

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Era globalisasi dan perdagangan bebas saat ini telah mendorong persaingan antar negara menjadi semakin ketat, tantangan perdagangan internasional saat ini tidak hanya daya saing produk, tetapi juga transaksi perdagangan yang tepat waktu dan dapat diandalkan, kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman menjadi faktor penentu daya saing perdagangan internasional suatu Negara (Dent, 2021). Selain itu dalam rangka mendongkrak ekspor ke sejumlah kawasan, pemerintah mengejar penyelesaian perundingan perjanjian dagang, salah satunya Perjanjian Kemitraan Ekonomi Komprehensif Indonesia-Uni Eropa (UE) atau IEU-CEPA (Kementrian Perdagangan Indonesia, 2023).

Indonesia merupakan negara kepulauan memiliki wilayah yang luas dan memiliki berbagai tantangan dalam pengiriman komoditas antara lain eksportir mempersiapkan modal cukup besar untuk biaya pengapalan, dalam perdagangan internasional komoditas ekspor harus dibayarkan bea keluarnya yang masih tergolong tinggi dan syarat legalitas kepabeanan yang masih terlalu rigit dalam penelitian Yustisiabel et al. (2023). Beberapa masalah yang dihadapi dalam logistik di Indonesia antara lain infrastruktur transportasi belum memenuhi harapan di beberapa daerah, dengan semakin baiknya kualitas infrastruktur transportasi yang kemudian akan berpengaruh terhadap durasi dan proses pengiriman komoditas dalam kegiatan ekspor, dukungan infrastruktur transportasi yang berkualitas akan

menstimulasi perdagangan internasional dan mendatangkan devisa negara (Daniswara, 2022).

Pada masa pandemi COVID-19 berlangsung tiga tahun mempengaruhi seluruh kegiatan rantai pasokan secara global dalam riset yang dilakukan oleh Saragih et al. (2020). Pemberlakuan kebijakan dan pembatasan perjalanan internasional diberlakukan di berbagai negara selama pandemi mempengaruhi produksi dan distribusi barang, mengakibatkan lonjakan permintaan secara lokal dan pemilik usaha tidak bisa menyanggupi sepenuhnya dalam menghadapi pemesanan dari konsumen. Menurut penelitian dari Assagaf (2023), di Indonesia sendiri biaya logistik telah mencapai 23% PDB Nasional, sementara di negara maju hanya 10% dari PDB. Hal ini tentu menjadi perhatian bagi pemerintah untuk terus mengupayakan penyesuaian biaya logistik nasional. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan upaya yang menyeluruh dari perencanaan hingga implementasinya sehingga ekosistem logistik nasional bisa tumbuh dengan baik dan optimal (Kundori & Pranyoto, 2023).

Perusahaan *freight forwarding* sebagai badan hukum yang bergerak dibidang jasa pengiriman barang antar negara yang memiliki agensi di luar negeri untuk mendukung kegiatan ekspor dan impor Sebayang et al. (2023). Hal ini sejalan dengan penelitian Ranked (2022), perusahaan *freight forwarding* memiliki pilihan pengiriman melalui laut, darat dan udara, layanan yang ditawarkan mencakup *air freight* atau *sea freight*, *port to port* hingga *door to door*, pengurusan jasa kepabeanan hingga pengiriman komoditas ke gudang pemilik barang. Berdasarkan data yang dihimpun total perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta 337

perusahaan yang terdaftar menjadi anggota Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (ALFI, 2023).

Kinerja karyawan dalam perusahaan *freight forwarding* memiliki peran sentral dalam menentukan kesuksesan operasional dan kepuasan pelanggan. Sebagai industri yang berkaitan dengan manajemen logistik dan pengiriman barang, karyawan perusahaan *freight forwarding* memainkan peran penting dalam menyediakan layanan yang efisien dan andal Setyawati et al. (2022). Kinerja menjadi aspek kritis dalam kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi sebagai suatu ukuran efektivitas dan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, kinerja karyawan melibatkan sejumlah elemen penting yang perlu diperhatikan (Haris et al., 2017).

Beberapa tahun belakangan ini enam perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengiriman barang dengan menggunakan moda transportasi laut, merasakan dampak dari perekonomian yang tidak stabil menyebabkan penurunan pengiriman barang dari eksportir maupun importir mulai dari tahun 2020 sampai tahun 2022, dengan penurunan tersebut enam perusahaan mengalami kerugian yang cukup panjang karena tidak dapat menutupi biaya operasional perusahaan disebabkan omzet perusahaan dalam keadaan merugi karena sedikitnya para eksportir dan importir yang melakukan aktivitas perdagangan internasional (Huang et al., 2019).

Dari hasil wawancara kepada enam manajer sumber daya manusia perusahaan *freight forwarding* menunjukkan bahwa penelitian ini penting untuk dilakukan karena perusahaan *freight forwarding* berkontribusi untuk menghasilkan devisa, dalam interval waktu tahun 2020 sampai tahun 2022 jumlah pengiriman

komoditas ekspor maupun impor di Indonesia terjadi penurunan yang signifikan pada moda transportasi laut dan terjadi penurunan fluktuatif terhadap moda transportasi udara, hasil pengamatan adanya ketidakstabilan dalam proses eksportasi dan importasi di Indonesia Almadina & Badriyah (2023). Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir pada enam perusahaan *freight forwarding* yang beroperasi di DKI Jakarta mengalami permasalahan defisit keuangan, dengan demikian perusahaan *freight forwarding* harus tetap beroperasi karena perusahaan ini dapat berkontribusi memutar roda perekonomian Negara yang menghasilkan pajak bea masuk ataupun bea keluar bagi Negara Indonesia (Hansopaheluwakan, 2015).

