

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1. Profil Perusahaan

Sebagai sebuah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang usaha minyak dan gas bumi beserta kegiatan usaha terkait lainnya baik di dalam maupun luar negeri, Pertamina senantiasa berupaya untuk memberikan yang terbaik serta kontribusi nyata bagi kesejahteraan bangsa dan negara dalam memanfaatkan setiap potensi yang dimiliki Indonesia. Upaya perbaikan dan inovasi sesuai tuntutan kondisi global merupakan salah satu komitmen Pertamina dalam setiap kiprahnya menjalankan peran strategis dalam perekonomian nasional. Semangat Terbarukan yang dicanangkan saat ini merupakan salah satu bukti komitmen Pertamina dalam menciptakan alternatif baru dalam penyediaan sumber energi yang lebih efisien dan berkelanjutan serta berwawasan lingkungan. Dengan inisiatif dalam memanfaatkan sumber daya dan potensi yang dimiliki untuk mendapatkan sumber energi baru dan terbarukan di samping bisnis utama yang saat ini dijalankannya, Pertamina bergerak maju dengan mantap untuk mewujudkan visi perusahaan, Menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia.

Mendukung visi tersebut, Pertamina menetapkan strategi jangka panjang perusahaan, yaitu *“Aggressive Upstream, Profitable Downstream”*, dimana Perusahaan berupaya untuk melakukan ekspansi bisnis hulu dan menjadikan bisnis sektor hilir migas menjadi lebih efisien dan menguntungkan. Pertamina menggunakan landasan yang kokoh dalam melaksanakan kiprahnya untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan menerapkan Tata Kelola Perusahaan yang sesuai dengan standar global *best practice*, serta dengan mengusung tata nilai korporat yang telah dimiliki dan dipahami oleh seluruh unsur perusahaan, yaitu *Clean, Competitive, Confident, Customer-focused, Commercial* dan *Capable*. Seiring dengan itu Pertamina juga senantiasa menjalankan program sosial dan lingkungannya secara terprogram dan terstruktur, sebagai perwujudan dari kepedulian serta tanggung jawab Perusahaan terhadap seluruh *stakeholder*-nya.

Sejak didirikan pada 10 Desember 1957, Pertamina menyelenggarakan usaha minyak dan gas bumi di sektor hulu hingga hilir. Bisnis sektor hulu Pertamina yang dilaksanakan di beberapa wilayah di Indonesia dan luar negeri meliputi kegiatan di bidang-bidang eksplorasi, produksi, serta transmisi minyak dan gas. Untuk mendukung kegiatan eksplorasi dan produksi tersebut, Pertamina juga menekuni bisnis jasa teknologi dan pengeboran, serta aktivitas lainnya

yang terdiri atas pengembangan energi panas bumi dan gas metana batubara (GMB). Dalam perusahaan migas baik di dalam dan luar negeri, Pertamina beroperasi baik secara independen maupun melalui beberapa pola kerja sama dengan mitra kerja yaitu Kerja Sama Operasi (KSO), *Joint Operation Body* (JOB), *Technical Assistance Contract* (TAC), dan *Indonesia Participating/Pertamina Participating Interest* (IP/PPI).

Aktivitas eksplorasi dan produksi panas bumi oleh Pertamina sepenuhnya dilakukan di dalam negeri dan ditujukan untuk mendukung program pemerintah menyediakan 10.000 Mega Watt (MW) listrik tahap kedua. Di samping itu, Pertamina mengembangkan gas metana batubara (GMB) dalam rangka mendukung program diversifikasi sumber energi serta peningkatan pasokan gas nasional pemerintah.

Potensi cadangan gas metana Indonesia yang besar dikelola secara serius, dimana saat ini Pertamina telah memiliki 14 wilayah kerja GMB di Kalimantan dan Sumatera. Sektor hilir Pertamina meliputi kegiatan pengolahan minyak mentah, pemasaran dan niaga produk hasil minyak, gas dan petrokimia, dan bisnis perkapalan terkait untuk pendistribusian produk Perusahaan. Kegiatan pengolahan terdiri dari: *Revinery Unit* (RU) II (Dumai), RU III (Plaju), RU IV (Cilacap), RU V (Balikpapan), RU VI (Balongan) dan RU VII (Sorong). Selain itu Pertamina juga mengoperasikan Unit Kilang LNG Arun (Aceh) dan Unit Kilang LNG Bontang (Kalimantan Timur).

