

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebuah organisasi memiliki tujuan untuk mencapai visi dan misinya. Organisasi merupakan sebuah wadah atau tempat berkumpulnya sekelompok orang untuk bekerjasama secara rasional dan sistematis, terkendali, dan dipimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Melalui organisasi seseorang dapat memperoleh imbalan berupa materi maupun non materi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sampai batas dari organisasi tersebut. Organisasi termasuk juga perusahaan, menjadi lingkungan dimana manusia dapat berinteraksi pada setiap aspek yang disebut sebagai perilaku organisasi. Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang tinggi dari sumber daya manusia dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan sebuah organisasi. Organisasi menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam proses pembangunan organisasi.

Persaingan global yang terjadi saat ini terlihat dari semakin ketatnya kompetisi di setiap perusahaan dan juga iklim ekonomi global yang mengharuskan setiap perusahaannya mampu bersaing dan melakukan perbaikan komprehensif agar terus berkembang. Perkembangan perusahaan yang berkelanjutan tentunya harus didukung penuh oleh kualitas sumber daya ,manusia.

Saat ini, Badan Usaha Milik Negara atau BUMN terus dikembangkan oleh Menteri BUMN, Erick Thohir. Dilansir oleh Medcom.id menyatakan bahwa Menteri BUMN berfokus untuk mengembangkan perusahaan BUMN dengan

menerapkan nilai AKHLAK atau amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. Menurut Erick Thohir, Pengembangan negara yang kokoh diperlukan pengembangan sumber daya manusia. Menteri BUMN juga menyebutkan perlu adanya transformasi *human capital* yang lebih profesional agar para pegawai lebih mengedepankan transparansi dan sinergitas antar pegawai (Azhar, 2022).

Pertamina sebagai salah satu BUMN yang berguna untuk menggerakkan dan meningkatkan sektor ekonomi dan pendapatan negara, terus bergerak secara agresif dan inovatif dalam rangka menciptakan peluang maupun menangkap peluang bisnis yang ada di pasar global. Pertamina memanfaatkan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki oleh Indonesia sebagai negara maritim dan kepulauan, serta posisi yang strategis di jalur ekonomi internasional. Pertamina sebagai perusahaan energi memiliki sarana dan fasilitas bisnis yang lengkap dari hulu ke hilir, hal ini menjadikan Pertamina sebagai salah satu perusahaan energi di dunia dengan portofolio bisnis yang menarik untuk mendatangkan mitra dan kerja sama.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni terus dikembangkan oleh Pertamina yang berguna untuk berlangsungnya bisnis perusahaan. Pertamina berfokus pada penciptaan pekerja yang memiliki profesionalisme, komitmen, berdedikasi, dan berorientasi pada bisnis. Pertamina merupakan perusahaan yang dikelola oleh pimpinan dan susunan pekerja yang profesional yang merupakan hasil dari penerapan sistem dan program pengembangan sumber daya manusia yang terencana dengan terstruktur.

Tabel 1.1
Jumlah Tenaga Kerja, Pendapatan, Laba Usaha dan Produksi

Keterangan	Tahun		
	2021	2020	2019
Jumlah Tenaga Kerja	15.754	15.351	15.297
Pendapatan Usaha (dalam jutaan rupiah)	57.509	41.469	54.739
Laba Usaha (dalam jutaan rupiah)	4.962	4.101	4.898
Produksi Minyak (dalam MBOPD)	445	408	413
Produksi Gas (dalam MMSCFD)	2.615	2.635	2.882
Produksi Migas (dalam MBOEPD)	897	863	900

