

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Prospek industri pelumas di Indonesia menunjukkan perkembangan pesat seiring dengan peningkatan permintaan untuk angkutan darat, laut maupun udara. Perkembangan di sektor industri di Indonesia dari sisi produksi dan konstruksi, mendukung peningkatan industri pelumas dalam negeri. Saat ini berdasarkan data Kementerian Perindustrian RI, terdapat lebih dari 200 produsen pelumas di Indonesia yang tersebar di berbagai daerah terutama di Pulau Jawa. Kapasitas produksi terpasang mencapai 700 ribu kiloliter per tahun dengan nilai omzet diperkirakan mencapai lebih dari Rp 7 triliun. Potensi produksi pelumas yang tinggi tersebut akan dapat mendorong ekspor pelumas ke Negara - negara ASEAN, China, Korea Selatan, Jepang, Timur Tengah, maupun Uni Eropa. Bahan baku dan bahan aditif yang sebagian besar masih diimpor saat ini, merupakan suatu tantangan bagi industry pelumas dalam negeri, (<http://www.kemenperin.go.id/artikel/7105>). Hal ini menjadikan industri pelumas di Indonesia masih sebatas formulasi dan pencampuran (*compounding*), belum terintegrasi antara industri hulu (*upstream*) dan hilir (*downstream*). Oleh sebab itu, perlu menjaga rantai pasok bahan bakar yang terintegrasi dengan minyak dasar pelumas (*lube base oil*).

Agar bisa memenuhi kebutuhan minyak pelumas di dalam dan luar negeri yang cukup besar dan tersebar di berbagai wilayah, PT Pertamina memiliki tiga

pabrik minyak pelumas atau *Lube Oil Blending Plant* (LOBP) yang berlokasi di Tanjung Priuk-Jakarta (kapasitas produksi 280.000 kilo liter per tahun), Cilacap-Jawa Tengah (kapasitas produksi 135.000 kilo liter per tahun) dan Gresik-Jawa Timur (kapasitas produksi 90.000 kiloliter per tahun). Total kapasitas produksi dari ketiga pabrik tersebut adalah sebesar 505.000 kiloliter per tahun, (<http://id.beritasatu.com/home/pertamina-bangun-pabrik-pelumas-rp-13-triliun/79654>). Minyak pelumas ini langsung dipasarkan kepada konsumen melalui *dealer - dealer* resminya baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Industri pelumas dalam negeri semakin bersaing, dan potensi pasar yang cukup besar oleh karena itu para pebisnis pelumas harus pintar dalam menerapkan strategi bisnisnya. Peta kompetisi pelumas sempat berubah setelah diakuisisinya produsen pelumas lokal oleh perusahaan asing. Akuisisi Federal Oil yang merupakan *brand* lokal oleh Exxon Mobil dikhawatirkan membuat perusahaan lokal lainnya semakin sedikit menguasai pasar. Bagi PT Pertamina *Lubricants*, persaingan diakui semakin berat dan perusahaan dituntut semakin berusaha keras. PT Pertamina *Lubricants* akan meningkatkan *brand equity*, disamping juga kualitas dan pelayanan terhadap konsumen. Seperti diketahui perusahaan tengah berencana membangun *representative office* atau kantor cabang di beberapa negara lainnya. Perusahaan dalam waktu dekat bakal membangun kantor perwakilan di Australia. Kemudian menyusul di Malaysia dan Vietnam. Menurut manajemen perusahaan, strategi tersebut ditempuh sebagai salah satu cara menghadapi tantangan bisnis yang terjadi sepanjang tahun 2018. PT Pertamina *Lubricants* beralasan, pembukaan kantor cabang tersebut agar bisa

mempertahankan eksistensi sebagai anak perusahaan PT Pertamina. Apalagi, saat ini industri otomotif global terus tumbuh dan tingkat persaingannya kian ketat.

Dalam menjalankan segala terobosan *marketingnya*, PT Pertamina *Lubricants* memiliki motivasi baru yaitu: “*Think Like There is No Box*” atau “berpikir tanpa batas”. Untuk mendukung hal ini tentunya tidak hanya mempersiapkan organisasi yang bertumpu pada divisi *marketing*, namun demikian organisasi PT Pertamina *Lubricants* secara “*a holistic approach*” dapat menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki etos kerja yang tinggi.

Dalam persaingan yang semakin tinggi disebabkan perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu berpengaruh pada setiap aspek kehidupan manusia, maka setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal dan bernilai. Dengan kata lain organisasi tidak hanya mampu memberikan layanan yang memuaskan (*customer satisfaction*) namun juga berorientasi pada nilai (*customer value*), sehingga organisasi tidak hanya mengejar pencapaian produktivitas kerja yang tinggi tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Karena kinerja adalah suatu hasil dimana manusia dan sumberdaya lain yang berada dalam organisasi secara bersama - sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang ditetapkan. Konsekuensinya organisasi memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan kemampuan yang unik sesuai visi dan misi organisasi. Pada hakekatnya, peran pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah untuk mencapai tujuannya dan pada saat yang sama akan

memuaskan karyawan. Pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan, dan sasaran organisasi dengan standar kinerja karyawan yang telah ditetapkan. Setiap individu melaksanakan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Pengembangan sumber daya manusia bagi karyawan merupakan suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis guna meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan, maka kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Artinya, kompetensi yang dimiliki individual dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim dalam organisasi. Tambahan pula pengembangan sumber daya manusia tidak terlepas dari inisiatif organisasi untuk menyadari tentang pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja yang berkelanjutan, dalam proses pengembangan karakter melalui *learning*, untuk memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki karyawan (Berkowitz and Bier, 2004). Tujuan pengembangan sumber daya manusia juga untuk perbaikan tingkat efektivitas kinerja karyawan guna memperoleh hasil yang telah ditentukan, yaitu pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan, perubahan sikap untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang dilakukan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing - masing karyawan untuk membantu perusahaan dalam mencapai dan

