

ISU-ISU DALAM MANAJEMEN SDM
(Direktorat Jendral Pajak & PT Pertamina (Persero))



Untuk Memenuhi Tugas Kelompok “Diskusi Isu-Isu dalam Manajemen SDM”
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Disusun Oleh :

Juanli Rambe/19808141006

Ikhsan Maulana Ahnan/19808141009

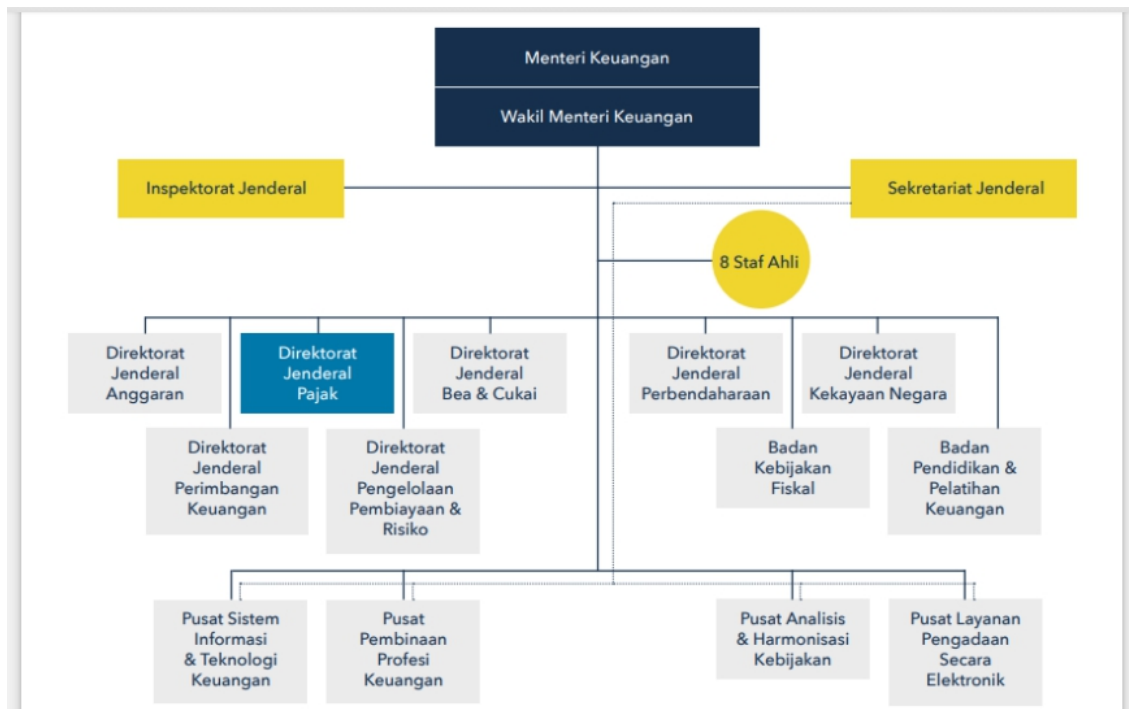
Bagus Ambada/19808141065

Nanda Mustika Aji PAngesti/19808141067

PROGRAM STUDI MANAJEMEN-KONSENTRASI SDM
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2021

1. Searching Profil organisasi dan Strategi MSDM

a) Profil Organisasi



Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang bertugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perpajakan dan menyelenggarakan fungsi:

- Perumusan kebijakan di bidang perpajakan,
- Pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan;
- Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perpajakan;
- Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang perpajakan;
- Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang perpajakan;
- Pelaksanaan administrasi Ditjen Pajak; serta
- Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri Keuangan.

Lingkup bidang perpajakan yang dikelola Ditjen Pajak meliputi administrasi pemungutan/pengumpulan pajak pusat, yaitu Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM), Pajak Bumi dan Bangunan selain sektor perkotaan dan pedesaan, serta Bea Meterai. Dalam pelaksanaannya, DJP menjunjung tinggi nilai-nilai Kementerian Keuangan, yang terdiri dari Integritas, Profesionalisme, Sinergi, dan Kesempurnaan.

