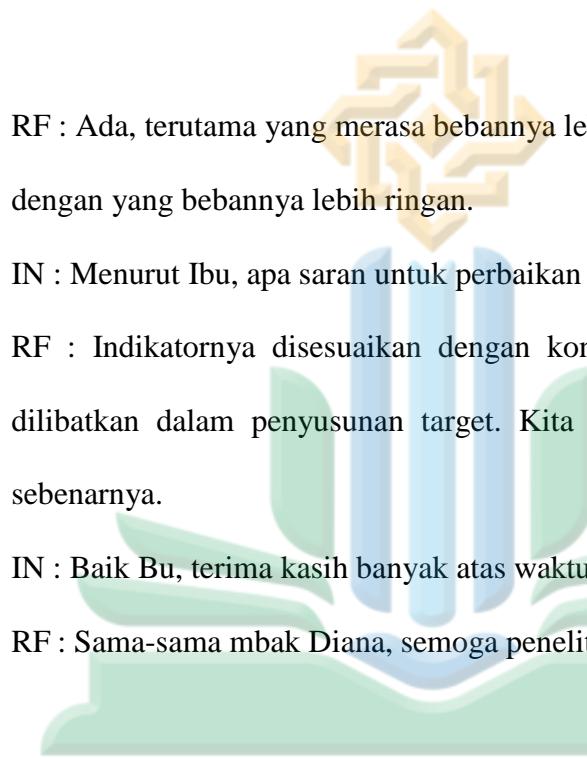
IN : Bagaimana pengaruh KPI terhadap motivasi kerja Ibu?

RF : Jujur, kalau target sesuai saya semangat. Tapi kalau targetnya terasa mustahil, motivasinya langsung turun. Jadi campur aduk mbak.

IN : Apakah KPI ini mempengaruhi kualitas kerja?

RF : Kadang iya. Ada orang yang mengejar target angka sehingga aspek kualitas jadi kurang fokus.

IN : Ada karyawan yang merasa tidak adil dengan target yang ada?



RF : Ada, terutama yang merasa bebannya lebih besar tapi targetnya sama dengan yang bebannya lebih ringan.

IN : Menurut Ibu, apa saran untuk perbaikan KPI di divisi ini?

RF : Indikatornya disesuaikan dengan kondisi pekerjaan, dan karyawan dilibatkan dalam penyusunan target. Kita di lapangan kan tahu kondisi sebenarnya.

IN : Baik Bu, terima kasih banyak atas waktunya.

RF : Sama-sama mbak Diana, semoga penelitiannya lancar.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

Responden 3

Interviewer

: Diana Kamilah

Narasumber

: Agus

Tanggal Wawancara

: 15 Agustus 2025

Lokasi

: Ruang SDM & Umum PT Migas Gresik

Daftar Singkatan

: IN (Interviewer), AG (Agus)

IN : Assalamu'alaikum Pak Agus, bagaimana kabarnya hari ini?

AG : Wa'alaikumsalam mbak Diana, Alhamdulillah baik. Silakan duduk, mari kita mulai.

IN : Terima kasih Pak. Pertama saya ingin bertanya, bagaimana pandangan Bapak mengenai KPI di perusahaan ini?

AG : KPI itu bagian penting dari manajemen kinerja. Dengan KPI, perusahaan bisa memastikan semua karyawan bekerja sesuai target dan standar.

IN : Menurut Bapak, apakah implementasinya sudah optimal?

AG : Sudah menuju optimal, tetapi masih cukup banyak tantangan. Misalnya masih ada perbedaan persepsi antara pimpinan dan staf mengenai indikator dan tingkat kesulitan mencapai target.

IN : Perbedaan persepsi seperti apa Pak?

AG : Contohnya, pimpinan melihat target sebagai standar minimal. Tapi staf melihat target itu berat, terutama jika tidak ada dukungan sumber daya yang memadai.

IN : Apakah karyawan dilibatkan dalam penyusunan KPI?

AG : Belum semuanya. Banyak indikator masih ditentukan manajemen. Ke depan, kami akan usahakan pelibatan yang lebih besar agar indikator lebih realistik.

IN : Dari sisi SDM, apakah KPI mempengaruhi motivasi karyawan?

AG : Sangat berpengaruh. Kalau mereka merasa targetnya adil, mereka lebih semangat. Tapi kalau merasa dibebani, motivasi bisa turun drastis.

IN : Apakah pernah ada keluhan terkait tekanan KPI?

AG : Ada beberapa. Terutama karyawan operasional dan admin yang bebannya berubah-ubah. Mereka kadang merasa KPI tidak mencerminkan situasi lapangan. IN : Bagaimana perusahaan mengatasi hal tersebut?

AG : Kami lakukan evaluasi setiap enam bulan. Kami juga membuka forum dialog agar staf bisa bicara tentang hambatan, bukan hanya nilai KPI.

IN : Apakah Bapak melihat adanya ketimpangan antara harapan perusahaan dan persepsi karyawan?

AG : Ada. Itu yang membuat implementasi KPI kadang tidak berjalan maksimal. Butuh sosialisasi, komunikasi, dan libilatan lebih baik.

IN : Menurut Bapak apa yang harus diperbaiki terkait KPI?

AG : Indikator harus lebih fleksibel, transparansi harus ditingkatkan, dan dukungan pelatihan harus diperkuat.

IN : Baik Pak Agus, terima kasih atas waktunya.

AG : Sama-sama mbak Diana, semoga penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan.

Interviewer : Diana Kamilah
Narasumber : Ipung
Tanggal Wawancara : 16 Agustus 2025
Lokasi : Ruang SPI PT Migas Gresik
Daftar Singkatan : IN (Interviewer), IP (Ipung)

IN : Assalamu'alaikum Pak Ipung, terima kasih sudah meluangkan waktu.