Dari data yang dihimpun maka menunjukkan, perusahaan mengalami kerugian dan banyak pengguna jasa yang beralih ke perusahaan lain untuk melakukan pengiriman komoditas, pengguna jasa tidak lagi setia kepada perusahaan ini karena staff operasional perusahaan kargo di pelabuhan laut memiliki kinerja yang kurang baik berdampak hilangnya kepercayaan dan tidak loyalnya, pada periode tahun 2020 sampai dengan tahun 2022 pengguna jasa kepada enam perusahaan tersebut, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Archetti & Peirano, 2020; Chao et al., 2023; Huang et al., 2019; Murniati & Syafira, 2022; Priambodo et al., 2021; Saputro et al., 2020; Sumantri & Nugrahanto, 2018; Widiyanto et al., 2021; Yang & Chao, 2017; Yudi & Ruswanti, 2021; Zhang et al., 2021).

Penurunan kinerja karyawan dalam perusahaan *freight forwarding* menjadi sebuah perhatian khusus bagi manajemen untuk dapat menganalisis penyebabnya dan mencari solusi atas permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, oleh sebab

itu perlu dilakukan wawancara, penelitian lebih lanjut terkait capaian kinerja karyawan operasional kargo laut mulai dari tahun 2020 sampai tahun 2022.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 105 karyawan dan diskusi dengan manajer sumber daya manusia pada enam perusahaan *freight forwarding* adanya permasalahan yang sangat serius berdampak pada aktivitas operasional perusahaan dan mengancam keberlanjutan bisnis perusahaan.

Berdasarkan hasil survey peneliti mendapatkan informasi bahwa terjadinya penurunan kinerja karyawan pada divisi operasional, perlunya peneliti mengidentifikasi penyebab terjadinya penurunan kinerja dengan observasi lapangan, perusahaan *freight forwarding* tetap harus beroperasi karena sektor ini berperan besar dalam menjembatani kegiatan perdagangan internasional dan mendukung pendapatan negara dalam hal pajak impor. Adapun faktor-faktor penyebab penurunan kinerja tersebut yang diantaranya:

Dalam proses penyelesaian dokumen kepabeanan, perusahaan memiliki target waktu mulai dari memproses dokumen di Pelabuhan sampai pengeluaran petikemas menuju pabrik, masih ditemukan staf operasional tidak tepat waktu dalam proses dokumen dan pengiriman barang. Barang yang seharusnya bisa keluar dari pelabuhan dalam waktu 2 hari menjadi 5 hari karena dokumen yang kurang lengkap, kesalahan administratif kepabeanan dan kecepatan tim operasional tidak optimal (Ardine et al., 2023). Kemudian, meskipun perusahaan memiliki program keterikatan karyawan seperti memberikan jalur karier yang transparan bagi karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, namun masih ditemukan karyawan tidak merasa bangga bekerja di perusahaan dan kurang

menunjukkan loyalitas seperti saat terjadinya penurunan frekuensi dokumen impor karyawan lebih cenderung berpindah perusahaan (Haryanto et al., 2022).

Perusahaan memiliki pengukuran kinerja yang objektif menggunakan *Key Performance Indicator*, walaupun perusahaan sudah menerapkan sistem *Key Performance Indicator* masih terjadi keterlambatan jadwal kedatangan armada akibat kurangnya koordinasi antara karyawan operasional dengan vendor transportasi yang berdampak pada tidak terealisasinya target kerja yang baik, bila diukur realisasi *Key Performance Indicator* nya hanya mencapai 80%, yang seharusnya pengiriman tepat waktu berada di angka 90% (Wibawa, 2022). Lebih lanjut, seorang manajer operasional *freight forwarding* ikut serta dalam penanganan pengiriman barang yang bermasalah, salah satu program kepemimpinan melayani manajer bekerja sama dengan tim operasional untuk menemukan solusi terbaik bagi pelanggan, nyatanya hal tersebut belum berjalan optimal bila ada keterlambatan armada yang akan mengangkut petikemas tim operasional harus menangani masalah tersebut tanpa adanya bantuan dari manajer (Havidzi et al., 2024).

Pelatihan sangat penting dalam mendukung kompetensi karyawan, masih adanya temuan *supervisor* yang ditugaskan sebagai mentor oleh perusahaan tetapi tidak meluangkan waktu untuk membimbing karyawan junior. Hal ini menyebabkan karyawan baru mengalami kesulitan saat menangani masalah di lapangan, seperti ketika terjadi kesalahan dalam dokumen pengiriman barang atau keterlambatan pengiriman barang. Supervisor hanya memberikan arahan secara singkat tanpa memastikan pemahaman yang diberikan sudah dipahami dengan baik (Rustina et al., 2022). Tidak hanya itu, Perusahaan sudah memfasilitasi pelatihan

singkat khususnya untuk karyawan baru dalam mendukung wawasan kerja dan kelancaran kegiatan operasional, masih di temukan karyawan baru yang menangani dokumen impor membuat kesalahan karena tidak mendapatkan pelatihan secara rinci tentang regulasi kepabeanan dan *incoterms*, pelatihan tersebut hanya singkat dan teori dasar yang tidak membahas penyelesaian masalah bila terjadi kesalahan dalam proses penyelesaian dokumen seperti Pemberitahuan Impor Barang (PIB BC 20) dan Manifest (BC 1.1) yang berakibat keterlambatan proses penyelesaian dokumen di bea cukai dan denda bagi pelanggan (Ardine et al., 2023).