Produk yang dihasilkan dari kegiatan pengolahan dan kedua kilang LNG di atas meliputi bahan bakar minyak (BBM) seperti premium, minyak tanah, minyak solar, minyak diesel, minyak bakar dan Non BBM seperti pelumas, aspal, *Liquefied Petroleum Gas* (LPG), Musicool, serta *Liquefied Natural Gas* (LNG), Paraxylene, Propylene, Polytam dan produk lainnya (Sumber: [www.pertamina.com/company-profile/](http://www.pertamina.com/company-profile/), diakses pada 5 Juni 2014).

### **1.1.2. Logo Perusahaan**

Dalam upaya menghadapi persaingan bisnis PT Pertamina (Persero) mengubah logo dari lambang kuda laut menjadi anak panah dengan tiga warna dasar hijau, biru, merah pada tanggal 10 Desember 2005. Logo tersebut menunjukkan unsur kedinamisan serta mengisyaratkan wawasan lingkungan yang diterapkan dalam aktivitas usaha Perseroan. Logo tersebut dapat dilihat pada gambar 1.1.

Gambar 1.1  
Logo Perusahaan Pertamina



Sumber: [www.pertamina.com/company-profile/](http://www.pertamina.com/company-profile/), diakses pada 5 Juni 2014

Elemen logo membentuk huruf “P” yang secara keseluruhan merupakan representasi bentuk panah menggambarkan Pertamina yang bergerak maju dan progresif. Warna-warna mencolok menunjukkan langkah besar yang diambil Pertamina dan aspirasi perusahaan akan masa depan yang lebih positif dan dinamis. Warna merah, mencerminkan keuletan dan ketegasan serta keberanian dalam menghadapi berbagai macam kesulitan. Warna hijau, mencerminkan sumber daya energi yang berwawasan lingkungan. Warna biru, mencerminkan andal, dapat dipercaya, dan bertanggung jawab (<http://www.pertamina.com/company-profile/>, diakses pada 5 Juni 2014).

### **1.1.3. Visi dan Misi Perusahaan**

#### **Visi**

Menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia

#### **Misi**

Menjalankan usaha minyak, gas, serta energi baru dan terbarukan secara terintegrasi, berdasarkan prinsip – prinsip komersial yang kuat (Sumber: [www.pertamina.com/company-profile/](http://www.pertamina.com/company-profile/), diakses pada 5 Juni 2014)

### **1.1.4. Struktur Organisasi dan Sumber Daya Manusia PT Pertamina Refinery Unit III Plaju Sumatera Selatan**

Lingkup pekerjaan PT Pertamina (Persero) memerlukan karyawan dengan keterampilan tinggi dan sangat spesifik. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang energi meliputi minyak, gas serta energi baru dan terbarukan, kualitas pekerjaan yang disampaikan kepada pelanggan sangat ditentukan oleh kualitas karyawan PT Pertamina (Persero). Insan-insan PT Pertamina (Persero) adalah profesional yang diseleksi secara ketat dan akurat. Selanjutnya, mereka secara terus-menerus ditingkatkan kemampuannya sehingga menjadi manusia-manusia karyawan yang tangguh, memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan, berjiwa *entrepreneurship*, *professional*, dan bermoral tinggi. Moralitas ini

sangat diperlukan karena karyawan PT Pertamina (Persero) haruslah mampu mengatasi aneka ragam kesulitan, ulet dalam mengejar target dan kokoh dalam sikap dan pendirian. Karena itu pengembangan karyawan PT Pertamina (Persero) menitikberatkan pada peningkatan kualitas kepribadian dan pemberdayaan para karyawan dengan standar *World Class People*.

Di Pertamina RU III Plaju, memiliki struktur organisasi yang dikepalai oleh *General Manager* yang membawahi *Sr. Manager Operation & Manufacturing*, dan membawahi beberapa bagian kerja. Berikut ini adalah struktur organisasi PT Pertamina RU III Plaju.