IP : Wa'alaikumsalam, iya sama-sama mbak Diana. Silakan.

IN : Pak, bagaimana pandangan Bapak mengenai KPI selama ini?

IP : KPI itu alat kontrol kinerja yang penting. Tapi kunci keberhasilannya adalah indikator yang objektif dan sesuai kondisi lapangan.

IN : Apakah menurut Bapak KPI di perusahaan sudah objektif?

IP : Masih perlu diperbaiki. Ada indikator yang bagus, tapi ada juga yang kurang relevan dengan dinamika operasional.

IN : Contohnya yang kurang relevan apa Pak?

IP : Misalnya pekerjaan teknis yang dipengaruhi faktor eksternal. Kalau indikatornya tidak mempertimbangkan itu, hasil KPI bisa tidak adil.

IN : Apakah ini berdampak pada motivasi karyawan?

IP : Jelas berpengaruh. Kalau merasa dinilai secara tidak adil, semangat pasti turun.

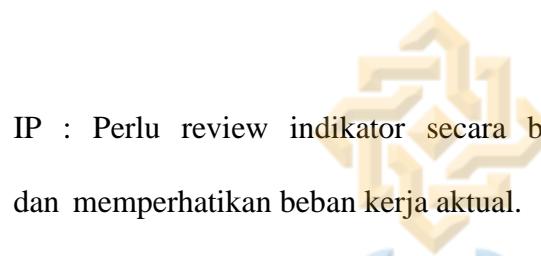
IN : Dari sisi pengawasan internal, bagaimana melihat pelaksanaan KPI ini?

IP : Dari kami, yang penting indikator itu dapat dipertanggungjawabkan. Kalau indikatornya kurang realistik, maka penilaian juga tidak optimal.

IN : Apakah pernah ada temuan terkait masalah KPI?

IP : Ada beberapa catatan. Terutama mengenai kurangnya sosialisasi dan adanya perbedaan pemahaman antar divisi.

IN : Menurut Bapak, apa yang perlu diperbaiki?



IP : Perlu review indikator secara berkala, melibatkan semua divisi, dan memperhatikan beban kerja aktual.

IN : Baik Pak, terima kasih banyak atas penjelasannya. IP : Sama-sama mbak Diana.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Interviewer : Diana Kamilah
Narasumber : Andik
Tanggal Wawancara : 16 Agustus 2025
Lokasi : Lapangan/Area Teknik PT Migas Gresik
Daftar Singkatan : IN(Interviewer), AD (Andik)

IN : Assalamu'alaikum pak Andik, bagaimana kabarnya?

AD : Wa'alaikumsalam, baik mbak Diana. Silakan kalau mau tanya-tanya.

IN : pak, saya ingin tahu bagaimana penerapan KPI dari sudut pandang staf teknik AD : Ya... kalau dari sisi lapangan, KPI ini kadang kurang sesuai dengan kondisi yang kita hadapi. Pekerjaan teknis itu banyak faktor tidak terduganya.

IN : Faktor seperti apa mas?

AD : Kondisi alat, cuaca, gangguan operasional, dan hal-hal teknis lain.

KIAI HAJI ACHIMAD SIDDIQ

IN : Apa mas pernah merasa beban KPI terlalu berat?

AD : Pernah. Apalagi kalau alat rusak. Waktu perbaikan panjang, otomatis kita tidak bisa memenuhi target. Tapi indikatornya tetap sama.

IN : Bagaimana perasaan mas kalau kondisi seperti itu?

AD : Ya terbebani mbak. Kadang merasa tidak adil juga. Soalnya kami sudah berusaha tapi tetap dinilai kurang.

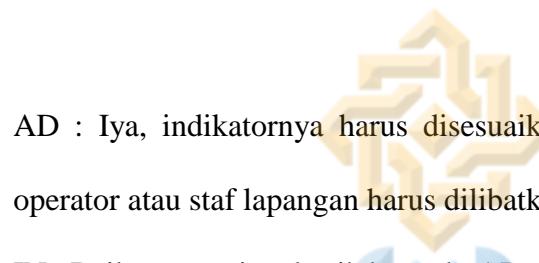
IN : Apakah rekan-rekan lain mengalami hal yang sama?

AD : Hampir semua. Yang di lapangan pasti merasakan hal itu.

IN : Apakah KPI ini mempengaruhi motivasi mas dan rekan-rekan?

AD : Sangat. Kalau target terasa masuk akal, motivasi naik. Tapi kalau target tidak sesuai, kita jadi tidak terlalu semangat.

IN : Mas punya saran untuk perbaikan KPI?



AD : Iya, indikatornya harus disesuaikan dengan kondisi lapangan. Dan operator atau staf lapangan harus dilibatkan dalam penyusunan KPI.

IN : Baik mas, terima kasih banyak. AD : Sama-sama mbak.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

LEMBAR OBSERVASI

Penelitian: Persepsi Karyawan terhadap Implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Migas Gresik (Perseroda)

Tujuan Observasi: Untuk mengetahui bagaimana implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) diterapkan di PT Migas Gresik (Perseroda) serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui pengamatan langsung terhadap perilaku, kegiatan, dan lingkungan kerja.