Penerapan standar operasi prosedur yang sudah di buat oleh manajemen, peraturan ini dibuat untuk mengantisipasi karyawan operasional bekerja tanpa prosedur. Namun, masih ditemukan tidak ada pengecekan kembali oleh karyawan operasional sebelum barang dikirim, dampak dari hal tersebut barang mengalami potensi kerusakan, kebocoran atau kehancuran selama proses pengiriman (Paradise & Ginting, 2024). Lebih lanjut, dalam proses bongkar muat barang perusahaan mewajibkan menggunakan Alat Pelindung Diri untuk mencegah risiko kecelakaan kerja, masih ditemukan adanya staf operasional yang tidak mengenakan sepatu keselamatan saat menangani barang berat atau saat bekerja di dekat *forklift* dan rompi reflektif untuk mendukung keselamatan saat bekerja (Faradilah et al., 2023).

Perusahaan memiliki standarisasi pada proses bongkar muat barang dengan memberikan label *fragile* untuk barang yang mudah rusak (pecah belah), masih adanya temuan staf operasional tidak melakukan *labeling* stiker *fragile* pada kemasan sebelum barang dimasukkan ke dalam petikemas atau armada lainnya (Sari, 2021). Tidak hanya itu, perusahaan memiliki peraturan jam kerja untuk

meningkatkan kedisiplinan karyawan operasional, masih ditemukan seringnya keterlambatan karyawan saat jam masuk kerja, yang seharusnya masuk pada pukul 08.30 masih ditemukan karyawan operasional yang masuk pukul 09.00, hal tersebut bisa menghambat proses penyelesaian pekerjaan tepat waktu (Maharani et al., 2023).

Untuk mengkonfirmasi permasalahan peneliti melakukan pra-survei di beberapa perusahaan *freight forwarding* yang ada di DKI Jakarta. Berdasarkan data hasil pra-riset yang dilakukan pada beberapa perusahaan *freight forwarding*, peneliti membuat tabel faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan diantaranya kepemimpinan melayani, pelatihan, efikasi diri dan kedisiplinan. Dari enam perusahaan yang menjadi sampel dalam penelitian, dimana perusahaan-perusahaan mengalami keadaan yang sama yaitu adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja operasional di semua perusahaan.

Tabel 1.1
Tabel Distribusi Faktor Penyebab Penurunan Kinerja

No	Perusahaan	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja operasional			
		Kepemimpinan Melayani	Pelatihan	Efikasi Diri	Kedisiplinan
1	A	V	X	V	X
2	B	V	X	V	V
3	C	X	X	V	V
4	D	V	V	V	X
5	E	X	V	X	V
6	F	V	X	V	V

Sumber: Hasil survei enam perusahaan *freight forwarding*

Penurunan kinerja karyawan berdampak kinerja perusahaan, kegiatan operasional yang terganggu dan citra perusahaan dipersepsi pelanggan juga ikut

berdampak negatif. Dimana adanya temuan tersebut manajemen perusahaan harus dapat mengambil langkah strategis untuk dapat mengelola karyawan menjadi lebih termotivasi dan produktif dalam hal prestasi kerja. Sejalan dengan penelitian dari (Abou-Shouk et al., 2022; Agus Triansyah et al., 2023; Ángeles López-Cabarcos et al., 2022; Diyawati, 2018; Khan & Abbas, 2022; Ko et al., 2021; Kokkaew et al., 2022; Muljadi et al., 2017; Ohunakin & Olugbade, 2022; Pratama & Irbayuni, 2023; Rabiul et al., 2023; Susanto et al., 2023)

Dari beberapa penelitian terdahulu terkait kinerja perusahaan, kompetensi menjadi faktor pendukung keberhasilan di perusahaan *freight forwarding* diantaranya, kompetensi dipandang perlu untuk mendukung kinerja karyawan operasional. Pada kenyataannya lisensi kompetensi ahli kepabeanan masih jarang dimiliki oleh seorang karyawan operasional yang bertugas mengurus komoditas ekspor dan impor di pelabuhan laut dan perusahaan belum memiliki kamus kompetensi yang dapat berguna mendeskripsikan kompetensi setiap jabatan, tanpa adanya kompetensi perusahaan tidak mampu memaksimalkan kinerjanya. Sejalan dengan penelitian terdahulu (Angkoso & Setyawati, 2019; Cho & Lee, 2020; Gultom et al., 2022; Kaptan, 2021; Kim et al., 2022; Meyrawati, 2015; Susanto et al., 2024).

Kontribusi karyawan sangat menentukan produktivitas, penyelesaian dokumen kepabeanan secara tepat waktu akan mempengaruhi pendapatan suatu perusahaan, meskipun faktanya produktivitas karyawan di lapangan tergolong rendah karena dibuktikan dengan target yang tidak pernah tercapai sesuai harapan dari manajemen, rendahnya produktivitas menyebabkan karyawan tidak berprestasi

dihadapan pimpinan dan adapun penyebab penurunan produktivitas antara lain beban kerja yang berlebih dan bekerja pada malam dini hari. Sejalan dengan penelitian terdahulu (Fibriany, 2017; Hijah et al., 2023; Jesi & Sentoso, 2023; Kaplan, 2021; Kour et al., 2019; Maqsoom et al., 2023; Mattsson, 2019; Nurdiawati & Safira, 2020).

