

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali bergerak dalam bidang pendistribusian BBM ke daerah Jawa Timur dan sebagian Jawa Tengah. PT. Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali merupakan salah satu cabang dari PT. Pertamina Patra Niaga yang berpusat di Jakarta. PT. Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali dipimpin oleh seorang supervisor yang bertugas mengelola dan bertanggung jawab pada kantor cabang yang beralamat di Jalan Raya Solo – Semarang Km. 18 Teras Boyolali Jawa Tengah 57372.

PT. Pertamina Patra Niaga Terminal Boyolali memiliki beberapa anak perusahaan untuk mendukung kegiatan usahanya. Kegiatan utama yang dilakukan PT. Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali adalah pendistribusian BBM. Anak perusahaan yang terkait langsung dengan kegiatan utama pendistribusian BBM yaitu pengelolaan AMT 1 (sopir) dan AMT 2 (kernet) yang kegiatan bisnisnya diberikan kepada PT. Pertamina Training and Consulting Terminal BBM Boyolali.

Kegiatan bisnis yang dilakukan PT. Pertamina Training and Consulting Terminal BBM Boyolali yang dapat masyarakat lihat dari nama perusahaan tersebut seharusnya berkaitan dengan pelatihan (*training*) serta konsultasi (*consulting*) dan seharusnya SDM yang bekerja dalam perusahaan tersebut adalah tenaga pengajar dan konsultan tetapi dalam kondisi yang sebenarnya yang

ditemukan peneliti justru kegiatan bisnis PT. Pertamina Training and Consulting Terminal BBM Boyolali berkaitan dengan pengelolaan sopir dan kernet atau AMT 1 dan AMT 2 yang bertugas mendistribusikan BBM. Fenomena tersebut dapat disebut fenomena *blue color* yaitu fenomena yang terjadi ketika nama sebuah perusahaan berbeda dengan kegiatan bisnis yang dilakukannya.

Adanya fenomena *blue color* tersebut membuat peneliti merubah identitas responden dalam penelitian ini yang sebenarnya adalah karyawan dari PT. Pertamina Training and Consulting Terminal BBM Boyolali tetapi untuk menghindari kesalahan dalam penafsiran judul tesis maka peneliti menuliskan responden sebagai karyawan dari PT Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali yang sebenarnya merupakan perusahaan induk dari PT. Pertamina Training and Consulting Terminal BBM Boyolali.

PT. Pertamina Training and Consulting memiliki kantor cabang yang tersebar di berbagai wilayah dan bertugas untuk menunjang proses bisnis dari perusahaan yang memerlukan jasanya. PT. Pertamina Training and Consulting Terminal BBM Boyolali sebagai vendor dari PT. Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali mendapat tugas untuk mengelola AMT dan akan berbeda tugasnya pada kantor cabang lain dari PT. Pertamina Training and Consulting pada daerah lain dan dalam melayani perusahaan yang lain pula.

PT. Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali sebagai perusahaan yang memiliki posisi tertinggi pada kantor cabang Terminal BBM depot Boyolali sehingga tetap memegang kekuasaan tertinggi dalam pengelolaan AMT 1 dan AMT 2 tetapi harus melalui PT dibawahnya yang terkait langsung yaitu PT.

Pertamina Training and Consulting Terminal BBM Boyolali. Begitu pula untuk anak perusahaan PT. Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali yang lainnya yang memperoleh tugas masing-masing mulai dari perawatan mobil tangki, penyediaan mobil tangki, dan lain-lain.

PT Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali memegang peranan penting terhadap ketersediaan BBM bagi masyarakat. Maka dari itu dibutuhkan kinerja yang tinggi dari karyawannya yaitu AMT 1 dan AMT 2 dalam pendistribusian BBM. AMT 1 dan AMT 2 mulai bekerja dari pukul 04.30 pagi untuk mengikuti *briefing* hingga selesai kemudian dilanjutkan pengiriman BBM yang pertama atau sering disebut rit pertama sekitar pukul 07.00 pagi kemudian setelah selesai pengiriman kembali lagi ke depot Boyolali untuk mengambil BBM dan kemudian mengantar BBM kembali. Setiap hari pada hari biasa dilakukan dua kali pengiriman atau sering disebut dua rit dengan kapasitas tangki yang berbeda-beda sesuai tempat pengiriman. Pada hari khusus seperti lebaran atau pada saat libur panjang maka dilakukan tiga atau bahkan empat kali pengiriman sehingga AMT dapat pulang dini hari. Kegiatan tersebut sering disebut satuan tugas atau satgas.

Untuk penentuan ukuran mobil tangki disesuaikan dengan luas jalan yang akan dilalui, jarak tempuh dan jumlah SPBU yang akan dikirim sekaligus. Ukuran mobil tangki mulai dari 8.000 liter, 16.000 liter, 24.000 liter, dan 32.000 liter untuk setiap 8.000 liter dipisahkan dengan skat atau kompartmen dalam mobil tangki tersebut sehingga jika terjadi kebocoran tidak menghabiskan seluruh BBM pada mobil tangki serta telah sesuai dengan jumlah pengiriman untuk setiap

Minyak (BBM) ini dapat mengganggu aktivitas masyarakat, serta dapat menyita waktu yang seharusnya dapat digunakan untuk hal yang lebih produktif daripada sekedar antri dan mencari BBM.