b) Visi & Misi

Visi

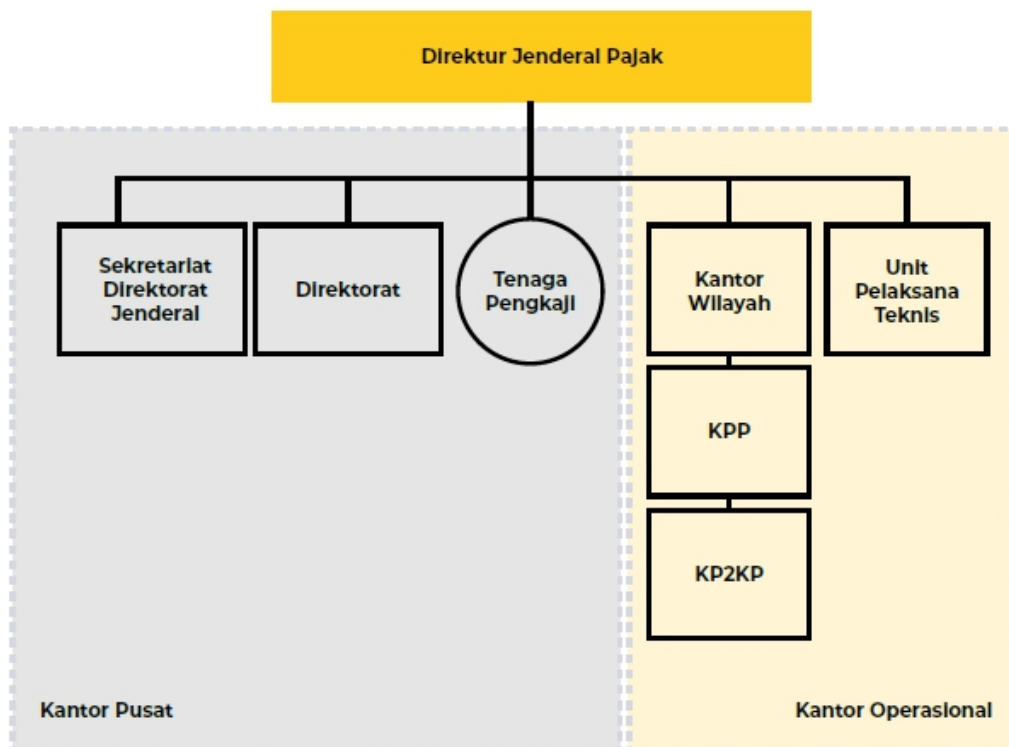
Menjadi Mitra Terpercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi Perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan dalam rangka mendukung Visi Kementerian Keuangan: “Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkeadilan”

Misi

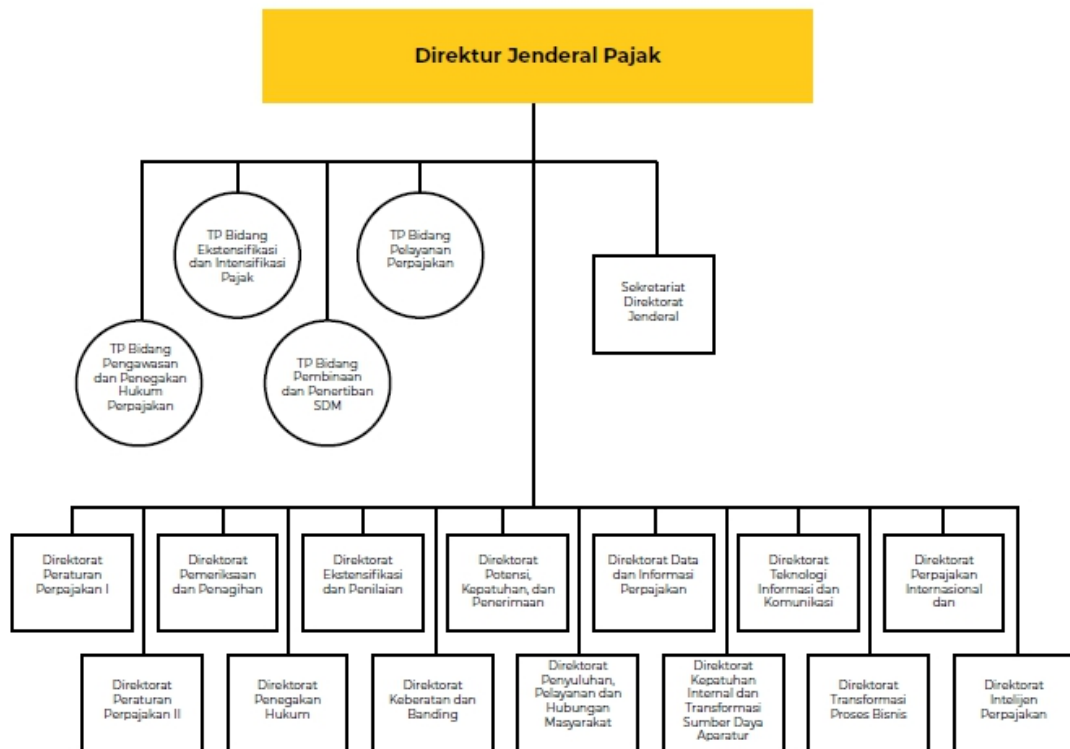
1. Merumuskan regulasi perpajakan yang mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia;
2. Meningkatkan kepatuhan pajak melalui pelayanan berkualitas dan terstandarisasi, edukasi dan pengawasan yang efektif, serta penegakan hukum yang adil; dan
3. Mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi.

c) Struktur Organisasi

Gambar 3.1 Struktur Direktorat Jenderal Pajak (*existing*)



Gambar 3.2 Struktur Organisasi Kantor Pusat DJP (existing)



d) Strategi Bisnis

i. Sasaran Strategis:

