

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era industri yang semakin kompetitif khususnya industri otomotif, setiap perusahaan yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia usaha, menjalankan praktik *Business outsourcing* logistik dimana pengguna 3PL menjadi semakin tergantung pada sumber daya penyedia 3PL, termasuk aset fisik, informasi, karyawan yang terampil, proses yang efektif, modal sosial dan sumber daya berwujud dan tidak berwujud lainnya, untuk menghemat investasi non-inti dan meningkatkan kualitas layanan logistik ketika melayani rantai pasokan pelanggan.

Fugate (2011: 35) menyampaikan “ *With the development of global competition and the increasing complexity of market demands, third party logistics (3PL) plays an important role in improving customer service and market share*”. Dengan perkembangan persaingan global dan meningkatnya kompleksitas permintaan pasar, logistik pihak ketiga (3PL) memainkan peran penting dalam meningkatkan layanan pelanggan dan pangsa pasar.

Dalam hal ini, perusahaan pemberi pekerjaan memiliki perhatian penuh untuk memastikan mitra logistik dapat mendukung bisnisnya dengan baik. Sehingga perusahaan pemberi pekerjaan memiliki peranan untuk memastikan vendor logistik dapat menjalankan layanannya dengan efisien. Dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan vendor tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia, dimana dalam hal ini perusahaan vendor dituntut memiliki sumber daya manusia yang mampu mengikuti perubahan yang terjadi, struktur organisasi yang efisien, memiliki motivasi kerja yang tinggi, sehingga

dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat yang akan berdampak kepada kinerja karyawan yang membaik.

Kualitas karyawan merupakan modal dasar dalam masa peningkatan kinerja perusahaan. Karyawan yang berkualitas akan menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal sesuai dengan target kerjanya. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena mereka mempunyai keahlian, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya.

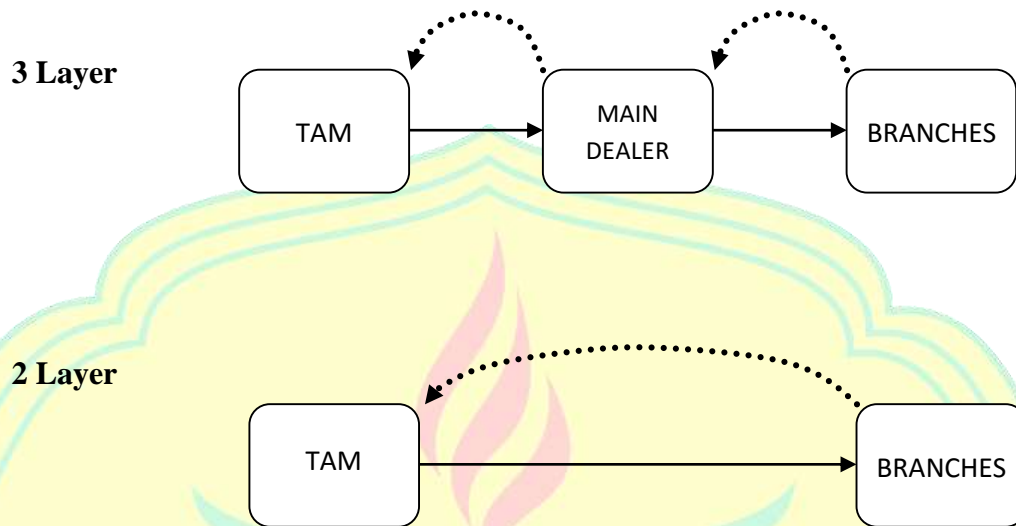
Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, dengan menjalankan bisnis dengan vendor, setiap perusahaan vendor membutuhkan struktur organisasi yang mampu memberikan kinerja yang terbaik dan mampu membangun para karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dan kegesitan (*agile*) dalam menjalankan proses bisnisnya. Dengan melalui struktur organisasi yang optimal, motivasi karyawan yang tinggi, efektif dalam proses pengambilan keputusan akan memberikan *value* terhadap organisasi melalui kinerja.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan objek penelitian pada industri otomotif di Indonesia, dan studinya pada perusahaan PT.Toyota-Astra Motor.