Sumber: *Annual Report PT. Pertamina (PERSERO)*

Tabel 1.1 menyajikan data perkembangan jumlah tenaga kerja, pendapatan dan laba usaha selama tiga tahun terakhir yaitu tahun 2019 sampai dengan tahun 2021. Selama tiga tahun terakhir, PT Pertamina (Persero) meningkatkan jumlah tenaga kerjanya, namun peningkatan jumlah tenaga kerja tidak sebanding dengan peningkatan penjualan, laba usaha dan tingkat produksi. Pada tahun 2019, jumlah tenaga kerja adalah 15.297 dapat menghasilkan produksi minyak sebesar 413 MBOPD, gas sebesar 2.882 dan migas sebesar MMSCFD. Pencapaian atas pendapatan tahun 2019 adalah 54,7 triliun dengan laba usaha 4,9 triliun. Pada tahun 2020, jumlah pekerja di Pertamina mengalami kenaikan menjadi 15.351 atau 54 orang (meningkat 0,4%). Penambahan pekerja pada tahun 2020 tidak berdampak pada peningkatan pendapatan dan produksi. Jumlah produksi minyak sebesar 408 MMSCFD atau turun 1,21%, produksi gas sebesar 2.635 MMSCFD atau turun 8,57%, dan produksi migas sebesar 863 MBOEPD atau turun 4,28%. Hal serupa juga terjadi pada penjualan pada tahun 2020 tercatat hanya 41,3 triliun atau turun 24,3% sehingga laba bersih pun turun menjadi 4,1 triliun atau turun 16,27%. Pada tahun 2021, karyawan juga mengalami peningkatan menjadi 15.754 atau 203 orang (1,32%). Penambahan pekerja pada tahun 2021 lebih berdampak baik dibandingkan

dengan tahun sebelumnya. Tingkat produksi, pendapatan dan laba usaha lebih meningkat (kecuali pada produksi gas) dibandingkan pada tahun 2020. Pada tahun 2021, produksi minyak sebesar 445 MBOPD atau meningkat 9,06%, produksi gas justru menurun sebesar 2.615 MMSCFD atau turun 0,76%, produksi migas sebesar 897 MBOEPD atau meningkat 3,93%. Pada tahun 2021, pendapatan tercatat 57,5 atau meningkat 38,68% serta laba usaha juga meningkat menjadi 4,96 triliun atau meningkat 20,99%. Ketidaksesuaian ini mengindikasikan adanya kinerja yang perlu dievaluasi sehingga penambahan tenaga kerja justru tidak seiring dengan peningkatan kinerja perusahaan. Artinya terdapat permasalahan kinerja pada karyawan di PT. Pertamina (Persero).

PT Pertamina Patra Niaga adalah anak perusahaan Pertamina yang berkedudukan pada bidang perdagangan olahan minyak dan gas yang berdiri pada 27 Februari 1997 sebagai perusahaan yang berfokus pada bisnis hilir minyak dan gas. Selain itu, PT Pertamina Patra Niaga berfokus pada pengelolaan bisnis dan operasional eksisting serta perdagangan dan penanganan bahan bakar. PT Pertamina Patra Niaga juga berperan dalam penyediaan armada, depon dan menjalankan rantai kegiatan bisnis hilir Pertamina.

Tabel 1.2
KPI, Pendapatan, Laba Usaha dan Jumlah Karyawan PT Pertamina Patra Niaga

Keterangan	Tahun		
	2021	2020	2019
<i>Key Performance Indicator (%)</i>	101,45	95,55	Null
Pendapatan Usaha (dalam ribuan USD)	46.220.676	32.448.403	1.599.022
Laba Usaha (dalam ribuan USD)	-148.287	61.608	38.771
Jumlah Karyawan	3.082	593	583

Sumber: *Annual Report PT Pertamina Patra Niaga 2019, 2020, 2021*

Berdasarkan tabel 1.2, peneliti menemukan bahwa dari tahun 2019 sampai 2021 jumlah karyawan naik dari 583 sampai dengan 3.082. Peningkatan jumlah karyawan secara signifikan, dari 593 karyawan pada tahun 2020 menjadi 3.082 karyawan pada tahun 2021 disebabkan oleh pertumbuhan bisnis yang pesat pada tahun sebelumnya, namun hal yang diharapkan terjadi justru tidak memperoleh pencapaian di tahun 2021. Kinerja yang diukur dengan *key performance indicator* (KPI) pada perusahaan juga terus mengalami peningkatan. Data KPI tahun 2019 tidak ditemukan, namun pada tahun 2020, KPI mencapai 95,55% meningkat pada tahun 2021 menjadi 101,45% (melebihi target). Menariknya, dengan peningkatan karyawan dan KPI, tidak sebanding dengan peningkatan laba bersih yang dicapai oleh perusahaan. Tahun 2021, PT Pertamina Patra Niaga justru mengalami kerugian dengan jumlah karyawan yang lebih banyak dan kinerja yang tinggi. Kerugian yang dicapai perusahaan mencapai 148 juta USD, hal ini tidak sebanding dengan tahun 2020 dimana tenaga kerja hanya sejumlah 593 namun mampu membukukan laba bersih 61 juta USD.

