

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan bisnis saat ini berlangsung sangat begitu cepat. Sekedar mengikuti dan menyesuaikan diri hanya akan membuat kewalahan para pelaku bisnis. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 Jo. Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-09/MBU/2012 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada badan usaha milik negara (BUMN), seluruh perusahaan BUMN harus memenuhi standart kinerja yaitu kategori amat baik dengan ukuran nilai rata-rata 9-10. Oleh karena itu, PT. PERTAMINA (Persero) terus menerus memperbaiki sistem pada perusahaan. Hal ini, berkaitan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 tahun 1968 bahwa kedudukan PT. PERTAMINA (Persero) adalah suatu kesatuan produksi yang turut membangun Ekonomi Nasional berdasarkan Pancasila dengan jalan menghasilkan laba baik berupa devisa ataupun rupiah bagi Negara demi kemakmuran dan kesejahteraan rakyat Indonesia.

Sejak diatur dalam UU No.21/2001 tentang Minyak dan Gas Bumi pada 23 November 2001, perlahan-lahan migas di liberalisasi. Dengan berlakunya UU Minyak dan gas yang baru, terjadi perubahan pasar sektor hilir migas dari pola yang monopolistik menjadi kegiatan yang terbuka melalui mekanisme pasar. Akibatnya, PT. PERTAMINA (Persero) harus melepaskan monopolinya sebagai pemasok bahan bakar dan minyak dan dengan masuknya perusahaan swasta asing

seperti Total, Shell, dan Petronas maka bahan bakar dan minyak beralih menjadi pasar oligopoli yaitu persaingan pasar yang tidak sempurna. Sesuai dengan Intruksi Presiden No. 17 tahun 2002 bahwa dalam rangka mempertegas struktur dan prosedur kerja untuk memperlancar dan meningkatkan produktifitas perusahaan maka PT. PERTAMINA (Persero) berpegang teguh pada keberadaan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*). Menurut Karen Agustiawan direktur utama PT. PERTAMINA (Persero) menyatakan bahwa jika bisnis adalah sebuah pertarungan, maka berpegang pada sebuah pedoman adalah kunci kemenangannya. Hal ini memberikan panduan untuk berperilaku sesuai yang diharapkan oleh perusahaan sehingga pada akhirnya akan tertanam dan menjadi perilaku yang khas yang dapat membedakan PT. PERTAMINA (Persero) dengan perusahaan lainnya.

PT. PERTAMINA (Persero) adalah perusahaan milik negara yang ditugaskan melaksanakan pengusahaan penambangan minyak dan gas mulai dari mengelola dan menghasilkan minyak dan gas dari ladang-ladang minyak di seluruh wilayah Indonesia, mengolahnya menjadi berbagai produk dan menyediakan serta melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas di seluruh Indonesia. Sebagai salah satu penyumbang terbesar terhadap total pendapatan BUMN di Indonesia PT. PERTAMINA (Persero) pun bertujuan mengusahakan keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perseroan secara efektif dan efisien. PT. PERTAMINA (Persero) memiliki beberapa unit pemasaran yang tersebar di beberapa daerah, salah satunya di kota Bandung. PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat, merupakan unit operasional pemasaran dan

distribusi minyak dan gas yang tugas pokoknya yaitu memenuhi kebutuhan bahan bakar minyak dan non bahan bakar minyak di wilayah kerja Unit Pemasaran III yaitu seluruh daerah Jawa Barat.

Dalam setiap aktivitas perusahaan tidak luput dari kinerja karyawan, oleh karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya. PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat memiliki nilai-nilai dasar perusahaan yang disingkat dalam 6C, yaitu *clean, competitive, confident, customer focused, commercial, dan capable*. Keenam nilai budaya ini menjadi aspek penting bagi perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya sebagai perusahaan minyak dan gas milik negara terbesar di Indonesia. Salah satu aspek terpenting dalam menciptakan suatu keunggulan bersaing adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Kinerja merupakan suatu proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan sebelumnya.

Untuk pedoman kinerjanya, PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat berpedoman pada Pedoman Umum (*Good Corporate Governance*) Indonesia oleh Komite Kebijakan (*Committee Governance*) sebagai salah satu strategi pengembangan sumber daya manusia. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu (*Transparency,*

Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness) diperlukan agar Perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. *Good Corporate Governance* diharapkan dapat menjadi sarana untuk mencapai visi dan misi Perusahaan.

Kinerja karyawan yang rendah menjadi salah satu permasalahan yang banyak ditemui di dalam organisasi. Rendahnya kinerja karyawan akan berdampak kurang baik bagi perkembangan organisasi. Dahlan Iskan (Menteri BUMN) pernah menyindir kinerja para karyawan PT. PERTAMINA (Persero) “Gaji besar, fasilitas banyak tapi setiap hari diomongin masyarakat. Apa bangganya gaji besar fasilitas besar tapi tidak menjadi pujaan bagi masyarakat”.