A. Identitas Pengamatan

No	Keterangan	Uraian
1.	Hari/Tanggal	07 Agustus 2025 – 07 September 2025
2.	Waktu	08:00 – 16:00
3.	Lokasi Observasi	PT Migas Gresik (Perseroda)
4.	Pengamat	Diana Kamilah

B. Aspek yang Diamati

No	Aspek yang Diamati	Indikator Pengamatan	Skor (1–4)	Keterangan
1	Pemahaman Karyawan terhadap KPI	a. Karyawan memahami tujuan penerapan KPI. b. Karyawan mengetahui indikator kinerja yang harus dicapai.	3	Sebagian besar karyawan memahami fungsi dan tujuan KPI sebagai alat ukur kinerja. Pimpinan seperti Kepala Divisi Keuangan, SDM, dan SPI menunjukkan pemahaman tinggi terhadap konsep dan tujuan KPI. Namun pada level staf, seperti di bagian Keuangan dan Teknik, masih ditemukan kebingungan dalam memahami detail indikator yang harus dicapai.

2	Pelaksanaan KPI di Tempat Kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Penerapan KPI sesuai dengan SOP perusahaan. b. Setiap karyawan menerima penilaian kinerja secara periodik. c. Karyawan melaksanakan tugas sesuai target KPI. 	3	<p>Implementasi KPI dilakukan secara sistematis melalui evaluasi triwulan. Penilaian dilakukan sesuai dengan SOP dan disampaikan melalui rapat evaluasi. Namun pada tingkat pelaksana, beberapa indikator dinilai terlalu kaku dan belum sepenuhnya mencerminkan kondisi kerja aktual, khususnya di bidang teknis.</p>
3	Keterlibatan dan Motivasi Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan aktif berpartisipasi dalam pencapaian KPI. b. Karyawan menunjukkan semangat dan tanggung jawab kerja. 	3	<p>Pimpinan menunjukkan komitmen tinggi dan berperan aktif dalam mencapai KPI. Namun, keterlibatan staf dalam penyusunan indikator masih rendah. Beberapa karyawan mengaku merasa termotivasi, sementara lainnya merasa tertekan dan kurang dilibatkan, sehingga partisipasi belum merata.</p>

4	Dampak Implementasi KPI terhadap Kinerja	a. Peningkatan produktivitas kerja terlihat. b. Karyawan lebih disiplin dan tepat waktu. c. Hasil kerja karyawan meningkat dari sebelumnya.	3	Implementasi KPI terbukti meningkatkan arah kerja, kedisiplinan, dan keterukuran hasil kinerja, terutama pada level manajerial. Namun, di sisi staf, dampak positif terhadap produktivitas belum dirasakan secara merata karena masih adanya tekanan dan beban kerja tinggi.
5	Sikap dan Persepsi Karyawan terhadap KPI	a. Karyawan menilai KPI sebagai alat penilaian yang adil. b. Karyawan merasa termotivasi dengan adanya sistem KPI. Karyawan memahami manfaat KPI bagi kariernya.	2	Persepsi karyawan terhadap KPI beragam. Sebagian pimpinan menilai sistem ini adil dan bermanfaat untuk transparansi kinerja. Namun, karyawan di tingkat pelaksana menilai KPI masih cenderung menekan dan belum mempertimbangkan kondisi kerja nyata. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan persepsi antar level jabatan.

Keterangan Skor:

- 1 = Tidak Tampak / Sangat Rendah
- 2 = Kurang Tampak / Rendah
- 3 = Tampak / Cukup
- 4 = Sangat Tampak / Tinggi

C. Hasil Pengamatan (Deskriptif)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan di PT Migas Gresik, implementasi Sasaran Kinerja Individu (SKI) telah dijalankan secara formal dan terstruktur melalui evaluasi berkala tiap triwulan. Pihak manajemen dan pimpinan divisi menunjukkan tingkat pemahaman yang tinggi

mengenai tujuan penerapan KPI, yaitu sebagai alat pengukur kinerja yang objektif dan selaras dengan strategi perusahaan.

Namun, pada tingkat staf, masih ditemukan kendala dalam pemahaman terhadap indikator yang ditetapkan. Beberapa karyawan merasa sistem KPI bersifat top-down dan belum memberikan ruang partisipasi yang memadai. Meski demikian, KPI dinilai berhasil mendorong kedisiplinan dan keterukuran kerja di sebagian besar unit. Motivasi kerja meningkat di kalangan pimpinan, tetapi sebagian staf justru merasa terbebani oleh target yang dianggung tinggi dan tidak selalu sesuai dengan kondisi lapangan, khususnya teknik dan keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas implementasi KPI masih perlu diperkuat melalui komunikasi dua arah dan penyesuaian indikator agar lebih kontekstual dengan karakteristik pekerjaan masing-masing divisi.

Selain itu, hasil observasi juga mengungkapkan bahwa karyawan menghadapi sejumlah tantangan dalam menerapkan Key Performance Indicator KPI, antara lain keterbatasan pemahaman terhadap indikator kinerja, ketidaksesuaian antara target dan kondisi riil pekerjaan di lapangan, serta minimnya pelibatan karyawan dalam proses penyusunan dan evaluasi indikator. Beberapa staf merasa sistem penilaian belum sepenuhnya adil karena beban kerja antar divisi tidak seimbang, sementara penilaian kinerja dilakukan secara seragam.

Tekanan psikologis juga muncul akibat target yang tinggi dan orientasi kerja yang terlalu berfokus pada angka, sehingga sebagian karyawan mengalami penurunan motivasi dan kenyamanan kerja. Tantangan lain yang

ditemukan ialah kurang optimalnya sosialisasi KPI di tingkat bawah serta keterbatasan sumber daya pendukung di bidang operasional, yang menyebabkan pencapaian target tidak selalu mencerminkan usaha dan kualitas kerja sebenarnya.

Dengan demikian, meskipun sistem KPI telah berjalan cukup baik dalam hal struktur dan pengawasan, keberhasilannya masih bergantung pada upaya perusahaan dalam mengatasi berbagai hambatan tersebut melalui peningkatan komunikasi, pelibatan aktif seluruh karyawan, serta penyesuaian indikator kinerja yang lebih realistik dan proporsional terhadap kondisi kerja di setiap divisi.