PT. Toyota-Astra Motor sebagai sebuah organisasi bisnis yang bersifat *joint venture* antara pihak Toyota Motor Corporation, Jepang dengan PT. Astra International, Indonesia juga sebagai perusahaan yang selalu siap untuk berkompetisi. Perusahaan yang sudah cukup matang secara usia (berdiri April 13, 1971) ini melihat bahwa hanya organisasi yang memiliki kinerja yang baik dan yang terus berubah (*continuous improvement*) juga berinovasi yang akan menjadi pemenang persaingan di masa mendatang.

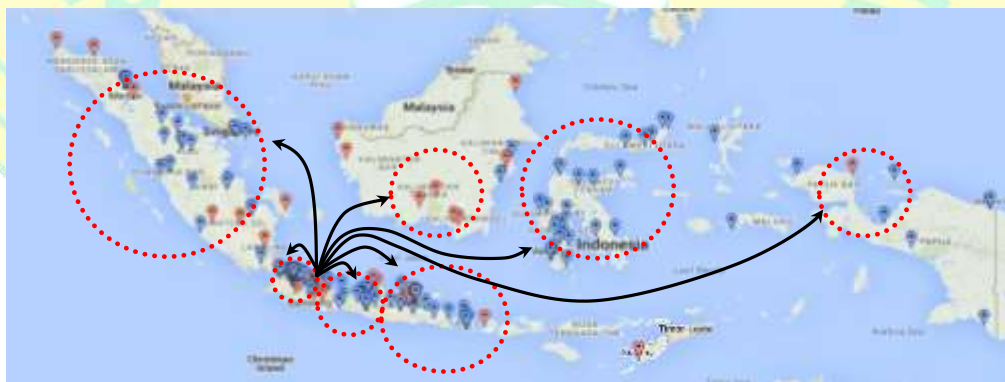
PT. Toyota-Astra Motor, divisi logistik kendaraan (*Vehicle logistics division*, VLD) memiliki peran menjalankan operasional logistik kendaraan yaitu penanganan kendaraan baru, mulai dari penerimaan dari pabrik, pemasangan aksesoris dan distribusi kendaraan ke seluruh dealer di Indonesia dengan tetap menjaga kualitas kendaraan (*fresh from the oven*) dan aman beroperasi (*safety operation*) bagi seluruh *stakeholder*. Berbagai fungsi kegiatan unit bisnis yang ada di Divisi Logistik tersebut. Dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya, VLD bermitra dengan vendor /supplier logistik untuk menjalankan sebagian fungsinya.

Di awal tahun 2016, PT. Astra International Tbk (Astra) dan PT. Toyota Motor Corporation (TMC), melakukan perubahan kebijakan baru dalam penataan distribusi produk kepada konsumen, guna memperkuat kembali peranan PT Toyota-Astra Motor (TAM). Kebijakan ini bertujuan membangun jaringan penjualan dan distribusi yang lebih efisien dan kompetitif. Selain itu juga termasuk perluasan peranan distribusi TAM, peningkatan operasional logistik melalui manajemen terpusat. Guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas penjualan dan proses distribusi, seluruh fungsi yang terkait dengan sub-distribusi yang sebelumnya dilaksanakan oleh diler utama, telah diintegrasikan ke dalam TAM. Sehingga terjadi perubahan bisnis di PT. Toyota-Astra Motor, adapun perubahan bisnis proses ini dikenal dengan *Project Tango (Toyota Astra New Generation Operation)* dimana perubahan bisnisnya adalah merubah bisnis proses yang sebelumnya 3 layer menjadi 2 layer.



Gambar-1.1 Perubahan Skema Bisnis Dealer

Dengan adanya perubahan Bisnis ini, berdampak juga pada perubahan Bisnis Proses di divisi Logistik Kendaraan khususnya peningkatan dalam pengelolaan Vendor/Suplier yang sebelumnya dikelola oleh Main Dealer dan Dealer berubah menjadi dikelola PT.TAM.



Gambar-1.2 Tanggung jawab distribusi kendaraan toyota di Indonesia

Hal ini tentu berdampak terhadap pemangku kepentingan (*stakeholders*) khususnya terdapat vendor/supplier yang baru untuk mendukung distribusi kendaraan baru. Indikator keberhasilan divisi logistik kendaraan adalah dilihat dari kinerja bisnis yang positif. Untuk mewujudkan kinerja bisnis yang sesuai dengan ekspektasi organisasi dalam hal ini PT.Toyota-Astra Motor, divisi logistik kendaraan (VLD), membutuhkan dukungan yang positif dari seluruh komponen organisasi baik itu internal divisi logistik kendaraan dan juga vendor dan supplier.

