

# IMPLEMENTASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR* DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERTAMINA RETAIL SPBU COCO KETINTANG, SURABAYA

GINANJAR MAULANA ARITOPAN

*STIE Mahardhika Surabaya*

Email: [ginanjarmau94@gmail.com](mailto:ginanjarmau94@gmail.com)

**Abstrak.** *Pengkajian ini untuk dapat memahami dan mendalami Implementasi Key Performance Indicator (KPI) di PT. Pertamina Retail Unit SPBU COCO Ketintang, Surabaya berupa ukuran financial dan non financial. KPI yang dilaksanakan satu kali dalam setahun selalu ditindaklanjuti oleh pihak manajemen, semua staf memahami dan bertanggungjawab atas tindakannya serta implementasi KPI berpengaruh pada kinerja lainnya. Implikasi atau dampak penggunaan Key Performance Indicator (KPI) di PT. Pertamina Retail Unit SPBU COCO Ketintang, Surabaya adalah untuk mengetahui tolak ukur kinerja karyawan/produktivitas kinerja karyawan dan perusahaan. Setelah dianalisis implikasi KPI sudah baik, tetapi alangkah baiknya jika implikasi tersebut dilakukan adanya penambahan implikasi KPI, seperti yang dijelaskan di dalam teori dari Veithzal Rivai.*

**Kata kunci :** *Key Performance Indicator (KPI), Kinerja Karyawan*

## I. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia, atau singkatnya MSDM merupakan suatu komponen penting dari bisnis apa pun. Faktor pengelolaan sumber daya manusia juga tidak terlepas dari kemampuan bekerja secara efektif untuk keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia adalah aset utama bisnis dan memainkan peran strategis dalam perusahaan dengan memikirkan, merencanakan, dan mengendalikan kegiatan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan kontribusi terbaik, diperlukan tenaga kerja yang berpengalaman dan terampil.

Salah satu cara untuk mengukur dan mengevaluasi kemampuan karyawan untuk bertahan dan memenuhi tanggung jawabnya terhadap organisasi tempatnya bekerja adalah melalui kinerja karyawan. Untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan berkuantitas tinggi, karyawan dituntut menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik, antara lain memaksimalkan waktu kerja, menjaga kedisiplinan, dan jujur. “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas atau disebut juga dengan kinerja (prestasi kerja) yang dicapai seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya,” kata Anwar Prabu Mangkunegara (2007:67). Menurut Koesmono (2006), pergerakan perusahaan akan diuntungkan dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang potensial. Telah terbukti bahwa bisnis dengan kinerja yang kuat dan pekerja yang terampil dapat bertahan.

Seluruh perusahaan pasti memiliki Impian (*dream*), tujuan (*goal*) dan rencana (*planning*) untuk kesejahteraan perusahaannya. Tujuan (*goal*) dimaksud sebagai kondisi masa depan yang ingin diwujudkan oleh perusahaan, tujuan (*goal*) menjadi suatu hal penting karena berdirinya suatu perusahaan adalah untuk memenuhi maksud tertentu, sehingga dengan adanya tujuan (*goal*) maksud tersebut dapat terpenuhi. Rencana (*plan*) suatu dasar strategi yang digunakan untuk meraih tujuan, menentukan sumber daya, waktu, tugas, serta kebutuhan lain yang diperlukan perusahaan (Richard, 2010).

Perusahaan tersebut memiliki ketentuan target yang harus terpenuhi dalam kurun waktu seperti tiga tahun, sepuluh tahun, bahkan hingga dua puluh lima tahun mendatang. Impian (*dream*) tersebut akan terealisasi apabila setiap langkah geraknya berdasarkan visi dan misinya. Gambaran masa depan yang lebih

baik atau ideal disebut dengan visi. Visi menjadi panduan dalam menyusun strategi perusahaan dan harus menjadi aspirasi serta motivasi bagi seluruh karyawan. Misi adalah pernyataan kemampuan asosiasi dan tujuannya. Selain itu, misi menjelaskan mengapa organisasi harus ada dan terus ada, serta bagaimana menanggapi keadaan ini dan melaksanakannya. Oleh karena itu, misi organisasi merupakan gerakan atau kemampuan yang harus dilakukan untuk memahami visi yang telah ditetapkan.

Dengan *Key Performance Indicator* dijadikan alat untuk mengukur pencapaian visi dan misi organisasi untuk mengukur sejauh mana prosedur yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Untuk memastikan bahwa setiap tindakan karyawan sesuai akan visi, misi, dan nilai-nilai strategis perusahaan, KPI organisasi direduksi menjadi KPI untuk tujuan kinerja pada divisi masing-masing dan setiap karyawan. Sebagai konsekuensinya, karyawan akan terlibat dalam kegiatan dan bertindak dalam operasional yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, yang merupakan tujuan kerja. Salah satu cara untuk mengukur dan mengevaluasi kemampuan karyawan untuk bertahan dan memenuhi tanggung jawabnya terhadap organisasi tempatnya bekerja adalah melalui kinerja karyawan. Anwar Prabu Mangkunegara (2007:67).

*Key Performance Indicator* dijadikan alat untuk mengukur pencapaian visi dan misi organisasi untuk mengukur sejauh mana prosedur yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai visi dan misinya. *Key Performance Indicator*, yang memberikan ukuran yang lebih objektif menilai dampak pekerjaan karyawan. (Arini, 2015). Implementasi KPI pada dasarnya dimulai dari struktur organisasi paling atas dan turun ke bawah, dipilih dengan cermat untuk mencerminkan hasil kinerja atau pencapaian tujuan perusahaan dengan metode yang sesuai dan sistematis.

