

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen manusia dan teknologi merupakan aspek yang sangat penting untuk mendukung keberlanjutan organisasi. Manajemen manusia dan teknologi harus mampu mengarahkan upaya-upaya yang dapat memetakan potensi sumber daya manusia yang siap untuk mempengaruhi operasi perusahaan secara positif. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia atau SDM merupakan salah satu faktor terpenting yang dapat menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, pengolahan SDM harus dilakukan secara menyeluruh dan menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan SDM yang strategis dan seragam, yang selalu dikaitkan dengan tujuan, visi, dan misi perusahaan. Padahal, masih banyak langkah yang harus diambil perusahaan untuk menjawab tantangan zaman yang selalu berubah ini, baik perubahan internal maupun eksternal. Misalnya melakukan restrukturisasi proses kerja dan membuat struktur perusahaan yang baru, namun agar dapat melakukan perubahan secara benar dan aman maka produsen perusahaan tersebut tidak boleh begitu saja mencontoh atau mencontoh keberhasilan perusahaan lain, namun perusahaan harus mampu meningkatkan nilai-nilai tujuan perusahaan itu sendiri. Begitu juga dengan kualitas dan kehandalan dari technology acceptancenya, untuk memberikan nilai tambah yang menguntungkan bagi perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan, perusahaan membutuhkan technology acceptance yang akurat dan relevan sehingga dapat menjalankan kegiatannya dengan efektif dan effisien. Pada kondisi ini fasilitas jaringan dan komunikasi sangat diperlukan untuk pengiriman data informasi yang dibutuhkan, agar mendapatkan data informasi dengan cepat. Sumber daya manusia dan teknologi memegang peranan yang sangat penting mengingat kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya tersebut.

Meningkatkan sumber daya manusia PT. Air Liquide Indonesia, segala kegiatan perusahaan ini tidak lepas dari tujuan organisasi. Namun keadaan perusahaan tidak selalu berjalan dengan baik, terdapat beberapa indikasi

permasalahan yang menjadi kendala dan hambatan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pengiriman produk liquid gas di PT. Air Liquide Indonesia ke pelanggan menggunakan alat transportasi truk tangki liquid gas, yang akan diisikan ke tangki yang terpasang di pelanggan. Jumlah pelanggan yang menggunakan tangki liquid gas sekitar 169 pelanggan, yang tersebar di Jabotabek, Jawa Barat, Banten dan Lampung.

Berdasarkan data yang diperoleh, ditemukan masalah kinerja karyawan di PT. Air Liquide Indonesia tentang jumlah pengiriman liquid gas per kilometer. Dimana data tersebut diperoleh dari perhitungan jumlah total liquid gas yang dikirim ke pelanggan (kg) dibagi dengan total jarak yang ditempuh (km) dalam 1 bulan, sehingga bisa diperoleh besaran angkanya setiap bulannya, dan didapatkan grafik kinerja delivery sbb:

