

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini dunia bisnis bergerak secara dinamis dan menuntut keefektifan organisasi dalam penerapan implementasi perubahan kebijakan sebagai bentuk upaya perusahaan untuk menuju menjadi Perusahaan Kelas Dunia. Hampir semua organisasi selalu memperkenalkan perubahan-perubahan kecil dan besar yang adaptif. Oleh karena itu, setiap perubahan dalam organisasi harus direncanakan dan di kelola sebaik mungkin. Proses perubahan harus dikelola secara terampil agar perubahan tersebut terjadi secara efektif demi kepentingan organisasi.

PT Pertamina (Persero) dalam implementasi perubahan organisasi menerapkan *Single Grade* adalah sebuah keharusan. *Single Grade* merupakan salah satu bentuk perubahan terhadap sistem pembinaan serta remunerasi sebagai bentuk upaya Perusahaan untuk menuju menjadi perusahaan kelas Dunia. Pengelolaan SDM *single grade* merupakan salah satu strategi perusahaan untuk mengubah *mindset* dan cara kerja pekerja secara fundamental mengenai apa yang dituntut dalam pekerjaan. Hal utama yang dilakukan adalah mengubah sistem pembinaan *dual grade* menjadi *single grade* perubahan sistem ini dimaksudkan agar tidak terjadi ketimpangan pada pencapaian kinerja dan kontribusi tim sehingga *internal equity* dan *external competitiveness* dapat terjaga. Implementasi restrukturisasi pengelolaan SDM *dual grade* menjadi *single*

grade dilakukan untuk mendukung tercapainya Aspirasi Pertamina Energizing Asia 2025. Semua pekerja akan mempunyai *technical competencies* dan tercapai *high performance organization* dan *fairness* sehingga pekerja akan semakin terpacu meningkatkan kinerja dan kompetensinya untuk posisi yang lebih baik dan tidak semata-mata untuk mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi.

Semangat yang dibawa oleh perusahaan terkait penerapan *Single Grade* adalah 1) Akselerasi *High Performing Organization*, 2) Mendorong pengembangan kapabilitas pekerja (Aktualisasi Diri), 3) Meningkatkan *Internal Equity*. Yang pada akhirnya membawa Perusahaan menuju *World Class Energy Company*.

Perbedaan mendasar dari sistem *Dual Grade & Single Grade* sebagai berikut.

<i>Dual Grade</i>	<i>Single Grade</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mengenal 2 golongan: Golongan Upah (GU) dan Golongan Jabatan (GJ) • Penekanan pada delta golongan • Golongan upah sebagai acuan pembinaan Pekerja • Paket remunerasi tergantung pada Golongan Individu • Tidak ada penyesuaian remunerasi pada saat mutasi/promosi/demosi jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengacu pada <i>Job Fit</i> • Penekanan pada aspek kapabilitas • Kompetensi dan Career Path sebagai acuan pembinaan Pekerja • Paket remunerasi bergantung pada nilai jabatan yang dipegang, yaitu PRL • Ada penyesuaian remunerasi pada saat mutasi/promosi/demosi jabatan



Sumber: Buletin Energia Pertamina No.11/thn XLVIII/November 2013

Gambar I.1
Tahapan Restrukturisasi Pengelolaan SDM

Proses *Review Organization Design* dimaksudkan untuk menentukan *job grade*/PRL (*Pertamina Reference Level*) didasari konsep perubahan organisasi dari bentuk piramida menjadi bentuk *diamond*. *Pertamina Reference Level* (PRL) adalah struktur kelompok nilai jabatan yang berlaku di perusahaan yang merujuk pada konsep dan praktik umum internasional, *Hay Reference Level* (HRL). *Review Penempatan Sesuai kompetensi* dimaksudkan untuk menentukan kesesuaian antara profil dan bobot jabatan dengan profil individu, melalui *Job Person Mapping* (JPM). Ada dua tahapan dalam melakukan *Job Person Mapping* (JPM) yaitu *Person Evaluation* dan *Placement*. *Person Evaluation* merupakan proses identifikasi dan penilaian terhadap tingkat keahlian (*person size*), *shape* (*skill group*), dan profil pekerja yang bersangkutan. Tujuan adalah tersedianya

data dan informasi mengenai kedalaman dan jenis keahlian, yang dapat digunakan sebagai salah satu referensi penempatan pada masa persiapan implementasi. Tahapan *Placement* merupakan proses melihat kesesuaian antara *size-shape-profile* yang dimiliki pekerja, dan sebagai salah satu dasar untuk penempatan pekerja. *Review* seluruh sistem dalam pola pembinaan yaitu sistem *deployment, learning & development based on competency gap, performance management system, career path dan succession planning*. Setiap pekerja harus mempunyai *Individual Development Plan (IDP)* untuk melihat kebutuhan pengembangan dan kariernya. Dengan adanya *Individual Development Plan (IDP)*, akan mudah bagi atasan dan *Human Resources (HR)* untuk menyusun program-program ke depannya. Kebijakan Sistem Remunerasi diarahkan untuk memberikan penghargaan yang berbasis pada kesesuaian antara kompetensi individu dan nilai jabatan. Implementasi dan Evaluasi seluruh proses pengelolaan SDM berbasis Jabatan.

