

BAB I

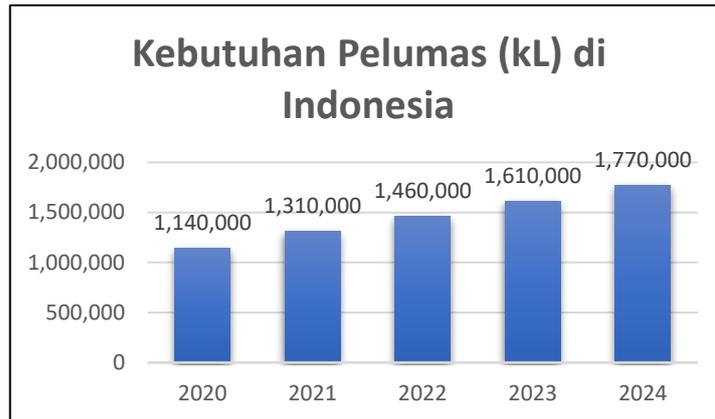
PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang dari penelitian yang akan dilakukan, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan dalam penelitian.

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang dalam pertumbuhan sektor industri manufaktur yang sangat pesat (Harahap et al., 2023). Menurut Lestari & Ainulyaqin (2022) sektor industri manufaktur sangat penting dalam membangun ekonomi suatu negara karena memiliki kontribusi terhadap tujuan pembangunan, khususnya pada pembentukan PDB (Produk Domestik Bruto). Salah satu sektor industri manufaktur yang berpengaruh besar terhadap stabilitas ekonomi adalah industri minyak dan gas, khususnya pelumas (Vikaliana & Shafira, 2024).

Pelumas adalah salah satu zat kimia berupa cairan yang diberikan di antara dua benda bergerak dengan tujuan untuk mengurangi gaya gesek (Ma'arif et al., 2024). Pelumas digunakan untuk mengurangi gesekan yang terjadi di dalam komponen mesin serta bertujuan untuk melindungi komponen mesin yang bergerak agar tidak cepat mengalami aus yang mengakibatkan tenaga yang dihasilkan oleh mesin kurang maksimal, hingga pada kondisi terburuknya menyebabkan mesin akan mengalami kerusakan (Santiko & Saifudin, 2022). Di Indonesia, permintaan dalam industri pelumas terus menunjukkan perkembangan yang signifikan. Berdasarkan data Kementerian Perindustrian Indonesia (2025) kebutuhan pelumas di Indonesia pada tahun 2020 – 2024 dapat dilihat pada **Gambar 1.1** (Kemenprin, 2025):



Gambar 1. 1 Kebutuhan Pelumas Di Indonesia Tahun 2020 – 2024
Sumber: Kemenprin (2025)

Berdasarkan **Gambar 1.1** diketahui bahwa permintaan pelumas domestik di Indonesia mengalami tren peningkatan setiap tahunnya dari mulai tahun 2020 – 2024. Hal ini didorong oleh pertumbuhan populasi kendaraan, baik kendaraan pribadi maupun kendaraan komersial, serta meningkatnya aktivitas industri yang membutuhkan pelumas sebagai bagian dari proses produksinya. Selain itu, kebijakan pemerintah yang mendorong penggunaan energi bersih dan efisiensi energi menstimulasi kebutuhan terhadap produk pelumas yang ramah lingkungan dan berteknologi tinggi (Tama et al., 2023).

Namun demikian, perkembangan industri pelumas di Indonesia juga menghadapi berbagai tantangan. Persaingan pasar semakin ketat dengan hadirnya berbagai merek pelumas internasional yang memiliki kapabilitas teknologi dan jaringan distribusi secara global (Suganda et al., 2024). Perusahaan lokal dituntut untuk terus melakukan inovasi produk, memperluas jaringan pemasaran, serta meningkatkan kualitas layanan penjualan dan distribusi. Menurut Soesanto et al., (2025) terdapat faktor eksternal seperti fluktuasi harga minyak mentah dunia, regulasi pemerintah terkait lingkungan dan industri, serta perubahan preferensi konsumen terhadap pelumas sintetik dan ramah lingkungan menjadi faktor penting yang memengaruhi dinamika industri pelumas secara keseluruhan. Menurut CNBC Indonesia (2024) terdapat beberapa perusahaan internasional yang menjadi pesaing industri pelumas lokal diantaranya dapat dilihat pada **Tabel 1.1**.