Hasil dari pra-riset peneliti mengidentifikasi beberapa penyebab terjadinya penurunan kinerja pada karyawan operasional kargo, antara lain: (1) kepemimpinan melayani tidak berjalan secara efektif dalam perusahaan menyebabkan ketidakpuasan karyawan terhadap manajemen, yang terjadi dari semua karyawan saat diberikan tugas untuk menyelesaikan dengan waktu tiga jam nyatanya baru diselesaikan dengan waktu lima jam (2) belum optimalnya penerapan mentoring yang diberikan pada karyawan untuk mendukung proses bongkar muat barang dan keselamatan kerja, dalam pelatihan yang diberikan belum menghasilkan perubahan perilaku karyawan dan kinerja para staf operasional yang ditargetkan oleh manajemen untuk melakukan bongkar muat yang aman nyatanya masih saja ada barang yang rusak (3) minimnya pelatihan yang diadakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keahlian dalam mendukung proses kegiatan operasional di Gudang maupun dipelabuhan. (4) Masih adanya temuan kerusakan dalam proses penanganan barang saat bongkar muat dari petikemas ke tempat penyimpanan barang di gudang dan saat perpindahan barang dari petikemas ke mobil box. (5) Dalam proses bongkar muat barang diwajibkan staf operasional menggunakan alat pelindung diri dan masih terjadinya kelalaian dalam penggunaan alat pelindung diri. (6) karyawan yang tidak menjalankan *standart operation procedure* hingga

menyebabkan kehilangan barang dalam kurun waktu satu bulan ditemukan kehilangan barang sebanyak 3%. (7) masih seringnya ditemukan keterlambatan karyawan saat jam masuk kerja, temuan ini dilihat saat rekapitulasi presensi kehadiran yang seharusnya masuk pukul 08.00 adanya karyawan masuk pukul 09.00 sebanyak 20% dari jumlah keseluruhan karyawan. (8) pengukuran kinerja karyawan menggunakan *key performance indicators* tidak pernah tercapai yang target 100% seharusnya tercapai pada nyatanya hanya 85% yang tercapai oleh karyawan operasional. (9) rendahnya keterikatan karyawan terhadap perusahaan, masih adanya karyawan yang tidak masuk tanpa kabar dalam rekapitulasi per empat belas hari adanya 20% karyawan yang tidak masuk tanpa kabar atau alpa. (10) Masih ditemukan tingkat produktivitas yang rendah seperti dalam sehari ditargetkan dapat menyelesaikan dokumen di bea dan cukai sebanyak enam namun nyatanya hanya dapat menyelesaikan empat dokumen ekspor maupun impor. Dalam temuan hasil pra-riset tersebut dapat menjadi suatu dasar evaluasi manajemen untuk menjaga dan meningkatkan kinerja staff operasional perusahaan *freight forwarding*.

Menurut Braglia et al. (2022), *key performance indicator* sebuah metode yang digunakan untuk mengukur seberapa produktif dan seberapa efektif hasil kerja karyawan dalam mencapai kinerja yang tinggi. Sejalan dengan penelitian dari Joppen et al. (2019), mengatakan bahwa perusahaan menggunakan *key performance indicator* sebagai acuan atau landasan untuk membantu pemimpin melakukan evaluasi kinerja karyawan maupun departemen. Fungsi dari *key performance indicator* untuk pengukuran performa kinerja karyawan, penerapan

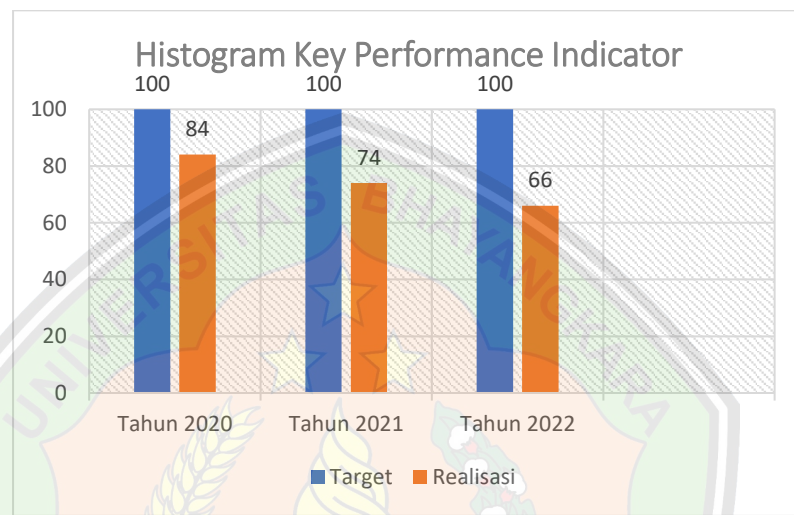
tersebut dilakukan untuk evaluasi karyawan secara objektif dan berkala, *key performance indicator* juga dapat dipergunakan untuk mengukur sejauh mana manajemen mencapai target tahunan (Abu Oda et al., 2022).