mewujudkan tujuan perusahaan (Kosasih dan Sri, 2012). Menurut Mangkunegara dikutip Ongkorahardjo, Antonius dan Dyna (2011), kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja organisasi dan kinerja individu. Kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok sedangkan kinerja individu merupakan hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang sudah ditentukan dalam bisnis proses. Namun dalam periode waktu tertentu kinerja karyawan perlu dievaluasi atau dinilai untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya tentang kinerja tersebut, sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat digolongkan dalam dua kelompok, yaitu faktor internal dan faktor eksternal karyawan. Faktor internal karyawan adalah faktor - faktor yang berkaitan dengan sifat dan sikap individu, antara lain nilai - nilai yang dianut, motivasi, kompetensi serta tujuan yang ingin diraih. Adapun faktor eksternal karyawan adalah faktor - faktor yang berkaitan dengan situasi dan kondisi lingkungan kerja, antara lain kepemimpinan, rekan kerja, ruang kerja, kebijakan manajemen, keamanan dan keselamatan kerja, iklim dan budaya organisasi (Fiedler and JK Garcia dikutip Ismail, 2005).

Salah satu faktor internal karyawan yang penting, adalah kompetensi. Menurut Rhinesmith, (2011: 255) kompetensi adalah kemampuan yang khusus yang diperlukan untuk melakukan sesuatu pada tingkatan keterampilan yang cukup agar tercapai harapan yang diinginkan. Aspek karakteristik pribadi mencakup: motif, sifat, sistem, nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan

menghasilkan kinerja. Kompetensi seseorang dapat ditunjukkan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki, untuk melakukan analisa yang mendalam terhadap suatu kasus yang dihadapi berdasarkan tingkat pengetahuan yang diperoleh. Kompetensi sendiri adalah suatu faktor yang dapat menentukan keberhasilan kinerja karyawan. Jadi titik perhatian yang utama dari sebuah kompetensi adalah sebuah perbuatan yang merupakan perpaduan dari keterampilan, atribut perseorangan, dan ilmu pengetahuan.

Selain itu keterampilan yang dimiliki seseorang menunjukkan kecekatan dalam melakukan berbagai tindakan yang nyata dalam mengatasi persoalan yang telah dianalisa secara mendalam. Oleh karena itu, pengetahuan dan keterampilan adalah faktor - faktor penting disamping pengalaman dan sikap individu, sebagai indikator - indikator kompetensi untuk memberikan pelayanan yang dibutuhkan pelanggan.

Penerapan prinsip kompetensi untuk pengembangan sumber daya manusia adalah dengan membuat manusia mampu memanfaatkan apa yang terbaik pada dirinya. Sesuatu yang terbaik pada seseorang merupakan sesuatu yang menjadi pusat prestasi, bisa dikembangkan, tidak mudah hilang dan menggambarkan jati diri orang tersebut. Hal ini tercipta jika semua komponen kompetensi bersinergi dalam tubuh seseorang pada saat manusia berinteraksi dengan lingkungan pekerjaannya. Begitu pula karyawan yang mempunyai kompetensi akan melakukan tugas rutin dengan baik, sehingga perusahaan mencapai kinerja yang baik pula. Sehubungan dengan itu, kompetensi karyawan harus dikelola dengan baik karena kompetensi pada hakekatnya adalah kemampuan yang dapat menurun

dari waktu ke waktu bila tidak digunakan, sehingga hal itu memerlukan pendidikan dan latihan berkesinambungan.

Beberapa penelitian sebelumnya seperti penelitian Ibrahim Halpenin (2009) penelitian *The Affected of Motivation, Competence, Leadership, and Facility toward Prestation, Moral and Quality of Education at Oxford University*. Hasil penelitian menyatakan bahwa hubungan konstruk laten eksogen dan endogen terhadap indikator ditemukan adanya hubungan yang kuat dan lemah dari masing - masing indikator. Hubungan yang kuat pada variabel motivasi terhadap prestasi, moral dan kinerja, hubungan yang kuat dari variabel kepemimpinan terhadap moral dan kinerja, hubungan yang lemah terlihat pada fasilitas kerja dan kompetensi terhadap kinerja. Dalam penelitian ini terjadi *gap* yaitu hubungan yang lemah pada fasilitas kerja dan kompetensi terhadap kinerja. Selanjutnya dari penelitian Mustafa (2004) yang judulnya Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan Industri Kayu Olahan di Kota Makassar Sulawesi Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis kecuali untuk GFI, AGFI yang skor keduanya sudah cukup baik (mendekati nilai kritis). Dalam penelitian ini juga ada *gap* yaitu hasil nilai dari GFI dan AGFI keduanya mendekati nilai kritis.