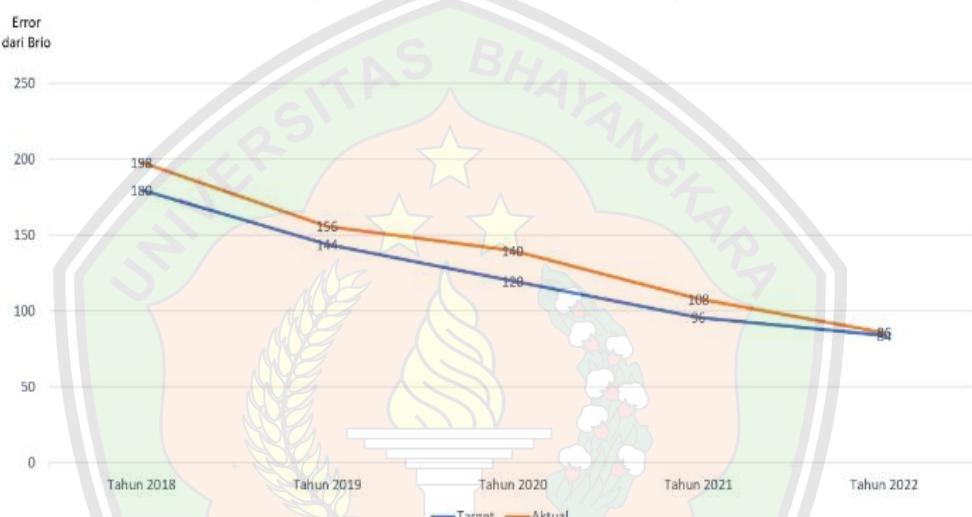


Gambar 1.1 Perbandingan Target dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan diagram di atas, pengiriman tidak pernah mencapai target yang ditetapkan kecuali pada tahun 2021. Kontrol pengisian tangki di pelanggan terbagi menjadi dua jenis yaitu VMI (Vendor Managed Inventory). dan CMI (Customer Managed Inventory). Untuk jenis VMI, tangki yang terpasang di pelanggan dipasangi dengan alat BRIO untuk memonitor level tangki liquid gas dan berbasis signal GSM, jadi pengaturan jadwal pengiriman sepenuhnya dilakukan oleh PT. Air Liquide Indonesia. Kelemahan dari alat BRIO ini adalah sering mengganti battery

yang terpasang dan tidak dilengkapi dengan display. Jumlah tangki dipelanggan yang dilengkapi dengan alat BRIO sekitar 50%. Pada pertengahan tahun 2022 sistem alat BRIO tersebut akan diganti secara bertahap dengan generasi baru yang dinamakan DAHLIA, yang mana sistem tersebut dilengkapi dengan solar cell dan display, serta lebih handal dibanding generasi sebelumnya. Keterlambatan pemasangan DAHLIA dikarenakan kendala ijin yang dikeluarkan oleh Kenminfo, karena harus mengikuti prosedur pengetesan dahulu. Grafik jumlah error pada alat BRIO.

Perbandingan Target dengan Aktual Cycle Call Brio



Gambar 1.2 Perbandingan Target dengan Aktual Cycle Call Brio

Grafik diatas menunjukkan jumlah error dari alat BRIO ditangki liquid gas yang terpasang dipelanggan. Apabila terjadi error maka alat BRIO tersebut tidak bisa mengirim data ke server PT. Air Liquide Indonesia, sehingga bagian distribusi tidak bisa membaca data level tangki yang terpasang dipelanggan dan harus melakukan secara manual, yaitu dengan melakukan komunikasi dengan pelanggan. Dari grafik diatas menunjukkan bahwa jumlah error yang terjadi pada alat BRIO melebihi dari target yang ditetapkan, ini menunjukkan kekurang handalan dari alat tersebut. Jadi faktor kelemahan dari technology acceptance dalam hal ini adalah sistem BRIO, yang mengakibatkan tidak tercapainya target dari kinerja karyawan yaitu: battery yang terpasang dalam sistem BRIO cepat sekali habis, sehingga harus diganti. Ketika belum diganti sistem BRIO tersebut tidak bisa memberikan

informasi data mengenai level dan pemakaian dipelanggan. Hal ini yang mengakibatkan kendala pengambilan keputusan pengiriman produk ke pelanggan.

Untuk jenis CMI permintaan jadwal pengiriman liquid gas dilakukan oleh pelanggan, dengan menghubungi pihak distribusi PT. Air Liquide Indonesia, melalui telephone, wa group, atau email. Pada jenis CMI ini, selain menunggu permintaan dari pelanggan pihak departemen distribusi harus mengontrol data trend permintaan pengiriman pada setiap pelanggan dan berkomunikasi dengan pelanggan, untuk memastikan minimal level yang pada tangki liquid gas di pelanggan. Hambatan komunikasi yang biasa terjadi adalah hambatan teknis dan hambatan hubungan formal yang tidak personal, hambatan teknis adalah kondisi dimana informasi yang diberikan oleh pelanggan atau pengirim berita kepada penerima (departemen distribusi), tidak akurat tentang kondisi level tangki dilapangan tidak sesuai dengan informasi yang diberikan dan jadwal pengiriman produk. Sedangkan hambatan hubungan formal yang tidak personal ini mengarah kepada tekanan-tekanan yang bersifat emosional dan ada beberapa yang sulit dihubungi balik. Kondisi komunikasi seperti ini yang bisa mengakibatkan keterlambatan pengisian di tangki liquid gas pelanggan, dan menjaga level tangki tidak dibawah level minimum, agar kondisi tangki tersebut tidak panas suhunya dan mengganggu proses produksi pelanggan, yang dapat berakibat berhentinya proses produksi pelanggan, yang bisa menyebabkan kerugian milyaran rupiah. Data tentang jumlah order yang diterima menunjukkan minimal jumlah komunikasi yang harus dilakukan pihak distribusi PT. Air Liquide Indonesia, baik komunikasi kepelanggan dan internal melalui email, wa group atau telephone.