Gambar 1.2

Struktur Organisasi Pertamina RU III Plaju



Sumber: Internal Pertamina RU III Plaju

Total sumber daya manusia yang dimiliki oleh Pertamina RU III Plaju sebanyak 750 karyawan. Keseluruhan ini tersebar di 7 bagian kerja yang masing – masing dikepalai oleh *Manager Engineering & Development*, *Manager Reliability*, *Manager Production*, *Manager Procurement*, *Manager Finance*, *Manager IT*, dan *Manager HR*. Dari total 750 karyawan yang terdapat di Pertamina RU III Plaju, 450 karyawan ditempatkan pada bagian Produksi dan sisanya 300 karyawan tersebar di bagian – bagian yang lain.

## 1.2. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam kemajuan suatu organisasi dan bangsa. Menurut Wether dan Davis, sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Sutrisno, 2014:3).

PT Pertamina (Persero) sebagai perusahaan yang bergerak di bidang energi meliputi minyak dan gas, serta energi baru dan terbarukan, memerlukan karyawan dengan keterampilan yang tinggi dan spesifik. Akan tetapi, kebutuhan karyawan dengan keterampilan yang tinggi

dan spesifik ini, diikuti dengan tuntutan-tuntutan. Salah satu bentuk tuntutan tersebut berupa pemberian gaji atau imbalan.

Pemberian gaji atau imbalan ini disebut dengan sistem remunerasi. Menurut Pora (2011:3), remunerasi diartikan sebagai suatu bentuk tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan atau pekerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Burhanuddin (2012:68), dalam pembentukan atau memformulasikan sistem remunerasi terdapat empat komponen, antara lain gaji, tunjangan, insentif, dan bonus.

Adapun komponen remunerasi yang dikemukakan oleh Burhanuddin, diterapkan juga di PT Pertamina (Persero). Adapun komponen remunerasi di Pertamina adalah:

1. Gaji, gaji pokok atau gaji tetap yang ditentukan perusahaan berdasarkan level dan *performance* karyawan sesuai dengan sistem remunerasi yang diterapkan PT Pertamina (Persero) dan diberikan tiap bulan selama masa kerja karyawan tersebut.
2. Tunjangan, dibagi menjadi dua golongan tunjangan tetap dimana terdiri dari tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan dan tunjangan jabatan. Lalu tunjangan tidak tetap yang terdiri dari tunjangan kesehatan, tunjangan cuti, tunjangan lembur.
3. Insentif, diberikan dalam bentuk gaji yang ditentukan perusahaan berdasarkan level dan *performance* karyawan. Diberikan perusahaan setiap tiga bulan sekali dalam setahun selama masa kerja karyawan tersebut.
4. Bonus, diberikan diakhir tahun dengan syarat atau apabila perusahaan mengalami keuntungan. Besaran nilai bonus yang diberikan sesuai dengan posisi karyawan dan keuntungan yang didapat oleh perusahaan

Sistem remunerasi yang diterapkan PT Pertamina (Persero) didasarkan pada metode *Job Grade* atau berbasis jabatan, yang dikenal dengan sebutan *Pertamina Reference Level* (PRL) yang dalam penetapannya didasarkan pada skala *Base Salary* dan tarif – tarif tunjangan berdasarkan PRL tersebut.

Pemberian remunerasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam pencapaian tujuan organisasi ini, diperlukan kinerja yang maksimal. Menurut Mangkunegara (2013:67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

