

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

PT. Pertamina Retail didirikan tanggal 17 Juni 1997 dan merupakan anak usaha PT. Pertamina yang mengelola usaha retail produk dari Pertamina. Perusahaan ini pada awal berdirinya bernama PT Pertajaya Lubrindo yang merupakan usaha dibidang Pelumas. Perusahaan berganti nama menjadi PT. Pertamina Retail tanggal 1 September 2005. Perubahan ini ditujukan dalam mempersiapkan perubahan pasar retail yang khususnya adalah Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) dalam negeri menuju pasar bebas dunia. Perubahan ini ditetapkan Direktur Jenderal Administrasi Hukum dan Umum, Kemenhukam Republik Indonesia dalam Surat Keputusannya No. C-02803.HT.01.04 tanggal 1 Februari 2006.

PT. Pertamina Retail mengoperasikan dan mengelola SPBU sejak Maret 2006. Dalam upaya mencapai rencana jangka panjangnya yaitu untuk menjadi perusahaan ritel global yang berkelas dan memberikan values dari diversifikasi bisnis ritel non-bahan bakar dan bahan bakar melalui integrasi produk dan jasa. Demi mempertahankan keunggulan kompetitif PT. Pertamina Retail terus mengembangkan dan mengoptimalkan aset dan infrastruktur yang dimiliki dalam rangka menuju perusahaan yang kontribusi besar bagi perusahaan induk dan juga negara, serta selalu berpegang kepada komitmennya terus menjunjung tinggi profesionalisme, akuntabilitas serta berorientasi pada kepuasan dan kenyamanan pelanggan.

PT. Pertamina Retail di hadapkan pada persaingan global dalam bisnis SPBU di mana pesaing-pesaing sudah mulai masuk ke dalam bisnis ini. Saat ini ada enam perusahaan yang menjual BBM ke pasar ritel di Indonesia, yakni PT Pertamina, Shell Indonesia, PT Total Oil Indonesia, PT Exxon Mobil Indonesia, PT AKR Corp Tbk yang bermitra dengan British Petroleum (BP), dan PT Vivo Energy Indonesia.

Sebagai perusahaan milik BUMN yang bergerak untuk melayani kebutuhan masyarakat maupun industri Pertamina Retail dituntut untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya. Dalam 5 tahun terakhir pertumbuhan perusahaan mengalami penurunan dibandingkan tahun – tahun sebelumnya sebagaimana yang bisa dilihat di Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1.
Revenue dan Pertumbuhan *Revenue* PT Pertamina Retail Dalam 5 Tahun Terakhir

Tahun	Revenue	Pertumbuhan
2016	Rp. 10.702 Milyar	1,82 %
2017	Rp. 11.936 Milyar	11,53 %
2018	Rp. 12.864 Milyar	7,77 %
2019	Rp. 13.737 Milyar	6,79 %
2020	Rp. 11.951 Milyar	- 13,00 %

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan PT Pertamina Retail (2021)

Mencapai KPI (*Key Performance Indicator*) yang sudah ditentukan perusahaan merupakan satu hal yang akan menentukan kinerja perusahaan baik. Berdasarkan hasil *People Review* yang dilakukan oleh HR PT. Pertamina Retail dalam 3 (tiga) tahun mulai Tahun 2018 - 2020 didapatkan rata-rata 21,7 % karyawan yang belum memenuhi target KPI dan perlu dikembangkan lagi, sedangkan yang masuk kategori di atas rata-rata hanya 15 % seperti yang terlihat dalam Tabel 1.2.

Berdasarkan hal tersebut terdapat karyawan yang masih bisa ditingkatkan lagi kinerjanya agar mencapai target yang sudah ditentukan perusahaan yang akan berdampak pada kinerja organisasi.

Tabel 1.2
People Review PT. Pertamina Retail Tahun 2018-2020

Indeks	Indikator	Jumlah Karyawan	Presentase
1,0 - 3,9	Pekerja yg kinerjanya sangat kurang	0	0%
4,0 - 4,9	Pekerja yg kinerjanya perlu pengembangan	65	21,70%
5,0 - 5,9	Pekeja yg kinerjanya sesuai dengan target	190	63,30%
6,0 - 6,9	Pekerja yg kinerjanya diatas rata2 dan menjadi <i>anchor</i> utk pekerja lainnya	45	15%
7,0 - 8,0	Pekerja yg sangat bagus kinerjanya, sehingga bisa mewakili perusahaan	0	0%

Sumber: HR PT Pertamina Retail (2021)

Menurut Iin Febrian (Direktur Utama PT. Pertamina Retail, 2021) strategi yang saat ini sedang dilakukan oleh PT Pertamina Retail dalam rangka meningkatkan kinerjanya yaitu melakukan transformasi dalam bidang Sumber Daya Manusia agar senantiasa kompeten dan unggul sehingga strategi perusahaan berhasil dalam menghadapi tantangan penjualan. Hal ini agar bisa menjadi startegi bagi PT. Pertamina Retail dan akan menjadi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan untuk menghadapi persaingan di era pasar bebas. Salah satu transformasi di bidang SDM adalah dengan menerapkan budaya AKHLAK BUMN.