Tabel 1. 1 Perusahaan Internasional Pesaing dalam Sektor Industri Pelumas

No	Perusahaan	Negara
1	PT Shell Indonesia	Inggris
2	PT Total Oil Indonesia	Prancis
3	PT Astra Honda Motor (AHM)	Jepang
4	PT Exxon Mobil Lubricants Indonesia	Amerika Serikat
5	Chevron Corporation	Amerika Serikat
6	BP plc	Inggris
7	Fuchs Petrolub SE	Jerman
8	Total S.A	Prancis

Sumber: CNBC Indonesia (2024)

PT Pertamina Lubricants merupakan anak perusahaan dari PT. Pertamina Patra Niaga selaku *subholding commercial & trading* dari PT. Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang produksi, distribusi, dan pemasaran pelumas, *grease*, dan *specialties product* untuk segmen otomotif dan industri, baik di pasar domestik maupun internasional. Sejak resmi beroperasi sebagai entitas mandiri pada tahun 2013, PT. Pertamina Lubricants telah menunjukkan performa bisnis yang signifikan dan menjadi salah satu pemimpin pasar pelumas di Indonesia. Meskipun PT. Pertamina Lubricants dikenal sebagai salah satu produsen pelumas terbesar di Indonesia, perusahaan ini juga menghadapi sejumlah tantangan internal yaitu terjadi angka penurunan kinerja pada karyawan *sales*. Berdasarkan data pertumbuhan kinerja realisasi *sales* retail & industri domestik PT. Pertamina Lubricant pada tahun 2020-2024 dapat dilihat pada **Tabel 1.2**.

Tabel 1. 2 Pertumbuhan Kinerja Realisasi *Sales* Retail dan Domestik PT. Pertamina Lubricants

Tahun	<i>Sales Volume</i> (KL)	<i>Sales Revenue</i> (IDR)	Jumlah Karyawan <i>Sales</i>
2021	8,46%	14,94%	75
2022	3,17%	13,38%	78
2023	3,74%	3,18%	76
2024	-11,31%	-10,98%	75

Sumber: PT. Pertamina Lubricants (2025)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pada Tahun 2024, pertumbuhan kinerja dari *sales volume* mengalami penurunan hingga 11,31% dan untuk *sales revenue* sebesar 10,98% dari tahun sebelumnya dengan jumlah karyawan *sales* yang dikatakan hampir sama jumlahnya pada setiap tahunnya. Menurut Siahaan et al., (2025) salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan adalah keterbatasan jumlah sumber daya manusia (SDM) yang tersedia. Kondisi ini dialami oleh PT Pertamina Lubricants yang merupakan anak perusahaan dari *subholding commercial & trading* PT. Pertamina (Persero) dimana perekrutan karyawan harus melalui proses birokrasi yang cukup kompleks. Proses rekrutmen harus terlebih dahulu memperoleh persetujuan berjenjang hingga tingkat induk perusahaan, sehingga prosesnya tidak hanya memakan waktu tetapi juga terbatas oleh kebijakan struktural yang berlaku. Akibatnya, perusahaan harus memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk tetap mampu menjalankan operasional dan meraih target bisnis. Secara keseluruhan, fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun PT. Pertamina Lubricants telah mencapai beberapa titik puncak dalam kinerja karyawan *sales*-nya, perusahaan harus merealisasikan visi dan misinya untuk mencapai tujuan strategis, yang memerlukan penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang ditentukan dari pencapaian kinerja karyawan (Harefa & Telaumbanua, 2022).