Berdasarkan tabel dibawah ini menunjukkan adanya target kinerja karyawan operasional perusahaan *freight forwarding* tidak tercapai yang ditentukan oleh manajemen melalui metode penilaian kinerja kunci. Data di bawah ini merupakan data primer dari departemen sumber daya manusia enam perusahaan periode tahun 2020 sampai dengan tahun 2022, penilaian kinerja karyawan berdasarkan *key performance indicator* yang dilaksanakan pada akhir tahun.

Dalam menjalankan kegiatan operasional manajemen perusahaan *freight forwarding* memandang bahwa karyawan sebagai suatu salah satu sumber kekuatan yang mendorong perusahaan untuk maju. Untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan membuat konsep mulai dari perencanaan, pengukuran dan evaluasi aktivitas karyawan operasional, adapun dukungan sumber daya manusia merupakan elemen penting untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu karyawan berkinerja tinggi.

Berdasarkan data hasil pra-riset yang dilakukan pada enam perusahaan *freight forwarding*, peneliti mendeskripsikan pada tahun 2020 target yang diberikan 100% dan capaian 84%, tahun 2021 target yang diberikan 100% dan capaian 74%, tahun 2022 target yang diberikan 66% dan capaian 66%, dan dibuatkan hasil *key performance indicator* tiga tahun terakhir dengan histogram, *key performance indicator* digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu organisasi, tim, atau individu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen. *Key*

performance indicator akan memberikan gambaran tentang kinerja aktual dibandingkan dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Guna memudahkan pembaca, peneliti membuat *resume key performance indicator* periode tahun 2020, 2021 dan 2022 dibawah ini:



Gambar 1.1
Histogram Key Performance Indicator Tiga Tahun Terakhir
 (Sumber: Survei dari enam perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta)

Berdasarkan data hasil pra-riset yang dilakukan peneliti pada enam perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta. Diperoleh gambaran mengenai tren penurunan kinerja karyawan terlihat pada gambar 1.1 grafik histogram *key performance indicator*.

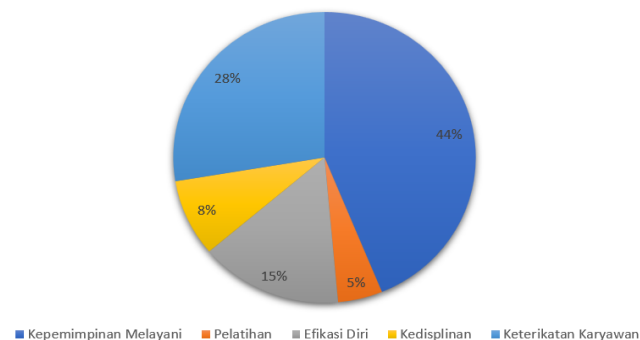
Data yang di dapatkan dari proses wawancara kepada manajer sumber daya manusia merupakan benang merah yang terkait dengan adanya fenomena dari hasil data serta dapat diperkirakan bawa karyawan operasional belum optimal menjalankan tugas pokok fungsi dipelabuhan sehingga berdampak terhadap kinerja yang menurun. Hal tersebut terindikasi akibat karyawan operasional yang tidak

memiliki figur seorang pemimpin yang melayani dibuktikan dengan hasil wawancara kepada responden, pelatihan yang belum berjalan dengan baik karena keuangan perusahaan yang belum mendukung, efikasi diri karyawan yang rendah dan belum disiplinnya karyawan. Selaras dengan pendapat yang disampaikan oleh beberapa manajer perusahaan ekspedisi kargo laut permasalahan kinerja sangat mengganggu kegiatan operasional perusahaan dan dapat mengambatnya perusahaan menggapai tujuan untuk sukses dalam bisnis jasa kargo.

Dalam membuat suatu kajian terhadap fenomena tersebut diajukan suatu model terkait apakah adanya pengaruh kepemimpinan melayani, pelatihan, efikasi diri dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan. Untuk menyikapi hal tersebut, maka ditemukan perbaikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan agar prestasi kerja karyawan meningkat dan bisa sesuai standar indikator kinerja kunci dapat dilanjutkan secara lebih luas dan diterapkan terhadap perusahaan *freight forwarding* lainnya di DKI Jakarta.

Selanjutnya hasil penelitian dari Handoyo & Setiawan (2017) keterikatan karyawan dapat menjadi sebagai pengantar kesuksesan organisasi untuk dapat bersaing sumber daya manusia dengan perusahaan lainnya. Merujuk pada pendapat ahli tersebut, disimpulkan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kepemimpinan melayani, pelatihan, efikasi diri, disiplin dan keterikatan karyawan.

FAKTOR PENYEBAB KINERJA MENURUN



Gambar 1.2
Diagram Penyebab Penurunan Kinerja
 (Sumber: Survei dari enam perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta)

Kelima faktor tersebut di atas dijadikan dasar mengembangkan faktor dominan yang berpengaruh terhadap rendahnya kinerja karyawan operasional di perusahaan *freight forwarding* pada penelitian ini. Peneliti melakukan wawancara terhadap 105 responden karyawan operasional representatif dari perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta, untuk mengetahui faktor dominan yang dirasakan saat melaksanakan tugas yang berdampak pada kinerja karyawan. Hasil wawancara tersebut, disimpulkan bahwa terdapat 5 faktor penyebab terjadinya penurunan kinerja antara lain: (1) sebanyak 46 orang atau 43,8% responden menyatakan kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kinerja karyawan operasional. (2) sebanyak 5 orang atau 4,76% responden menyatakan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan operasional. (3) sebanyak 16 orang atau 15,23% responden menyatakan efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja karyawan operasional. (4) sebanyak 9 orang atau 8,57% responden menyatakan kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan operasional. (5) sebanyak 29 orang atau

27,61% responden menyatakan keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan operasional.