Menurut Griffin *et. al.* (2020:496) budaya adalah sumber keunggulan kompetitif. Menciptakan budaya akan mendukung dan membantu karyawan lain

dapat memiliki hasil kinerja yang positif. Budaya bisa kuat atau lemah. Budaya yang kuat mengklarifikasi dengan tepat perilaku, dibagikan secara luas, dan konsisten secara internal. Budaya yang kuat dapat meningkatkan kinerja dengan memberi energi pada karyawan (*employee performance*), menarik cita-cita dan nilai mereka yang lebih tinggi, dan mengumpulkan mereka di sekitar serangkaian tujuan yang bermakna dan terpadu. Karena mereka terlibat (*engage*), maka budaya akan merangsang komitmen dan usaha karyawan.

Berdasarkan hal tersebut maka faktor budaya menjadi hal yang penting dalam pengembangan Sumber Daya Manusia dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut Robbins dan Judge (2018:296) budaya organisasi merupakan sebuah sistem berbagi makna yang oleh para anggotanya dilakukan sehingga membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Artinya bahwa melalui budaya organisasi akan terbentuk suatu sistem nilai dalam suatu organisasi yang menjadikan ciri khas dan membedakannya dengan organisasi lainnya. Apabila budaya organisasi kuat maka bisa membuat organisasi semakin stabil.

Hasil survey budaya Tahun 2018 di PT Pertamina Retail terdapat beberapa indikator yang masih perlu diperbaiki seperti adanya budaya *silo minded* dalam menyelesaikan pekerjaan dan budaya dari karyawan ingin dilayani seperti yang terlihat di Tabel 1.3.

Tabel 1.3
 Beberapa Data Hasil Survey Internal Tentang Budaya

No	Budaya yang perlu diperbaiki
1	Adanya kultur <i>silo minded</i> dalam menyelesaikan pekerjaan
2	Adanya budaya dan ekspektasi untuk dilayani terkait dengan administrasi HR & GA

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan PT Pertamina Retail (2021)

Silo Minded ialah Sikap yang sering dijumpai di beberapa organisasi ialah silo minded. Silo ialah sebuah perilaku di dalam suatu bagian di perusahaan yang tidak mau berbagi informasi atau pengetahuan dengan bagian lain ataupun orang lain dalam suatu organisasi yang sama. Mentalitas silo ini bisa terjadi biasanya kurangnya komunikasi antara departemen/bagian yang dapat berdampak buruk terhadap alur kerja. Mentalitas ini tentunya sangat membahayakan karena dapat mengurangi efisiensi suatu organisasi serta tentunya dapat berkontribusi pada budaya perusahaan yang jelek (Warta Ekonomi, 2019)..

Selain itu hasil survey budaya yang dilakukan oleh lembaga eksternal di PT. Pertamina Retail Tahun 2018 menunjukkan Entropi Budaya sebesar 13,35 % seperti yang terlihat Tabel 1.4., yang artinya adanya masalah dengan budaya yang memerlukan adanya penyesuaian budaya dan perubahan struktur (Barrett, 2006:45). Menurut Barrett (2006:21) Entropi Budaya adalah energi dalam sebuah kelompok yang pakai dalam pekerjaan yang tidak produktif. Entropi budaya dapat menjelaskan friksi, konflik, serta keputusasaan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Tabel 1.4
 Hasil Survey Entropi Budaya PT. Pertamina Retail Tahun 2018

LEVEL	NILAI YANG MUNGKIN MEMBATASI	VOTES	% ENTROPI	VOTES	% ENTROPI
		PER NILAI TAHUN 2018	PER NILAI TAHUN 2018	PER LEVEL TAHUN 2018	PER LEVEL TAHUN 2018
3	BIROKRASI	63	32,98%	134	7,02%
	KEBINGUNGAN	22	11,52%		
	MENAHAN INFORMASI	6	3,14%		
	LEMBUR	19	9,95%		
	KEKUASAAN	10	5,24%		
	MENUNDA	4	2,09%		
	SILO	10	5,24%		
2	SIFAT MENYALAHKAN	9	4,71%	41	2,15%
	PERSAINGAN INTERNAL	7	3,66%		
	MANIPULASI	1	0,52%		
	PENCITRAAN DIRI	7	3,66%		
	KONFLIK KEPENTINGAN	17	8,90%		
1	MENGHINDARI RESIKO	11	5,76%	80	4,19%
	KONTROL	9	4,71%		
	PENGURANGAN BIAYA	18	9,42%		
	MELEMPAR TANGGUNG JAWAB	19	9,95%		
	FOKUS JANGKA PENDEK	23	12,04%		
	MATERIALISTIS	0	0,00%		
TOTAL					13,35%