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Fitriani, 2022). Menurut Yusuf (2023) kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan yang telah diberikan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Sedangkan kinerja karyawan *sales* merupakan ukuran keberhasilan seorang karyawan sales dalam menjual sebuah produk (Veronika & Susanto, 2025). Kinerja karyawan *sales* penting bagi perusahaan karena dapat berdampak langsung pada pendapatan dan profitabilitas perusahaan kedepannya (Ibrahim & Hasbullah, 2024). Menurut Ramadhana & Ariescy (2025) karyawan

sales harus memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melakukan presentasi dan negosiasi, serta mampu menangani obyeksi dari pelanggan.

Karyawan menjadi tumpuan utama dalam memenangkan persaingan pasar, menghadapi tekanan penjualan, dan merespons dinamika industri pelumas yang semakin kompetitif (Suganda et al., 2024). Namun, beban kerja yang tinggi dan distribusi tugas yang tidak seimbang sering kali berujung pada penurunan kinerja, kelelahan, dan turunnya motivasi kerja. Dalam konteks ini, faktor seperti motivasi kerja dan kemampuan kerja menjadi sangat penting, terutama ketika lingkungan eksternal turut memberikan tekanan yang signifikan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja (Fahmi, 2021). Menurut Koa & Mutia (2021) motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi seorang karyawan menjadi suatu hal yang sangat penting karena mempunyai pengaruh pada prestasi kerja karyawan tersebut (Wahyuni et al., 2023). Jika motivasi karyawan terhadap perusahaannya tinggi, maka akan berpengaruh terhadap prestasi kerja, sedangkan jika motivasi karyawan rendah maka pengaruh terhadap prestasi kerja juga rendah bahkan dapat mengakibatkan munculnya keinginan untuk keluar (Pangarungan, 2023). Menurut Nanda & Sugiarto (2020) motivasi yang diberikan dalam bentuk penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan semangat kerja karyawan *sales*, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdullah & Muttaqin (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Mirza & Lukito (2021) menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Motivasi penting untuk diperhatikan, sebab dengan adanya motivasi, karyawan bisa mempunyai semangat kerja yang lebih lagi ketika menjalankan tugas yang diberikan. Tanpa motivasi yang baik, karyawan tidak bisa menjalankan tugas-tugasnya dengan baik sehingga mengakibatkan hasil kerjanya tidak memuaskan (Widiartini & Widhiasthini, 2025).

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan kerja (Dewi et al., 2023). Menurut Yusuf (2023) kemampuan kerja adalah kapasitas seseorang ketika menjalankan beragam tugas terkait. Kemampuan kerja adalah keahlian yang dimiliki oleh individu untuk mencapai keberhasilan dalam mengerjakan tugasnya. Jika kemampuan kerja terus dilatih dan dikembangkan akan berpengaruh pada perkembangan perusahaan dan membuahkan hasil yang optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyandari et al., (2022) yang menyatakan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyanata (2022) yang menyatakan bahwa kemampuan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu pengembangan kemampuan kerja dengan memprioritaskan pengembangan kompetensi dan keterampilan dasar bagi karyawan *sales* untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan daya saing di pasar.

Selain faktor motivasi dan kemampuan kerja, terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor lingkungan eksternal (Firman et al., 2024). Menurut Ayunasrah et al., (2022) lingkungan eksternal adalah seluruh faktor di luar kendali langsung perusahaan yang dapat memengaruhi kondisi kerja, strategi, dan performa organisasi serta karyawannya. Lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti persaingan industri, perkembangan teknologi, kondisi sosial ekonomi, dan regulasi dan kebijakan pemerintah. Dalam konteks kinerja karyawan *sales*, faktor-faktor ini dapat memoderasi hubungan antara faktor motivasi dan kemampuan kerja dengan hasil penjualan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ermaya (2021) menyatakan bahwa lingkungan eksternal yang positif dapat meningkatkan efektivitas karyawan *sales* dengan menyediakan peluang yang lebih baik untuk berinteraksi dengan pelanggan dan memenuhi kebutuhan mereka.