Berbicara masalah Kinerja karyawan di Unit Produksi Pelumas Gresik adalah sering terjadi *Repeat Blending* (table 1.1 dan table 1.2). Pengertian *Repeat Blending* adalah gagalnya suatu proses produksi karena hasil uji Laboratorium tidak memenuhi persyaratan yang ditetapkan. *Repeat Blending* dapat menjadi

ukuran kinerja karyawan, sehingga harus dikoreksi atau dievaluasi lagi penyebabnya. Dengan demikian sering *Repeat Blending* disebut juga Koreksi Blending. Beberapa kemungkinan penyebab terjadinya *Repeat Blending* (Koreksi Blending) adalah :

1. Pencampuran yang tidak *homogen* (tidak merata), disebabkan waktu sirkulasi dan pemanasan kurang.
2. Komposisi bahan baku tidak sesuai, disebabkan : a) Kebersihan pipa dan tanki setelah dipakai produk sebelumnya, tidak di jamin. b) Kesalahan dalam perhitungan komponen bahan baku. c) Kemurnian bahan baku, belum dijamin.
3. Peralatan tidak bekerja dengan baik, disebabkan : a) Alat pemanas (*heater*) tidak bekerja dengan baik. b) Alat sirkulasi (pompa) tidak bekerja dengan baik. c) Alat pengukur (meter arus) tidak bekerja dengan baik. d) Alat deteksi (*computer*) tidak berfungsi dengan baik. e) Kebersihan jalur pipa dan tanki *blending* belum dijamin.
4. Formulasi tidak sesuai, disebabkan : a) Kesalahan dalam memilih bahan baku produk. b) Kesalahan karena pengaruh karakter produk baru.
5. Kesalahan dalam hasil pengujian di Laboratorium disebabkan pengambilan sampel tidak dilakukan dengan benar.

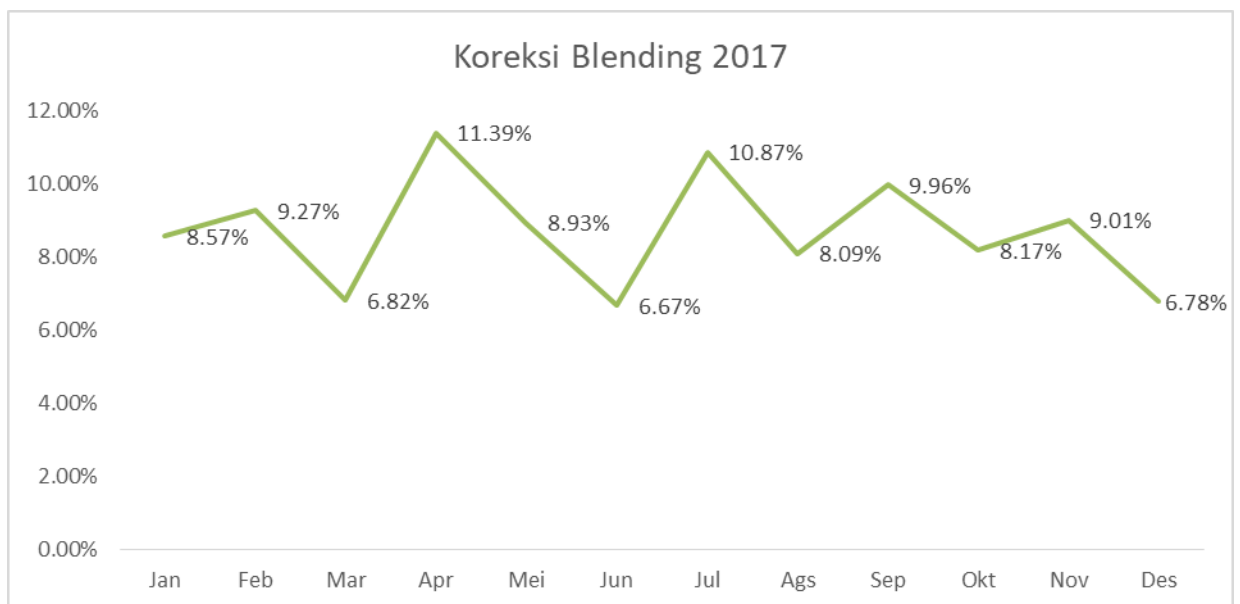
Mengingat penyebab kesalahan cukup banyak, maka proses *Blending* perlu mendapatkan perhatian manajemen, agar kejadian *repeat blending* tidak berpengaruh pada Kinerja karyawan. Dibawah ini Tabel dan Gambar grafik

kejadian Koreksi *Blending* / *Repeat Blending* Bulanan, guna memantau perkembangan kejadian *Repeat Blending* untuk laporan manajemen.

Tabel 1.1 : Jumlah *Batch* Produksi dibandingkan Jumlah *Batch Repeat Blending* Bulanan Tahun 2017.

Tahun 2017	BULAN											
	Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agtl	Sep	Okt	Nov	Des
Jumlah Batch Produksi	245	248	264	237	168	195	230	272	271	257	222	236
Jumlah Batch Repeat	21	23	18	27	15	13	25	22	27	21	20	16
% Repeat Blending	8,57%	9,27%	6,82%	11,39%	8,93%	6,67%	10,87%	8,09%	9,96%	8,17%	9,01%	6,78%

Sumber : *Production Unit* Gresik



Gambar 1.1 Grafik Perbandingan *Repeat Blending* Bulanan Tahun 2017
Sumber : *Production Unit* Gresik