Mengutip dari Kumparan, strategi yang dilakukan oleh Pertamina untuk pengembangan sumber daya manusia yaitu dengan melakukan program

pembelajaran berbasis aplikasi yang bertujuan untuk memberikan pelatihan kecakapan dan kepemimpinan serta Pertamina juga menyinergikan dan mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan rencana bisnis Pertamina (Ardiantoputra, 2021). Peningkatan kinerja perusahaan tidak terlepas dari kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan oleh karyawan atau pekerja sebagai prestasi kerja sesuai dengan perannya di perusahaan yang dapat diukur dengan jumlah dan mutu yang sesuai dengan standar perusahaan (Rivai, 2009). Apabila kinerja karyawan meningkat, maka diharapkan kinerja perusahaan meningkat dengan tercapainya tujuan perusahaan.

Peneliti melakukan pra-survey untuk mengetahui permasalahan yang terjadi terkait kinerja kepada 10 orang karyawan yang ada di PT Pertamina Patra Niaga melalui beberapa pertanyaan yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1.3
Pra-Survey Penelitian

Variabel	Pertanyaan	Ya	Tidak
Disiplin Kerja	Apakah kedisiplinan telah menjadi bagian dari prinsip kerja yang dilakukan di PT Pertamina Patra Niaga?	5 (50%)	5 (50%)
Kepuasan	Apakah karyawan PT Pertamina Patra Niaga sudah merasakan kepuasan atas pekerjaannya?	10 (100%)	0 (%)
<i>Knowledge sharing</i>	Apakah karyawan di PT Pertamina Patra Niaga telah berbagi pengetahuan guna perbaikan dan pemecahan masalah sehingga mendapatkan solusi terbaru?	5 (50%)	5 (50%)
Kompensasi	Apakah kompensasi yang diberikan PT Pertamina	9 (90%)	1 (10%)

Variabel	Pertanyaan	Ya	Tidak
	Patra Niaga kepada karyawan sudah memenuhi dan mencukupi ekspektasi karyawan?		
<i>Training</i>	Apakah pemberian pelatihan di PT Pertamina Patra Niaga sudah memenuhi apa yang diharapkan oleh karyawan	10 (100%)	0 (0%)
Motivasi	Apakah anda telah memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja di PT Pertamina Patra Niaga?	4 (40%)	6 (60%)

Sumber: *Wawancara* (2022)

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa pra-survei yang ditemukan pada penelitian ini menyatakan bahwa terdapat setidaknya tiga hal yang diakui oleh karyawan sebagai permasalahan awal penelitian yaitu masih kurangnya disiplin kerja, *knowledge sharing*, dan motivasi karyawan.

Disiplin kerja didefinisikan oleh Siagian dalam Satria & Dewi (2018) sebagai tindakan yang dilakukan oleh manajemen untuk mendorong para anggota organisasi atau karyawan guna memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan. Disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja (Sutrisno, 2016). Disiplin kerja merupakan sikap atau perbuatan yang dilakukan oleh karyawan dalam menaati peraturan dan ketetapan perusahaan (Manik, 2017). Disiplin juga sebagai proses latihan pada pegawai agar para pegawai dapat mengembangkan kontrol diri dan dapat lebih efektif dalam mematuhi peraturan yang ditetapkan perusahaan. Sumber daya manusia yang disiplin dalam bekerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Disiplin kerja bermanfaat untuk mendorong karyawan untuk bekerja sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Berdasarkan hasil pra-survey yang dilakukan peneliti, masih terdapat

setidaknya 40% dari narasumber yang merasakan bahwa disiplin masih belum menjadi prinsip kerja yang ada di PT Pertamina Patra Niaga.

Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Pada dasarnya, perkembangan saat ini diberbagai bidang dirasakan menuntut kita untuk melakukan perubahan di berbagai bidang, pasar persaingan bebas menuntut para pengembang bisnis untuk memiliki *knowledge* lebih. Organisasi yang dianggap unggul dan kompetitif saat ini ialah organisasi yang mampu mengeksploitasi pengetahuan yang ada pada setiap sumber daya manusia. Pengetahuan yang ada kemudian dikembangkan dan dibagikan antar sesama karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah sumber penting bagi organisasi dan merupakan fungsi utama di dalam manajemen pengetahuan. *Knowledge sharing* dijelaskan oleh Ridder dan Hoof (2004) sebagai proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan sehingga menciptakan solusi baru. Individu dalam organisasi (karyawan) memiliki kemampuan untuk berbagi pengalaman terkait dengan pekerjaan mereka, keahlian, pengetahuan, dan informasi kontekstual dengan pegawai lain melalui interaksi formal dan informal dalam atau di tim atau unit kerja sehingga karyawan dapat memiliki peningkatan kinerja dengan pengetahuan yang baru dari kerabat kerjanya. Berdasarkan hasil pra-survey menunjukkan bahwa 50% narasumber merasakan berbagi pengetahuan dinilai belum dapat memberikan solusi baru. Mereka menganggap berbagi pengetahuan hanya sekedar berbagi informasi tanpa memiliki tujuan.