D. Kesimpulan Sementara

Secara umum, implementasi KPI di PT Migas Gres cukup baik dengan skor rata-rata 2,8 (kategori cukup). Si meningkatkan transparansi dan arah kerja, terutama pada Namun, masih terdapat kesenjangan persepsi antara manajemen dan staf, terutama dalam aspek keadilan indikator dan partisipasi penyusunan target. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperkuat mekanisme komunikasi, pelibatan karyawan, serta melakukan penyempurnaan indikator agar penerapan KPI dapat dirasakan lebih adil dan efektif oleh seluruh level organisasi.

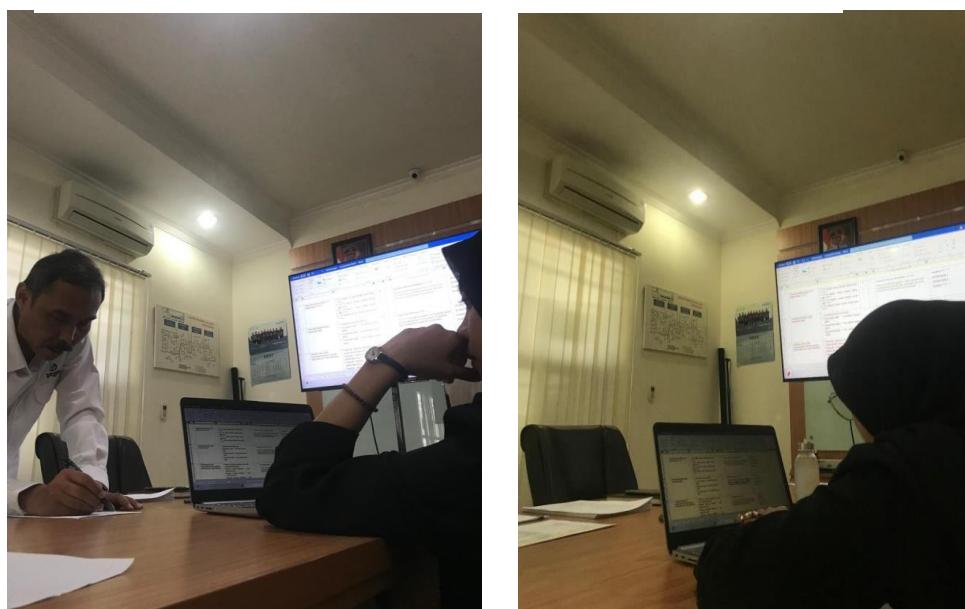
DOKUMENTASI



Gambaran Lokasi PT. Migas Gersik



Lobby PT. Migas Gersik



Wawancara dengan Satuan Pengawas Internal



Wawancara Dengan Staf Teknik

Wawancara Dengan Kepala Devisi SDM



Foto Bersama Karyawan PT. Migas Gersik

Formulir SASARAN KINERJA INDIVIDU (SKI)			
Nama/NIK : Aniar Lestari		Jabatan : Kadiv Keuangan	
Unit Kerja : Divisi Keuangan		Tahun Periode Pelaporan : Januari 2024- Desember 2024	
<u>TARGET YANG HARUS DICAPAI</u>			
No	RINCIAN TARGET	KRITERIA PENILAIAN	NILAI
1.	Memastikan biaya sesuai/telah kecil dari anggaran. <i>(target biaya ≤100% dari anggaran)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya ≤100% dari anggaran. • Biaya >100% - ≤105% dari anggaran. • Biaya >105% - ≤110% dari anggaran. • Biaya >110% dari anggaran. 	4 3 2 1
2.	Menjamin kecukupan dana untuk kebutuhan operasional (cashflow) <i>(target 100% kebutuhan cashflow terpenuhi - tidak boleh negatif)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Kebutuhan cashflow terpenuhi • ≥95% - <100% Kebutuhan cashflow terpenuhi • ≥80% - <95% Kebutuhan cashflow terpenuhi. • <80% Kebutuhan cashflow terpenuhi 	4 3 2 1
4.	Menpastikan ketepatan waktu pembayaran pajak. - PPN, PPH 21, PPH 25 <i>(≤ 15 setiap bulan)</i> - PPH 23 <i>(≤ 10 setiap bulan)</i> - PPH 29 <i>(≤ 31 Maret tahun berikutnya)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pembayaran pajak tepat waktu. • Pembayaran pajak 1-5 hari setelah tenggat waktu. • Pembayaran pajak 6-10 hari setelah tenggat waktu. • Pembayaran pajak >10 hari setelah tenggat waktu 	4 3 2 1
5.	Menpastikan ketepatan waktu penyelesaian laporan keuangan setiap bulan. <i>(≤ 10 bulan berikutnya)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaporan keuangan dilakukan tepat waktu tanggal 10 bulan berikutnya • Pelaporan keuangan dilakukan 1-5 hari setelah tanggal 10 bulan berikutnya. • Pelaporan keuangan dilakukan 6-10 hari setelah tanggal 10 bulan berikutnya. • Pelaporan keuangan dilakukan >10 hari setelah tanggal 10 bulan berikutnya 	4 3 2 1
6.	Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan tahunan. <i>(≤ 31 Oktober)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana disesuaikan sesuai waktu yang ditetapkan. • Rencana disesuaikan 1-5 hari setelah waktu yang ditetapkan. • Rencana disesuaikan 6-10 hari setelah waktu yang ditetapkan. • Rencana disesuaikan >10 hari setelah waktu yang ditetapkan. 	4 3 2 1
7.	Menpastikan stok dan melakukan koordinasi secara berkala agar stok terpenuhi. <i>(target 100% stok terpenuhi)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Stok terpenuhi. • ≥95% - <100% Stok terpenuhi. • ≥80% - <95% Stok terpenuhi • <80% Stok terpenuhi 	4 3 2 1
8.	Menilipoin, memotivasi, dan mengelola bawahan.	<ul style="list-style-type: none"> • Semua target yang telah ditetapkan tercapai. 	4