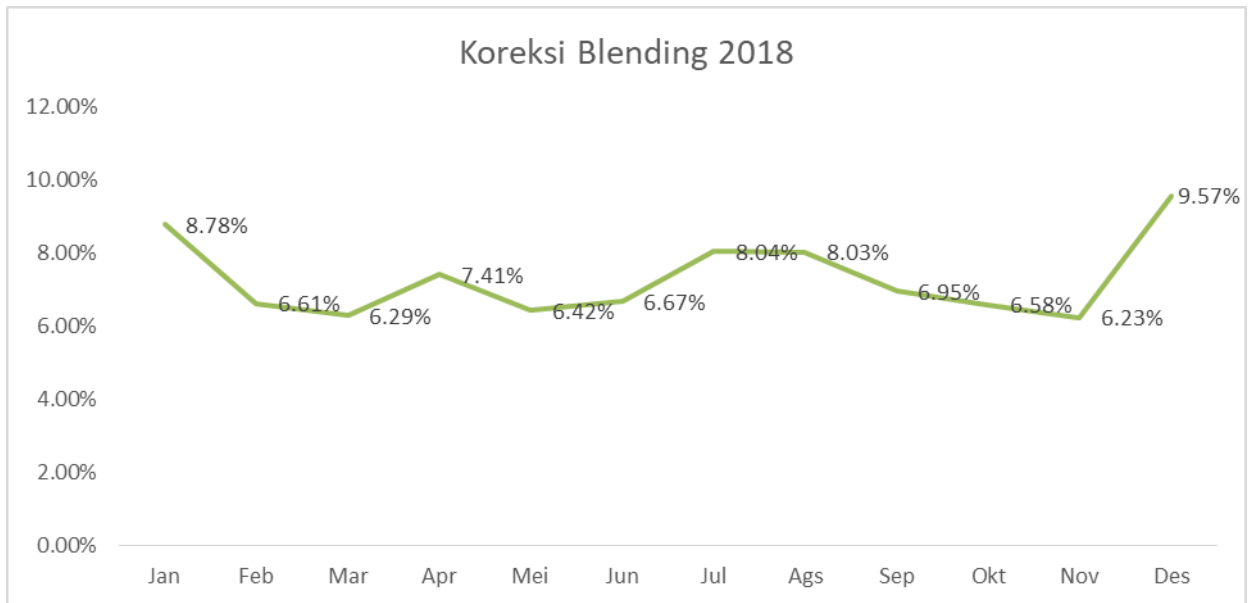
Solusi untuk permasalahan itu tidak mudah, semuanya tidak terlepas daripada pengaruh sumber daya manusia untuk memperoleh kinerja yang maksimal. Pada proses blending banyak melibatkan sumberdaya seperti : Sumber daya manusia, Fasilitas, Bahan baku, dan Ketentuan Pengolahan, atau di dalam

ilmu Manajemen sering disebut 5 M (*Men, Material, Machine, Money, Method*). Faktor yang terpenting dalam hal ini adalah Sumber daya manusia sebagai pelaksana dalam proses produksi. Jika sumber daya manusia memiliki kemampuan yang tinggi maka kejadian ini tidak akan terjadi berulang atau minimal berkurang hingga 1.0 %. Kejadian *Repeat Blending* ini sangat merugikan perusahaan baik dari segi waktu maupun material. Namun pada kenyataannya hingga saat ini belum dapat diatasi karena beberapa hal : 1). Kejadian ini diupayakan dengan cara memperbaiki lagi ber- koordinasi dengan laboratorium jika menyangkut masalah mutu. 2). Kejadian ini diupayakan dengan cara mengalihkan pada produksi *batch* yang lain jika menyangkut masalah waktu. 3). Kejadian ini kurang menjadi perhatian manajemen karena keterbatasan waktu untuk melayani program produksi yang sangat tinggi dari tahun ketahun, walaupun hal ini sebenarnya suatu tuntutan dari konsumen. Hal ini terkait dengan pelayanan PT. Pertamina Lubricant terhadap perkembangan teknologi industri dan transportasi di dalam negeri yang cukup tinggi.

Tabel 1.2 : Jumlah *Batch* Produksi dibandingkan Jumlah *Batch Repeat Blending* Bulanan Tahun 2018.

Tahun 2018	BULAN											
	Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agtl	Sep	Okt	Nov	Des
Jumlah Batch Produksi	296	257	286	297	296	195	311	274	302	304	305	230
Jumlah Batch Repeat	26	17	18	22	19	13	25	22	21	20	19	22
% Repeat Blending	8,78%	6,61%	6,29%	7,41%	6,42%	6,67%	8,04%	8,03%	6,95%	6,58%	6,23%	9,57%

Sumber : *Production Unit Gresik*



Gambar 1.2 Grafik Perbandingan *Repeat Blending* Bulanan Tahun 2018

Sumber : *Production Unit Gresik*

Repeat Blending berpengaruh pada tercapainya program produksi yang ditetapkan oleh Manajemen PT Pertamina Lubricant Pusat di Jakarta. Karena *repeat blending* itu merupakan *re-work* yang harus dilakukan lagi karena kondisi (mutu) pelumas tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pada tahun 2017 realisasi produksi hanya tercapai 122.084.141 Liter (86%) dalam Liter dan 92.594.927 Liter (75%) dalam Liter kemasan Drum dan Plastik. Dibawah ini Tabel Program dan Realisasi Produksi Pelumas guna memantau Kinerja organisasi untuk laporan manajemen pada tahun 2017 -2018 . (lihat tabel 1.3)

Table 1.3 Program dan Realisasi Produksi Pelumas tahun (2017-2018)