Pemimpin jarang memberikan arahan sebelum memulai aktivitas bekerja, persentase sebesar 43,8%, responden menyatakan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Rendahnya keperdulian dan pelayanan dari atasan kepada bawahan mengakibatkan rendahnya motivasi, produktivitas kerja yang tidak optimal.

Program pelatihan yang berkesinambungan bagi karyawan operasional tidak berjalan dalam perusahaan, persentase sebesar 4,76 % responden menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Rendahnya tingkat pengetahuan atau kecakapan kerja mengakibatkan terhambatnya proses kerja yang seharusnya selesai tepat waktu dan kesalahan dalam bertugas.

Adanya temuan karyawan operasional yang tidak dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan benar, persentase sebesar 15,23 %, responden menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Rendahnya efikasi diri pada diri karyawan bisa menjadi faktor penyebab kinerja karyawan yang tidak sesuai harapan perusahaan.

Karyawan hadir tidak tepat waktu sesuai peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, persentase sebesar 8,57 %, responden menyatakan bahwa kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan ditunjukkan dengan karyawan tidak mau mengikuti peraturan perusahaan yang menyebabkan terganggunya aktivitas operasional dan kinerja.

Banyak nya karyawan yang tidak mau mendukung program perusahaan untuk berkembang, Sebesar 27,61%, responden menyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kondisi belum terciptanya keterikatan karyawan saat bekerja ditandai dengan karyawan tidak maksimal dalam memberikan kontribusi saat bekerja terhadap perusahaan yang menyebabkan terganggunya aktivitas operasional dan kinerja.

Berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner yang telah diuraikan di atas, ditemukan kesesuaian dengan fenomena yang terjadi di perusahaan *freight forwarding* terkait rendahnya kinerja operasional. Keselarasan tersebut adalah dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja operasional di perusahaan *freight forwarding* yang berdampak penurunan kinerja karyawan operasional sejak beberapa tahun belakangan ini.

Research gap dalam penelitian ini ditunjukan dari beberapa penelitian sebelumnya yaitu, kinerja pegawai tidak dapat ditingkatkan dengan memberdayakan pegawai dalam penelitian Sarwar et al. (2021a), pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan hasil penelitian dari Pramono & Prahiawan (2021). Disiplin melalui keterikatan karyawan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja Sutianingsih & Ahmad (2023).

Berbicara mengenai kesenjangan empiris, sebuah perbedaan antara keadaan yang diharapkan dan didapatkan secara langsung dari data atau observasi, dalam proses evaluasi kinerja karyawan dengan menggunakan *key performance indicator* yang dilakukan oleh manajemen didapati kesenjangan antara target dan realisasi,

pada tahun 2020 target 100% namun realisasinya 84%, pada tahun 2021 target 100% namun realisasinya 74, pada tahun 2022 target 100% namun realisasinya 66%, data diatas dihimpun hasil dari observasi pada beberapa perusahaan *freight forwarding*.

Menurut hasil penelitian dari Simbolon & Agus (2023) mengemukakan bahwa kinerja sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), *motivation* (M) dan *opportunity* (O). Hal ini dapat dirumuskan dengan $kinerja = f(A \times M \times O)$. Artinya, kinerja merupakan hasil dari kombinasi kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Teori kinerja yang ada mungkin tidak sepenuhnya mampu menjelaskan bagaimana kinerja dapat tercapai karena adanya faktor-faktor lain. Oleh karena itu, peneliti dapat melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor tambahan yang mempengaruhi kinerja dan mengembangkan teori kinerja yang lebih komprehensif. Dalam hal tersebut diatas manajemen memfokuskan pada sarana dan prasarana, seperti lingkungan kerja, alat-alat bongkar muat barang, bahan kerja, dan fasilitas perusahaan, yang semuanya dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal tersebut diatas menjadi *theoretical gap*.

Oleh karena itu dari beberapa kesenjangan penelitian diatas membuat peneliti tertarik mengangkat topik penelitian “Determinan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan *Freight Forwarding*”, untuk menghasilkan rekomendasi ataupun alternatif solusi bagi manajemen ataupun organisasi lain yang ingin meningkatkan kinerja karyawan operasional.

Keunikan penelitian ini terletak pada unit analisis yang tidak pernah diteliti pada penelitian terdahulu, yaitu kinerja karyawan operasional perusahaan *freight forwarding* yang bertugas di Pelabuhan laut. Sementara pada penelitian ini berfokus melakukan analisis pada kinerja karyawan operasional yang dimediasi oleh keterikatan karyawan.

Novelty dalam penelitian ini bersumber dari fenomena peneliti ingin mengetahui peningkatan kinerja di perusahaan *freight forwarding* melalui variabel-variabel sebelumnya yang belum pernah diteliti di perusahaan *freight forwarding* dan masih terbatas di organisasi lain. Keunikan tersebut menghasilkan *novelty* yang dapat dijadikan rujukan bagi keberlanjutan bisnis perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta.

Temuan dan rekomendasi penelitian ini pada waktu yang akan datang juga dapat menambah pustaka keilmuan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan keterikatan karyawan dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan operasional pada perusahaan *freight forwarding*.