Tahun 2017 Toyota-Astra Motor telah berhasil mengamankan posisi sebagai *market leader* di pasar otomotif Indonesia dengan pencapaian *market share* 35%. Tahun 2018 akan menjadi tantangan besar untuk mempertahankan *market share*, dimana kompetitor secara agresif telah mengeluarkan produk untuk menyerang produk-produk Toyota.

Hal ini sangat penting bagi setiap karyawan untuk menyadari tanggung jawab masing-masing dan memiliki komitmen serta dedikasi yang kuat untuk terus berkontribusi meningkatkan daya saing perusahaan. Pada tahun 2018 ini, Persaingan akan semakin ketat dan kita harus mengantisipasi beberapa tantangan berat di depan seperti bagaimana cara untuk terus menjadi no.1 pilihan pelanggan dan bagaimana cara menangkap pergeseran minat pelanggan.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, Nakata (2017) mengatakan bahwa Toyota harus terus memperkuat bisnis dan operasional di dalam perusahaan, serta memperluas peran *after sales* demi mempertahankan *market leader* dan mewujudkan *best in town dealership*. Oleh karena itu, diantara milestone 2017-2019 untuk direalisasikan yaitu: membuat terobosan dalam pelayanan yang sesuai dengan perilaku pelanggan dengan

memanfaatkan teknologi digital, dan mengoptimalkan *human capital* untuk meningkatkan *employee happiness* dan daya saing perusahaan

Dari sisi internal, VLD selalu dibangun dari filosofi *Toyota way*. *Toyota way* adalah tentang *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dan refleksi, bukan dari membaca resep. Adapun dua pilar dari *Toyota way* adalah *Respect for people* dan *continous improvement*. Setiap pilar diterjemahkan kedalam nilai-nilai budaya yang diterapkan sehari-hari, terutama dalam perilaku inovasi setiap karyawan yang mendukung bisnis Toyota. Menurut Park (2017), *why firms outsource their logistics activities. In line with previous works, cost savings and service improvement were the most cited reasons (61.85%). Firms also sought expertise from external sources by outsourcing logistics (11.34%). Sometimes, the firms outsourced their logistics activities simply because they lacked internal resources to have logistics in-house (9.79%). One of the respondents answered that they outsourced their logistics activities to explore new markets.* Mengapa perlu dilakukan logistics outsourcing, Penghematan biaya dan perbaikan layanan menjadi alasan utama (61,85%). Perusahaan juga menginginkan layanan dari yang ahli logistik (11,34%). Dan terkadang dikarenakan tidak memiliki sumber daya dari internal (9,79%). Sisanya karena ingin menjelajahi pasar yang baru. Isu utama saat ini yang dihadapi VLD adalah kesiapan vendor/supplier untuk memberikan layanan sesuai dengan standard dan mampu berkontribusi terhadap *bussiness performance* VLD untuk jangka panjang. Untuk itu penelitian ini dilakukan agar memberikan *added value* terhadap perusahaan vendor melalui kinerja karyawan vendor.

Marchet et.al (2017) menyatakan “*Third party logistics (3PL) providers are primarily called upon to perform services that add more value to a shipper’s business than the shipper would be able to achieve alone. This value can take in different perspectives and includemultiple aspects, such as offering the service level agreed with shippers atminimum cost while dealing efficiently with the industry complexities or developing skills and expertise in operations with higher added value and shipper-tailored services* “

Penyedia logistik pihak ketiga (3PL) terutama diminta untuk melakukan layanan yang menambah nilai tambah bagi bisnis pengirim daripada yang dapat dicapai sendiri oleh pengirim. Nilai ini dapat mengambil dalam perspektif yang berbeda dan termasuk aspek prinsip, seperti menawarkan tingkat layanan yang disepakati dengan pengirim pada biaya minimum sambil berurusan secara efisien dengan kompleksitas industri atau mengembangkan keterampilan dan keahlian dalam operasi dengan nilai tambah yang lebih tinggi dan layanan yang disesuaikan dengan pengiriman. Sehingga peneliti memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian pada unit analisis karyawan vendor.

Dari hasil evaluasi kinerja vendor yang ada, masih ditemukan pencapaian yang belum optimal di raih, seperti masih tidak tercapainya ketepatan waktu pengiriman kendaraan baru dari pabrik sampai ke dealer (*on time delivery*), dan masih terjadi cacat pada kendaraan baru (*damage ratio*) saat proses pengiriman kendaraan baru. Kinerja karyawan vendor memiliki peran penting untuk mendukung kinerja perusahaannya yang ujungnya akan berdampak kepada kinerja VLD.