Distribusi Bahan Bakar Minyak (BBM) semakin besar dan berkembang pesat seiring perkembangan kepadatan penduduk dan juga arus globalisasi, sehingga Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) sebagai agen resmi penyalur BBM juga kian berkembang pesat. Banyaknya pendirian SPBU tidak lepas dari manfaat dan kerugiannya terutama berkaitan dengan masalah pengiriman BBM ke SPBU yang akan mempengaruhi tingkat kepadatan lalu lintas sehingga dapat mengakibatkan suplai BBM terlambat dan mengakibatkan kelangkaan di beberapa SPBU. Di sisi lain arus lalu lintas yang padat maupun kelayakan jalur transportasi semakin menjadi potensi terjadinya keterlambatan dalam suplai BBM ke SPBU. Terlambatnya suplai BBM ke SPBU sangat berpotensi merugikan konsumen pengguna BBM, disamping itu pemanfaatan aset dan SDM pengangkut BBM juga menjadi tidak optimal. Masalah pendistribusian BBM ini juga berkaitan dengan kinerja karyawan “AMT 1” dan “AMT 2” atau sering disebut “Awak Mobil Tangki” yang memegang peranan penting dalam pendistribusian BBM. AMT memegang peranan dalam pendistribusian BBM karena dibutuhkan kedisiplinan, dan keahlian agar jadwal pengiriman BBM dapat sesuai jadwal.

AMT merupakan karyawan dari PT. Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat penting dan harus diarahkan dengan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai kondisi dan situasi dalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset vital perusahaan karena

perannya dalam implementasi strategi perusahaan yang sangat penting yaitu sebagai subjek pelaksana dari strategi perusahaan. Sumber daya manusia ini adalah orang-orang yang ada di dalam perusahaan yang berkaitan langsung dengan pekerjaannya di dalam perusahaan. Mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional merupakan harapan perusahaan. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai yang diinginkan organisasi. Sebagai salah satu komponen utama suatu organisasi, sumber daya manusia menjadi perencana sekaligus pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai potensi seperti ide-ide dan pikiran, keahlian, perasaan, keinginan, status latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin dan lain-lain yang heterogen yang jika dibawa ke dalam suatu organisasi dapat dimanfaatkan dan dioptimalkan potensinya untuk mencapai tujuan organisasi (Fajra, 2011).

Perusahaan Jasa adalah perusahaan yang menggunakan mesin dan teknologi untuk mendukung tenaga kerja dalam memberikan pelayanan jasa kepada konsumen untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Perusahaan jasa sangat banyak di dunia ini, mulai dari pengiriman barang, transportasi, komunikasi, kesehatan dan lain sebagainya. Berbagai macam jenis perusahaan jasa membuat persaingan semakin tinggi, ditambah lagi adanya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, munculnya pemain baru dan keterbatasan sumber daya. Perusahaan jasa yang dapat bertahan dalam persaingan hanya perusahaan yang memiliki kinerja yang baik dalam proses bisnisnya. Proses bisnis perusahaan

jasa sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Sedangkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam perusahaan tersebut.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan ini. Individu dapat memandang pemimpinnya sebagai efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan (Gibson, *et al*, 2002).

Dari definisi di atas dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan gaya mempengaruhi individu yang sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi kinerja dari karyawannya. Karyawan yang merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan ditempatnya bekerja akan timbul komitmen dalam dirinya yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan atasan dapat sesuai pada kondisi tertentu dan tidak sesuai pada kondisi yang lain. Seperti yang dikatakan Gibson, *et al*, (1996) beberapa pihak percaya bahwa kepemimpinan efektif tergantung dari sifat dan perilaku tertentu, terpisah dan dalam kombinasi; pihak lain percaya bahwa satu gaya kepemimpinan akan efektif di semua situasi; sedang lainnya menyatakan bahawa masing-masing situasi membutuhkan gaya kepemimpinan tertentu.

Mengacu pada penelitian di OHIO *State University* Tahun 1950 dijelaskan terdapat dua dimensi kepemimpinan yaitu *consideration* yang berorientasi pada

karyawan dan *initiating structure* yang berorientasi pada tugas. Pemimpin tidak mungkin memilih salah satu dari orientasi karyawan atau tugas. Pemimpin dalam organisasi tetap memerlukan kedua gaya kepemimpinan tersebut untuk memaksimalkan kinerja bawahan. Perbedaannya yaitu pada orientasi hubungan atau tugas yang lebih dominan pada kepemimpinan. Dimensi gaya kepemimpinan yang lebih dominan yang akan diteliti, sehingga diketahui gaya kepemimpinan orientasi karyawan atau tugas yang lebih tepat diaplikasikan pada perusahaan jasa agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Keberhasilan suatu organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana dari pekerjaan. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang baik. Menurut Fajra (2011) kinerja yaitu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan yang diinginkan organisasi, dan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Namun, seseorang yang profesional seperti auditor dalam mewujudkan kinerja yang diinginkan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Trisnaningsih (2007) membuktikan pengaruh yang signifikan antara independensi auditor, komitmen organisasi, pemahaman *good governance*, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor. Farah (2013) membuktikan pengaruh positif antara kompetensi pimpinan sekolah, komitmen organisasi, pemahaman *good governance*, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pimpinan sekolah.