Sumber : HR PT Pertamina Retail (2021)

Berdasarkan indikator dan penjelasan di atas maka faktor yang pertama dan diduga akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Hal ini senada apa yang disampaikan Kasmir (2016:189) bahwa salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kinerja ialah budaya organisasi yaitu norma atau kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki serta berlaku dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Pendapat ini juga semakin diperkuat dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh: Rohman, *et. al.* (2021), Hazriansyah (2017) dan Kumar & kumar (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan seperti yang penelitian yang dilakukan oleh Sabuhari *et. al.* (2020).

Berdasarkan hasil survey Entropi Budaya di PT Pertamina retail yang terdapat pada tabel 1.4. yang paling besar entropinya adalah birokrasi yaitu sebesar 32,98 % yang artinya memerlukan perhatian yang serius agar tidak menjadi penghambat dalam perkembangan perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2018:283) birokrasi dicirikan oleh tugas-tugas operasional yang sangat sering dicapai melalui spesialisasi, aturan dan regulasi yang diformalkan secara ketat, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam unit-unit, otoritas ke pusat, rentang dalam mengendalikan yang sempit, dan dalam pengambilan suatu keputusan harus mengikuti rantai instruksi pimpinan. Berdasarkan hal tersebut birokrasi sangat berhubungan dengan faktor kepemimpinan.

Berdasarkan survey karyawan internal PT Pertamina Retail pada Tahun 2019 menunjukkan beberapa hal yang menjadi tantangan di perusahaan yang paling besar adalah faktor kepemimpinan sebagaimana yang terlihat pada Gambar 1.1. Oleh karena itu penting sekali faktor kepemimpinan menjadi perhatian khusus di PT Pertamina Retail. Menurut Kinicki *et. al.* (2014:575) perilaku pemimpin diyakini secara langsung dapat mempengaruhi efektivitas kelompok kerja. Hal ini mengarahkan para peneliti untuk mengidentifikasi pola perilaku atau Gaya Kepemimpinan yang memungkinkan para pemimpin untuk mempengaruhi orang lain secara efektif.

Gambar 1.1
Hasil Survey Tantangan Internal PT. Pertamina Retail Tahun 2019



Sumber: HR PT Pertamina Retail (2021)

Berdasarkan indikator dan penjelasan tersebut maka faktor kedua yang diidentifikasi dapat memberikan kepada kinerja seorang karyawan adalah gaya kepemimpinan. Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh Kasmir (2016:189) bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan yaitu sikap atau suatu gaya dari seorang pemimpin dalam memberi perintah atau menghadapi timnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan seperti yang dilakukan oleh Riyadi et. al (2020) dan Murali & Aggarwal (2020). Namun dalam penelitian yang lain menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (kenny et. al., 2020).

Selain dapat meningkatkan kinerja karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan juga mampu meningkatkan *employee engagement*. Menurut McBain (2007:17-18) pada umumnya terdapat tiga hal utama yang membuat terwujudnya *employee engagement*, yaitu: organisasi, manajemen dan kepemimpinan serta *working life*. Hal ini sesuai dengan yang di sampaikan Griffin *et. al.* (2020:122) bahwa Kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan *Engagement*, serta yang di sampaikan oleh Kevin Sheridan (2012:55) dalam Wibowo (2016:84) bahwa salah satu faktor pendorong terciptanya *engagement* adalah budaya organisasi.

Karyawan saat ini bukan lagi difungsikan sebagai penunjang, namun lebih dari itu karena bisa menjadi sumber kunci dan aset suatu organisasi berhasil. Oleh karena itu sebagai kunci sukses organisasi maka diperlukan adanya suatu keterikatan dalam organisasi (*employee engagement*). Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Rachmawati (2014:63) bahwa *outcome* kinerja karyawan erat hubungannya dengan *employee engagement*. Ketika karyawan merasa terikat dengan organisasi tempatnya bekerja dapat membuat dia lebih betah dan nyaman bekerja yang akan membuat organisasi terus tumbuh, produktivitas meningkat, keuntungan akan naik dan pelanggan semakin puas. Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan.