Para karyawan PT. PERTAMINA (Persero) bergaji tinggi dan mendapatkan fasilitas besar, namun kinerjanya dinilai belum maksimal. Sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. PERTAMINA (Persero) adalah sistem penilaian terhadap performa kerja karyawan yang dilakukan di dalam lingkungan kerja karyawan. Bentuk dan sistem penilaian terhadap kinerja karyawan dinamakan laporan penilaian hasil kerja (LPHK). Penilaian kinerja Karyawan yang dilakukan PT. PERTAMINA (Persero) masih kurang objektif dan lebih ditentukan oleh atasannya.

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi kinerja karyawan, PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat biasanya melakukan penilaian kinerja sekali atau dua kali dalam setahun. Penilaian kinerja dilakukan setahun sekali itu hanya berlaku untuk staff biasa, namun kalau penilaian kinerja dilakukan setahun dua kali hanya untuk kalangan manajer dan dewan direksi.

Hasil penilaian kinerja menjadi dasar pengambilan keputusan di bidang ketenagakerjaan seperti promosi, pemberian bonus, kenaikan gaji, penerapan disiplin, pelatihan dan pemutusan hubungan kerja.

Untuk melihat bagaimana kondisi kinerja karyawan pada PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat maka dapat dilihat berdasarkan persentase sistem manajemen kinerja yaitu pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Sistem Penilaian Kinerja PT. PERTAMINA (Persero)

Penilaian Kinerja Karyawan	Keterangan Penilaian	Kriteria Penilaian	Insentif yang Diberikan
1	Karyawan yang sering absen	D	15%
2	Karyawan yang sakit sepanjang tahun	D	25%
3	Karyawan yang harus mendapat pembinaan	C	35%
4	Pelatihan dan pengembangan karyawan	C	50%
5	Dikarenakan kinerja yang menurun	B	70%
6	Diberikan kepada setiap karyawan tergantung dari prestasi kerja yang dihasilkan	B	85%
7	Angka yang jarang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan dikarenakan setiap karyawan yang terpilih untuk dapat mempresentasikan hasil kerjanya di depan direktur	A	100%

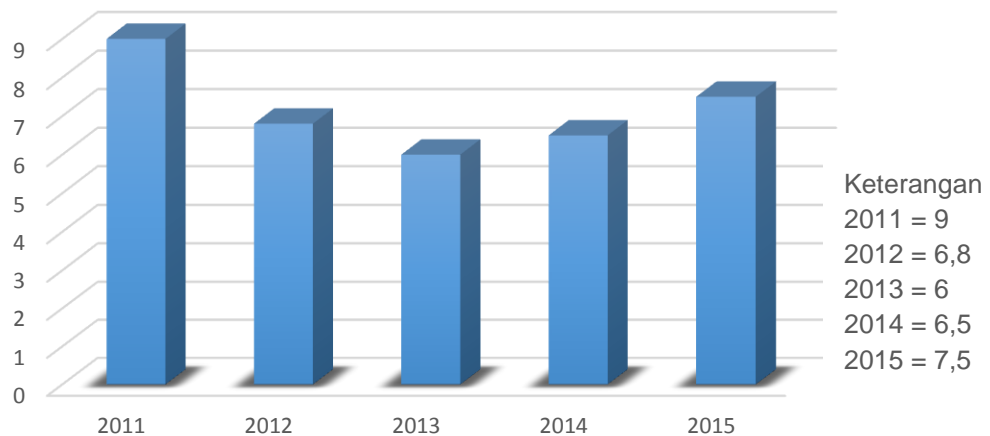
Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) 2015

Tabel I.1 di atas menunjukkan bahwa karyawan ada yang mendapatkan nilai rendah dengan kriteria penilaian D dengan insentif terendah yaitu sebesar

15%. Nilai tinggi berdasarkan hasil kinerja yang diperoleh karyawan dengan kriteria penilaian terbaik yaitu A dan insentif sebesar 100%. Hal tersebut menggambarkan bahwa kinerja karyawan juga mempengaruhi insentif atau *reward* yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang mendapat penilaian kinerja dengan angka enam dan tujuh dapat diberikan untuk manajer dan kepala divisi apabila dapat menunjukkan prestasi yang baik. Penilaian kinerja dengan memberikan *reward* dan *punishment* seperti ini untuk membatasi para karyawan yang berlaku diluar pedoman perusahaan. Selain itu, hal ini berguna untuk mengatur dan mengontrol karyawan agar sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh peraturan menteri BUMN.