1. Sasaran strategis yang ingin dicapai dalam tujuan pengelolaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan adalah kebijakan fiskal yang ekspansif dan konsolidatif.
2. Sasaran strategis yang ingin dicapai dalam tujuan penerimaan negara yang optimal adalah penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal.
3. Sasaran strategis yang ingin dicapai dalam tujuan birokrasi dan layanan publik yang agile, efektif, dan efisien adalah:
 - a) Organisasi dan SDM yang optimal.
 - b) Sistem informasi yang andal dan terintegrasi.
 - c) Pengendalian dan pengawasan internal yang bernilai tambah.

ii. Strategi Kemenkeu yang didukung DJP:

1. Memperbaiki iklim usaha dan meningkatkan investasi, melalui fasilitasi kemudahan usaha dan investasi;

2. Reformasi fiskal melalui pembaruan sistem inti administrasi perpajakan (*core tax system*); upaya intensifikasi dan ekstensifikasi baik obyek dan subyek pajak maupun perluasan barang kena cukai; serta penguatan kelembagaan penerimaan negara.
- iii. Pembangunan dan pengembangan manajemen pengetahuan (*knowledge management*).
- iv. Pengembangan proyek strategis TIK Kementerian Keuangan.
- v. Peningkatan dan penguatan peran Unit Kepatuhan Internal (UKI).
- vi. Arah Kebijakan dan Strategi DJP
 1. Pengelolaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan.

Adapun strategi yang dilakukan Direktorat Jenderal Pajak untuk mewujudkan kondisi pengelolaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mendukung strategi Kemenkeu Penyusunan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Fiskal dan Sektor Keuangan Khususnya Kebijakan Relaksasi dan Refocusing Belanja untuk Percepatan Penanganan Covid-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional Dampak Covid-19, DJP menjabarkannya melalui strategi penyusunan peraturan pelaksanaan Undang-Undang No. 2 tahun 2020, insentif fiskal dan penyesuaian prosedur pelayanan administrasi perpajakan berkaitan dengan Covid-19.
- b) Untuk mendukung strategi Kemenkeu Pemberian Insentif Fiskal dan Prosedural Guna Memulihkan Kinerja Perekonomian yang Terdampak Covid-19, DJP menjabarkannya melalui strategi:
 - 1) Penyusunan peraturan pelaksanaan UU No. 2 tahun 2020, insentif fiskal dan penyesuaian prosedur pelayanan administrasi perpajakan terkait Covid-19; dan
 - 2) Automasi pemberian fasilitas perpajakan.
- c) Untuk mendukung strategi Kemenkeu Penyempurnaan Dan Perbaikan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Fiskal dan Sektor Keuangan, DJP menjabarkannya melalui strategi:
 - 1) Penyusunan RUU di bidang Bea Meterai;
 - 2) Pembangunan sistem tata kelola regulasi perpajakan secara elektronik; dan

- 3) Simplifikasi dan harmonisasi penerapan Prinsip Kewajaran dan Kelaziman Usaha (PKKU) dalam rangka akselerasi pencegahan sengketa Transfer Pricing.

2. Penerimaan Negara yang Optimal

Strategi yang dilakukan DJP untuk mewujudkan kondisi penerimaan negara yang optimal adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mendukung strategi Kemenkeu Perpanjangan Waktu Penyelesaian Administrasi Perpajakan untuk Memberikan Kemudahan dan Kepastian Hukum bagi Wajib Pajak dalam Pelaksanaan Hak dan/atau Pemenuhan Kewajibannya, DJP menjabarkannya melalui strategi Penyusunan peraturan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 2 tahun 2020, insentif fiskal dan penyesuaian prosedur pelayanan administrasi perpajakan terkait Covid-19.
- b) Untuk mendukung strategi Kemenkeu Identifikasi Potensi dan Peningkatan Kepatuhan dan Perpajakan atas Transaksi Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE), DJP menjabarkannya melalui strategi Peningkatan Kepatuhan Pajak Pelaku Usaha Ekonomi Digital.
- c) Untuk mendukung strategi Kemenkeu Pengembangan Layanan Pajak, Kepabeanan dan Cukai serta PNBP Berbasis Digital yang Terfokus pada User Experience dan User Friendly, DJP menjabarkannya melalui strategi:
 - 1) Pengembangan sistem Click, Call, Counter;
 - 2) Integrasi Tax Knowledge Based dan Situs Web DJP;
 - 3) Pengembangan Layanan Edukasi;
 - 4) Pengembangan Program Inklusi Perpajakan;
 - 5) Pengembangan edukasi melalui pihak ketiga;
 - 6) Pengembangan kapasitas dan sarana yang menunjang kehumasan yang efektif;
 - 7) Perluasan Prepopulated SPT PPh;
 - 8) Perluasan Kanal Pembayaran Pajak; dan
 - 9) Automasi Penelitian Restitusi WP Risiko Rendah.
- d) Untuk mendukung strategi Kemenkeu Penggalan Potensi Penerimaan Melalui Upaya Perluasan Basis Pajak, Kepabeanan dan Cukai, serta Pemetaan Potensi PNBP, DJP menjabarkannya melalui strategi:

- 1) Pengaturan Kembali Basis Pemajakan Wajib Pajak Orang Pribadi;
 - 2) Pengawasan Wajib Pajak Usaha Mikro, Kecil, Menengah;
 - 3) Penguatan dan perluasan basis Pajak Pertambahan Nilai (PPN);
dan
 - 4) Optimalisasi fungsi Penilaian.
- e) Untuk mendukung strategi Kemenkeu Modernisasi Sistem Administrasi Pajak, Kepabeanan dan Cukai serta PNBPN, DJP menjabarkannya melalui strategi Pembangunan Sistem Administrasi Perpajakan yang Terintegrasi.
- f) Untuk mendukung strategi Kemenkeu Penguatan Joint Program Penerimaan di lingkungan Kementerian Keuangan, DJP menjabarkannya melalui strategi Penguatan Joint Program untuk mendukung optimalisasi penerimaan pajak dan pelayanan kepada Wajib Pajak.
- g) Untuk mendukung strategi Kemenkeu Peningkatan Kepatuhan Melalui Model Pengawasan Berbasis Segmentasi dan Teritorial, DJP menjabarkannya melalui strategi Tata Kelola Pengumpulan Data Lapangan.
- h) Untuk mendukung strategi Kemenkeu Penguatan Pengawasan Perpajakan dan PNBPN serta Pemberantasan Penyelundupan dan Barang-Barang Ilegal, DJP menjabarkannya melalui strategi:
- 1) Kedalaman Audit yang Selektif dan Proses yang lebih Efisien;
 - 2) Pembangunan DJP Digital Map;
 - 3) Penegakan Hukum yang Utuh;
 - 4) Redefinisi Pelanggaran Pidana/Administrasi;
 - 5) Sarana dan infrastruktur forensik digital;
 - 6) Pengambilan Keputusan Penegakan Hukum Pidana Pajak yang Tersistemasi;
 - 7) Penyusunan ketentuan tentang pembiayaan kegiatan intelijen yang akuntabel;
 - 8) Penempatan petugas sebagai Perwakilan Direktorat Jenderal Pajak di luar negeri;
 - 9) Peningkatan Kepatuhan Pajak High Wealth Individuals dan Grup Usahanya;

- 10) Pembangunan Basis Data Terintegrasi dan Modernisasi Sistem Pengawasan Instansi Pemerintah (Bendahara);
- 11) Pembangunan basis data perizinan melalui perluasan Konfirmasi Status Wajib Pajak (KSWP) dalam mendorong kepatuhan pajak Wajib Pajak;
- 12) Pembentukan Database Perpajakan Berdasarkan Nomor Induk Kependudukan dan Nomor Pokok Wajib Pajak;
- 13) Penyempurnaan Tata Kelola Data dan Informasi;
- 14) Pembangunan data dan environment; dan
- 15) Peningkatan kualitas pemanfaatan data dan informasi perpajakan.

vii. Menyusun kerangka regulasi:

1. RUU tentang Bea Meterai (penggantian atas Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1985 tentang Bea Meterai).
2. RUU tentang Bea Meterai (penggantian atas Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1985 tentang Bea Meterai).
3. RUU tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan.
4. RUU tentang Pajak Penghasilan.
5. RUU tentang Pajak atas Barang dan Jasa.
6. RUU tentang Pajak Bumi dan Bangunan

e) Strategi Manajemen SDM

Terdapat 3 kondisi yang ingin dicapai DJP untuk mencapai tujuan Birokrasi dan Layanan Publik yang Agile, Efektif, dan Efisien:

- i. Organisasi dan SDM yang optimal Strategi yang dilakukan DJP untuk mewujudkan kondisi Organisasi dan SDM yang optimal adalah:
 1. Untuk mendukung strategi Kemenkeu Pembangunan dan Pengembangan Manajemen Pengetahuan (knowledge management), DJP menjabarkannya melalui strategi Penyempurnaan Knowledge Management.
 2. Pengelolaan organisasi yang efektif.

Terhadap strategi ini, DJP menjabarkannya melalui strategi:

 - a) Penataan organisasi instansi vertikal;
 - b) Penataan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (KPDJP); dan
 - c) Penataan jabatan fungsional.