Frekuensi Order Yang Diterima



Gambar 1.3 Frekuensi Order Yang Diterima

Pada tahun 2021, pada grafik kinerja delivery menunjukkan pencapaian kinerja diatas target, hal itu disebabkan kondisi pandemi covid di Indonesia sedang tinggi, sehingga permintaan liquid gas oksigen sangat besar, karena banyak Rumah sakit membutuhkan liquid oksigen, dan kebutuhan mereka hampir 3 kali kondisi normal. Pemerintah dibantu dengan PT. Pertamina mengambil sendiri Liquid gas oksigen ke Plant PT. Air Liquide Indonesia, dengan menggunakan armada mereka. Kondisi ini yang menyebabkan pencapaian kinerja delivery melampaui target, karena mengambil sendiri maka jarak / distance dianggap 1. Di tahun 2022 menunjukkan penurunan pada kinerja karyawan dibanding dengan target, ini disebabkan beberapa alat BRIO yang terpasang ditangki pelanggan rusak atau mengalami gangguan, sedangkan spare part dari alat BRIO sudah tidak diproduksi lagi, sehingga harus melakukan kanibal terhadap spare part alat tersebut atau merubah pelanggan dari jenis VMI menjadi jenis CMI. Faktor manajemen pengambilan keputusan ini sangat dipengaruhi oleh informasi dari pelanggan dan produksi. Pengambilan keputusan yang tidak rasional akan membuat tujuan tidak jelas, karena data informasi yang tidak benar. Ketika mengambil keputusan yang tidak terprogram akan mengganggu jadwal pengirim produk yang sudah terjadwal dengan baik. Faktor manajemen pengambilan keputusan yang tidak tepat, karena kesalahan informasi dan pengiriman yang tidak terjadwal ini, bisa mengakibatkan level di tangki masih tinggi tetapi pelanggan minta dikirim, sehingga liquid gas yang dikirim tidak bisa

ditransfer semua ke tangki pelanggan, ini yang menyebabkan kinerja karyawan turun.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas kinerja karyawan secara langsung dipengaruhi oleh komunikasi dan teknologi acceptance, dan secara tidak langsung ke dua variabel X tersebut akan mempengaruhi manajemen pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan komunikasi bisa didapatkan data dan waktu yang tepat, sehingga keputusan yang diambil dapat meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga dengan meningkatkan kehandalan teknologi acceptance, akan didapat data yang akurat untuk mengambil keputusan yang berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 1.1 Pra Survei

Pertanyaan: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Delivery	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Komunikasi	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
Technology Acceptance	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	36
Gaya Kepemimpinan	3	4	3	3	4	2	2	3	4	4	32
Disiplin	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	23
Pelatihan	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	23
Motivasi	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	22
Pengambilan Keputusan	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	30
Kinerja Karyawan	3	4	4	3	3	3	2	4	2	4	32
Promosi	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	22
Lingkungan Kerja	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	21

Hasil yang diperoleh dari pra survey ini didapat dengan menggunakan skala linkert yang terdiri dari 1-4 skala, 1= Sangat tidak setuju, 2= Tidak setuju, 3= Setuju, 4= Sangat setuju. Jumlah yang diperoleh dari angka tersebut yang lebih besar, maka variabel tersebut yang dipilih jadi bahan penelitian.

Dalam penelitian kinerja karyawan di PT. Air Liquide Indonesia, peneliti menduga bahwa variabel komunikasi dan teknologi acceptance akan memberikan dampak pada variabel pengambilan keputusan dan kinerja karyawan. Dengan

demikian judul tesis yang akan disusun berkaitan dengan pengukuran Kinerja Karyawan adalah: Determinan Kinerja Karyawan Melalui Manajemen Pengambilan Keputusan di PT. Air Liquide Indonesia.