Misalnya auditor yang merupakan seorang profesional karena memiliki peran penting menjalankan fungsi pemeriksaan terhadap laporan keuangan. Pimpinan sekolah juga merupakan seorang yang profesional karena memegang peranan sentral dalam meningkatkan kualitas dan mutu sekolah. Seseorang yang profesional selain auditor dan pimpinan sekolah salah satunya adalah karyawan yang dalam penelitian ini memegang peranan penting agar perusahaannya mampu tetap maju, berkembang dan kompetitif. Perusahaan yang maju, berkembang, dan selalu memiliki nilai kompetitif yang unggul tersebut dapat dilihat dari kinerja perusahaan yang dinilai baik dan ditentukan dari kinerja setiap karyawannya. Bukti empiris dari beberapa penelitian memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya gaya kepemimpinan, dan komitmen *affective*. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu pada penelitian di *OHIO State University* Tahun 1950 yang membagi gaya kepemimpinan menjadi dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure*.

Isu sentral dari penelitian ini adalah: Peneliti ingin menguji dan membuktikan secara empiris, apakah komitmen *affective* sebagai variabel intervening akan memediasi pengaruh *consideration* dan *initiating structure* terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pemilihan sektor perusahaan jasa sebagai sampel dikarenakan karakteristik pengelolaan karyawan yang cukup kompleks. Kinerja karyawan perusahaan jasa sangat mempengaruhi hasil kualitas jasa yang diberikan, ketepatan waktu memberikan jasa pelayanan dan kesesuaian dengan

standar yang telah ditetapkan. Jika kinerja karyawan perusahaan jasa kurang baik maka standar pelayanan jasa dapat terganggu.

Berdasarkan pemaparan di atas serta pendapat dalam penelitian terdahulu maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **Komitmen *Affective* Sebagai Mediasi Pengaruh *Consideration* dan *Initiating Structure* terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali.** Sampel penelitian menggunakan karyawan perusahaan jasa di daerah Boyolali. Penelitian ini menguji pengaruh *consideration* dan *initiating structure* terhadap kinerja karyawan. Peneliti juga menggunakan variabel intervening yaitu komitmen *affective*. Penelitian ini menggunakan komitmen *affective* sebagai variabel intervening, karena karyawan perusahaan yang mempunyai komitmen *affective* terhadap organisasinya, akan mengemban tanggung jawab dengan benar dan menjaga profesionalisme profesi dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang merasakan gaya kepemimpinan yang tepat dan membuat karyawan nyaman pada tempatnya bekerja akan memunculkan komitmen *affective* yang tinggi terhadap organisasinya sehingga kinerja karyawan tersebut menjadi lebih baik.

B. Lingkup Penelitian

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan, tetapi permasalahan dalam penelitian ini difokuskan pada komitmen *affective* sebagai mediasi pengaruh *consideration* dan *initiating structure* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan perusahaan jasa PT. Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali sehingga tidak dapat dijadikan sebagai dasar *generalisasi* untuk hasil penelitian pada jenis perusahaan lain.

C. Perumusan Masalah Penelitian

Pada penelitian terdahulu, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang tersebut, dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah *consideration* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *initiating structure* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *consideration* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen *affective*?
4. Apakah *initiating structure* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen *affective*?
5. Apakah komitmen *affective* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah *consideration* berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen *affective*?
7. Apakah *initiating structure* berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen *affective*?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini meliputi:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *consideration* terhadap kinerja karyawan.

2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *initiating structure* terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *consideration* terhadap komitmen *affective*.
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *initiating structure* terhadap komitmen *affective*.
5. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh komitmen *affective* terhadap kinerja karyawan.
6. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *consideration* secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen *affective*.
7. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *initiating structure* secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen *affective*.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat secara teoritis maupun praktis dan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu:

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Diharapkan dapat memberikan sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola manajemen sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
 - b. Diharapkan dapat memberi sumbangan dan memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut kinerja karyawan.

- c. Diharapkan dapat menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen.

2. Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kepada para praktisi untuk memahami pengaruh komitmen *affective* sebagai mediasi pengaruh *consideration* dan *initiating structure* terhadap kinerja karyawan sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan pengaruh dimensi gaya kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure*.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai gambaran mengenai dimensi gaya kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure* serta komitmen *affective* dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Pertamina Patra Niaga Terminal BBM Boyolali.