3. Pengelolaan SDM yang efektif.

Terhadap strategi ini, DJP menjabarkannya melalui strategi:

- a) Kebijakan pengamanan bagi petugas DJP;
- b) Perbaikan sistem manajemen karir;
- c) Penyusunan standar kompetensi jabatan;
- d) Implementasi Individual Development Plan (IDP);
- e) Penyesuaian peringkat jabatan dengan kompetensi;
- f) Pengukuran kinerja terintegrasi bagi seluruh pegawai DJP; dan
- g) Penyusunan peta pembelajaran (Learning Journey).

ii. Arah kebijakan Sumber Daya Manusia dalam rentang waktu 2020 – 2024 mengacu pada Cetak Biru Manajemen Sumber Daya Manusia (CBMSDM) Direktorat Jenderal Pajak. Adapun 11 (sebelas) tujuan strategis yang hendak dicapai dalam lima tahun ke depan, sebagaimana tercantum dalam CBMSDM, adalah sebagai berikut:

- 1. Terbentuknya pegawai berkinerja prima (*excellent performance employee*);
- 2. Tersedianya perencanaan, pemetaan dan pemenuhan SDM yang akurat dan komprehensif;
- 3. Terwujudnya budaya berbasis kinerja;
- 4. Tersedianya pengembangan kompetensi untuk menghasilkan SDM yang kompetitif;
- 5. Tersedianya pengelolaan karier yang efektif serta pegawai bertalenta yang memiliki kepemimpinan dan motivasi yang tinggi;
- 6. Tersedianya layanan SDM yang prima dengan lingkungan kerja yang kondusif;
- 7. Tersedianya kepastian bagi pegawai berkaitan dengan manajemen exit;
- 8. Tersedianya pengendalian internal yang handal;
- 9. Tersedianya administrasi SDM yang berkualitas dan berbasis teknologi informasi yang terintegrasi;
- 10. Tersedianya komunikasi internal yang efektif; dan
- 11. Tersedianya sumber daya internal Manajemen SDM yang dapat diandalkan.

iii. Adapun fokus tujuan manajemen SDM DJP hingga tahun 2024 ini dibagi menjadi 2 tahap, yaitu:

1. Tahap 1 (2019 – 2021), dengan fokus: mengembangkan kompetensi pegawai dan sistem pengelolaan kinerja dalam rangka implementasi manajemen karier berbasis kualifikasi, kompetensi dan kinerja.
2. Tahap 2 (2022 – 2024), dengan fokus: membangun sistem manajemen SDM yang handal dan adaptif terhadap perubahan organisasi serta berbasis teknologi dan terintegrasi.

f) Soal Diskusi

1. Apa saja elemen yang ada dalam strategi bisnis?

Elements of Business Strategy: Collis Model



Menurut artikel "*The Key Elements of a Good Business Strategy*" oleh *The Art of Strategy*, ada 3 krusial elemen dalam Strategi Bisnis, yaitu:

- a. Tujuan dan hasil ditetapkan dengan jelas.

Tentu saja tujuan dan hasil yang ditetapkan harus realistis. Kita tidak dapat berharap bisnis yang kita jalankan menjadi pemimpin pasar dalam 6 bulan, tetapi kita dapat melihat persentase pangsa pasar pada akhir tahun pertama.

- a) Akuntabilitas.

Akuntabilitas adalah tindakan pertanggungjawaban atas hasil yang diperoleh setelah melakukan aktivitas tertentu. Kita harus memperhatikan akuntabilitas untuk mengetahui siapa yang diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan dan hasil tertentu.

- b) Mengatur *Key Performance Indicators* (KPI).

KPI sangat penting karena akan membantu kita dalam melacak dan menemukan kemajuan, menentukan apakah strategi bisnis kita berhasil. Jika

kita tidak menetapkan KPI, Anda mungkin terlambat menyadari bahwa kita tidak sesuai target dan Anda tidak akan dapat mencapai tujuan dan hasil Anda.

2. Apa saja elemen yang ada dalam strategi MSDM?

Menurut Alan Taylor, Dosen senior dari Covendish College, elemen yang terdapat dalam MSDM Strategi ada 3, yaitu:

a. *Organization Structure.*

Struktur Organisasi menurut Schermerhorn (1996) adalah sistem tugas, alur kerja, hubungan pelaporan dan saluran komunikasi yang dikaitkan secara bersama dalam pekerjaan individual maupun kelompok.

b. *HRM of the Organization*

Menurut *The Harvard Model of Human Resource Management*, yang dibuat oleh Michael Beer, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan strategis untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang yang bekerja di suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang mempengaruhi hubungan antara organisasi dan karyawannya.

c. *HR Objectives.*

HR Objectives merepresentasikan cara untuk membantu perusahaan/organisasi mencapai tujuan.