*Key Performance Indicator* (KPI) telah digunakan di berbagai institusi, termasuk sektor swasta, sektor keuangan, dan pemerintah dan badan usaha milik negara termasuk PT. Pertamina Retail adalah salah satu anak perusahaan yang

mengelola salah satu bisnis pemasaran bahan bakar dan non BBM, salah satunya adalah SPBU yaitu Stasiun Pengisian Bahan bakar Umum yang berada di wilayah Jawa Timur di kota Surabaya. Perusahaan memberikan penekanan khusus pada kinerja karyawan dalam kegiatan dan fungsi pemasaran yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat diukur dengan KPI (*Key Performance Indicators*), untuk mencakup tujuan yang harus dicapai dalam setahun. Sebagai metode evaluasi kinerja pegawai, evaluasi dilakukan setiap dua bulan sekali. Dengan pengukuran kinerja berbasis KPI, kinerja pegawai di unit SPBU COCO Surabaya, Pertamina Retail mengalami peningkatan antara tahun 2011 dan 2015.

Dari data uraian di atas, judul yang di tentukan peneliti sebagai berikut “Implementasi Key Performance Indicator (KPI) dalam meningkatkan Kinerja karyawan di PT. Pertamina Retail Unit SPBU COCO Ketintang, Surabaya.”

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian *Key Performance Indicators* (KPI)

*Key Performance Indicators* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama adalah sekumpulan indikator kunci terukur yang menunjukkan sejauh mana tujuan strategis organisasi telah berhasil dicapai. Sasaran strategis, indikator kunci yang terkait dengan sasaran strategis, sasaran yang dijadikan sebagai tolak ukur, dan kerangka waktu atau jangka waktu berlakunya KPI merupakan komponen-komponen pembentuk KPI. (Soemohadiwidjojo, 2015).

Instrumen atau media yang dimaksud (KPI) *Key Performance Indicators* digunakan dalam manajemen untuk memastikan bahwa suatu proses atau kegiatan diikuti dan dikendalikan. Menurut Parmenter (2007), keberhasilan perusahaan dalam menerapkan *Key Performance Indicator* ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain:

- 1) Kolaborasi antara manajemen puncak, semua karyawan, dan, jika ada, serikat pekerja, serta pelanggan dan pemasok penting.

- 2) Memberikan kewenangan yang memadai kepada pelaksana yang menangani nasabah.
- 3) Metode untuk mengintegrasikan pengukuran dan pelaporan.
- 4) Strategi yang dijalankan harus selalu disertai dengan pengukuran kinerja.

Persyaratan yang harus dipenuhi ketika menerapkan indikator kinerja utama perusahaan, antara lain sebagai berikut:

1. Tidak hanya dapat ditulis dalam bentuk uang, tetapi juga dapat ditulis dalam bentuk volume.
2. Harus diukur secara teratur.
3. Implementasi harus dilakukan pada semua tingkatan organisasi.
4. Membutuhkan kontribusi karyawan
5. Menghubungkan akuntabilitas individu dengan kelompok.
6. Pilihan suatu pengukuran harus memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
7. Harus memiliki efek positif pada seluruh organisasi.

Berdasarkan penelitian Eckerson dalam *Journal of Competitiveness* (2012:119) menjelaskan karakteristik KPI yang baik, yaitu:

- Jarang: Semakin sedikit, semakin baik.
- Dapat digali: Pengguna dapat menemukan data tertentu.
- Sederhana: Konten KPI mudah dipahami oleh pengguna.
- *Able to Act*: KPI digunakan oleh pengguna.
- *Owned* : Setiap orang bertanggung jawab atas tanggung jawab KPI.
- Dirujuk ke: Pengguna dapat melihat sumber dan konteks awal.
- Seimbang: Metrik non-keuangan dan keuangan disertakan dalam KPI.
- *Aligned*: KPI selaras dan tidak bertentangan satu sama lain.
- Divalidasi: Anda tidak bisa lagi menuntut kebenaran.

Selain itu, dalam *Journal of Competitiveness* (2012), Hursman (2010) menyatakan: menguraikan lima kriteria SMART untuk KPI yang efektif:

1. Untuk memudahkan pemahaman setiap orang dalam organisasi, maka sasaran pencapaian *Key Performance Indicators* perlu dirumuskan secara jelas dan spesifik.

2. *Measurable*, artinya setiap *Key Performance Indicators* (baik ukuran kuantitatif maupun kualitatif) memiliki informasi yang spesifik mengenai jenis data yang akan digali, sumber data, dan metode perolehan data.

3. *Attributable* artinya setiap *Key Performance Indicators* harus berguna untuk pengambilan keputusan.

4. Relevan, dengan kata lain indikator kinerja harus sesuai dengan ruang lingkup program dan dapat menjelaskan bagaimana indikator lain saling mempengaruhi.

5. Tepat waktu, khususnya pengumpulan dan pelaporan tepat waktu atas indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Beberapa ahli, adalah Model Deming, Model Torrington dan Hall, Model Costello, serta Model Armstrong dan Baron, memperkenalkan dan mengembangkan *Key Performance Indicators* (KPI) dengan justifikasi sebagai berikut:

### 1. Model Deming

Teori manajemen "Total Quality Management", yang termuat dalam model manajemen kinerja Model Deming, ditemukan oleh pakar manajemen kinerja William Edward Deming.

### 2. Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall menunjukkan proses manajemen kinerja yang dimulai dengan "harapan". Setelah itu, cari tahu bagaimana mendukung pencapaian tujuan. Setelah itu dilakukan evaluasi dan *review* kinerja. Model manajemen siklus kinerja Torrington dan Hall kemudian digunakan untuk mengatur standar kinerja (Abdullah, 2014:15).

### 3. Model Costello

Model Costello diuraikan sebagai siklus yang dimulai dengan penyusunan rencana dan diakhiri dengan pembuatan dan pengelolaan rencana kinerja. Selain itu, karyawan perlu diberikan arahan dalam rangka meningkatkan kinerja SDM (SDM). Kemajuan kinerja karyawan kemudian harus dievaluasi kembali. Selama evaluasi dan dimulainya kembali kemajuan pekerjaan, dan jika rencana perlu diubah (Abdullah, 2014: 16).