DALAM KEMASAN

JENIS MINYAK	TOTAL JANUARI S/D DESEMBER 2017			TOTAL JANUARI S/D DESEMBER 2018		
	PROGRAM	PRODUKSI	%	PROGRAM	PRODUKSI	%
DRUM	339.414	269.080	79%	365.416	296.385	81%
KEMASAN PLASTIK 2X10 L	449.260	298.626	66%	438.620	372.583	85%
KEMASAN PLASTIK 4X5 L	525.540	383.402	73%	539.960	482.814	89%
KEMASAN PLASTIK 6X4 L	501.710	355.987	71%	548.712	410.437	76%
KEMASAN PLASTIK 20X1 L	679.264	467.618	69%	675.660	483.677	72%
KEMASAN PLASTIK 6X1 L	416.510	265.658	64%	477.390	341.072	71%
KEMASAN PLASTIK 24X0,8 L	210.030	139.998	67%	186.560	154.198	83%
KEMASAN PLASTIK 6X0,8 L	205.420	146.230	71%	344.390	244.414	71%
CURAH / BULK	17.806	29.489	166%	38.842	35.518	91%

DALAM LITER

DRUM	70.692.510	56.074.505	79%	76.039.306	61.733.928	81%
KEMASAN PLASTIK 2X10 L	8.985.200	5.972.520	66%	8.772.400	7.451.680	85%
KEMASAN PLASTIK 4X5 L	10.510.800	7.668.040	73%	10.799.205	9.656.280	89%
KEMASAN PLASTIK 6X4 L	12.041.040	8.543.688	71%	13.169.088	10.066.488	76%
KEMASAN PLASTIK 20X1 L	13.585.280	9.352.360	69%	13.513.200	9.673.540	72%
KEMASAN PLASTIK 6X1 L	2.499.060	1.593.948	64%	2.864.340	2.046.432	71%
KEMASAN PLASTIK 24X0,8 L	4.032.576	2.687.962	67%	3.581.952	2.960.563	83%
KEMASAN PLASTIK 6X0,8 L	986.016	701.904	71%	1.653.072	1.173.187	71%
CURAH / BULK	17.805.549	29.489.214	166%	38.841.923	35.517.627	91%
TOTAL LITER	141.146.431	122.084.141	86%	169.234.486	140.279.705	83%
TOTAL LTR DRUM & KMSN PLASTIK	123.340.882	92.594.927	75%	130.392.563	104.762.098	80%

Sumber : *Production Unit Gresik*

Pada tahun 2018 realisasi produksi hanya tercapai 140.279.705 liter (83%) dalam Liter dan 104.762.098 liter (80%) dalam Liter kemasan Drum dan Plastik (Tabel 1.3).

Terkait dengan grafik tersebut diatas (Gambar 1.1) menunjukkan dalam (%) kejadian naik turun *repeat blending* tiap bulan selama tahun 2017 dimana angka terendah pada bulan Juni 2017 (6.67%) dan angka tertinggi pada bulan April 2017 (11.39%). Sedangkan pada grafik tersebut diatas (Gambar 1.2) menunjukkan dalam (%) kejadian naik turun *repeat blending* tiap bulan selama tahun 2018 dimana angka terendah pada bulan Nopember 2018 (6.23%) dan angka tertinggi pada bulan Desember 2018 (9.57%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa selama tahun 2017 dan tahun 2018 PT. Pertamina Lubricant *Production Unit* Gresik belum pernah mencapai target program produksi dan salah satu penyebab yang dominan adalah terjadinya *repeat blending*.

Keberadaan Unit Produksi Pelumas Gresik berawal dari rencana pemerintah Republik Indonesia kedepan, ingin PT Pertamina mampu bersaing di negara sendiri dan tidak kalah dengan perusahaan minyak lumas asing. Teknologi *In Line Blending dan Automatic Batch Blending* adalah teknologi modern sekaligus yang pertama kali digunakan di Asia Tenggara saat itu. Dengan teknologi ini bahan baku pelumas sejak diturunkan dari kapal menjadi produk yang siap pakai, diproses dengan cara yang serba otomatis di *Lube Oil Blending Plant*. Dalam proses produksi ini akan sangat sedikit diperlukan prosedur manual. Sebagian besar proses dikendalikan dari *control room* (ruangan komputer yang mengendalikan kerja mesin di tempat produksi). Sesuai dengan arahan Direktur Pertamina bahwa : pengembangan bisnis pelumas kelas dunia yang memiliki fasilitas handal, fleksibel, efisien, sejalan dengan cita - cita Pertamina untuk menjadi Perusahaan Minyak dan Gas Nasional kelas dunia. Proses *blending* dan

filling secara otomatis dapat menghasilkan mutu produk yang memenuhi spesifikasi pada *middle range* dengan konsistensi mutu unggul. Dengan teknologi yang serba otomatis tersebut, volume pengisian juga lebih akurat dan jenis produk dapat direkam secara otomatis.

Disamping itu, teknologi ini juga memiliki keunggulan dalam hal kecepatan produksi tinggi. PT Pertamina (Persero) telah menyelesaikan proyek pembangunan LOBP di *Production Unit* Gresik ini sejak 26 April 2007 selesai tanggal 1 November 2008 dan diresmikan oleh Menteri ESDM pada tanggal 31 Januari 2009 lalu.

Kapasitas *Production Unit* Gresik adalah 130.000 kiloliter per tahun untuk operasi normal. Dengan demikian dapat memenuhi kurang lebih 40 % dari produksi pelumas Pertamina seluruhnya, (https://www.pertamina.com/id/viewarchive/en_news_inergia-). Disamping *Lube Oil Blending Plant* juga terdapat Laboratorium *Quality Control* yang bertugas melakukan pengujian mutu produk dan bahan baku pelumas. Kedudukan Laboratorium *Quality Control* menjadi sangat penting untuk menjaga mutu produk yang dihasilkan oleh *Lube Oil Blending Plant*.