Dalam mendukung pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan *skill group* dan *career path* yang jelas, maka setiap jabatan didefinisikan dalam Pertamina *career structure* tertentu, Pertamina *career structure* disusun berdasarkan nilai PRL sehingga pengembangan organisasi dapat lebih efisien dan efektif. Adapun Pertamina *career structure* yang ditetapkan sebagai berikut.

PRL	Jenjang Jabatan	Executive SM	Managerial	Professional	Sales	Technical Operation	Business Support	Klasifikasi Pekerja - Single Grade	Kesetaraan Klasifikasi / Penggolongan Pekerja
26	SVP	Visionary Leader						Senior Executive	
25									
24	VP / GM		Strategic Leader	Strategic Advisor				Executive	PEMBINA
23									
22	Manager / Setara		Operational Leader	Advisor	Corporate Sales			Jr. Executive	
21									
20	Astman / Setara		People Leader	Senior Professional	Business Sales			Senior Staff	UTAMA
19									
18	Sr.Spv / Setara		Team Leader	Professional	Sales			Staff	MADYA
17									
16	Spv / Setara		Entry Leader	Junior Professional	Junior Sales	Senior Technician	Senior Clerk		
15									
14	Operator / Setara					Technician	Clerk	Jr. Staff	BIASA
13									
12	Jr Operator / Setara					Junior Technician	Junior Clerk		
11									
10									
9									
8									

Sumber: Buletin Energia Pertamina No.11/thn XLVIII/November 2013

Gambar I.2
Pertamina Career Structure

Dengan adanya perubahan dalam implementasi *Single Grade* di PT Pertamina akan berdampak pada: 1) Penentuan *Pertamina Reference Level* (PRL) masing-masing jabatan serta fasilitas-fasilitasnya dari Golongan Pekerja Biasa, Madya, Pembina, Utama. 2) Perubahan hak dan benefit yang akan diterima pekerja dengan diberlakukannya *Single Grade*. 3) Sistem remunerasi. Upah atau *Take Home Pay* terdiri dari Upah Tetap (UT), Tunjangan Posisi (TP), Tunjangan Daerah (TD) serta tunjangan-tunjangan lainnya.

Setiap perubahan akan mempengaruhi siapapun baik pihak manajemen atau karyawan. Perubahan bias ditanggapi secara positif atau negatif bergantung pada

jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Ditanggapi secara negatif atau dalam bentuk penolakan (*resistance*) kalau perubahan yang terjadi dinilai merugikan diri manajemen dan karyawan. misalnya yang menyangkut penurunan kompensasi, pembatasan karir, dan rasionalisasi karyawan. sementara kalau perubahan itu terjadi pada inovasi proses perbaikan mutu maka perubahan yang timbul pada manajemen dan karyawan adalah dalam hal pengetahuan, sikap dan ketrampilan mengoperasikan teknologi baru. Kalau itu terjadi pada perubahan motivasi karyawan staf dalam suatu tim kerja maka perubahan yang semestinya terjadi adalah perubahan manajemen mutu sumber daya manusia.

Tabel I.1
Klasifikasi Jumlah Pekerja PT Pertamina Marketing Operation
Region V – Single Grade

PRL	Jenjang Jabatan	Klasifikasi Pekerja - Single Grade	Kesetaraan Klasifikasi / Penggolongan Pekerja	Jumlah Pekerja
26	SVP	Senior Executive	PEMBINA	-
25				-
24	VP / GM	Executive		-
23				1
22				-
21	Manager / Setara	Jr. Executive		UTAMA
20			2	
19			9	
18	Astman / Setara	Senior Staff	2	
17			18	
16			18	
15	Sr. Spv / Setara	Staff	MADYA	42
14				51
13	Spv / Setara			145
12				113
11	Operator / Setara	Jr. Staff	BIASA	84
10				116
9	Jr Operator / Setara			22
8				23
Total Pekerja				646