Dalam proses logistik di VLD, vendor sering dihadapkan pada kondisi dimana membutuhkan keputusan yang cepat dan tepat dalam melakukan proses pengiriman kendaraan baru ke dealer. Masih sering terjadi penantian keputusan ketika terjadi ketidakstabilan proses logistik, sehingga berdampak kepada melambatnya proses perbaikan dalam operasional. Dalam proses pengambilan keputusan, beberapa vendor menjalankan sesuai dengan alur komunikasi yang dimiliki masing-masing vendor, yang mengacu kepada struktur organisasinya. Kebanyakan struktur organisasi yang dimiliki lebih tersentralisasi dan beberapa struktur organisasi yang masih belum jelas juga mempengaruhi fungsi koordinasi dalam operasionalnya. Selain itu, dalam keseharian operasional, masih ditemukan kurangnya motivasi operator logistik dari beberapa vendor,

ini terlihat masih terlihat ketidakhadiran beberapa operator logistik, dan juga produktifitas operator logistik yang masih belum sesuai yang diharapkan.

Kinerja karyawan, menurut Gomes (2003) dapat dari (1) *Quantity of work*: Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan; (2) *Quality of work* : Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; (3) *Job knowledge*: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya; (4) *Creativeness* : Keaslian gagasan yang dimunculkan dari tindakan tindakan untuk menyelesaikan persoalan persoalan yang timbul; (5) *Cooperation* : Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi); (6) *Dependability* : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya; (7) *Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya; (8) *Personal qualities* : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, maka perlu didukung oleh struktur organisasi yang solid dan profesional, karena dalam prakteknya spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, formalisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap jumlah kerja, kualitas kerja, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya, keaslian gagasan kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi), kesadaran dan dapat dipercaya, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru, dan kepribadian .

Hadis et al., (2017) menyampaikan “ *there is a reverse, significant relationship between organizational structure and job performance of employees in a private hospital in Ahvaz. This relationship is reverse and average which means by reducing organizational structure, job performance of employees of the hospital increases, as the result, it is inferred that bureaucratic structure doesn't provide the required conditions for increasing employees' job performance of statistical population and the mentioned structure is constraining and have reverse effects on job performance of employees* ”

Ada hubungan terbalik dan signifikan antara struktur organisasi dan kinerja karyawan di rumah sakit swasta di Ahvaz. Hubungan ini yang berarti dengan mengurangi struktur organisasi, kinerja kerja karyawan rumah sakit meningkat, akibatnya disimpulkan bahwa struktur birokrasi tidak menghasilkan peningkatan kinerja karyawan dan struktur yang disebutkan tersebut justru menghambat dan memiliki efek terbalik pada kinerja karyawan.

Dari deskripsi di atas, diduga terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain dapat dinyatakan semakin baik struktur organisasi, maka semakin baik kinerja karyawan.

Struktur organisasi adalah kerangka kerja formal organisasi yang dilakukan melalui pembagian tugas dan tanggung jawab, dikelompokkan dan dikordinasikan, membangun hubungan antar individu dan kelompok serta membuat jalur formal untuk memberikan otoritas dan mengalokasikan sumber daya (Robins dan Coulter, 2009). Suatu Struktur Organisasi menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasi secara formal. Adapun indikator mengenai struktur organisasi menurut Stephen Robbins dalam tim indeks (2006) adalah sebagai spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, formalisasi. Sedangkan kinerja merujuk pada tingkatan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik.

Dalam pengelolaan perusahaan, struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, karena sistem dan otoritas pimpinan perusahaan dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai perusahaan. Hal ini sebagaimana dinyatakan Cosh, Fu, & Hughes, (2012) bahwa struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, karena dalam

pengelolaan perusahaan otoritas, delegasi pembagian dan pengawasan merupakan faktor penting yang dapat mengefektifkan dalam pengelolaan perusahaan.

Cosh, Fu, & Hughes, (2012) menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, otoritas, pendelegasian tugas dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitiannya Cosh, Fu, & Hughes, (2012) menemukan bahwa perusahaan muda yang beroperasi di sektor teknologi tinggi dengan struktur informal memiliki kecenderungan lebih besar untuk menjadi inovatif dan kinerja optimal. Begitu pula Sreen, (2017) bahwa perusahaan memerlukan perubahan struktur organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan kinerjanya selama perubahan lingkungan eksternal di pasar. Struktur Organisasi menunjukkan wewenang seorang pimpinan dalam perusahaan dan interaksi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sreen, (2017) menyatakan bahwa struktur organisasi dan restrukturisasi organisasi memainkan peran penting dalam kinerja organisasi suatu perusahaan.