#### 4. Model Armstrong dan Baron

Siklus manajemen kinerja, menurut Armstrong dan Baron, adalah berurutan atau berurutan. suatu prosedur yang terdiri dari serangkaian langkah yang diambil dalam urutan yang telah ditentukan yang menghasilkan hasil (kinerja) tertentu.

Ada empat pandangan Pengukuran Kinerja Menurut Mulyadi (2009), adapun sebagai berikut:

##### 1. Pandangan Keuangan

Era digital sebagai salah satu faktor penyebab lingkungan bisnis menjadi kompetitif. Perusahaan menghadapi saingan dari seluruh dunia dan bahkan dari perusahaan di luar industri terkait, selain saingan domestik. Agar bisnis dapat bersaing di pasar global, lingkungan yang kompetitif membuatnya lebih fokus pada kompetensi intinya dan memperkuat jaringan organisasi. Tidak hanya bisnis yang bersaing satu sama lain, tetapi juga jaringan organisasi.

##### 2. Pandangan Pelanggan

Lingkungan bisnis kompetitif di era digital membuat organisasi berfokus pada pilihan customer agar dapat bertahan dan bersaing. Personil dalam Lingkungan bisnis kompetitif dituntut menggunakan strategi penilaian konsumen atau *customer value strategy* yang pada praktiknya menempatkan pelanggan menduduki puncak daftar seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) perusahaan. Karyawan, pelanggan, pemerintah, kreditur, pemasok, dan masyarakat adalah semua pemangku kepentingan dalam keberadaan perusahaan.

##### 3. Pandangan Internal

Agar bisnis dapat bertahan dan bersaing di lingkungan bisnis digital yang ditandai dengan lingkungan persaingan yang ketat, perusahaan perlu terus meningkatkan layanan pelanggan.

Menurut Belarmino (2013):66, Keith Davis dalam Mangkunegara (2007:13-14) menjelaskan bahwa Ability (kemampuan) dan faktor-faktor motivasional (motivation) mempengaruhi pencapaian kinerja. Berikut penjelasan dari sudut pandang tersebut:

Kinerja = Kemampuan x Motivasi

Motivasi = Sikap x Situasi

Kemampuan = Pengetahuan x Skill

- 1) Faktor kemampuan (Ability) Kemampuan terdiri dari potensial (IQ) dan aktual (keterampilan dan pengetahuan). Hal ini menunjukkan jika pemimpin dan karyawan dengan IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) akan lebih mudah, terutama jika IQ tersebut unggul, sangat unggul, bertalenta, atau jenius, memiliki nilai akademik yang tinggi untuk memastikan bahwa itu memadai untuk posisi, dan terampil dalam pekerjaan setiap harinya.
- 2) Faktor Motivasi (Motivasi) Sikap seorang pemimpin atau karyawan terhadap situasi kerja dalam organisasinya disebut motivasi. Sikap positif (pro) ditempat kerja akan meningkatkan motivasi kerja, sedangkan sikap negatif akan menurunkan motivasi kerja. Situasi tersebut melibatkan hubungan tempat kerja, fasilitas tempat kerja, iklim tempat kerja, kebijakan kepemimpinan, praktik kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja. Sedangkan Armstrong dan Baron sebagaimana dikemukakan oleh Sedarmayanti (2011:223) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh 5 (lima) faktor, antara lain:
  - a. Faktor Pribadi: menunjukkan komitmen individu, motivasi, dan tingkat kompetensi;
  - b. Kualitas kepemimpinan: ditentukan oleh tingkat dorongan, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan pemimpin tim;
  - c. Kerja tim: menunjukkan kualitas bantuan yang diterima dari rekan kerja;
  - d. Cara Kerja: menunjukkan bahwa organisasi menyediakan fasilitas dan sistem kerja;
  - e. Situasi di lingkungan: dicontohkan oleh tekanan yang kuat baik dari dalam maupun dari luar lingkungan.

Selanjutnya oleh Mangkunegara mengungkapkan pandangan yang sama dengan teori konvergensi yang dikenalkan William Stern dalam buku "Evaluasi Kinerja SDM", (2006:16-17) menjelaskan bahwa faktor penentu kinerja (prestasi kerja individu) dalam suatu organisasi adalah:

##### 1. Faktor individu

Secara psikologis, standar individu hendaknya berintegritas tinggi dan memiliki keseimbangan mental (rohani) dan fisiknya (jasmani). Maka dalam bekerja,

individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi baik ini merupakan modal penting agar individu mampu mengelola dan berkarya secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari untuk pencapaian tujuan organisasi.

## 2. Faktor lingkungan organisasi

Kemampuan individu untuk tampil di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh lingkup kerja organisasi. Uraian tugas yang jelas, wewenang yang memadai, sasaran yang terukur, komunikasi yang efisien, lingkungan kerja yang harmonis, saling menghormati, dan dinamis, serta jenjang karir yang didukung fasilitas kerja yang memadai merupakan faktor lingkungan organisasi.

Penilaian *Key Performance Indicators* (KPI) dapat dilakukan secara horizontal (oleh rekan sejawat di tingkat yang lebih tinggi), *top-down* (oleh bawahan), atau *bottom-up* (oleh atasan). *Monitoring* dan evaluasi KPI sebagai kegiatan untuk memantau setiap kegiatan dilakukan secara akurat dan sesuai rencana yang telah ditentukan dengan mengamati bagaimana setiap kegiatan berlangsung. *Key Performance Indicators* (KPI) Moeheriono mengatakan bahwa pengawasan lebih dilakukan setiap hari, setiap minggu, dan setiap semester, tetapi secara bertahap dan sering setiap triwulan, untuk melihat bagaimana kegiatan yang direncanakan berjalan dan sejauh mana.