Dalam beberapa penelitian terdahulu, motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dua faktor internal yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan variabel lingkungan eksternal sebagai

variabel moderasi dalam memberikan gambaran yang lebih realistis, kontekstual, dan akurat terhadap hubungan yang diteliti. Seorang *sales* dengan motivasi tinggi dan kemampuan kerja yang baik, belum tentu dapat mencapai kinerja maksimal apabila lingkungan eksternal tidak mendukung, seperti saat daya beli masyarakat menurun atau munculnya kompetitor dengan harga lebih rendah (Karim, 2023). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan eksternal dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan *sales*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan dengan menguji dan menganalisis motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan *sales* di PT. Pertamina Lubricants. Penelitian ini juga menguji apakah lingkungan eksternal dapat memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan *sales*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan sales dengan mempertimbangkan motivasi dan kemampuan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan sales dan memoderasi faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhinya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan *sales* pada PT. Pertamina Lubricants?
2. Bagaimana pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan *sales* pada PT. Pertamina Lubricants?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan *sales* yang dimoderasi oleh lingkungan eksternal pada PT. Pertamina Lubricants?

4. Bagaimana pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan *sales* yang dimoderasi oleh lingkungan eksternal pada PT. Pertamina Lubricants?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di rumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan *sales* pada PT. Pertamina Lubricants.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan *sales* pada PT. Pertamina Lubricants.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan *sales* yang dimoderasi oleh lingkungan eksternal pada PT. Pertamina Lubricants.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan *sales* yang dimoderasi oleh lingkungan eksternal pada PT. Pertamina Lubricants.

1.4 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini sesuai dengan permasalahan dan tidak keluar dari topik pembahasan, maka diperlukan pembatasan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini fokus pada karyawan bagian *sales* segmen domestik *retail & industry* di PT. Pertamina Lubricants.
2. Variabel lingkungan eksternal dipilih sebagai variabel moderasi karena secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen (motivasi kerja dan kemampuan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Lingkungan eksternal tidak dijadikan sebagai variabel independen karena variabel ini tidak dapat dimanipulasi secara langsung oleh organisasi, sehingga sulit untuk dijadikan sebagai faktor

penyebab utama. Sedangkan lingkungan eksternal tidak dijadikan sebagai variabel dependen karena variabel lingkungan eksternal sulit untuk mengkonseptualisasikan bahwa lingkungan eksternal adalah “hasil” dari proses perusahaan atau individu. Dengan kata lain, efek motivasi dan kemampuan kerja tidak selalu konstan, tetapi bisa berubah tergantung pada kondisi lingkungan eksternal.

3. Lingkungan eksternal (sosial ekonomi, teknologi, pemerintah, dan pesaing) sering kali tidak sepenuhnya dapat dikendalikan oleh perusahaan atau individu, tetapi sangat memengaruhi bagaimana motivasi dan kemampuan karyawan dapat diwujudkan dalam bentuk kinerja.
4. Dalam konteks *sales*, kinerja tidak hanya bergantung pada faktor internal, tetapi juga pada faktor eksternal yang terus berubah. Maka, menjadikan lingkungan eksternal sebagai moderator memberi ruang bagi peneliti untuk memahami bagaimana konteks luar mempengaruhi motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah dalam penelitian serta sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan penjelasan terkait teori yang berhubungan dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini yang digunakan sebagai pedoman dan dasar pemikiran dalam pemecahan masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan secara sistematis langkah-langkah atau tahapan penelitian yang digunakan dalam proses pembuatan laporan penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisikan tentang rekapitulasi data kuesioner yang telah dikumpulkan dan pengolahan data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software SmartPLS*.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan analisis dan pembahasan berdasarkan pengolahan data dengan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software SmartPLS*.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan berdasarkan pengolahan data analisis yang didapatkan dan saran yang diberikan peneliti untuk peneliti berikutnya.