Formulir SASARAN KINERJA INDIVIDU (SKI)			
Nama/NIK : Agus Suryadi		Jabatan : Kadiv SDM / Umum & Sekretariat	
Unit Kerja : Divisi SDM / Umum & Sekretariat		Tahun Periode Pelaporan : Januari 2024- Desember 2024	
<u>TARGET YANG HARUS DICAPAI</u>			
No	RINCIAN TARGET	KRITERIA PENILAIAN	NILAI
1.	Menyusun rencana kerja dan anggaran Divisi SDM dan Umum <i>(target 10 September)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana disesuaikan tepat waktu yang ditetapkan. • Rencana disesuaikan 1-3 hari setelah waktu yang ditetapkan. • Rencana disesuaikan 4-6 hari setelah waktu yang ditetapkan. • Rencana disesuaikan 7 hari setelah waktu yang ditetapkan. 	4 3 2 1
2.	Menelusuri bentuk-bentuk Perusahaan Iskra berdasarkan telakutu stuktur organisasi & tata kerja kualitas jabatan, ruang dan galungan, teknologi, organisasi, sejalan dengan reward dan sanksi dan ketekunan, persamaan dan keseimbangan (reward & punishment), di berkoordinasi dengan Divisi Legal <i>(Menelusuri peraturan sesuai ketidakterwujudan dalam bentuk tertulis)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menelusuri bentuk-bentuk sesuai ketidakterwujudan stuktur organisasi. • Menelusuri peraturan sesuai ketidakterwujudan 1 minggu. • Menelusuri peraturan sesuai ketidakterwujudan 2 minggu. • Menelusuri peraturan sesuai ketidakterwujudan 3 minggu. 	4 3 2 1
3.	Mereview status berada bentuk-bentuk Perusahaan Iskra berdasarkan berdasarkan dengan Divisi Legal untuk mengetahui relevansi dengan kondisi saat ini. <i>(Min mereview 5 akhir dan hasil wktu ≤3 bulan bersama dengan Divisi Legal)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mereview 2-5 perturen terkait kepegawaian dan tepat waktu bersama dengan Divisi Legal • Mereview 4 perturen terkait kepegawaian dan terlambat 4 bulan bersama dengan Divisi Legal • Mereview 3 perturen terkait kepegawaian dan terlambat 5 bulan bersama dengan Divisi Legal • Mereview 2 perturen terkait kepegawaian dan terlambat 26 bulan bersama dengan Divisi Legal 	
4.	Menelusuri dan mereview urutan pekerjaan (job description) untuk berjabatan yang ada dan stuktur organisasi. <i>(Min mereview 5 job description)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mereview 2-5 job description • Mereview 4 job description • Mereview 3 job description • Mereview 2 job description 	4 3 2 1
5.	Menelusuri urutan kewajiban berdasarkan iskra berdasar, merencanakan dan persiapkan sesuai ketidakterwujudan Perusahaan (RUPP 5 tahapan) <i>(target minimal 4 tahun seterusnya)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Merencanakan dan menyiapkan ketidakterwujudan karyawan untuk 4 thn ke depan • Merencanakan dan menyiapkan ketidakterwujudan karyawan untuk 3 thn ke depan • Merencanakan dan menyiapkan ketidakterwujudan karyawan untuk 2 thn ke depan • Merencanakan dan menyiapkan ketidakterwujudan karyawan untuk 1 thn ke depan 	4 3 2 1
6.	Melakukan proses rekrutmen sesuai kualifikasi, jabatan, yang dibutuhkan, dan persiapkan kewajiban bagi rekrutmen sesuai ketidakterwujudan dan seleksi yang berlaku <i>(target 100% sesuai job kualifikasi)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen karyawan 100% sesuai dengan job kualifikasi • Rekrutmen karyawan 25%-<100% sesuai dengan job kualifikasi • Rekrutmen karyawan 20%-<25% sesuai dengan job kualifikasi • Rekrutmen karyawan <20% sesuai dengan job kualifikasi 	4 3 2 1
7.	Melakukan penilaian kinerja kerja secara berkala <i>(target minimal 12 bulan)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja dilakukan setiap 12 bulan • Penilaian kinerja dilakukan setiap 14 bulan • Penilaian kinerja dilakukan setiap 16 bulan • Penilaian kinerja dilakukan >16 bulan 	4 3 2 1

Formulir SASARAN KINERJA INDIVIDU (SKI)

Nama/NIK : Andik Firmansyah	Jabatan : Staf Teknik
Unit Kerja : Divisi Teknik dan Operasi	Tahun Periode Penilaian : Januari 2024 – Desember 2024