Kekuatan sumber daya manusia di *Production Unit* Gresik berjumlah 415 orang meliputi : Tenaga Kerja Tetap 28 orang dan Tenaga Kerja Jasa Penunjang (*Outsourcing*) sebanyak 387 orang. Untuk kondisi ini manajemen memahami bahwa Tenaga Kerja Tetap pada umumnya adalah sumber daya manusia yang statusnya adalah karyawan Pertamina yang diangkat melalui sistem seleksi dan

pengangkatan yang sudah ditetapkan berdasarkan Peraturan Personalia dan Syarat - syarat Kerja (PPSK). Karyawan tersebut menduduki posisi tertentu sesuai dengan *Job description* yang telah ditetapkan. Sistem penggajian dan hak - hak mereka ditentukan dengan peraturan standar Pertamina, sedangkan karyawan tidak tetap (Tenaga Kerja Jasa Penunjang) melalui mekanisme *outsourcing* atau tenaga kerja kontrak yang diangkat melalui perusahaan pihak ketiga atau anak perusahaan Pertamina yang bertugas mengelola sumber daya manusia, sehingga dengan demikian sistem penggajiannya dilakukan oleh perusahaan tersebut, hal ini sering menimbulkan ketidakpuasan dari pekerja itu sendiri.

Pada umumnya kebutuhan Tenaga Kerja Jasa Penunjang itu dipekerjakan di kegiatan operasional lapangan untuk katagori tukang sampai dengan mandor (pekerja kasar), sedangkan di lingkungan perkantoran untuk katagori *cleaning servise* (pelayan) dan *clerek* (juru tulis), selanjutnya untuk pekerjaan di Laboratorium untuk katagori petugas *laboran* (penguji mutu) dan petugas *sampling* (pengambil contoh). Pada umumnya Tenaga Kerja Jasa Penunjang itu berada hampir di semua bagian sesuai bidang pekerjaannya, sehingga jumlahnya cukup banyak dan terkesan mendominasi pelaksanaan kegiatan. Dalam beberapa hal sering timbul berbagai permasalahan / ketimpangan khususnya pada level pelaksana Tenaga Kerja Jasa Penunjang, sehingga hal ini berpotensi pengaruh terhadap kualitas pekerjaan mereka. Dalam sebuah perusahaan, Pengembangan sumber daya manusia harus mendapat perhatian serius dalam hal ini adalah peningkatan kompetensi, motivasi dan kinerja karyawan.

Banyak penelitian yang mempelajari berbagai variabel kinerja karyawan dalam perusahaan. Hal ini berawal dari keinginan untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan, dalam rangka peningkatan kualitas dan produktivitas sebuah organisasi atau industri. Demikian pula pada *Production Unit* Gresik. Dalam beberapa penelitian disebutkan variabel - variabel penting terkait dengan kinerja karyawan yaitu kompetensi, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Upaya meningkatkan kinerja karyawan dalam menghadapi aktivitas kerjanya, manajemen dapat merujuk pada Fiedler (2007:75) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kerjas yang ditekuni untuk mewujudkan kepuasan kerja. Ini berarti karyawan untuk meningkatkan kerjanya harus mampu menghasilkan hasil kerja secara kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan memiliki kesetiaan untuk mewujudkan kepuasan kerja. Pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan supaya dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja karyawan yang sudah ditetapkan. Karyawan secara individual harus dapat mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan dapat mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan pengertian lain kemampuan yang dimiliki individu harus mendukung sistem kerja berdasarkan tim. Masing - masing individu melaksanakan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Kepuasan kerja, bila mengacu pada prinsip *theory job orientantion* atau orientasi kerja yang disampaikan Dessler (2007:96) menyatakan, keberhasilan pengembangan sumber daya manusia dipandang pada orientasi kerja yang dihasilkan berdasarkan : pendidikan, keterampilan, pengalaman dan sikap (*learning capacity*). Dengan demikian teori orientasi kerja dan teori kemampuan ini relevan diterapkan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia untuk kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan kinerja. Secara logis perusahaan yang dapat mengembangkan sumber daya manusia dengan baik, akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Pemberian peluang pendidikan, keterampilan, kecakapan, orientasi hasil, kemampuan memecahkan masalah, terampil merencanakan, kerja tim, kemandirian dan sikap yang inovatif secara langsung maupun tidak langsung diharapkan menunjukkan peningkatan kinerja yang terealisasi sesuai dengan target yang diharapkan. Sehingga nantinya karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilaksanakan.

Sebagaimana Herzberg dan Keban (2007:18) bahwa kepuasan kerja adalah pengungkapan perasaan yang menyenangkan dan tidak menyenangkan atas usaha yang dilakukan. Biasanya kepuasan dan ketidakpuasan dinilai berdasarkan hasil kerja yang dicapai.

Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang Proses *Blending* yang sangat dibutuhkan pada *Production Unit* Gresik. Kesalahan pekerja di sengaja atau tidak disengaja akan berakibat fatal terhadap *finished product*. Sumber daya manusia dibidang proses *blending* dipersyaratkan jujur,

berkemampuan dibidangnya, serta dedikasi baik. Sebagai tindak lanjut untuk mengatasi hal ini PT Pertamina *Lubricant* Pusat di Jakarta, telah berupaya untuk mengadakan pelatihan : "*Basic Training Pertamina Lubricant for Production* " untuk semua *Production Units* di Jakarta, Gresik, dan Cilacap. Khusus untuk Operator *Blending* Pelumas PT Pertamina *Lubricant* telah mensertifikasi 5 orang Operator *Blending* Gresik melalui Lembaga Sertifikasi Profesi Migas (LSP Migas) yang dilaksanakan pada bulan Desember 2017 di *Production Unit* Gresik.

