



## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Situasi persaingan dunia usaha di era teknologi informasi sekarang ini terasa sangat tajam. Persaingan bukan saja dari jumlah pesaing yang semakin banyak, tetapi teknologi yang dimiliki para pesaing juga semakin canggih. Dari sisi pelanggan, juga mengalami banyak pergeseran. Mereka semakin pintar dan memiliki keleluasaan dalam memilih produk dan jasa yang dibutuhkannya, semakin kritis dan semakin banyak menuntut. Tuntutan mereka bukan lagi terfokus pada pemenuhan kebutuhan, melainkan lebih banyak mengarah pada aspek pemenuhan keinginan dan harapan-harapan di atas kebutuhannya. Kepuasan pelanggan tidak lagi diartikan sebagai terpenuhinya kebutuhan sesuai standar semata, tetapi lebih banyak mengarah kepada terpenuhinya harapan dan keinginannya.

Menghadapi tingkat persaingan dan tuntutan pelanggan seperti ini, perusahaan yang ingin tetap bertahan di tengah-tengah persaingan atau ingin dapat memenangkan persaingan itu sendiri, tentu harus dapat memberikan pelayanan kepada para pelanggannya melebihi apa yang diberikan para pesaingnya. Selain harus mengetahui kebutuhan pelanggan, perusahaan juga harus memahami betul apa harapan dan keinginan pelanggannya, dan memastikan agar pelayanan yang diberikan tidak saja dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya, tetapi lebih dari itu harus dapat mendekati atau bahkan melampaui harapan dan keinginan mereka. Fokus kepada kepuasan pelanggan harus menjadi sikap bersama dari seluruh jajaran manajemen mulai dari manajemen puncak sampai manajemen paling bawah. Namun, fokus pada kepuasan pelanggan saja tentu tidak cukup untuk dapat memenangkan persaingan. Perusahaan juga harus dikelola secara efisien di seluruh rangkaian prosesnya, mulai dari pengadaan bahan baku dan bahan penolong, proses produksi, dan proses pendistribusian produk sampai produk diterima oleh pelanggan akhir.

Dua aspek itulah yang harus menjadi perhatian utama manajemen. Kepuasan pelanggan dan efisiensi dapat diwujudkan dengan mengoptimalkan pendayagunaan dua aset utama perusahaan, yaitu teknologi dan sumber daya manusia. Kecanggihan teknologi adalah penting, namun yang lebih penting adalah aset sumber daya manusia. Yuniarsih (2008), menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna. Teknologi yang canggih diakui dapat mengatasi keterbatasan manusia dan mampu memberikan produktivitas yang jauh melampaui kemampuan manusia. Tapi teknologi bersifat statis. Ketika suatu teknologi mengalami masalah, ia tidak dapat mengatasi masalahnya sendiri melainkan manusialah yang mengatasinya.

Sumber daya manusia bersifat dinamis, memiliki emosi, pikiran, harga diri, karakter, sifat, bakat, minat, kreatifitas dan lain-lain yang selain dapat mengatasi masalahnya sendiri dan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh perusahaannya, mereka dapat menjawab berbagai tantangan baik yang datang dari

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

luar maupun dari dalam perusahaan tersebut. Sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi akan memberi andil besar terhadap terwujudnya tujuan perusahaan. Gibson *et al* (1994) mengemukakan: “Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, jadi kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik”. Menurut Hasibuan (1995), tercapainya tujuan perusahaan salah satunya merupakan hasil dari karyawan yang bergairah dalam bekerja, mau memberikan kemampuan sepenuhnya serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Dengan demikian, kualitas sumber daya manusia yang menempati berbagai posisi di dalam organisasi menjadi sesuatu yang mutlak diperhatikan secara serius.