TARGET YANG HARUS DICAPAI

No	RINCIAN TARGET	KRITERIA PENILAIAN	NILAI
1.	Menyiapkan sarana dan peralatan penunjang bekerja secara optimal untuk meningkatkan penjualan atau pendapatan. (target sarana dan peralatan penunjang bekerja secara optimal)	<ul style="list-style-type: none"> 100% sarana dan peralatan penunjang bekerja secara optimal ≥ 95% - <100% sarana dan peralatan penunjang bekerja secara optimal ≥ 90% - <95% sarana dan peralatan penunjang bekerja secara optimal < 90% sarana dan peralatan penunjang bekerja secara optimal 	4 3 2 1
2.	Menyusun dan melaksanakan program maintenance (preventive maintenance) untuk mencegah kegagalan peralatan. (memastikan tingkat kegagalan peralatan ≤ 5%)	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kegagalan peralatan ≤ 5% Tingkat kegagalan peralatan >5% - ≤10% Tingkat kegagalan peralatan >10% - ≤15% Tingkat kegagalan peralatan >15% 	4 3 2 1
3.	Melakukan koordinasi proses administrasi pencatatan stok secara akurat dimulai dari nilai stok awal produk, pembelian, penjualan dan nilai stok akhir untuk memastikan ketersediaan dan melaporkan kepada Kadiv Teknik & Operasi secara berkala (harian, mingguan dan bulanan) untuk kesetiaan koordinasi penentuan kebutuhan produk yang akan dibeli. (memastikan stok terpenuhi)	<ul style="list-style-type: none"> 100% Stok terpenuhi ≥ 95% - <100% Stok terpenuhi ≥ 90% - <95% Stok terpenuhi < 90% Stok terpenuhi 	4 3 2 1
4.	Melakukan koordinasi pencatatan transaksi penjualan BBM (memastikan pelaporan kepada Pertamina dan BPH Migas akurat)	<ul style="list-style-type: none"> 100% catatan transaksi penjualan BBM akurat. ≥ 95% - <100% catatan transaksi penjualan BBM akurat ≥ 90% - <95% catatan transaksi penjualan BBM akurat < 90% catatan transaksi penjualan BBM akurat 	4 3 2 1
5.	Membangun komunikasi yang baik dengan partner bisnis (misalnya Pertamina Patra Niaga, Dinas Perikanan dan Kelautan, Nelayan, dll). (target masalah terselesaikan)	<ul style="list-style-type: none"> 100% Masalah terselesaikan ≥ 95% - <100% Masalah terselesaikan ≥ 90% - <95% Masalah terselesaikan < 90% Masalah terselesaikan 	4 3 2 1
6.	Penerapan sistem K3L meliputi area kerja untuk memastikan area kerja aman dan terindungi (area kerja meliputi kantor pusat, area produksi dan area unit bisnis) (tidak terjadi kecelakaan kerja)	<ul style="list-style-type: none"> Tidak terjadi kecelakaan kerja Terjadi kecelakaan kerja ringan (berobat di perusahaan) Terjadi kecelakaan kerja sedang (berobat jalan di RS) Terjadi kecelakaan kerja berat (rumah Sakit di RS) 	4 3 2 1
7.	Memimpin, Memotivasi dan mengembangkan bawahan. (tercapainya semua target yang telah ditetapkan)	<ul style="list-style-type: none"> Tercapainya semua target yang telah ditetapkan Tidak tercapainya 1 target Tidak tercapainya 2 target Tidak tercapainya >3 target 	4 3 2 1

FORMULIR SASARAN KINERJA INDIVIDU (SKI)

Nama/NIK : Riva Dipawardhih	Jabatan : Staf Keuangan / Kasir
Unit Kerja : Divisi Keuangan	Tahun Periode Penilaian : Januari 2024 – Desember 2024

TARGET YANG HARUS DICAPAI

No	RINCIAN TARGET	KRITERIA PENILAIAN	NILAI
1.	Menyusun rencana kebutuhan kas besar, miniguar, dan bulanan untuk memastikan dana tersedia cukup juga memenuhi kebutuhan operasional Perusahaan misalnya kebutuhan investasi, dll (target pengelolaan cashflow)	<ul style="list-style-type: none"> 100% kebutuhan cashflow terpenuhi ≥ 95% - <100% kebutuhan cashflow terpenuhi ≥ 90% - <95% kebutuhan cashflow terpenuhi < 90% kebutuhan cashflow terpenuhi 	4 3 2 1
2.	Mengelola slip/voucher pembayaran (BKK dan BBK) lengkap berikut dokumen pendukungnya untuk diminta oleh pihak berelated party. Kadiv Keuangan dan Direktur Keuangan & SDM Ummum setiap batas keverwajahan (target slip/voucher pembayaran lengkap dan ditorsi oleh waktu)	<ul style="list-style-type: none"> Slip/voucher pembayaran lengkap dan ditorsi oleh waktu (di hari yang sama) Slip/voucher pembayaran lengkap dan ditorsi 1-2 hari setelah waktu yang ditetapkan Slip/voucher pembayaran lengkap dan ditorsi 3-4 hari setelah waktu yang ditetapkan Slip/voucher pembayaran lengkap dan ditorsi >4 hari setelah waktu yang ditetapkan 	4 3 2 1
3.	Melaksanakan pembayaran kepada Direksi, karyawan, dan pemasok untuk memenuhi kebutuhan operasional serta kebutuhan Perusahaan kepada pihak ketiga berdasarkan baik secara tunai maupun transfer bank. (target pembayaran dilaksanakan tepat waktu)	<ul style="list-style-type: none"> Pembayaran dilaksanakan tepat waktu (saat dibutuhkan dan saat jatuh tempo) Pembayaran dilaksanakan 1 hari setelah saat dibutuhkan/jatuh tempo Pembayaran dilaksanakan 2 hari setelah saat dibutuhkan/jatuh tempo Pembayaran dilaksanakan ≥3 hari setelah saat dibutuhkan/jatuh tempo 	4 3 2 1
4.	Melakukan kontrol bekal atas kas bon (miniguar), petty cash (miniguar) dan uang tunai (bulanan) untuk memastikan ketersediaan waktu pertanggungan jawabannya. (target pertanggungan jawaban dilakukan tepat waktu sesuai periode yang ditetapkan)	<ul style="list-style-type: none"> Pertanggungan jawaban dilakukan tepat waktu sesuai periode yang ditetapkan Pertanggungan jawaban dilakukan 1 hari setelah periode yang ditetapkan Pertanggungan jawaban dilakukan 2 hari setelah periode yang ditetapkan Pertanggungan jawaban dilakukan ≥3 hari setelah periode yang ditetapkan 	4 3 2 1
5.	Melaksanakan cash opname setiap minggu, basi, cash opname dilakukan dengan Berta Acara yang diketahui oleh Kadiv Keuangan (target cash opname dilaksanakan setiap 7 hari)	<ul style="list-style-type: none"> Cash opname dilaksanakan setiap 7 hari Cash opname dilaksanakan 1 hari setelah waktu yang ditetapkan Cash opname dilaksanakan 2 hari setelah waktu yang ditetapkan Cash opname dilaksanakan ≥3 hari setelah waktu yang ditetapkan 	4 3 2 1
6.	Melakukan pengendalian anggaran melalui kontrol atas setiap pengawaran biaya maupun pembelian. (target realisasi biaya <80% dari anggaran)	<ul style="list-style-type: none"> Realisasi biaya <80% dari anggaran Realisasi biaya ≥80% - <90% dari anggaran Realisasi biaya ≥90% - <100% dari anggaran Realisasi biaya ≥100% dari anggaran 	4 3 2 1
7.	Melakukan pencatatan/bentuk bukti/pengawaran setiap transaksi dengan benar sesuai prinsip2 akuntansi dan Keuangan (dilakukan secara rutin bahan atau maksimal tiga (3) kali)	<ul style="list-style-type: none"> Pencatatan transaksi benar sesuai batas dan tepat waktu maksimal 3 kali Pencatatan transaksi benar dan tidak batas 1-2 hari setelah terjadinya waktu Pencatatan transaksi kurang benar dan tidak batas 1-2 hari setelah terjadinya waktu Pencatatan transaksi kurang benar dan tidak batas >2 hari setelah terjadinya waktu 	4 3 2 1