Variabel lain yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja adalah besar kecilnya usaha yang dikerjakan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dimensi motivasi kerja karyawan adalah kondisi yang membuat karyawan mempunyai kemauan/kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas.

Saliu (2018) *Motivation is of enormous importance with regard to enhancing performance in any organisation.* Motivasi sangat penting berkaitan dengan peningkatan kinerja dalam organisasi apa pun.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, maka perlu didukung oleh motivasi kerja, karena keinginan karyawan untuk berprestasi yang baik, dorongan karyawan untuk mendapatkan penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja yang diraihnya, dorongan karyawan untuk mendapatkan rasa aman dalam bekerja, hubungan

antar karyawan dengan sesama dalam bekerja, dan terpenuhi kebutuhan hidup karyawan berpengaruh terhadap kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas kerja dan efisien kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pandangan Salleh, Dzulkifli, (2011) bahwa motivasi afiliasi dan kinerja pekerjaan berhubungan positif. Kesimpulannya, strategi manajemen khususnya dapat dirumuskan sesuai dengan tingkat motivasi karyawan. Sementara Mawoli & Babandoko, (2011) mengungkapkan bahwa gaji, karir dan prestasi dalam bekerja merupakan factor pemicu motivasi karyawan, yang kemudian berpengaruh terhadap efektivitas kinerja perusahaan. Oleh karena itu menurut Mawoli & Babandoko, (2011) bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja perlu meningkatkan motivasi pegawai melalui perbaikan gaji, karir dan prestasi serta penghormatan untuk karyawan yang berprestasi.

Menurut Darolia et. al. (2010) bahwa pertukaran sosial, dukungan organisasi yang dirasakan tampaknya menjadi prediktor paling kuat dari kinerja pekerjaan. Dua komponen motivasi kerja, yaitu, kebutuhan akan keuntungan moneter dan pencapaian tujuan serta persaingan ditemukan berkontribusi secara signifikan terhadap prediksi kinerja pekerjaan. Hal ini menurut Darolia et. al. (2010) bahwa pentingnya sumber motivasi ekstrinsik bagi pekerja industri bergaji rendah tetapi pada saat yang sama mereka juga menghargai sumber intrinsik. Di antara tiga komponen Organizational Commitment, komitmen afektif dan kelanjutan adalah prediktor Job Performance yang lebih baik.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah pengambilan keputusan, Pengambilan keputusan memerlukan identifikasi dan pemilihan solusi alternatif yang menggiring kita terhadap kondisi yang diinginkan. (Kreitner dan Kinicki, 2010). Glinow, Von, (2008) menyatakan “ *Decision making is a conscious process of making choices among alternatives with the intention of moving toward some desired state of affairs*”. Mcshane dan Vin Glinow menggambarkan proses pilihan dalam mengambil suatu keputusan, dimulai dari mengidentifikasi masalah dan mengakui sebuah peluang,

melibatkan beberapa pihak bagaimana memproses sebuah keputusan, mengidentifikasi dan mengembangkan kemungkinan solusi. Hal ini sebagaimana dinyatakan Vasilescu, (2011) bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan pengambilan keputusan yang tepat dan strategis, karena dalam prakteknya proses pilihan dalam mengambil suatu keputusan, dimulai dari mengidentifikasikan masalah dan mengakui sebuah peluang, melibatkan beberapa pihak bagaimana memproses sebuah keputusan, mengidentifikasi dan mengembangkan kemungkinan solusi. berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap jumlah kerja, kualitas kerja, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya, keaslian gagasan kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi), kesadaran dan dapat dipercaya, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru, dan kepribadian. Sementara Paynevandy, (2016) menyatakan bahwa pemberdayaan dalam pengembangan organisasi merupakan aspek penting dalam mencapai kinerja yang optimal. Sementara pemberdayaan dalam pengembangan organisasi menurut Paynevandy (2016) sangat dipengaruhi oleh pengambilan keputusan yang efektif dan strategis yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Oleh karena dalam kerangka meningkatkan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan penentuan keputusan pimpinan perusahaan melalui pemberdayaan dan mengembangkan kompetensi karyawan.