PT. Asia Trade Logistics (ATL) adalah perusahaan *freight forwarding*, yaitu perusahaan jasa yang kegiatannya mengurus semua hal yang diperlukan bagi terlaksananya pengiriman dan penerimaan barang melalui transportasi darat, laut atau udara yang dapat mencakup kegiatan penerimaan, penyimpanan, sortasi, pengepakan, pengukuran, penimbangan, pengurusan penyelesaian dokumen, penerbitan dokumen angkutan, perhitungan biaya angkutan serta penyelesaian tagihan dan biaya-biaya lainnya berkenaan dengan pengiriman barang-barang tersebut sampai dengan diterimanya oleh yang berhak menerimanya; baik keluar maupun dalam negeri. Perusahaan ini merupakan anak perusahaan dari Asia Pulp & Paper Co Ltd (APP), yaitu divisi Pulp & Paper Sinar Mas Group. Sebagian dari kegiatan usaha yang dijalankannya adalah untuk melayani perusahaan induknya, sehingga dari sisi internal, ATL disebut sebagai divisi logistiknya APP dan namanya sudah identik dengan *Corporate Logistics APP*. Sebagai divisi logistiknya APP, reputasi ATL tentu akan mempengaruhi reputasi APP.

Berdasarkan pengamatan peneliti, kualitas pelayanan dari jasa pengiriman barang belum maksimal, antara lain masih banyak keluhan dari pelanggan seperti keterlambatan pengiriman barang ekspor maupun domestik, penerimaan abnormal, salah kirim, kesalahan dokumen, proses penerimaan booking untuk kegiatan ekspor yang sangat lama dan penanganan masalah di negara tujuan (destinasi) masih terkesan lambat. Data keluhan pelanggan selama tahun 2011 dan 2012 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Data keluhan pelanggan ATL tahun 2011 dan 2012

No	Jenis keluhan	2011	%	2012	%
1)	Keterlambatan pengiriman	101	31	157	34
2)	Penerimaan abnormal	32	10	54	12
3)	Salah kirim	19	6	21	5
4)	Kesalahan dokumen	38	12	58	13
5)	Proses penerimaan booking	42	13	41	9
6)	Penanganan masalah	77	24	107	23
7)	Lai-lain	16	5	18	4
Jumlah kasus		325	100	456	100

Sumber : Data primer diolah 2013

Dari tabel di atas diketahui bahwa keluhan terbesar adalah pada keterlambatan pengiriman barang yang mencapai 31% dari keseluruhan kasus yang terjadi tahun 2011 dan naik menjadi 34% pada tahun 2012. Peringkat



keluhan kedua adalah penanganan masalah yang mencapai 24 % dari keseluruhan kasus yang terjadi tahun 2011 dan 23% tahun 2012. Persentase untuk kasus penanganan masalah turun sebesar 1%, tetapi jumlah kasusnya naik dari 77 kasus menjadi 107 kasus. Total kasus tahun 2011 mencapai 325 kasus dan tahun 2012 naik menjadi 456 kasus. Data ini dapat diartikan bahwa pada tahun 2011, rata-rata terjadi 1.35 kasus keluhan pelanggan per hari dengan asumsi jumlah hari kerja per tahun 240 hari, dan tahun 2012 naik menjadi rata-rata 1.90 kasus. Dibandingkan dengan jumlah karyawan sebanyak 73 orang, data tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2011 setiap karyawan menerima keluhan dari pelanggan sebanyak 4.45 kasus dan pada tahun 2012 naik menjadi 6.25 kasus per orang.

*Turn over* karyawan tergolong cukup tinggi. Dari data yang peneliti dapatkan, jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2011 sebanyak 8 orang atau sekitar 11 % dari jumlah karyawan, dan tahun 2012 sebanyak 5 orang, atau sekitar 7 % dari jumlah karyawan. Selain itu, tingkat absensi abnormal yang tinggi menunjukkan bahwa disiplin karyawan juga belum menggembirakan. Pada tahun 2011 terdapat 558 kasus absensi abnormal, terdiri dari 415 kasus datang lambat, 96 kasus lupa catat dan 47 kasus karyawan pulang cepat atau rata-rata sebanyak 2.33 kasus absensi abnormal per hari. Pada tahun 2012 jumlah kasus absensi abnormal meningkat menjadi 713 kasus, terdiri dari 518 kasus datang lambat, 135 kasus lupa catat dan 60 kasus karyawan pulang cepat, yang berarti rata-rata per harinya meningkat menjadi sebanyak 2.97 kasus.