Motivasi merupakan salah satu bentuk dorongan, rangsangan atau semangat untuk menjalankan aktivitas kerja dengan baik. Kemudian menyikapi pentingnya motivasi kerja, maka *theory* mengacu pada teori ERG (*Existence, Relation, Growth*) dari Clayton dikutip Hersey Blanchard (2007:67) bahwa setiap orang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan eksistensi, hubungan, dan perkembangannya (*existence, relation and growth*) dalam mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Teori ini banyak diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan dalam upaya memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasannya. Melalui pengembangan sumber daya manusia dan pemberian motivasi ini diharapkan karyawan mampu meningkatkan kinerjanya.

Budaya organisasi juga memainkan peranan penting untuk mempengaruhi kepuasan kerja. Ndraha (2004:33) eksekusi dari budaya organisasi berdampak terhadap kepuasan kerja. Adanya kepekaan, kebebasan, keberanian dan keterbukaan yang diberikan kepada anggota organisasi yang sejalan dengan perilaku dasar dari perubahan nilai yang dianut menjadi inti budaya untuk

mencapai tujuan organisasi. Hendy (2007: 114) menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap pencapaian kinerja individu dan organisasi. Kenyataan yang terlihat individu yang peka terhadap kemajuan berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerjanya, dengan mengembangkan kreasi kerja untuk optimalisasi kerja, individu memiliki keberanian mengembangkan peluang kerja untuk meraih prestasi kerja dan terus melakukan transparansi kerja yang lebih professional. Memahami uraian tersebut diatas, maka budaya organisasi dibangun berdasarkan indikator: kepekaan, kebebasan, keberanian dan keterbukaan yang memiliki pengaruh langsung atau tidak langsung dalam mewujudkan kepuasan kerja dan pencapaian kinerja karyawan bagi suatu organisasi. Wajar bila budaya organisasi adalah salah satu penentu dari pengembangan individu sumber daya manusia dan pengembangan organisasi sumber daya manusia. Budaya organisasi yang telah menjadi ketentuan umum di PT Pertamina *Lubricants* adalah Budaya K3 (Keselamatan, dan Kesehatan Kerja), Budaya 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin), Budaya mutu (sadar pada mutu produk). Masalah - masalah faktual lain yang menjadi bahasan sebagai berikut :

- a) Kompetensi karyawan *Production Unit* Gresik dapat dikatakan masih belum ideal, berbagai aspek permasalahan internal mulai dari kebijakan penetapan karyawan tetap dan karyawan *out sourcing* (Tenaga Kerja Jasa Penunjang) memberikan ruang kesenjangan, yang pada akhirnya berimplikasi terhadap kompetensi, khususnya kompetensi pada indikator pengalaman di *Production Unit* Gresik yang mengadopsi teknologi modern, tentunya harus di imbangi dengan kualitas sumber daya manusia

yang tersedia. Bila melihat dari dekat paradigma *Production Unit* Gresik, dimana *oportunity* pasar dan pertumbuhan internal telah mendukung pengembangan organisasi, dengan telah terwujudnya pengoperasian proyek pembangunan *Lube Oil Blending Plant (LOBP)* di *Productions Unit* Gresik, Jawa Timur dengan kapasitas produksi 130.000 kiloliter diyakini memenuhi sekitar 40 % produksi pelumas Pertamina (<https://ekbis.sindonews.com/read/1245623>). Namun pada kenyataannya realisasi produksi pelumas masih dibawah program produksi (Tabel 1.3). Salah satu penyebabnya masih sering terjadi masalah *Repeat Blending* (Gambar 1.1 dan Gambar 1.2). Indikator - indikator kompetensi karyawan seperti pendidikan, keterampilan, relatif tinggi terutama indikator sikap. Terkecuali indikator pengalaman, sedikit lebih rendah.

- b) Motivasi kerja, bila melihat secara psikologis motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan - dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku, sehingga dengan demikian motivasi kerja yang rendah menurut pengakuan sebagian karyawan dikarenakan tidak terpenuhinya kebutuhan eksistensi berupa kebutuhan hidup layak, pemenuhan kebutuhan fisik yang sesuai, tidak terpenuhinya kebutuhan hubungan yang berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan keluarga, kebutuhan sosial, dan tidak terpenuhinya kebutuhan peningkatan yaitu pemenuhan kebutuhan untuk kerja produktif dan mengembangkan kerja kreativitas diri. Pemenuhan kebutuhan ini tidak dapat dialokasikan dan diakomodir oleh pihak

manajemen perusahaan, mempengaruhi pencapaian kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Khususnya yang menyangkut kebutuhan kerja produktif.