1.2 Identifikasi Masalah

Faktor-faktor yang diindikasikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada kinerja delivery di PT. Air Liquide Indonesia:

- 1) Kinerja karyawan selama 5 tahun mengalami penurunan, karena target kinerja delivery tidak tercapai.
- 2) Penurunan kinerja karyawan disebabkan oleh faktor komunikasi, teknologi acceptance dan manajemen pengambilan keputusan.
- 3) Komunikasi yang effektif belum digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat.
- 4) Technogy acceptance belum digunakan secara maksimal.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah riset pada PT. Air Liquide Indonesia adalah sbb:

- 1) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap pengambilan keputusan?
- 2) Apakah teknologi acceptance berpengaruh terhadap pengambilan keputusan?
- 3) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 4) Apakah teknologi acceptance berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 5) Apakah pengambilan keputusan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 6) Apakah pengambilan keputusan terbukti memediasi komunikasi terhadap kinerja karyawan?
- 7) Apakah pengambilan keputusan terbukti memediasi teknologi acceptance terhadap kinerja karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Latar belakang, identifikasi masalah dan rumusan masalah maka tujuan penelitian pada PT. Air Liquide Indonesia adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- 1) Pengaruh komunikasi terhadap pengambilan keputusan.
- 2) Pengaruh technologi acceptance terhadap pengambilan keputusan.
- 3) Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.
- 4) Pengaruh technologi acceptance terhadap kinerja karyawan.
- 5) Pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Bawa pengambilan keputusan terbukti memediasi komunikasi terhadap kinerja karyawan.
- 7) Bawa pengambilan keputusan terbukti memediasi komunikasi terhadap kinerja karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini bisa memberi manfaat bagi beberapa individu ataupun kelompok, seperti berikut:

- 1) Bagi perusahaan, penelitian ini hendaknya dijadikan sebagai dasar refleksi dan sebagai kontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Bagi Universitas Studi ini bertujuan untuk memberikan informasi dan bahan referensi yang lebih banyak kepada peneliti selanjutnya.
- 3) Untuk para pembaca Makalah penelitian ini bertujuan untuk membantu para pembaca lebih memahami dan menerapkan wawasan yang diperoleh dari makalah penelitian dan kemudian menerapkannya secara praktis dalam kehidupan kerja.

1.6 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat beberapa masalah, sehingga perlu dilakukan pembatasan masalah yang menjadi objek penelitian ini. Penelitian ini akan difokuskan pada Komunikasi dan Technologi Acceptance terhadap Kinerja Karyawan dengan Manajemen Pengambilan Keputusan sebagai Variabel Intervening. (Studi Kasus di PT. Air Liquide Indonesia).

1.7 Sistematika Penulisan

Secara sistematis, penulisan Pedoman Penelitian Tesis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya ini terbagi menjadi lima (V) bab yang masing-masing memuat sub bab, antara lain:

BAB I (PENDAHULUAN): terdiri dari latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan batasan penelitian yang terdapat pada isi sub bab I ini.

BAB II (TINJAUAN PUSTAKA): terdiri dari sumber-sumber teori yang didapatkan pada jurnal penelitian dan buku serta mencari penelitian terdahulu sebagai acuan dalam mendapatkan hasil yang akan di peroleh nantinya dalam 25 penelitian ini dan selanjutnya akan dijelaskan teori yang mendukung penyelesaian permasalahan penelitian dengan penjelasan mengenai kerangka penelitian sehingga hipotesis dan variabel penelitian dapat disimpulkan.

BAB III (METODOLOGI PENELITIAN): Pada bab ini dijabarkan tempat dan waktu penelitian, metode pengambilan sampel, teknik pengambilan sampel, populasi dan sample, operasional variabel, analisis data dan uji hipotesis.

BAB IV (ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN): Pada bab ini dijabarkan hasil yang telah diuraikan pada sistem software SEM PLS dari metode analisis data yang dipakai dan selanjutnya dijelaskan dengan berisi deskripsi-deskripsi yang dijabarkan tiap metode.

BAB V (PENUTUP): Bab V menjelaskan kesimpulan yang diambil dari hasil pengelolaan data pada bab sebelumnya dan saran untuk penelitian serupa di masa mendatang.