Data di atas menunjukkan bahwa belum maksimalnya pelayanan yang diberikan oleh ATL kepada pelanggan tidak terlepas dari masalah sumber daya manusia, yaitu kurang optimalnya kinerja karyawan. ATL, sebagaimana perusahaan induknya sebenarnya telah banyak mengadopsi berbagai teori manajemen seperti, *Total Quality Management*, *Six Sigma*, *Cycle Time Reduction*, *Toyota Way* dan yang sedang giat dijalankan sekarang adalah *Manajemen By Olympic System* (MBOS). Dari MBOS saja, apabila diterapkan secara benar dan konsisten, seharusnya dapat menjadikan ATL sebagai pemenang. MBOS, menurut Robert (2005) adalah sistem manajemen yang mencoba mengacu sistem dan hasil dalam olimpiade, yaitu mencapai prestasi olah raga kelas dunia. Perusahaan yang menerapkan MBOS berharap agar perusahaannya juga menjadi pemenang dalam kompetisi di dunia bisnis sehingga mampu menjadi perusahaan kelas dunia. Masalahnya, penerapan MBOS dan berbagai teori manajemen di ATL, belum begitu memberikan hasil yang konkrit. Penerapan berbagai teori manajemen tersebut menurut peneliti lebih menekankan pada aspek formal dan mengkondisikan karyawan lebih banyak menghabiskan waktu pada rutinitas kerja sehari-hari. Rutinitas kerja yang cenderung monoton setiap harinya, pada suatu waktu dikhawatirkan dapat menimbulkan kejenuhan dan kebosanan, menurunkan motivasi dan kepuasan kerja dan pada akhirnya kontraproduktif terhadap kinerja karyawan.

Berangkat dari latar belakang inilah, peneliti bermaksud untuk meneliti sisi lain dari aspek manajerial yang bersifat formal, yaitu berbagai aktivitas yang dijalankan dalam rangka membangun hubungan informal antar karyawan, yang menurut peneliti belum banyak dikaji secara khusus dan serius oleh para pakar manajemen sumber daya manusia dan mungkin juga belum banyak disadari oleh para pemilik dan eksekutif perusahaan. Hubungan formal tidak peneliti teliti karena hubungan informal di ATL sudah diatur sedemikian rupa dan didukung





dengan sistem manajemen yang sudah bagus, sehingga tidak terjadi variasi dalam pelaksanaannya. Hubungan informal, karena tidak diatur secara khusus oleh perusahaan, maka persepsi dari setiap karyawan sangat mungkin berbeda. Menurut peneliti, apabila hubungan informal terbina dengan baik, maka komunikasi antar karyawan baik vertikal maupun horizontal dapat berjalan dengan efektif, karyawan akan merasa berada di dalam keluarga besar, merasa lebih senang, nyaman dan betah berada di lingkungan pekerjaannya.

Suasana hati dan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan seperti ini tentu dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Kerja sama tim juga menjadi lebih efektif dalam suasana seperti itu. Kepuasan kerja dan kerja sama tim dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Motivasi kerja, kepuasan kerja, loyalitas kerja dan kerja sama tim yang ditimbulkan dari terbina hubungan informal yang baik seharusnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebuah studi yang dilakukan oleh perusahaan konsultan manajemen Katzenbach Partners di Amerika Serikat menyimpulkan bahwa jaringan-jaringan dan hubungan-hubungan informal lebih berperan menggerakkan laju bisnis ketimbang struktur-struktur manajemen formal. Menurut studi tersebut, di dalam ikatan yang informal itulah, apa yang disebut "kerja" benar-benar berjalan dan dari situlah perusahaan-perusahaan mendapatkan keuntungan kompetitif (Anonim, 2007). Priadwiharsya (2012) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa komunikasi informal memiliki hubungan dengan kinerja karyawan yang bersifat positif walaupun tidak terlalu kuat.