- c) Budaya Organisasi, cukup tumbuh dan berkembang dengan baik karena sebagai perusahaan PT Pertamina cukup terkenal dan berpengalaman di dunia perminyakan. Budaya Organisasi yang telah menjadi ketentuan umum di *Unit Production* Gresik adalah Budaya K3 (Keselamatan, dan Kesehatan Kerja), Budaya 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin), Budaya Mutu (sadar pada mutu produk). Indikator - indikator Budaya organisasi meliputi keberanian, keterbukaan, relatif tinggi terutama kebebasan. Terkecuali indikator kepekaan masih tergolong rendah. Kepekaan terkait dengan mutu diantara para pekerja khususnya para Tenaga Kerja Jasa Penunjang, mereka umumnya bekerja untuk mencapai target jumlah dan waktu tanpa memperhatikan mutu. Sering terjadi keluhan - keluhan dari konsumen tentang kualitas kemasan, nomor *batch*, bocor pada kemasannya (lampiran 8 & 9).
- d) Kepuasan kerja, kepuasan kerja cukup baik yang meliputi indikator: pekerjaan menarik, prestasi terutama penghargaan. Terkecuali indikator sarana prasarana perlu penyesuaian dengan sarana prasarana instrumen yang serba modern karena kepuasan kerja ini akan berdampak pada kinerja karyawan. Pengembangan karyawan tidak hanya sebatas pada sisi pemberian pelatihan yang merupakan kewajiban atau bahkan asset *intangibility* yang harus terus di tingkatkan baik kualitas maupun kuantitas

sebagai antisipasi dinamika pasar dan teknologi kedepan. Apa yang peneliti telah sampaikan diatas berbagai aspek ketidakpuasan yang tentunya akan berimplikasi baik langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi kerja karyawan, perhatian akan motivasi yang rendah di dukung dengan kinerja yang dihasilkan tidak memuaskan tentunya akan bermuara pada organisasi.

- e) Kinerja karyawan, cukup baik meliputi indikator : kuantitas, kualitas, prestasi, efektivitas terutama efisiensi. Dampak lain dari rendahnya kinerja perusahaan yang digambarkan dalam proses produksi (Tabel 1.3) disebabkan sering terjadi terjadi *Repeat Blending* yaitu proses *blending* pelumas berulang yang menyebabkan kehilangan waktu dalam proses pengolahan untuk melakukan perbaikan.

Dari apa yang di sampaikan diatas dapat menggaris bawahi bahwa kinerja karyawan saat ini belum terealisasi sesuai dengan yang diinginkan, dimana hasil kerja yang ditunjukkan karyawan sebagai penilaian kerja yang dihasilkan, secara kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas sudah cukup baik, namun kesetiaan yang masih kurang dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya belum seluruhnya dapat mewujudkan realisasi kerja secara kuantitas seperti memperlihatkan penyelesaian hasil kerja yang banyak, melakukan pekerjaan yang berkualitas secara fisik dan non fisik, penggunaan waktu kerja yang tepat waktu secara efisien, hasil kerja bermanfaat sesuai nilai guna yang diharapkan dan karyawan setia pada kebijakan pimpinan dan aturan kerja.

Penerapan pengembangan sumber daya manusia dengan peningkatan kompetensi, pemberian motivasi kerja dan membangun budaya organisasi, merupakan variabel sangat diperlukan. Variabel tersebut di atas dipandang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan karena produk Minyak Lumas (*Lubricants*) merupakan produk yang dinilai strategis yang berpengaruh pada pemeliharaan mesin - mesin industri maupun transportasi secara umum.

Disamping itu PT Pertamina (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah memprogramkan bahwa PT Pertamina *Lubricant* merupakan salah satu anak Perusahaan PT Pertamina (Persero) yang akan *Go-International (World Class Company-2020)* diperlukan Sumber Daya Manusia yang memadai untuk menuju *World Class Company-2020*.

Untuk singkatnya maka fenomena faktual yang terjadi di *Production Unit* Gresik adalah sebagai berikut :

1. Merupakan salah satu *Manufacturing* yang memiliki peralatan sistem *Blending* yang modern dan pertama di PT Pertamina *Lubricant* .
2. Merupakan salah satu *manufacturing* yang menjadi harapan PT Pertamina *Lubricant* untuk menunjang program menuju *Word Class Company* masa akan datang.
3. Masih banyak kendala yang dihadapi dalam operasional *Manufacturing* tersebut khususnya sering terjadi *repeat Blending* dalam proses produksi, kesalahan-kesalahan yang sering terjadi karena kurang ketelitian para operator dalam sistem kerja proses *Quality Control* nya.

4. Rendahnya semangat kerja di bidang operasi karena kurang motivasi yang dilaksanakan oleh manajemen, yang berdampak pada kepuasan kerja namun kinerja karyawan cukup moderat.
5. Kepuasan kerja yang masih rendah khususnya bagi Tenaga Kerja Jasa Penunjang harus di perhatikan untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan perusahaan.

Berkenaan dengan dinamika organisasi khususnya *Production Unit* Gresik, yang merupakan salah satu *Production Unit* di bawah PT Pertamina *Lubricants* yang pertama kali menggunakan sistem proses *blending modern*, dan pada tahapan kebijakan organisasi dalam rangka peningkatan kinerja karyawan maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan PT Pertamina *Lubricants Production Unit* Gresik Jawa Timur”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production Unit* Gresik” Jawa Timur ?
- 2) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production Unit* Gresik” Jawa Timur ?

- 3) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur ?
- 4) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur ?
- 5) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur ?
- 6) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur ?
- 7) Apakah Kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah yang disebutkan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1.3.1 Tujuan Umum

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1.3.2 Tujuan Khusus

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur.
- 7) Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan pada “PT Pertamina *Lubricants Production* Unit Gresik” Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dapat dihasilkan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) terutama dalam mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi empiris dalam pengambilan kebijakan keputusan dan program peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, secara khusus bisa bermanfaat bagi Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik dan secara umum untuk industri *Lubricant* di Indonesia atau kinerja karyawan pada suatu organisasi lain yang sejenis.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian berikutnya terutama yang berhubungan dengan variabel - variabel kompetensi, motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.