Dalam penilaian KPI atas kinerja manajemen perusahaan, biasanya ada kendala atau tantangan yang membuat proses menjadi persaingan antara tim dan karyawan, antara lain:

1. Hambatan untuk evaluasi atau identifikasi KPI sendiri Sulit untuk mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indicator*) dengan benar untuk setiap posisi. KPI dapat dengan mudah ditetapkan di sejumlah posisi, termasuk di departemen pemasaran, penjualan, atau produksi. Namun, membuat KPI untuk personel pendukung atau administrasi cukup menantang.

2. Kendala dalam menentukan sistem monitoring setelah penetapan KPI. Sistem untuk memantau KPI. Karena kurangnya dukungan dan sistem pemantauan yang

solid, banyak bisnis telah berhasil mengembangkan KPI tetapi berhenti di tengah.

3. Pengembangan kinerja pada akhirnya dapat diterapkan pada apa yang disebut "*KPI Gaming*" atau *game* KPI jika sistem pemantauan yang baik tidak tersedia. Hambatan untuk mengarang hasil penilaian KPI atau ketidakakuratan laporan. Selain itu, *game* ini sering rentan terhadap fungsi administratif atau pendukung. Perlu diketahui bahwa dimensi KPI untuk bagian ini biasanya menghasilkan dua hal:

- (a) tingkat ketelitian yang digunakan untuk membuat laporan seperti laporan keuangan, administrasi kepegawaian, penjualan, dan akuntansi; dan

- (b) seberapa sering laporan ditulis.

## 2.2. Pengertian Hasil Kerja

Hasil Kerja atau disebut juga kinerja berasal dari kata "kinerja" dalam etimologi. Edy Sutrisno, sebagaimana dilaporkan dalam (2009:56) Pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan secara sah tanpa melanggar hukum disebut kinerja atau mengikuti norma dan etika. Mangkunegara berpendapat (2009:18) Kinerja seorang pegawai diukur dari kualitas serta kuantitas pekerjaan yang pegawai hasilkan sesuai dengan tugasnya. Pendapat Kadarisman juga mendukung hal tersebut (2013:49) Kapasitas pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas tanggungan disebut sebagai pemahaman kinerja pegawai. Biasanya indikator keberhasilan yang telah dilaksanakan menjadi dasar dari tugas-tugas tersebut. Tingkat kerja karyawan akan diketahui, tingkatnya dapat berupa sejumlah istilah.

Standar mengacu pada pendekatan yang diambil, standar kinerja menjadi tolok ukur, tujuan, atau target yang mewakili tingkat kinerja yang diinginkan oleh suatu organisasi. Agar bermanfaat bagi organisasi dan karyawannya, standar kerja yang baik harus dapat dicapai dan realistis (Abdullah 2014:114). Soekidjo Notoatmodjo (2009:121) dan Dewi Hanggraeni (2012:121), prosedur yang dikelola

perusahaan untuk mengevaluasi kinerja setiap pegawai disebut penilaian kinerja.

Menurut Belarmino (2013): 62-63, ia memiliki sejumlah keuntungan bagi bisnis, termasuk kemampuan untuk mengevaluasi karyawan di seluruh organisasi, mendorong pertumbuhan individu, dan operasi sistem dokumen. Indikator penilaian Kinerja sebagai berikut:

- 1) Evaluasi personal dalam organisasi Tujuan penilaian adalah untuk mengevaluasi kinerja setiap pegawai guna menentukan besaran dan jenis kompensasi yang menjadi hak setiap pegawai;
- 2) Pertumbuhan individu dalam perusahaan Evaluasi kinerja yang digunakan untuk tujuan ini berguna untuk pertumbuhan karyawan berkinerja rendah yang membutuhkan pendidikan atau pelatihan formal;
- 3) Pemeliharaan sistem Setiap sistem organisasi memiliki subsistem yang terhubung satu dan lainnya. Sebab itu, diperlukan pemeliharaan yang tepat.
- 4) Dokumentasi Evaluasi kinerja di masa depan akan menghasilkan manfaat bagi posisi karyawan. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Berikut parameter kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan Mangkunegara (2011:176):

1. Kualitas: dalam arti menyesuaikan metode optimal untuk melaksanakan suatu kegiatan atau mencapai tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan, mengacu pada tingkat hasil dari kegiatan tersebut yang hampir sempurna.
2. Kuantitas: Kuantitas yang diproduksi sesuai dalam target waktu dan total unit yang terselesaikan.
3. Dari perspektif koordinasi dengan output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain, ketepatan waktu menjadi acuan sejauh mana suatu kegiatan terselesaikan tepat waktu atau lebih awal dari target yang ditentukan.
4. *Efficiency*: di mana tingkat memaksimalkan sumber daya dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian per unit.
5. Sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya tanpa bantuan seorang

pemimpin atau tanpa meminta intervensi karyawan untuk mencegah hasil negatif.

Persyaratan Cascio (1992) untuk evaluasi kinerja yang efisien adalah sebagai berikut: Manajemen SDM di Organisasi Publik dan Bisnis, hlm. 270-273 (Suwatno et al., 2011:196) terdiri dari:

1. Asesor (penilai);
2. Relevansi (kepentingan)
3. Keandalan (*reliability*)
4. Sensitivitas (*sensitivity*)
5. Khasiat (kegunaan) dapat dianggap dapat diterima.