Hasil survey *level engagement* pada Desember 2018 di PT Pertamina Retail menunjukkan hasil yang kurang memuaskan yaitu di angka 68% dari target angka minimal 84 (sumber: annual Report PT Pertamina 2019). Pertamina Retail terlihat

masih di level *engaged* atau hanya sekedar terlibat atau dengan kata lain hanya sekedar menjalankan pekerjaannya tanpa memiliki inisiatif lebih untuk memajukan perusahaan. Sedangkan di tahun 2020 hasil *survey engagement* sudah mencapai angka 84,27. Indikator yang diukur menunjukkan bahwa indikator manajemen kinerja mendapatkan nilai yang paling rendah yaitu 78,52 % seperti yang terlihat pada Gambar 1.2. Oleh karena itu perlu di teliti apakah *engagement* dapat meningkatkan kinerja secara signifikan.

Gambar 1.2.
Indeks *Level Engagement* PT Pertamina Retail 2020

Pernyataan yang diukur	Nilai Index
Objectives	82.40%
Aspirations	90.20%
Accountabilities	81.51%
Collaborations	83.47%
Performance Management	78.52%
Recognition	80.32%
People Manager capabilities	80.81%

Sumber : (HR PT Pertamina Retail, 2021)

Berdasarkan indikator dan penjelasan di atas faktor ketiga yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *employee engagement*. Hal ini sesuai dengan pendapat Dessler (2020:18) bahwa *employee engagement* secara psikologis mengacu pada keterlibatan, terjadi konektivitas dengan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan akan memiliki keterhubungan yang tinggi dengan pekerjaan mereka dan karena itulah mereka mau bekerja keras untuk mencapai target sehingga keterlibatan karyawan sangat penting bagi pemberi kerja saat ini karena mendorong kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh : Rohman, *et. al.* (2021), Hazriansyah (2017), Murali & Aggarwal (2020), Kenny *et. al.* (2020).

Berdasarkan dari hasil kajian beberapa permasalahan dan kesenjangan (*gap*) penelitian sehingga penelitian ini akan menguji secara empiris faktor pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*.

Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti mengambil judul:

“PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT. PERTAMINA RETAIL”

1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah yaitu terkait menurunnya pertumbuhan *revenue* perusahaan dan berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan terdapat 21,7 % karyawan yang belum mencapai standar KPI. Selain itu terdapat beberapa budaya yang kurang baik yaitu *silo minded* dan budaya ingin dilayani sehingga bisa menghambat kinerja. Hasil survey Entropi Budaya juga menunjukkan bahwa berada di angka 13,35 % yang menunjukkan adanya racun budaya sehingga dapat mengurangi produktivas. Faktor birokrasi yang erat kaitannya dengan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan menjadi faktor yang perlu ditingkatkan

dalam survey yang dilakukan oleh PT Pertamina Retail serta *level engagement* yang ditunjukkan melalui survey yang masih perlu diperdalam lagi apakah mampu meningkatkan kinerja di PT Pertamina Retail. Berdasarkan hal di atas maka peneliti ingin meneliti lebih jauh lagi mengenai faktor-faktor yang secara teori dapat meningkatkan kinerja karyawan diantaranya adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *employee engagement*. Berdasarkan hasil kajian awal oleh peneliti terdapat *gap research* tentang pengaruh budaya, organisasi, gaya kepemimpinan dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, sehingga perlu dilakukan penelitian ulang terhadap variabel-variabel tersebut.

1.3. Pembatasan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah, agar penelitian lebih fokus maka masalah yang akan diteliti dibatasi hanya di Kantor Pusat PT Pertamina Retail, karena di kantor pusat ini yang mengelola dan berwenang terhadap setiap kebijakan unit bisnis. Selain itu Variabel-variabel yang diteliti akan lebih mudah dirasakan seperti program budaya organisasi yang mulai diimplementasikan di kantor pusat, kemudian gaya kepemimpinan juga akan lebih mudah terasa oleh orang-orang di kantor pusat.

1.4. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah penelitian di atas, berikut adalah perumusan masalah penelitian ini, yaitu:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah penelitian di atas, berikut adalah tujuan penelitian ini:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *employee engagement*
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk mengimplementasikan ilmu yang secara teori didapatkan oleh penulis selama belajar saat kuliah serta dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang secara real di perusahaan tempat penulis meneliti.

1.6.2. Manfaat Bagi Akademisi

Bagi akademisi dapat dijadikan sebagai salah satu referensi penelitian selanjutnya. Bagi pihak yang akan melakukan penelitian di jenjang lebih tinggi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi penelitian serta dapat menjadi bahan perbandingan untuk kegiatan di bidang yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, *employee engagement* maupun kinerja karyawan.

1.6.3 Manfaat Bagi Praktisi

Bagi praktisi maupun perusahaan, dapat dijadikan bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan untuk menyusun strategi dalam meningkatkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan employee engagement agar kinerja karyawan semakin bagus.