1.2 ANALISIS KRITIS DAN RUMUSAN MASALAH

1. Analisa Kritis

Berdasarkan penjelasan pada bagian sebelumnya sudah banyak penelitian mengenai kinerja karyawan. Telah dikemukakan juga beberapa penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan melayani, pelatihan, efikasi diri dan disiplin terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. Akan tetapi berdasarkan tinjauan kepustakaan yang dilakukan, penulis melihat masih

terdapat beberapa permasalahan penelitian terkait kinerja karyawan yang belum dilakukan secara mendalam dipenelitian sebelumnya.

1. Pertama, terkait dengan definisi kepemimpinan melayani dalam berbagai literatur yang ada, menurut pendapat penulis kepemimpinan melayani sebagai sebuah konsep kontemporer, menarik untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana kepemimpinan yang melayani bisa memberikan pengaruh dan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu peneliti mengajukan konsep yang dapat diterapkan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menggunakan pendekatan atau konsep seperti pemberdayaan, kerendahan hati, kepercayaan, mendengarkan, kepercayaan, kemanusiaan dan memberikan pelayanan kepada bawahan. Penulis dengan menggunakan konsep tersebut dalam upayanya meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pertukaran anggota pemimpin dan organisasi dan perilaku kewarganegaraan dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan. Sehingga hal tersebut menurut penulis layak diteliti untuk memberikan masukan kepada perusahaan mengantisipasi penurunan kinerja dan cara meningkatkan kinerja karyawan.

2. Kedua, Penelitian ini berfokus pada peranan pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan menyoroti pentingnya pelatihan yang berkesinambungan dan evaluasi hasil pelatihan. Penelitian ini sangat relevan karena pelatihan yang efektif dapat menjadi alat penting untuk

memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan, dan dapat memberikan data yang berguna untuk perbandingan hasil kerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan bukan hanya sekedar kewajiban tetapi juga sarana penting untuk merubah perilaku kerja menjadi lebih baik. Ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan dengan baik dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini berfokus bahwa pelatihan berkesinambungan dan evaluasi hasilnya memungkinkan pemimpin perusahaan untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang peningkatan kinerja karyawan, dan ini mendukung argumen bahwa investasi dalam pelatihan dapat memberikan manfaat jangka panjang.

Metodologi penelitian ini menggunakan kuantitatif untuk menguji pengaruh variabel pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan disiplin terhadap kinerja karyawan. Penggunaan regresi berganda digunakan untuk melihat hubungan antar variabel bebas dan terikat. Penggunaan perangkat lunak *Statistical Package for the Social Sciences* memiliki kegunaan analisis statistik seperti analisis deskriptif, uji hipotesis, regresi, analisis faktor. Penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan dan mendukung pentingnya investasi dalam pelatihan. Namun, untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap, perlu adanya penelitian lebih lanjut dengan periode waktu yang lebih panjang dan mempertimbangkan faktor-faktor tambahan yang mempengaruhi kinerja. Evaluasi mendalam dan metodologi yang lebih

komprehensif dapat memperkuat temuan ini dan memberikan panduan yang lebih baik untuk praktik pelatihan di masa depan.

3. Ketiga, penelitian ini membahas mengenai dampak efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada menguji penelitian ini secara khusus menguji efikasi diri yang di level *supervisor*. Dengan demikian efikasi diri karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan efikasi diri yang rendah dapat menjadi hambatan bagi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis gangguan akibat COVID-19 berdampak negatif terhadap kehidupan kerja karyawan. Hal ini menarik untuk diteliti lebih lanjut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dukungan sosial dari *supervisor* dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi kekacauan kerja selama pandemi COVID- 19. Oleh karena itu, peneliti menetapkan variabel efikasi diri yang merupakan kekuatan untuk melawan ancaman dan semangat kerja yang lemah, juga membantu karyawan mempertahankan tingkat kinerja yang diperlukan. Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa rendahnya efikasi diri karyawan dapat menjadi hambatan bagi kinerja karyawan. Karyawan dengan efikasi diri yang rendah cenderung memiliki kinerja yang lebih buruk karena mereka memiliki keyakinan yang kurang dan kemampuan yang tidak memadai untuk menyelesaikan tugas.
4. Keempat, penelitian mengenai pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan masih menjadi permasalahan yang belum banyak diteliti oleh para peneliti sebelumnya. Oleh karena itu, peneliti mencoba menganalisa variabel

kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan. Sejauh ini, disiplin kerja merupakan hal yang penting dalam fungsi operasional suatu kegiatan yang tidak boleh diabaikan karena merupakan bagian dari fungsi menjaga kualitas pegawai, dan jika seorang pegawai mempunyai disiplin kerja yang baik maka prestasi kerja yang dapat dicapai dan dicapainya akan semakin tinggi. Penelitian ini menganalisis, bagaimana dampak kedisiplinan terhadap kinerja dan mendapatkan hasil penelitian disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian ini, mempelajari proses bagaimana seseorang menafsirkan suatu peristiwa, alasan, atau perilaku karyawan. Selain itu, jumlah sampel dalam penelitian sebelumnya adalah 58 karyawan dengan metode penentuan sampel yaitu teknik sampling jenuh. Hasil penelitian ini memberikan gagasan kedisiplinan kerja dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, seperti dengan memberikan perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasan, serta dengan menerapkan sistem kerja yang efektif dan memberikan sanksi hukuman yang logis dan masuk akal. Dengan demikian, kedisiplinan kerja dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan.