Selain karyawan yang disiplin dan berbagi pengetahuan, kinerja juga dapat disebabkan oleh motivasi yang dirasakan oleh karyawan. Menurut Hasibuan (2010) motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan yang berdampak pada kinerja. Motivasi merupakan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Dengan adanya motivasi yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan akan semakin terdorong untuk bekerja sehingga dapat menggapai kinerja yang tinggi. Karyawan akan semakin bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Hasil pra-survey menunjukkan bahwa 60% narasumber juga belum memiliki motivasi yang maksimal terkait pekerjaannya. Mereka belum menemukan dorongan yang menyebabkan mereka dapat bekerja di tamina International Marketing and Distribution

Peneliti melakukan kajian pustaka untuk mengetahui hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dengan hasil *empirical research* yaitu, penelitian Dinantra (2020), Bangalino et. al (2019), Aieni dan Kuswanto (2021) dan Apalia (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Paoki et. al (2017), Orlando (2018) dan Riyanto et. al (2020) yang menyatakan bahwa disiplin tidak memiliki kaitan dengan kinerja. Seberapa besar disiplin kerja yang dihasilkan tidak akan menjadikan karyawan lebih giat dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hanum dan Purwono (2020), Nurrachman et. al (2019), Wang et.al (2012), Khaerana (2021), Orlando (2018) dan Javadi et.al (2012) menyatakan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin banyak informasi yang dibagikan antar pekerja, maka semakin tinggi kinerja pekerja. Namun, hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saragih et. al (2015) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dinantra (2020) serta Ni'mah dan Hadi (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja akan meningkatkan kinerja. Dorongan dalam diri karyawan akan menjadikan karyawan lebih giat bekerja. Sebaliknya, Abdullah (2018) serta Aeni dan Kuswanto (2021) menyatakan justru menyatakan motivasi dalam karyawan justru akan mengurangi kinerja karyawan. Hasil berbeda didapatkan oleh Riyanto et.al (2020) yang justru menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh motivasi karyawan.

Berdasarkan fenomena *gap* dan *emphirical gap* maka peneliti masih terdapat ketidakjelasan pengaruh antara disiplin kerja, *knowledge sharing* dan motivasi terhadap kinerja. Oleh karena itu, peneliti mengambil penelitian tentang Pengaruh Disiplin Kerja dan *Knowledge sharing* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada PT Pertamina Patra Niaga.

1.2. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diamati ada beberapa permasalahan yang di hadapi Pertamina Patra Niaga, maka perlu dilakukan

pembatasan masalah penelitian yaitu tentang disiplin kerja, *knowledge sharing* motivasi kerja dan kinerja karyawan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina Patra Niaga?
2. Apakah ada pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina Patra Niaga?
3. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja di PT Pertamina Patra Niaga?
4. Apakah ada pengaruh *knowledge sharing* terhadap motivasi kerja di PT Pertamina Patra Niaga?
5. Apakah ada pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina Patra Niaga?
6. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT Pertamina Patra Niaga?
7. Apakah ada pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT Pertamina Patra Niaga?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina Patra Niaga
2. Menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina Patra Niaga
3. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja di PT Pertamina Patra Niaga
4. Menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap motivasi kerja di PT Pertamina Patra Niaga
5. Menganalisis pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina Patra Niaga
6. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT Pertamina Patra Niaga
7. Menganalisis pengaruh *knowlegde sharing* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT Pertamina Patra Niaga

1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas dan tujuan dari penelitian maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak yang diantaranya adalah:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar penyusunan strategi dan pembuatan keputusan dan manajemen perusahaan yang baik dan terarah sehingga berdampak pada meningkatnya motivasi dan kinerja karyawan.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan pustaka bagi penelitian selanjutnya.