PT. PERTAMINA (Persero) berprinsip *Capable* (berkemampuan) yang bermakna dikelola oleh pimpinan dan pekerja yang profesional dan memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi, dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan. Akan tetapi berdasarkan data yang diperoleh, kinerja dari karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat mengalami penurunan pada tahun 2012, 2013, 2014 dibandingkan pada tahun 2011 dan kemudian terjadi peningkatan pada tahun 2015.

Peneliti menggunakan rekapitulasi penilaian kinerja pegawai untuk mengetahui hasil kinerja karyawan pada PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat, penilaian kinerja karyawan berdasarkan hasil penilaian rata-rata pelaksanaan pekerjaan karyawan yang berjumlah 100 orang dan dapat dilihat pada hasil rekap kinerja pegawai tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 sebagai berikut :



Sumber : PT. PERTAMINA (Persero)

Gambar 1.1
Hasil Kinerja Karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch
Jawa Barat

Berdasarkan gambar 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat mengalami penurunan. Dapat dilihat perubahan dari tahun 2011 yang mendapat predikat dari A (amat baik) dengan nilai 9 , kemudian evaluasi kinerja karyawan mengalami penurunan drastis pada tahun 2012 dengan nilai sebesar 6,8 dari yang sebelumnya diangka 9. Tahun 2013-2014 mengalami penurunan dengan menyandang predikat C (cukup), dikarenakan penurunan nilai sebesar 5,5 dari 6,8. Namun dari tahun 2014-2015 mengalami peningkatan kembali dengan meraih predikat B (baik) kembali dengan nilai yang diperoleh sebesar 6 di tahun 2014 dan 7 di tahun 2015. Hal di atas menunjukkan peningkatan kinerja karyawan pada tahun terakhir pengamatan, akan tetapi hal tersebut masih di bawah standar yang ditetapkan yaitu 9 dan rata-rata penilaian kinerja karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat masih diangka 7,5 dalam kategori cukup baik.

Berdasarkan hal diatas, maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan pada PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat belum optimal. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Dalam membina sumber daya manusia (*human resource development*) dibutuhkan budaya kerja dan lingkungan kerja yang memberikan rasa nyaman. Hal tersebut akan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan, loyalitas dan dedikasi terhadap perusahaan. Meningkatkan kerjasama tim, komunikasi antar divisi dan menciptakan hubungan baik antar karyawan senantiasa dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja perusahaan untuk mencapai produktifitas perusahaan yang tinggi.

Budaya organisasi biasanya disebut budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja sumber daya manusia. Secara luas budaya organisasi diartikan sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan suatu masalah dalam penyesuaian faktor eksternal dan faktor internal. Oleh karena itu, diajarkan kepada para anggota organisasi yang baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah yang dihadapi.

Budaya organisasi perusahaan dapat memberikan dorongan atau semangat kinerja seseorang dalam bekerja. Semakin kuat suatu budaya kerja perusahaan semakin kuat pula dorongan untuk karyawan berprestasi. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan motivasi bagi karyawan agar memberikan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan.

Budaya kerja Jepang atau budaya *kaizen* adalah budaya kerja yang terbukti memberi keberhasilan untuk banyak perusahaan di Jepang. Budaya kerja ini juga diterapkan oleh perusahaan besar di Indonesia antara lain Toyota, PT. Semen Indonesia dan PT. Djarum, Tbk. Kesuksesan Toyota mampu memotivasi perusahaan lain agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Budaya *kaizen* menawarkan sesuatu yang baru kepada semua organisasi dan kepada orang di dalam dan di sekitar organisasi. Budaya kerja ini dapat memberikan *output* kinerja karyawan yang baik yang dapat menguntungkan perusahaan, walaupun ada perbedaan hasil kinerja karyawan pada perusahaan-perusahaan besar tersebut. Hal tersebut dapat dipengaruhi dari berbagai faktor pendorong terlaksananya budaya kerja pada suatu perusahaan. *Kaizen* merupakan filosofi dan kerangka kerja yang mendorong mereka untuk terus menerus menetapkan standar prestasi kerja yang lebih tinggi dan untuk mencapai sasaran baru dalam arti kepuasan bagi organisasi. *Kaizen* tidak memiliki arti sebatas perbaikan, *kaizen* menawarkan jauh lebih banyak, antara lain memiliki dua fungsi utama sebagai pemeliharaan dan sebagai perbaikan. Sebagai kegiatan pemeliharaan, *kaizen* memelihara teknologi, sistem manajemen, dan standar operasional yang ada sekaligus menjaga standar tersebut melalui pelatihan serta disiplin dengan tujuan agar semua karyawan dapat

mematuhi prosedur pengoperasian standar yang telah ditetapkan. *Kaizen* memperbaiki dan meningkatkan standar-standar yang telah ada sehingga menjadi lebih baik.