5. Kelima, penelitian ini menguji seberapa besar variabel keterikatan karyawan berkontribusi terhadap kinerja karyawan, sebagian besar penelitian keterikatan karyawan dilakukan dengan responden karyawan saja namun dalam penelitian ini melibatkan responden yang dipandang ahli yaitu responden yang berprofesi dosen. Sementara itu, keterlibatan karyawan

dengan perusahaan tidak hanya menciptakan manfaat bagi pemberi kerja tetapi juga memberikan manfaat bagi karyawan itu sendiri. Akan tetapi, jika dibandingkan antara karyawan yang terikat dengan karyawan yang tidak terikat, maka karyawan yang terikat selalu mempunyai kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, karyawan yang terlibat akan berusaha melakukan yang terbaik dan menggunakan seluruh kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan tugas dan meningkatkan tanggung jawabnya. Hal tersebut menarik untuk diteliti, dalam penelitian ini menggunakan penelitian campuran yang terdiri dari kombinasi metode penelitian kualitatif dan kuantitatif. Dalam riset sebelumnya penulis menggunakan, penelitian kualitatif untuk penyesuaian dan pengembangan skala melalui wawancara ahli (4 dosen) dan diskusi kelompok (2 kelompok pegawai dengan pengalaman kerja minimal 3 tahun). Selain itu, penelitian kuantitatif digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas skala dan menguji hipotesis dan model penelitian. Dalam metode kuantitatif, perangkat lunak *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) dan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) digunakan untuk menganalisis data.

Dengan adanya kesenjangan dalam penelitian sebelumnya seperti dijelaskan dalam Analisa kritis ini, maka penelitian ini menguji secara komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepemimpinan melayani, pelatihan, efikasi diri, disiplin kerja dan keterikatan karyawan.

2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?
2. Bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?
3. Bagaimana pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?
4. Bagaimana pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?
5. Bagaimana pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan melayani terhadap keterikatan karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?
7. Bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap keterikatan karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?
8. Bagaimana pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?
9. Bagaimana pengaruh kedisiplinan terhadap keterikatan karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?
10. Bagaimana pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?

11. Bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?
12. Bagaimana pengaruh efikasi diri terhadap terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?
13. Bagaimana pengaruh kedisiplinan terhadap terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa, mensintesa dan mengevaluasi kajian pada perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan perusahaan.
3. Pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan.
5. Pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan.
6. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap keterikatan karyawan.
7. Pengaruh program pelatihan terhadap keterikatan karyawan.
8. Pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan karyawan.
9. Pengaruh kedisiplinan terhadap melalui keterikatan karyawan.

10. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.
11. Pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.
12. Pengaruh efikasi diri terhadap terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.
13. Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dan manfaat teoritik dan praktis serta sumbangan pemikiran bagi perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta.

1. Secara praktisi, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan keterikatan karyawan dan kinerja karyawan operasional. Hasil dari penelitian ini dapat membantu manajemen perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat dalam mengimplementasikan program keterikatan karyawan dan peningkatan kinerja karyawan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dibidang jasa pengurusan jasa importasi dan eksportasi.
2. Secara akademisi, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan literatur di bidang keterikatan karyawan dan kinerja karyawan pada perusahaan *freight forwarding* di DKI

Jakarta. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat *memperkaya* pemahaman teoretis dan aplikatif bagi akademisi dan praktisi di perusahaan *freight forwarding* dan dapat dilakukan pengembangan penelitian secara komprehensif.

3. Secara Kebijakan, penelitian ini juga diharapkan berguna bagi asosiasi yang dimasa mendatang dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk menetapkan standar kerja yang optimal di sektor *freight forwarding* dan pengelolaan SDM yang tepat.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penelitian yang dilakukan pada penulisan Determinan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan *Freight Forwarding* ini dibagi menjadi lima bab dengan berisi sebagai berikut;

Bab Satu adalah Pendahuluan yaitu berisi tentang latar belakang penelitian, analisis kritis, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penelitian.

Bab Dua adalah Tinjauan Pustaka yang terdiri dari beberapa sub bab mencakup Landasan *Grand Theory*, *Middle Theory*, *Applied Theory*, Teori Kepemimpinan Melayani, Pelatihan, Efikasi Diri, Disiplin, Keterikatan Karyawan, Kinerja Karyawan. Di bab ini juga dibahas mengenai pengaruh antar variabel serta hipotesis beserta penelitian sebelumnya yang mendukung. Selain itu, dijelaskan juga mengenai kerangka konseptual dari penelitian yang dilakukan ini.

Bab Tiga Metode Penelitian yaitu terdiri dari rancangan penelitian yang merupakan rencana dari struktur penelitian. Desain penelitian, populasi dan sampel,

jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, operasional variabel dan skala pengukuran menggunakan *Smart Partial Least Square*.

Bab Empat Hasil dan Pembahasan yaitu terdiri dari isi penelitian yang merupakan hasil penyebaran kuesioner dan analisis menggunakan perangkat lunak *Smart Partial Least Square*.

Bab Lima Simpulan, Implikasi dan Saran yaitu terdiri dari kesimpulan hasil hipotesis dan saran penelitian yang diperuntukkan kepada perusahaan untuk *continuous improvement* manajemen dalam hal kinerja karyawan.