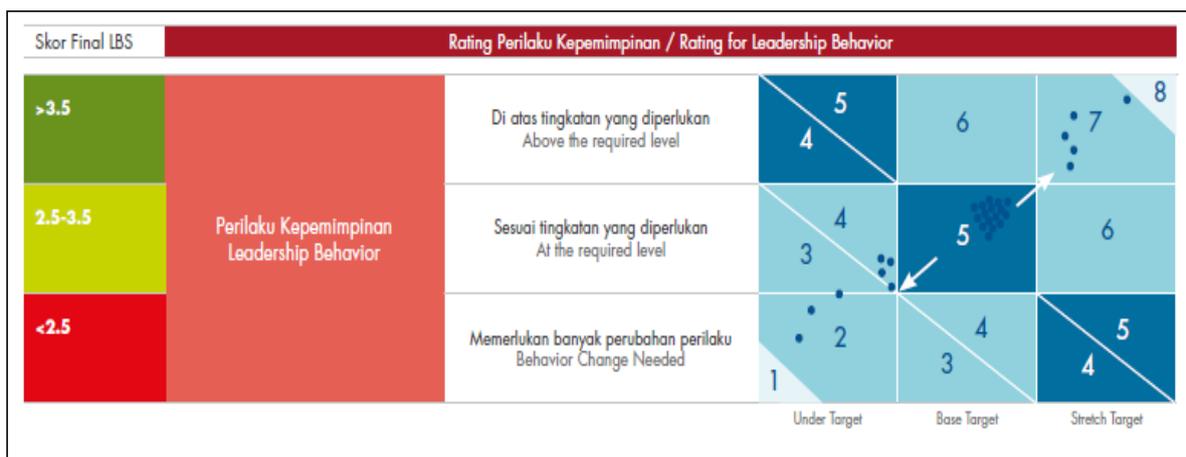
Di Pertamina, Proses penilaian kinerja dilakukan dua kali dalam setahun dengan menggunakan sistem *People Review* dan penilaian kerja berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI). Pencapaian sasaran kinerja atau *Key Performance Indicator* (KPI) terdiri dari komponen-komponen antara lain *financial, operational, business development / customer satisfaction*, dan *people management*. Sedangkan perilaku kepemimpinan memiliki komponen yaitu *continuous learning, initiating action, coaching, delegating responsibility, customer focus, entrepreneurial insight, decision making, building positive working relationship, negotiation, communication*, dan *building trust*.

Sistem *people review* di PT Pertamina (Persero) menggunakan konsep *person to person comparison*. Faktor tertentu, seperti perilaku kepemimpinan dijadikan sebagai faktor perbandingan. Penilai mengembangkan skalanya sendiri dengan menilai mutu kepemimpinannya orang-orang yang dikenal di masa lalu. Orang yang menunjukkan tingkat kepemimpinan tertinggi ditempatkan pada skala tertinggi dan orang-orang lain ditempatkan pada skala yang lebih rendah sampai skala terendah. Dengan demikian diciptakan suatu skala dari orang-orang untuk setiap faktor yang dipilih sebagai faktor pembanding.

Setelah di akhir tahun dimulai *People Review End Year* yaitu pekerja dinilai berdasarkan pencapaian hasil kinerja dan kompetensi perilaku berdasarkan matriks 3x3 yang terdiri dari angka/*rating* yang dapat dilihat pada Gambar 1.3.

Gambar 1.3

Matriks 3x3 PT Pertamina (Persero)



Sumber: Internal Pertamina

Dimana rating atau skor dihitung dengan keterangan sebagai berikut:

Skor <2.5 mendapat rating 1-4 : dibawah target atau belum sesuai tingkatan

Skor 2.5-3.5 mendapat rating 4-5 : mencapai target atau sesuai tingkatan

Skor >3.5 mendapat rating 5-8 : melebihi target atau di atas tingkatan

Dengan hasil penilaian tersebut akan mempengaruhi insentif tahunan atau bonus dan perhitungan *merit increase*, serta sebagai dasar pertimbangan promosi, mutasi, dan lain-lain. Pengaruh hasil penilaian kinerja pekerja terhadap pemberian insentif tahunan dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1

Perhitungan Insentif Tahunan Berdasarkan Hasil Penilaian Kinerja

Rating	Skala Insentif	Perhitungan Insentif
1	0,7	0,7 x <i>base salary</i>
2	0,8	0,8 x <i>base salary</i>
3	0,9	0,9 x <i>base salary</i>
4	1,0	1,0 x <i>base salary</i>
5	1,1	1,1 x <i>base salary</i>
6	1,2	1,2 x <i>base salary</i>
7	1,3	1,3 x <i>base salary</i>
8	1,4	1,4 x <i>base salary</i>

Sumber: Internal Pertamina

Dengan perhitungan rating atau skor penilaian kerja dapat dilihat rata rata kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Berdasarkan table 1.2 dan juga perhitungan grafik pada gambar 1.4, terlihat bahwa kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) semakin baik . Menyadari mengenai hal tersebut, maka perlu diadakan penelitian pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan cara melakukan pengukuran dan pengujian atas komponen sistem remunerasi dalam membuktikan pengaruhnya dengan kinerja, yang apabila terbukti bahwa komponen-komponen sistem remunerasi tersebut berpengaruh terhadap kinerja, maka perlu dilakukan pemeliharaan dan pengembangan kebijakan sistem remunerasi agar sistem tersebut tetap kompetitif dibandingkan dengan yang berlaku di perusahaan lain.