Dari Klaim Mangkunegara (2011:98) Ada tiga hal yang mempengaruhi kinerja:

1. Faktor individu, yang meliputi keterampilan dan pengalaman, latar belakang, persepsi, sikap (*attitude*), dan kepribadian setiap orang adalah unik.
2. Faktor psikologis seperti kecerdasan dan konsentrasi Orang normal didefinisikan memiliki integritas tinggi antara fungsi mental serta fisik pegawai. Bagi personal agar dapat mengelola dan memaksimalkan kemampuannya untuk melaksanakan rutinitas kerja sehari-hari untuk menggapai tujuan yang diharapkan, memiliki konsentrasi yang baik adalah modal utama.
3. Faktor organisasi termasuk kepemimpinan, sumber daya, struktur, desain pekerjaan, dan penghargaan. organisasi yang membantu individu dalam mencapai tingkat kinerja tempat kerja yang tinggi. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain kesempatan berkarier, fasilitas kerja yang relatif memadai, uraian yang jelas, kewenangan yang cukup, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efisien, hubungan yang baik yang menumbuhkan keharmonisan kerja, respek, dan lingkungan kerja yang dinamis.

Menurut Simanjuntak dan Widodo (2015: 133), kinerja dipengaruhi oleh:

- a. Kemampuan dan kualitas pegawai, serta hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik, fasilitas pendukung, yang meliputi hal-hal seperti fasilitas produksi, teknologi, lingkungan kerja, dan kesehatan kerja.
- b. *Super office*, yang mencakup beberapa hal yang memiliki hubungan dengan pemerintah dan industri, hubungan eksekutif dan yang

berhubungan dengan perwakilan bantuan pemerintah (kompensasi/tingkat gaji, pensiun yang dikelola pemerintah, dan kesejahteraan kerja).

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dapat diidentifikasi menggunakan penelitian Kualitatif Deskriptif Eksplanative, sehingga penulis mendeskripsikan dengan terperinci mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Indikator Penilaian Kinerja (KPI) terhadap Kinerja karyawan di PT. Pertamina Retail Divisi pemasaran SPBU COCO Ketintang Surabaya.

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Penelitian dilakukan di SPBU COCO KETINTANG SURABAYA yang dikelola oleh PT. Pertamina Retail yang beralamat di Jalan Ketintang Madya nomor 46 Kec, Gayungan kota Surabaya. Dari tanggal 20 November 2020 hingga 20 Desember 2020, penelitian ini akan berjalan selama sekitar satu bulan.

Berdasarkan saran dari pihak Manajer SPBU COCO Ketintang, Surabaya, responden yang menjadi sampling peneliti sebanyak 9 (Sembilan) personal, terdiri dari :

1. (1) satu orang, Supervisor
2. (2) dua orang, Kepala Shift
3. (1) satu orang, Staff Admin
4. (1) satu orang, Staff Kasir
5. (4) empat orang, Staff Operator

#### 3.2 Teknik Penarikan Data

Pada penelitian kali ini digunakan metode “purposive sampling” yang melibatkan penunjukan sampel berdasarkan faktor-faktor tertentu yang digunakan untuk mengumpulkan data. Biasanya metode ini diartikan sebagai proses pengambilan sampel karena jumlah sampel yang akan diambil terlebih dahulu ditentukan terlebih dahulu. , dan pemilihan sampel didasarkan pada tujuan tertentu dengan tujuan memperoleh sampel yang representatif dengan tetap mempertimbangkan keputusan peneliti untuk mengambil sampel (Sunnyoto, 2012:52). Melalui wawancara atau observasi, peneliti mengumpulkan data dari narasumber. Dengan mengecek,

memisahkan, dan membandingkan kembali informasi yang telah dikumpulkan, peneliti mengolah data yang didapat dari satu sumber ke informan lainnya. Data yang sudah didapat dan terkumpul berupa informasi dari Supervisor, Kepala Shift, Staff Kasir, Staff Admin, Staff Operator, akan dilakukan pengecekan oleh peneliti.

Data yang telah terkumpul tersebut harus dianalisis, didiskripsikan, dan dikategorikan apa saja point yang sama beserta perbedaannya. Setelah melakukan pemisahan kategori, peneliti akan menarik kesimpulan yang akan diterangkan kepada narasumber dan berikutnya untuk disepakati bersama.

### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT Pertamina Retail yang selanjutnya disebut “Perseroan” anak perusahaan PT Pertamina (Persero) yang menjual produk-produk Pertamina di toko-toko retail. Perseroan merupakan pionir bisnis ritel modern di Indonesia dan fokus pada dua bidang usaha utama yaitu bisnis melalui BBM dan bisnis melalui produk non BBM, keduanya terintegrasi dalam SPBU yang dimiliki dan dioperasikan oleh Perseroan atau *COCO Company Owned, Company Operated* SPBU. Penjualan produk BBM dan pengelolaan SPBU COCO (*Company Owned, Company Operated*) milik PT Pertamina (Persero) di seluruh Indonesia merupakan bidang usaha *Fuel Retail*. kota, mulai 26 per 31 Desember 2019.

#### PRODUK PT. PERTAMINA

Melalui SPBU COCO milik sendiri, perusahaan menjual produk bahan bakar yang dikelola oleh PT Pertamina (Persero). Jenis Bahan Bakar Khusus (BBK) meliputi jenis bahan bakar berikut yang dijual perusahaan:

1. Premium/Premix adalah bahan bakar minyak yang berwarna kekuningan yang bentuknya seperti distilat. Penambahan zat warna (pewarna) tambahan menghasilkan warna kuning. Bahan bakar untuk mobil, sepeda motor, motor tempel, dan kendaraan lain yang berbahan bakar bensin biasanya membutuhkan premium. Ini bahan bakar sering disebut sebagai bensin atau petrol.

2. Peralite adalah bahan bakar yang memenuhi persyaratan fundamental untuk ketahanan yang sangat baik karena memiliki tingkat *Research Octane Number* (RON) 90.

3. Pertamax adalah bahan bakar yang memiliki nilai oktan lebih tinggi, ramah lingkungan. Ini adalah versi terbaru dengan *Research Octane Number* (RON) 92, yang dapat menghilangkan endapan karbon dari ruang bakar dan katup *intake port fuel injector*.