Sumber: Data HR Pertamina bulan Maret 2015

Berdasarkan observasi awal pada tanggal 12 Pebruari 2014 di TBBM Surabaya Group didapati informasi dari pekerja bahwa *Single Grade* di implementasikan dan ada kenaikan *Pertamina Reference Level* maka *Take Home Pay* pekerja akan meningkat dikarenakan jumlah tunjangan-tunjangan lainnya meningkat, sedangkan Upah Tetap berpotensi Tetap/stop/tidak berubah apabila masih di dalam satu kelompok jabatan. Secara jangka pendek mungkin akan terasa menguntungkan namun efek jangka panjangnya nanti saat pensiun, saat diberikan upah pensiun serta pesangon maka jumlahnya akan sangat jauh berbeda (lebih rendah) dari sistem saat ini, dikarenakan segala bentuk perhitungan upah pensiun, pesangon, THR, *due date* cuti, Bonus, Insentif, mengacu pada Upah Tetap.

Berikut ilustrasi kelompok jabatan:

1. Kelompok Jabatan "*Junior Operator*" (PRL 8 dan 9)
2. Kelompok Jabatan "*Senior Operator*" (PRL 10 dan 11)
3. Kelompok Jabatan "*Supervisor*" (PRL 12 dan 13)

Selama pekerja di PRL 8 kemudian naik ke PRL 9 (masih di dalam kelompok jabatan yang sama "*Junior Operator*") maka Upah Tetap akan tetap atau tidak berubah, yang meningkat hanya Tunjangan daerah, tunjangan posisi, dan tunjangan lainnya). Kecuali pekerja naik PRL dari PRL 9 ke PRL 10 (lompat kelompok jabatan) maka Upah Tetap, Tunjangan Daerah, dan Tunjangan Posisi akan meningkat keseluruhan. Pada prinsipnya Upah Tetap akan tetap bertambah setiap tahun dikarenakan ada *General Increase* sebagai kompensasi adanya inflasi dan ada *merit increase* sebagai kompensasi kinerja (penilaian). Namun

Promotion Increase menjadi komponen kenaikan Upah Tetap yang terbesar dan ini yang berpotensi untuk terhenti.

Penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup kesiapan manajemen terhadap implementasi perubahan organisasi pengelolaan SDM *Single Grade* di PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V Surabaya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:
Bagaimana Kesiapan Manajemen terhadap Implementasi Perubahan Organisasi Pengelolaan SDM *Single Grade* di PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kesiapan manajemen perubahan organisasi pengelolaan SDM *Single Grade* di PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V Surabaya dengan menggunakan model *Readiness for changes*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan untuk memberikan masukan kepada manajemen perusahaan PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V Surabaya dalam mengetahui implementasi Perubahan Pengelolaan SDM *Single Grade* di

PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V Surabaya, hambatan, dukungan serta konsekuensi pada saat penerapan, sehingga dapat diketahui prioritas perbaikan yang diperlukan guna kelancaran proses *change* dan tercapainya tujuan perubahan.

1.5 Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan dalam penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa bab, untuk memudahkan pembahasan maka dijelaskan isi bab sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah terkait perubahan organisasi pengelolaan SDM *single grade*, klasifikasi *Single Grade*, *Pertamina Career Structure*, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Kepustakaan

Pada bab ini disajikan beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai pembandingan dan referensi penelitian ini. Beberapa teori yang berkaitan dengan perubahan organisasi juga diuraikan pada bab ini untuk menjadi landasan penelitian dan dipergunakan untuk menganalisis permasalahan.

Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini dibahas mengenai metode yang dipergunakan dalam menganalisis permasalahan dalam penelitian ini. Bab ini berisi penjelasan mengenai alasan pemilihan metode penelitian atau identifikasi variabel, serta

jenis dan sumber data. Dalam bab ini juga dibahas mengenai prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pada bab ini dipaparkan mengenai gambaran umum dari PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V Surabaya yang meliputi sejarah singkat, perkembangan usaha, kegiatan operasional serta visi dan misi perusahaan.

Bab V Analisis Dan Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini berisi mengenai pembahasan hasil penelitian melalui data yang telah dikumpulkan dan kemudian dilakukan analisis pembahasan secara mendalam. Pada bab ini juga dipaparkan berbagai asumsi yang dipergunakan serta interpretasi data.

Bab VI Simpulan dan Saran

Bab ini berisi beberapa hal yang dapat disimpulkan dari hasil analisis yang telah dilakukan dengan menjawab permasalahan yang telah diungkapkan pada bab I secara singkat dan jelas. Serta dilengkapi dengan saran yang bermanfaat bagi pembaca dan pengguna bahan penelitian.