Dari uraian di atas, peneliti menetapkan hubungan informal sebagai variabel bebas (konstruk eksogen) dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (konstruk endogen), dengan motivasi kerja, kepuasan kerja, kerja sama tim dan loyalitas kerja karyawan sebagai variabel *intervening*. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode alternatif berbasis *variance* atau *Component Based SEM* yang disebut *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software SmartPLS* versi 2.0. Alasan digunakan PLS antara lain jumlah sampel pada penelitian ini hanya 73 responden yang merupakan jumlah populasi karyawan ATL, dan konstruk eksogen yaitu hubungan informal kurang didukung oleh teori yang kuat.

### Perumusan Masalah

Latar belakang di atas mengisyaratkan bahwa beberapa masalah yang terjadi di ATL kemungkinan ada kaitannya dengan aspek hubungan formal yang terlalu menonjol atau kurang seimbang dengan hubungan informal sehingga menimbulkan kejenuhan dan kebosanan, menurunkan motivasi, kepuasan kerja yang pada titik tertentu berpotensi kontra produktif dengan kinerja karyawan, mengakibatkan tingginya *turn over* karyawan dan tingkat kedisiplinan karyawan yang kurang menggembarakan. Bagian akhir dari latar belakang menguraikan asumsi dan dugaan bahwa hubungan informal di tempat kerja yang terbina dengan baik memiliki banyak manfaat, antara lain dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, kepuasan kerja, kerja sama tim, loyalitas kerja dan pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Atas dasar asumsi dan dugaan tersebut, dalam penelitian ini peneliti memberikan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

- 1) Bagaimana hubungan informal antar karyawan di ATL.
- 2) Apakah hubungan informal di ATL melalui variabel *intervening* motivasi kerja, kepuasan kerja, kerja sama tim dan loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Bagaimana merancang strategi hubungan informal yang dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, loyalitas kerja karyawan dan kerja sama tim di ATL.

### Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Menganalisis persepsi karyawan ATL terhadap berbagai aktivitas yang berhubungan dengan hubungan informal.
- 2) Menganalisis pengaruh hubungan informal di ATL terhadap kinerja karyawan melalui variabel *intervening* motivasi kerja, kepuasan kerja, kerja sama tim dan loyalitas kerja.
- 3) Merancang strategi hubungan informal di ATL untuk meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, loyalitas kerja dan kerja sama tim.

### Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Bagi peneliti, mendapatkan pengalaman praktis serta mengaplikasikan teori-teori tentang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah diperoleh selama masa perkuliahan, khususnya tentang apa saja yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.
- 2) Bagi manajemen ATL, diharapkan dapat menjadi bahan masukan terkait dengan penerapan MBOS dan pelaksanaan berbagai program yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kerja sama tim.
- 3) Bagi pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan kinerja karyawan dan diharapkan juga dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya.

### Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia. Agar penelitian lebih fokus dalam memecahkan masalah, maka penelitian ini dibatasi dengan batasan sebagai berikut:

- 1) ATL adalah bagian dari APP tetapi penelitian ini hanya mengambil obyek ATL saja.
- 2) Konsep tentang hubungan informal antar karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, kerja sama tim dan kinerja karyawan
- 3) Pengaruh hubungan informal antar karyawan dengan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kerja sama tim dengan kinerja karyawan.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

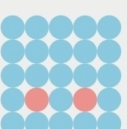
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© Hak cipta milik IPB

**Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB**



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.