Tabel 1.2

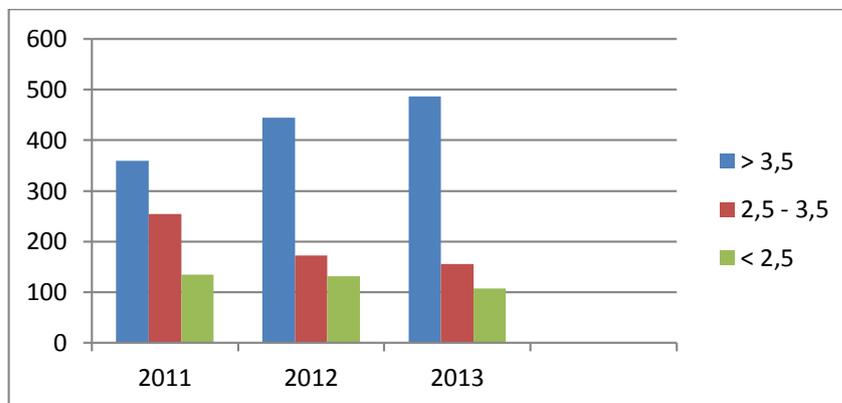
Tabel rata-rata Kinerja Karyawan PT Pertamina Persero

Periode	>3.5	2.5-3.5	<2.5	Jumlah pegawai
2013	487	156	107	750
2012	445	173	132	750
2011	360	255	135	750

Sumber: Internal Pertamina RU III Plaju

Gambar 1.4

Gambar Grafik Kinerja Rata – Rata Pegawai Pertamina RU III Plaju



Sumber: Data Olahan dari Tabel 1.2

Berdasarkan paparan di atas, penulis merasa perlu dilakukan suatu penelitian mengenai pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero), khususnya *Refinery Unit III Plaju Sumatera Selatan*. Penelitian ini kemudian dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul: **“Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Plaju Sumatera Selatan.”**

### 1.3. Masalah Penelitian

Berdasarkan pemaparan latar belakang, maka pemasalahan yang diangkat dan digunakan pada penelitian ini adalah *“Pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Plaju, Sumatera Selatan”*.

### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian terkait dengan pengembangan keilmuan atau manfaat praktis dari masalah yang akan diteliti dengan mengemukakan secara tegas hasil yang akan dicapai atau diperoleh dari penelitian. Oleh karena itu, yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Refinery Unit III Plaju Sumatera Selatan.

### **1.5. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis yaitu sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Dengan dilakukannya penelitian ini, penulis dapat menambah wawasan serta pengetahuan di bidang sumber daya manusia, khususnya pada sistem remunerasi yang diterapkan pada PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit III Plaju Sumatera Selatan*.

2. Bagi perusahaan

Menjadi masukan bagi manajemen PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit III Plaju Sumatera Selatan* untuk menyusun perbaikan strategi operasional sistem remunerasi bagi perkembangan perusahaan.

3. Bagi pihak lain

Sebagai bahan perbandingan bagi penelitian-penelitian ilmiah dengan topik dan bidang kajian yang sama.

### **1.6. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di Plaju, Palembang.

2. Objek penelitian adalah PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit III Plaju Sumatera Selatan*, yang terfokus pada bagian atau unit produksi.

3. Penelitian ini terfokus pada bagaimana hubungan antara sistem remunerasi yang diterapkan terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) *Refinery Unit III Plaju Sumatera Selatan*. Analisis terhadap sistem remunerasi dan kinerja karyawan dilakukan berdasarkan teori Manajemen Sumber Daya Manusia dan teori lainnya yang dapat mendukung pencapaian dari tujuan penelitian ini.

## **1.7. Sistematika Penulisan**

### **Bab I**

Bab ini membahas tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan Tugas Akhir.

### **Bab II**

Bab ini berisikan teori-teori serta konsep mengenai manajemen sumber daya manusia, sistem remunerasi, dan kinerja, serta teori lain yang mendukung pemahaman penelitian ini.

### **Bab III**

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab dan menjelaskan masalah penelitian.

### **Bab IV**

Menjelaskan mengenai cara pengolahan data serta analisis data yang telah melalui proses pengolahan.

### **Bab V**

Menyajikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan menyajikan rekomendasi/saran berdasarkan hasil penelitian.