4. Pertamax Turbo memiliki fitur *Ignition Boost Formula* (IBF) dan memiliki nilai oktan 98. Karena Pertamax Turbo merupakan bahan bakar yang memenuhi standar mutu Euro 4 dan memiliki kandungan sulfur yang lebih rendah, juga akan berdampak negatif terhadap emisi yang lebih rendah. Karena lebih banyak torsi yang dihasilkan oleh mesin, Pertamax Turbo juga akan meningkatkan akselerasi.

5. *Pertamax Racing* adalah bahan bakar yang dikhususkan untuk balap yang dapat menghasilkan banyak tenaga dan torsi tanpa meledak, menjadikan kendaraan balap responsif, stabil, dan tahan lama. Karena adanya bioetanol bebas timbal atau TEL, dalam produk ini, termasuk dalam kualitas bahan bakar berkualitas tinggi yang bermanfaat bagi lingkungan. *Pertamax Racing* diformulasikan untuk kompresi mesin di atas 10:1.

6. *Compressed natural gas* atau CNG adalah gas yang telah dimampatkan dan dimaksudkan untuk digunakan dalam transportasi. CNG pada awalnya menjadi program pemerintah sebagai bahan bakar alternatif untuk PSO.

7. VI-GAS adalah perpaduan antara Propana dan Butana yang merupakan turunan dari LPG yang dikenal dengan LGV (*Liquefied Gas for Vehicle*). Karena emisinya yang rendah dan sebagai tempat/wadah penampung berbentuk tabung yang memiliki fungsi ganda sebagai tangki bahan bakar.

## **Tugas dan Tanggung jawab karyawan PT. Pertamina Retail COCO Ketintang**

### **1. Manajer**

- a) Sebagai Nahkoda yang mewakili dan memimpin operasional pada unit

SPBU di depan PERTAMINA dan masyarakat;

- b) Memimpin, mengelola, serta memberi komando dari semua kegiatan operasi SPBU.

### **2. Supervisor**

- a) Mengontrol dan monitoring pekerjaan Kashift/Team Leader, Admin/Kasir, dan Operator di lapangan
- b) Mengemban tanggung jawab atas seluruh aktivitas Operasional
- c) Melaksanakan pengembangan karir untuk karyawan seperti : Promosi, Punishment, Mutasi, dan Pengurangan
- d) Menginformasikan segala aktifitas terkait penjualan dan kegiatan operasional
- e) Mengevaluasi dan menyusun rencana pekerjaan harian hingga bulanan dan memastikan pencapaian kualitas target kerja yang diperlukan sebagai bahan pelaporan kepada pimpinan.
- f) Menentukan keputusan internal SPBU

### **3. Administrator dan Kasir**

- a) Mengatur jadwal kerja karyawan;
- b) Melacak hasil penjualan BBM setiap shift;
- c) Menyiapkan laporan gaji untuk karyawan untuk dikirim ke Manajer;
- d) Menulis, mendokumentasikan, dan mengarsipkan data perusahaan dalam bentuk hardcopy dan softcopy;
- e) Menerima hasil penjualan dalam bentuk setoran tunai maupun non tunai seperti : voucher BBM dari Penyelenggara, pembayaran *cashless* melalui edc bank terkait;
- f) Menyetorkan uang ke bank.

### **4. Team Leader / Kepala Shift**

- a) Memastikan tim operasional mematuhi jadwal shift di lapangan dan mematuhi prosedur perusahaan dalam menjalankan aktivitas di lapangan.
- b) Pengarahan shift pembukaan, di mana informasi terbaru mengenai kegiatan pelayanan, penjualan, atau keselamatan kerja lapangan dibagikan.
- c) Melaksanakan tugas pembakaran bahan bakar dan pengisian tangki penimbunan bahan bakar, serta pengawasan mutu dan takaran bahan



bakar sesuai standar PT. Persero PERTAMINA

- d) Hubungi DEPO BBM terdekat untuk meminta pengiriman BBM.
  - e) Ikuti langkah-langkah pada checklist dan pastikan fasilitas SPBU selalu dalam kondisi baik, siap pakai, dan terawat.
  - f) Memastikan kegiatan penjualan dan pelayanan di lapangan dilakukan dalam lingkungan yang terkendali dan aman.
  - g) Jika terjadi keadaan darurat di lapangan, melapor kepada SPV atau Manajer.
5. Operator
- a) Bertugas melaksanakan pelayanan dan penyaluran BBM kepada konsumen sesuai dengan SOP perusahaan.
  - b) Menghitung hasil penjualan sekaligus melanjutkan penyetoran uang penjualan BBM kepada Kasir SPBU.
  - c) Melakukan pencatatan hasil penjualan BBM sebagai pelaporan kepada Kashift & Supervisor.
  - d) Serah terima close shift dari shift sesudah dan sebelumnya.

Motivasi adalah hal penting yang memiliki peran serta pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang sudah disampaikan oleh Bu Azizah yang saat ini menjabat Admin di SPBU COCO Ketintang :

“Kesejahteraan karyawan semua pegawai mendapatkan sama rata, yang berbeda Jenjang Karir dan Reward, dimana kriterianya berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh pimpinan bagi karyawan yang berprestasi serta memiliki dedikasi dan loyalitas tinggi kepada perusahaan.”

Kemampuan dan kapasitas karyawan serta posisi yang tersedia menjadi pertimbangan dalam perencanaan karir karyawan untuk posisi yang lebih tinggi. Dalam hal ini, perusahaan menempatkan prioritas tinggi pada pengisian posisi bagi karyawan yang sudah menjadi bagian dari organisasi. Untuk jabatan Direksi diisi oleh asisten dari PT Pertamina (Persero) melalui RUPS. Proses *Talent Review Meeting* yang melibatkan *Director, Vice President, dan Manager* terkait digunakan untuk mutasi dan

promosi karyawan. Berdasarkan hasil *People Review*, rekam jejak karir karyawan, dan masa kerja karyawan, akan ditentukan karyawan mana yang akan menerima mutasi atau promosi dari *Talent Review Meeting. Performance Management System (PMS)* yang mengacu pada pencapaian pegawai KPI/SMK dan memperhitungkan hasil bisnis yang dicapai ketika keterlibatan pegawai meningkat digunakan untuk mengukur *performance appraisal*.