3. Apa kaitan strategi MSDM dengan strategi bisnis?

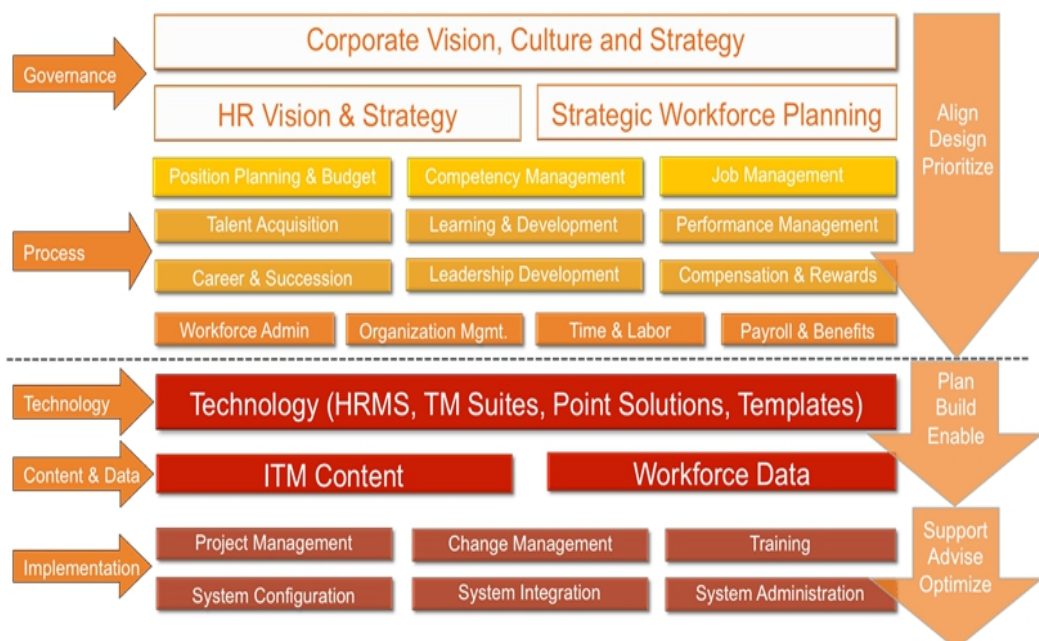


SHRM dapat didefinisikan sebagai menghubungkan sumber daya manusia (SDM) dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang menumbuhkan inovasi, fleksibilitas dan keunggulan kompetitif. Dalam sebuah organisasi, SHRM berarti menerima dan melibatkan fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam perumusan dan implementasi strategi perusahaan melalui kegiatan SDM seperti menganalisis kebutuhan dan ketersediaan SDM, merekrut, memilih, melatih dan mengembangkan kemampuan karyawan serta manajemen pemberian kompensasi dan penghargaan. Mengembangkan SDM sangat penting untuk keberlangsungan dan kesuksesan bisnis karena SHRM bertujuan untuk mendukung keberhasilan suatu organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan.

4. Apa kaitan strategi MSDM dengan struktur organisasi?

SHRM disesuaikan dengan struktur organisasi, artinya seluruh kegiatan seperti strategi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, manajemen penghargaan dan kompensasi, disesuaikan dengan kebutuhan karyawan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang tertera dalam struktur organisasi

5. Apa kaitan strategi MSDM dengan Visi Misi



Sama halnya dengan hubungan antara SHRM dengan struktur organisasi, namun perbedaannya adalah seluruh aktivitas SHRM disesuaikan dengan tujuan atau

cita-cita organisasi dan cara organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah strategi ditentukan, organisasi memilih SDM sesuai dengan kebutuhan dari apa yang telah dijelaskan dalam visi dan misi. Tentu saja, karyawan yang telah terpilih harus mempunyai keahlian tertentu agar visi dan misi organisasi dapat tercapai.

2. Diskusi Isu-Isu Manajemen SDM

a) Latar Belakang

PT Pertamina (Persero) telah menempuh enam dekade dalam industri energi. Dalam kurun waktu tersebut, Pertamina tanpa henti berperan membangun ketahanan energi bangsa melalui pengembangan usaha di bidang minyak bumi dan gas, serta energi baru dan diversifikasi usaha. Upaya tersebut antara lain ini dibuktikan dengan penyediaan produk yang lebih berkualitas guna menyongsong tantangan yang membentang dengan penuh optimisme guna menciptakan pertumbuhan bisnis dan mewujudkan cita-cita Pertamina.

Pada tahun 2006, PT Pertamina (Persero) mengubah visi Perusahaan yaitu “menjadi perusahaan minyak nasional kelas dunia” yang kemudian disempurnakan “menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia” pada tahun 2011. Melalui RUPSLB tanggal 19 Juli 2012, Pertamina menambah modal ditempatkan/disetor serta memperluas kegiatan usaha Perusahaan. Pada tahun 2019, salah satu langkah nyata untuk mewujudkan visi menjadi perusahaan kelas dunia yaitu memenuhi kebutuhan energi nasional dengan didukung oleh proyek pengembangan kilang dan infrastruktur distribusi migas, serta pengembangan lapangan migas existing dan eksplorasi lapangan migas baru.