Dari beberapa masalah tersebut, kiranya perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh struktur organisasi, motivasi kerja dan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT.Toyota-Astra Motor.

B. Pembatasan Masalah

Pada dasarnya, banyak faktor yang berpengaruh terhadap rendahnya kinerja karyawan, tidak hanya dipengaruhi oleh struktur organisasi, motivasi kerja dan pengambilan keputusan, tetapi dapat saja dipengaruhi oleh faktor lain yang mungkin

saja sangat luas dan lebih kompleks . Dengan pertimbangan dan pembatasan terhadap faktor-faktor yang hendak di teliti , terutama mengingat waktu yang tersedia dalam penelitian, maka penelitian ini dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan vendor, difokuskan pada tiga variabel yaitu (1) pengaruh struktur organisasi (2) motivasi kerja (3) pengambilan keputusan.

C. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini perlu diambil sebuah rumusan masalah dalam mencari dan menemukan solusi dari penelitian ini, ada pun rumusan masalah yang ditemukan adalah sebagai berikut :

1. Apakah struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor dan tidak langsung melalui pengambilan keputusan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor dan tidak langsung melalui pengambilan keputusan?
3. Apakah pengambilan keputusan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor?
4. Apakah struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan pada karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan pada karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor?
6. Apakah struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuat suatu model penelitian kinerja karyawan dengan pengukuran :

1. Pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor dan tidak langsung melalui pengambilan keputusan.
2. Pengaruh motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor dan tidak langsung melalui pengambilan keputusan.
3. Pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor.
4. Pengaruh struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan pada karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor .
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap pengambilan keputusan pada karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor.
6. Pengaruh struktur organisasi terhadap motivasi kerja karyawan vendor VLD (vehicle logistics division) PT. Toyota-Astra Motor?

E. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian dalam tulisan ini menambah khazanah keilmuan dan membantu memperbaiki atau meningkatkan praktik dalam pengelolaan perusahaan yang melakukan alih daya terkait dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui struktur organisasi, motivasi kerja dan pengambilan keputusan, sehingga hasil penelitian ini secara teoritik dapat dijadikan acuan para pengelola perusahaan yang

melakukan alih daya di bidang logistik dalam mengembangkan kegiatan usahanya melalui peningkatan kinerja karyawan vendornya.

Hasil penelitian tentang pengaruh struktur organisasi, motivasi dan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan sebagai referensi dan sumber inspirasi dalam mengembangkan kinerja karyawan .

Untuk PT. Toyota-Astra Motor, khususnya pengembangan kinerja karyawan vendor / supplier, hasil penelitian ini diupayakan dapat memperbaiki struktur organisasi vendor, pengambilan keputusan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan vendor. Peningkatan kinerja karyawan, dapat dilakukan melalui perbaikan struktur organisasi, pengambilan keputusan yang efektif dan meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, seiring dengan filosofi di Toyota-Astra Motor, dimana salah satu pilar Toyota adalah *continuous improvement*, atau inovasi tiada henti, maka penelitian ini bermanfaat dijadikan sebagai referensi dalam hal perubahan perilaku karyawan vendor untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini juga memeberikan kontribusi untuk para karyawan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia di segala instansi, baik itu swasta, pemerintah dan instansi lainnya.

F. Kebaruan Penelitian (*State Of The Art*)

Dari beberapa penelitian sebelumnya, dapat di bangun kebaruan penelitian ini. Kebaruan penelitian (*State Of The Art*) merupakan unsur penting dalam penelitian sebagai karya yang original yang dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dapat memberikan solusi terhadap berbagai persoalan yang dihadapi industri.

Penelitian ini berbeda, terlihat dari kebaruan penelitian adalah : (1) Berdasarkan literatur review yang dilakukan peneliti, belum ditemukan model konstelasi penelitian

dalam riset sebelumnya, yaitu Struktur organisasi, Motivasi, pengambilan keputusan dan Kinerja karyawan,; (2) Penelitian ini dilakukan pada pada industri otomotif di Indonesia, studi pada vendor PT. Toyota-Astra Motor , dimana pada penelitian sebelumnya belum pernah melakukan penelitian pada industri otomotif; (3) Unit analisis dari penelitian ini adalah karyawan vendor dari PT. Toyota-Astra Motor, dimana penetian-penelitian sebelumnya unit analisisnya adalah organisasi langsung.