### 1. Jenjang Karir

Jalur profesi untuk karyawan tersedia untuk semua perwakilan dalam Organisasi yang dipisahkan menjadi beberapa tingkatan, yaitu:

- a. Direksi
- b. VP
- c. Ketua
- d. Pengawas kolaborator
- e. Peringkat Staf
- f. Staf
- g. Atasan
- h. Kepala Divisi

Selain itu, perusahaan telah melakukan beberapa upaya untuk mempertahankan karyawan yang dianggap sebagai kandidat SDM, antara lain:

- a) Menunjuk pekerja sebagai pekerja tetap atau pekerja waktu tidak tertentu (PWTT) untuk memperjelas statusnya. Melalui program Rebo-an, dimana karyawan dapat langsung mengkomunikasikan ambisinya kepada manajemen, Anda dapat menjalin komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan.
- b) Perbaikan dengan cara memberikan kompensasi dan tunjangan secara berkala sesuai dengan kebijakan perusahaan dan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku.
- c) Memberikan kesempatan/tantangan kepada pekerja yang memiliki prestasi dan potensi yang baik bagi perusahaan untuk dapat dipromosikan untuk level yang lebih tinggi.

### 2. Kesejahteraan Karyawan

Dalam upaya mematuhi ketentuan pemerintah berdasarkan Undang-undang Tenaga Kerja No. 13/2003 Tanggal 25 maret 2003. yang berhubungan dengan

kesejahteraan pekerja, berupa penyesuaian besar gaji dan perusahaan wajib menyediakan fasilitas bagi pekerja berupa:

a. Jaminan kesehatan, jaminan hari tua, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian merupakan bagian dari program jaminan sosial ketenagakerjaan Jamsostek, demikian pula tunjangan hari raya bagi seluruh karyawan pada Hari Raya. Sesuai dengan peraturan yang berlaku, pekerja yang meninggal dunia menerima biaya pemakaman dan santunan kematian.

b. Penghargaan dan Apresiasi Bagi Pekerja Pertamina memberikan penghargaan kepada pekerja di daerah pelosok yang telah berkontribusi dan berjuang dengan mengorbankan materi, tenaga, dan pikiran agar masyarakat Indonesia dapat menikmati produk-produk Pertamina tanpa terkecuali. Hal ini dilakukan sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan yang telah mendedikasikan diri demi kelancaran operasional perusahaan. Pada tahun 2019 atas nama Budi Santoso, Direktur Utama PTPR, Bapak Sofyan Jusuf, dan Manajer HSSE secara pribadi memberikan hadiah kepada Security di SPBU COCO Pramuka untuk menegakkan aspek HSSE. Pelanggan yang bersikeras untuk mengisi jerigen plastik dengan bahan bakar ditanggapi dengan penolakan tegas dari satpam, yang melakukannya dengan sopan dan sabar. Pada 5 Agustus 2019, pelanggan lain yang mengantri merekam kejadian tersebut dan mengunggahnya ke media sosial YouTube.

c. Selain itu, penghargaan khusus dari masing-masing RU diserahkan oleh *Processing Director* kepada HSSE, teknisi, *operator*, *panelman*, *supervisor*, dan *engineer* terbaik. Selain itu, penghargaan diberikan pada kategori HSSE, *reliability*, *operational excellent performance*, *performance improvement*, dan *sustainability* untuk tingkat kinerja tertinggi. Selain itu, para perwira tempur energi yang bertugas di wilayah operasi Pertamina di luar negeri mendapatkan penghargaan tidak hanya di Indonesia tetapi juga internasional.

### **Dampak Gaya Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai**

Pelatihan pengembangan soft skill dan hard skill diberikan kepada semua

pekerja. Hal ini antara lain mencakup berbagai pelatihan untuk pertumbuhan yang disesuaikan dengan tujuan bisnis, seperti pelatihan *salesmanship* untuk meningkatkan penjualan seperti yg disampaikan saudara Bayu sebagai Operator sebagai berikut:

“Gaya pemimpin yang cocok adalah sosok yang tegas, berwibawa, bijaksana dan yang utama mengerti kondisi lapangan.”

Sistem *People Review* digunakan di perusahaan untuk mengelola kinerja. Survei Perilaku Kepemimpinan / *Leadership Behavior Survey* (LBS) ditinjau sendiri oleh setiap karyawan terlebih dahulu. Hasil *self-review* tersebut kemudian akan berperan penting dalam proses pemberian umpan balik kepada bawahan dan atasan, dan atasan terkait akan memperhitungkannya saat menentukan skor LBS. Matriks *People Review* berisi skor LBS yang telah dikumpulkan kemudian dibandingkan dengan nilai-nilai Fungsi KPI. Perusahaan menggunakan berbagai strategi untuk pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

a. Pelatihan diberikan sesuai dengan kebutuhan masing-masing fungsi. Kemampuan dan keahlian pegawai akan ditingkatkan melalui pelaksanaan kegiatan pelatihan baik untuk peningkatan *soft competency* maupun *hard competency*. Karyawan baik di Kantor Pusat maupun di Unit Bisnis mendapatkan pelatihan.

b. *Coaching* Melalui proses pembinaan dan pengarahan yang konsisten, atasan secara aktif berkontribusi dalam pengembangan kerjasama tim di fungsinya masing-masing dengan melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

c. *Job Assignment* Perusahaan sangat memperhatikan karir karyawannya. Melalui promosi ke posisi yang lebih tinggi, perusahaan memberikan peluang pertumbuhan kepada karyawan. Karyawan dihadapkan pada tantangan untuk memenuhi tujuan kerja perusahaan selama ini. Seorang karyawan dapat dipromosikan ke posisi tersebut jika memenuhi tujuan yang ditetapkan dan lulus proses evaluasi.