Pertamina selalu mengedepankan kesehatan, keselamatan, keamanan dan lingkungan dimana para pekerjanya melakukan yang terbaik untuk memberikan karya yang terbaik untuk negeri. Pertamina sebagai suatu perusahaan yang sukses, dalam bekerja tidak hanya memikirkan keuntungan, melainkan juga kesejahteraan para pekerjanya. Bagi semua orang kesehatan adalah suatu asset yang penting dan teramat mahal harganya. Saat kita sedang sehat maka kita dapat beraktivitas dengan maksimal sehingga apapun yang kita lakukan dapat berjalan sesuai dengan keinginan kita. Begitu jugalah yang dipikirkan oleh Pertamina sehingga dalam mengelola SDMnya perihal kesehatan ini menjadi yang nomor satu perlu diperhatikan.

Demi menjaga kesehatan para pekerjanya, maka Pertamina akan selalu memperhatikan bagaimana caranya agar para pekerjanya tidak cedera maupun sakit. Oleh karena itu disediakan berbagai program yang dapat menunjang kesehatan para pekerjanya. Cara Pertamina untuk menjaga kesehatan para pekerjanya tersebut dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung pekerjanya secara maksimal. Untuk menjamin kesehatan pekerjanya, pastinya pekerja diberikan jaminan-jaminan kesehatan yang bisa digunakan sewaktu-waktu dengan begitu semua pekerja dapat bekerja dengan semangat karena tidak lagi khawatir masalah ketentraman kesehatan kerja.

Masih berhubungan dengan masalah kesehatan, untuk mengelola SDM dengan sebaik-baiknya Pertamina ini juga berusaha untuk menjaga keselamatan para pekerjanya. Tidak hanya saat bekerja di dalam perusahaan tetapi juga saat berada di luar perusahaan. Keselamatan ini sangat berarti karena hasil yang dicapai oleh perusahaan hanya akan terbuang sia-sia jika keselamatan pekerja tidak terjamin. Oleh karena itu dalam setiap operasi kerjanya Pertamina selalu berusaha untuk meminimalkan adanya kecelakaan kerja yang beresiko menimbulkan kerugian bagi pekerjanya. Saat pekerja tidak selamat dalam bekerja, maka kredibilitas Pertamina tentu akan dipertanyakan dan satu per satu Pertamina bisa kehilangan para pekerja terbaiknya.

Oleh karena itu dalam bekerja, Pertamina selalu berusaha agar tidak terjadi kecelakaan apapun terjadi dan selalu berusaha menghilangkan hal-hal yang beresiko. Karena bekerja mengolah minyak itu tidak gampang, para pekerja yang bekerja di lapangan menghadapi berbagai tantangan karena medan yang dilalui untuk mengambil minyak bumi tentunya tidak mudah. Bahkan ada tempat pengeboran minyaknya yang berada di tengah laut, untuk sampai ke sana saja sudah sangat berbahaya, belum lagi jika ada badai dan macam hal, keselamatan adalah yang nomor satu yang menjadi fokus kesejahteraan kerja di Pertamina. Itulah bagaimana salah satu proses pengelolaan SDM di Pertamina.

Peralatan kerja yang dimiliki oleh Pertamina pastinya merupakan barang yang paling penting maka dari itu jika alat-alat tersebut rusak atau hilang maka akan menjadi masalah bagi Pertamina, karena Pertamina tidak akan beroperasi dengan maksimal jika terdapat gangguan yang berasal dari peralatan kerja tersebut. Oleh karena itu dengan mendapatkan bantuan dari Kepolisian RI maka Pertamina selalu berusaha agar keamanan perusahaan selalu menjadi prioritas untuk mengelola

SDMnya. Tidak hanya peralatan kerja yang perlu dijaga, tetapi juga hasil kerja dari para pekerja berupa bahan bakar minyak yang bisa saja dimanfaatkan oleh orang-orang tidak bertanggungjawab untuk kepentingan pribadi.

Selain itu, penting juga untuk Pertamina untuk menjaga keamanan para pekerja saat sedang bekerja di lapangan maupun dalam perusahaan. Karena proses pengambilan minyak bumi dari kilang minyak sampai pengolahan hingga menjadi bahan bakar yang bisa digunakan membutuhkan banyak proses dan waktu serta hal tersebut bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan oleh para pekerja, banyak hal yang harus dilewati untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

b) Kajian Pustaka

1. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM

a. *Staffing*

Dalam fungsinya untuk mengatur keanggotaan organisasi, manajemen sumber daya manusia memiliki tiga kegiatan utama. Yaitu perencanaan (planning), penarikan (recruiting), dan seleksi. Perencanaan adalah upaya sadar dalam pengambilan sebuah keputusan yang sudah diperhitungkan dengan matang. Di dalamnya mencakup hal apa saja yang akan dilakukan dimasa mendatang oleh perusahaan. Rekrutmen adalah proses penarikan kandidat bermutu untuk mengisi posisi yang kosong dalam perusahaan. Seleksi adalah proses dalam menemukan tenaga kerja atau karyawan yang sesuai dan tepat dari beberapa kandidat yang tersedia.

b. *Performance Evaluation* (Evaluasi Kinerja)