Formulir SASARAN KINERJA INDIVIDU (SKI)

Nama/NIK	Purwoko Danardono	Jabatan	Kepala SPI
Unit Kerja	Satuan Pengawasan Intern (SPI)	Tahun Periode Penilaian	Januari 2024 – Desember 2024
TARGET YANG HARUS DICAPAI			
No	RINCIAN TARGET	KRITERIA PENILAIAN	NILAI
1.	Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dilingkup Satuan Pengawasan Intern - RKAP tanggal 10 Oktober tahun berjalan - RJPP sesuai ketentuan	<ul style="list-style-type: none"> RKAP dan RJPP tersusun dengan tepat waktu RKAP dan RJPP tersusun 1-3 hari setelah waktu yang ditetapkan RKAP dan RJPP tersusun 4-6 hari setelah waktu yang ditetapkan RKAP dan RJPP tersusun ≤7 hari setelah waktu yang ditetapkan 	4 3 2 1
2.	Perwujudan Rencana Audit Tahunan (RAT) dengan basis risiko (paling lambat 31 Desember tahun berjalan)	<ul style="list-style-type: none"> Perwujudan RAT sebelum atau tepat pada batas waktu yang ditetapkan (31 Desember) Perwujudan RAT tersusun 1-3 hari setelah batas waktu yang ditetapkan Perwujudan RAT tersusun 4-6 hari setelah batas waktu yang ditetapkan Perwujudan RAT tersusun ≤7 hari setelah batas waktu yang ditetapkan 	4 3 2 1
3.	Pelaksanaan dan pelaporan Audit Internal Berbasis Risiko (AIBR) secara konsisten, efektif dan efisien dengan target ditasaki 6 LHA (Laporan Hasil Audit)	<ul style="list-style-type: none"> Ditasaki 6 LHA (Laporan Hasil Audit) Ditasaki 5 LHA (Laporan Hasil Audit) Ditasaki 4 LHA (Laporan Hasil Audit) Ditasaki ≤3 LHA (Laporan Hasil Audit) 	4 3 2 1
4.	Menyelesaikan dan mengelola Audit eksternal dengan target opini WTP (Wajar Tanpa Pengauculan). (target sesuai opini WTP)	<ul style="list-style-type: none"> Target sesuai opini WTP Target sesuai opini WTP dengan 1 catatan Target sesuai opini WTP dengan 2 catatan Target tidak sesuai opini WTP 	4 3 2 1
5.	Menyusun dan menyampaikan laporan (tertulis maupun lisan) kepada atasan langsung secara berkala maupun insidental, atas pelaksanaan rencana kerja dan anggaran yang telah digunakan. (target realisasi anggaran <100%)	<ul style="list-style-type: none"> Realisasi anggaran <100% Realisasi anggaran 100% Realisasi anggaran ≥100% - 110% Realisasi anggaran ≥110% 	4 3 2 1
6.	Mereview dan memastikan prosedur dan instruksi kerja sesuai dengan standar operasional yang masih relevan dengan perusahaan terdiri. (memastikan prosedur dan instruksi kerja sesuai dan relevan)	<ul style="list-style-type: none"> 100% Prosedur dan instruksi kerja sesuai dan relevan >90-≤100% Prosedur dan instruksi kerja sesuai dan relevan >80-≤90% Prosedur dan instruksi kerja sesuai dan relevan ≤80% Prosedur dan instruksi kerja sesuai dan relevan 	4 3 2 1
7.	Memastikan Laporan Keuangan telah disajikan secara proper sesuai kaidah Akuntansi dan Keuangan yang berlaku wajib.	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Keuangan sesuai kaidah yang berlaku wajib >90-≤100% Laporan Keuangan disajikan sesuai kaidah yang berlaku 	4 3