Perusahaan meninjau proses evaluasi bisnis secara berkala, dan tinjauan ini akan menjadi dasar pengambilan keputusan tentang restrukturisasi organisasi sehingga kebutuhan tenaga kerdapat didefinisikan dengan jelas dan dapat membantu mencapai tujuan dan strategi perusahaan.

### **Pengaruh *Key Performance Indicators* (KPI) terhadap kinerja karyawan**

Pada setiap tahunnya seluruh karyawan secara berkala akan dilakukan penilaian terhadap kinerjanya oleh Perusahaan. Evaluasi dilakukan pada akhir masa kontrak bagi pegawai berstatus kontrak, dan dilakukan setiap akhir tahun bagi pegawai tetap. Informasi yang diperoleh dari evaluasi kinerja ini akan menjadi landasan bagi kebijakan dan keputusan perusahaan terhadap efisiensi sumber daya manusianya, namun tidak terbatas pada:

- a. Rencana untuk pelatihan dan pertumbuhan pribadi.
- b. Memilih jalur karir.
- c. Mempersiapkan kebutuhan karyawan.
- d. Kebijakan terkait pekerja seperti kompensasi dan tunjangan.

Hal ini sesuai dengan penyampaian dari Bapak Hariz, manager SPBU COCO Ketintang saat diwawancarai terkait evaluasi karyawan:

“Setiap tahun saya melakukan evaluasi kinerja sendiri sebelum memberikan penghargaan di akhir tahun. Evaluasi saya disampaikan secara lisan kepada setiap karyawan.

“Lebih sederhana dan mudah saya lakukan. Akan tetapi yang menjadi kelemahannya dikarenakan belum adanya standar yang tepat untuk mengukur kinerja karyawan dan masih bersifat lisan, karena yang saya lakukan melalui pengamatan langsung untuk mengukur kinerja dan itupun kurang maksimal karena tidak setiap hari memantau kinerja karyawan secara langsung, dan monitoring dari pengawas. Dan kedepanya jika ada perubahan jumlah karyawan, akan sedikit menjadi kendala dalam mengevaluasi satu per satu sehingga perlu adanya penilaian yang tercatat.”

## **V. HASIL DAN SARAN**

Dari data observasi yang diambil oleh peneliti, berikut yang menjadi kesimpulan terkait Implementasi *Key Performance Indicator* (KPI) yang ada di SPBU COCO Ketintang :

1. Dalam meningkatkan Implementasi penilaian kinerja, Manajemen memberlakukan reward and punishment kepada seluruh pekerjanya.
2. Monitoring penilaian kinerja dilakukan setiap satu bulan sekali, dengan tujuan untuk mengetahui pekerja yang konsisten bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan.
3. Dinamika bisnis Perusahaan yang membutuhkan struktur organisasi yang sangat cepat dan lincah .
4. Rendahnya sales awareness.
5. Lambatnya jenjang karir sebagai motivasi karyawan.

Berikut ini adalah rekomendasi penulis untuk bisnis:

1. Evaluasi penempatan dan struktur organisasi untuk menentukan karyawan mana yang dipersiapkan dengan baik untuk memegang posisi penting di perusahaan.
2. Merubah sistem struktur organisasi yang dapat mengikuti dinamika perusahaan sehingga penilaian kinerja dapat ditingkatkan dan mencapai hasil yang lebih optimal.
3. Menanamkan kesadaran kepada seluruh karyawan akan pentingnya meningkatkan sales awareness karena sangat berpengaruh terhadap penilaian kinerja karyawan.
4. Merencanakan personel, merancang skema untuk program insentif penjualan, dan memberikan instruksi dalam keahlian menjual, sebagai cara untuk meningkatkan antusiasme dan kemampuan tim penjualan untuk mencapai tujuan penjualan.
5. Talent Management, Memastikan seluruh karyawan mendapatkan penilaian kinerja sebagai bagian dari program penilaian yang berkelanjutan.
6. Culture Change atau Perbaiki budaya kerja pegawai agar menunjang kemajuan perusahaan lebih cepat.
7. Manajemen memberi motivasi dan dukungan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik berdasarkan penilaian kinerja untuk dipromosikan kejenjang karir selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Arini T. Soemohadiwidjojo Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator. Jakarta: RAS, 2015
- Budiarto A S. KPI; Key Performance Indicator. Depok: Huta Publisher, 2017
- Handoko, T. Hani. (2001). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Sembilan, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Keith Davis dalam buku AA Anwar Prabu Mangkunegara (2007:13-14) Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung, PT. Refika Aditama.
- Koesmono, Teman. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. 2(7), September, 171-188.
- Mangkunegara, P. Anwar. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia: Perusahaan. PT Remaja Rasdakarya, Bandung.
- Moehariono. Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik. Jakarta: Rajawali Pers, 2012 S
- Ramadian. 2012. Perancangan Standar Penilaian Kinerja Pemeliharaan Lampu Jalan Berdasarkan Key Performance Indicators. Jurnal Optimasi Sistem Industri, Vol.11, No. 2, Oktober.
- Rivai Veithzal. Performance Appraisal. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008
- Sedarmayanti. (2007) Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Bandung, PT. Refika Aditama.
- <https://www.pertamina.com/id/visi-misi-tujuan-dan-tata-nilai>, diakses pada tanggal 01 Februari 2022
- <https://www.pertamina.com/id/tonggak-sejarah>, diakses pada tanggal 01 Februari 2022
- <https://www.pertamina.com/id/struktur-grup-perusahaan>, diakses pada tanggal 01 Februari 2022
- <https://www.pertamina.com/id/Dewan-Direksi>, diakses pada tanggal 01 Februari 2022