Fungsi ini meliputi penilaian dan evaluasi terkait kinerja yang diberikan selama periode tertentu. Proses evaluasi atau penilaian dilakukan berdasarkan standar yang ditetapkan divisi SDM. Sebelumnya, divisi HR bertanggung jawab terhadap serangkaian pembinaan dan pengawasan pada tenaga kerja. Hal ini akan mempermudah dalam hal penilaian karyawan atau calon karyawan yang bersangkutan.

c. *Compensation* (Kompensasi)

Setelah menyelesaikan kewajibannya, karyawan berhak mendapatkan kompensasi yang layak dari perusahaan. Hal ini merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan atas kinerja karyawan. Manajemen SDM memiliki fungsi untuk mengatur mengenai kebijakan kompensasi

karyawan. Gaji adalah salah satu bentuk kompensasi. Pengelolaan gaji yang baik memberikan pengaruh signifikan dalam iklim kerja organisasi.

d. *Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan)

Pelatihan kerja adalah aktivitas untuk memberikan, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja dan produktivitas. Serta penanaman nilai kedisiplinan, etos kerja, pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu yang sesuai kualifikasi pekerjaan dan jabatan.

e. *Employee Relation* (Hubungan Karyawan)

Divisi HR bertanggung jawab untuk menjaga hubungan karyawan untuk menghindari praktek yang tidak sehat seperti mogok kerja. Fungsi ini memastikan apakah karyawan diperlakukan secara baik untuk mengatasi keluhan yang ada.

f. *Personnel Research*

Dalam rangka meningkatkan efektivitas perusahaan, HR juga melakukan analisa terhadap masalah individu dan perusahaan kemudian membuat perubahan yang sesuai. Di sinilah fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai pencari solusi dari masalah yang terjadi atau personnel research.

g. *Safety and Health* (Keselamatan dan Kesehatan Pekerja)

Sebuah manajemen SDM wajib memperhatikan keselamatan pekerjanya melalui program yang dijalankan. Hal ini dilaksanakan untuk meminimalisir kejadian yang tidak diharapkan dan menciptakan suasana aman dan keselamatan di lingkungan kerja. Kesehatan dan keselamatan kerja akan berpengaruh terhadap kredibilitas perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga bertugas melakukan pelatihan khusus mengenai keselamatan kerja dan membuat program kesehatan untuk pekerja.

2. Manajemen Strategis

Menurut Husein Umar (1999:86), Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan- keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Manajemen Strategi menurut Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech (1998), menulis, Manajemen Strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Menurut Fred R. David (2004:5), Manajemen Strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Ismail Solihin (2012:64), Manajemen Strategis adalah proses perencanaan, pengarahan (directing), pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategi perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

c) Isu utama yang muncul di perusahaan/organisasi

Di tengah pandemi virus corona atau Covid-19 ini, PT Pertamina (Persero) menyatakan mengalami keadaan yang cukup menantang. Tak tanggung-tanggung, BUMN ini menghadapi tiga kendala sekaligus, yang belum pernah terjadi dalam 30 tahun terakhir. Direktur Perencanaan Investasi dan Manajemen Risiko Pertamina, Heru Setiawan menyatakan, saat ini perseroan mengalami tiga situasi dalam waktu bersamaan. Kendala itu adalah penurunan penjualan atas migas, turunnya harga minyak dunia ke level terendah, dan nilai tukar rupiah atas dollar Amerika Serikat yang terus berfluktuasi. Ketiga kejadian tersebut belum pernah terjadi secara bersamaan selama 30 tahun.

d) Solusi terhadap isu yang dihadapi

Dengan adanya tren penurunan harga minyak dunia, perseroan memanfaatkan kondisi tersebut dengan melakukan pembelian minyak di luar jumlah biasanya. Hal itu dirasa akan memberikan keuntungan bagi Pertamina. Walaupun permintaan minyak menurun, Pertamina menyatakan tak akan menurunkan level produksi migasnya, sesuai arahan Kementerian ESDM. Hal itu dikarenakan jika tingkat produksi saat ini diturunkan, dikhawatirkan akan menimbulkan risiko baru, yakni level produksi tak bisa kembali seperti semula. Sehingga harus tetap menjaga requirements management supaya menjamin pada saat itu nanti dibuka itu (keran produksi), kita bisa mencapai level produksi yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku Renstra DJP 2020-2024 Released (<https://pajak.go.id/id/sasaran-dan-rencana-strategis-2020-2024-direktorat-jenderal-pajak>)

Energizing Our Nation Laporan Tahunan 2019 PT Pertamina (Persero) Released (https://www.pertamina.com///Media/File/Pertamina_AR_2019_Final%20Indo_Hires.pdf)

<https://ilmumanajemensdm.com/manajemen-keselamatan-kerja-dan-pembinaan-sdm-di-pertamina/>

<https://www.jurnal.id/id/blog/manajemen-sdm-kenali-fungsi-dan-tujuannya/>

<https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-manajemen-strategi-strategic-management-dan-prosesnya/>