Kaizen dapat diartikan “perbaikan secara terus-menerus memberi kemajuan pada semua kegiatan”. Perusahaan-perusahaan di Indonesia saat ini banyak menerapkan *kaizen*, sebab *kaizen* bertujuan adalah merapikan semua kegiatan perusahaan meskipun perlahan tetapi bisa memberi kemajuan yang bermanfaat, dan itu termasuk dari proses *kaizen* (Imai, 2008 : 318). Dalam hal ini *kaizen* upaya perusahaan dalam perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas yang dihasilkan. Sehingga perusahaan harus menyadari bahwa kinerja suatu organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh kinerja karyawan.

Budaya kerja yang kurang kondusif merupakan masalah besar yang sangat mengganggu kinerja perusahaan. Walaupun penerapan budaya *kaizen* telah lama diterapkan akan tetapi, pelaksanaannya masih terkendala. Saat ini masih banyak dijumpai permasalahan seperti file-file yang akan tertumpuk tidak pada tempatnya, berbagai peralatan produksi tidak tersimpan dengan baik, barang-barang yang tidak berguna masih ditemui di dalam ruangan, dan lingkungan kerja yang sedikit kurang nyaman.

Dalam peningkatan kinerja karyawan kiranya permasalahan yang ada pada PT PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat harus dapat diperhatikan secara penuh. Atas permasalahan tersebut disinilah dituntut implementasi budaya kerja *kaizen* sehingga dapat menciptakan kedisiplinan yang

tinggi bagi karyawannya, dan kinerja karyawan menjadi optimal sehingga, dalam pencapaian target dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Penerapan budaya *kaizen* secara berangsur akan berakumulasi dalam membawa perubahan pada perusahaan ke arah yang lebih baik terutama dalam pengembangan sumber daya manusianya. Dengan demikian, upaya pembenahan dan penyempurnaan kinerja karyawan dalam perusahaan menjadi sesuatu hal yang sangat penting untuk dilakukan.

Budaya organisasi yang baik tentunya mencerminkan kualitas kinerja karyawannya pula. Hal tersebut dapat memberikan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan perusahaan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan adanya kinerja sumber daya manusianya yang amat baik. Dari pemahaman diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan PT. PERTAMINA (Persero) Marketing Branch Jawa Barat“**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Adapun identifikasi dan rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul diantaranya :

1. Kinerja Karyawan

- a. Kinerja karyawan mengalami penurunan dalam 3 periode.
 - b. Kinerja karyawan kurang dari standar yang telah ditetapkan.
 - c. Karyawan tidak selalu menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.
 - d. Kinerja karyawan masih dipengaruhi budaya organisasi yang ada dan tidak berdasarkan atas kedisiplinan pribadi.
2. Budaya *Kaizen*
- a. Penerapan budaya *kaizen* yang kurang efektif.
 - b. Implementasi yang sering dianggap tidak objektif.
 - c. Penerapan budaya kerja yang cenderung sekedar formalitas.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka permasalahan yang dapat diidentifikasi dan menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini agar dapat mencapai sasaran dalam penyusunan, penulis membatasi masalah-masalah yang akan dikemukakan sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya *kaizen* di PT. Pertamina (Persero) Marketing Branch Jawa Barat.
2. Bagaimana kinerja karyawan di PT. Pertamina (Persero) Marketing Branch Jawa Barat.
3. Seberapa besar pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) Marketing Branch Jawa Barat.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan harapan dapat memberikan hasil yang bermanfaat sesuai dengan apa yang diharapkan. Adapun tujuannya adalah sebagai berikut :

1. Untuk memahami dan mengetahui bagaimana budaya *kaizen* di PT. Pertamina (Persero) Marketing Branch Jawa Barat.
2. Untuk memahami dan mengetahui bagaimana kinerja karyawan di PT. Pertamina (Persero) Marketing Branch Jawa Barat.
3. Untuk memahami dan mengetahui seberapa besar pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) Marketing Branch Jawa Barat.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan guna memberikan manfaat bagi berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini antara lain:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memberikan informasi bagi perusahaan, sehingga dapat dijadikan masukan sebagai solusi dalam melakukan evaluasi untuk memperbaiki kekurangan. Serta dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan dan kemajuan di bidang manajemen.

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada ilmu yang diperoleh dibangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia dan menerapkannya pada data yang diperoleh dari objek yang diteliti.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai salah satu sumbang pikiran dan alat penilaian dan diharapkan menjadi masukan bagi PT. Pertamina (Persero) Marketing Branch Jawa Barat, terutama mengetahui pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi Instansi Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai alat pertimbangan, acuan, dan referensi tambahan untuk penelitian-penelitian selanjutnya mengenai pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) Marketing Branch Jawa Barat dengan mengacu pada penelitian yang lebih baik. Dan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

d. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.