PT GRESIK MIGAS (Perseroda)

Cabang Pusat: Gresik Migas Tower Lt. 1, Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 70B, Gresik 81151, Jawa Timur Indonesia

Telp. (031) 8303 8312, 831 8303 8311, Fax. (031) 8310 8312 Email: info@gresikmigas.co.id, gresikmigas@yahoo.com

Cabang Perwakilan: Rumah Gresik Jannah Residence Kaw. 8 Jl. Polirangan Raya, Tanjung Barat, Jakarta Selatan

Telp. (021) 7884 8312, Fax. (021) 7881 8311, Email: info_jn@gresikmigas.co.id, gresik_migas_jn@yahoo.com

Gresik, 7 Oktober 2025

Nomor : 000.0038/437.84.31/VIII/2025

Lampiran : 1 Lembar

Perihal : Surat Keterangan Selesai Penelitian

Kepada Yth,

Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Fakultas Dakwah Program Studi Psikologi Islam

Dengan hormat, Sehubungan telah diselesaikannya kegiatan penelitian di perusahaan kami, bersama ini kami menerangkan bahwa:

Nama : Diana Kamilah

Nomor Mahasiswa : 211103050011

Mahasiswa tersebut telah menyelesaikan kegiatan penelitian di perusahaan kami PT Gresik Migas (Perseroda) dengan judul "Persepsi karyawan terhadap implementasi Key Performance Indicator dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Migas Gresik" pada tanggal 7 Agustus 2025 sampai 7 September 2025.

Demikian surat keterangan ini kami berikan agar dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,
Kepala Divisi SDM & Umum

(PERSERODA)
Agus Sasiadi, SH
NIP. 11201109097811



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
FAKULTAS DAKWAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Jl. Mataram No. 1 Mangli Kaliwates Jember, Kode Pos 68136
email : fakultasdakwah@uinkhas.ac.id website: <http://fdakwah.uinkhas.ac.id/>



Nomor : B. /Un.22/D.3.WD.1/PP.00.9/ /2025 5 agustus 2025
Lampiran : -
Hal : Permohonan Tempat Penelitian Skripsi

Yth.

HRD PT Migas Gresik

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini kami memohon dengan hormat agar mahasiswa berikut :

Nama : Diana kamilah

NIM : 211103050011

Fakultas : Dakwah

Program Studi : Psikologi Islam

Semester : XI (sebelas)

Dalam rangka penyelesaian / penyusunan skripsi, yang bersangkutan mohon dengan hormat agar diberi ijin mengadakan penelitian / riset selama ± 30 hari di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Penelitian yang akan dilakukan berjudul "Persepsi Karyawan terhadap implementasi KPI dalam meningkatkan kinerja karyawan"

Demikian atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu, kami sampaikan terimakasih.

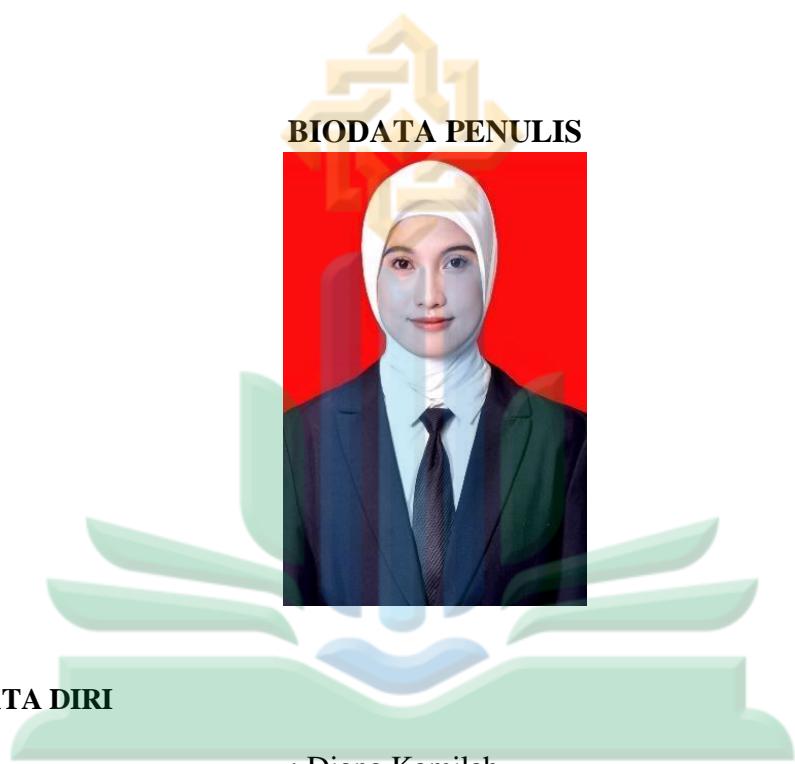
Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

a.n. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan,

Uun Yusufa





BIODATA PENULIS



BIODATA DIRI

Nama : Diana Kamilah
NIM : 21103050011
Tempat/Tanggal lahir : Gresik , 21 Januari 2003
Alamat : Jl.Kh Ali Ervan Banjarsari Manyar Gresik
Fakultas : Dakwah
Jurusan/Prodi : Psikologi Islam
No. Telepon : 0881027263301
Alamat Email : kamiladiana2101@gmail.com

Riwayat Pendidikan

1. MI : MI NURUI FALAH
2. SMP : SMP NEGERI 2 PACIRAN LAMONGAN
3. MAN : MAN 1 GRESIK
4. Perguruan Tinggi : UIN KH ACHMAD SHIDDIQ JEMBER