

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Permasalahan**

Pada masa modern ini, masalah yang seringkali muncul dan mendapat perhatian dalam kehidupan organisasi, baik organisasi laba maupun nirlaba, adalah menyangkut sumber daya manusia. Setiap individu manusia memegang peranan yang penting dalam organisasi karena dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai hasil yang diinginkan perusahaan. Saat ini bukan saja teknologi yang memegang peranan, tetapi juga sumber daya manusia yang diperlukan sebagai tenaga pembuat dan penggerak teknologi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kesuksesan perusahaan bergantung pada kemampuan dan keterampilan dari tenaga kerja yang dimilikinya. Untuk alasan tersebut setiap perusahaan memiliki departemen khusus yaitu departemen personalia yang mempunyai tugas menangani hal-hal yang berhubungan dengan tenaga kerja. Tugas departemen personalia bukan saja untuk mencari tenaga kerja yang berkualitas, tetapi juga untuk mengolah, memelihara dan mempertahankan agar mereka merasa betah dan bersemangat serta mempunyai rasa ikut memiliki perusahaan. Untuk mendapatkan tenaga yang diinginkan perusahaan perlu menetapkan standar-standar yang dapat digunakan untuk pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

Usaha-usaha yang dapat dilakukan departemen personalia atau para pimpinan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan di antaranya

adalah melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dalam memimpin para bawahannya, dibarengi dengan pemberian motivasi dan pelatihan kerja kepada para karyawan. Cara memimpin para *salesman* dapat dilihat dari gaya kepemimpinan *sales manager* atau kepala cabangnya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan *sales manager* atau kepala cabang dapat mempengaruhi produktivitas kerja *salesman*. Menurut Hardjapamekas (2000: 38), "Pemimpin yang baik memahami bahwa teladan adalah sebuah alat yang ampuh dan efektif. Mereka menyadari bahwa keteladanan yang diberikan berdaya pengaruh jauh lebih hebat dibandingkan bila hanya mengkhobahkannya." Begitu pula halnya dengan motivasi dan pelatihan kerja.

Motivasi yang diberikan perusahaan dan pemimpinnya harus disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerjanya, agar mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan dengan baik sesuai dengan harapan dari perusahaan tersebut. Dukungan perusahaan melalui motivasi akan meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Para manajer atau atasan harus dapat mengetahui dengan jelas dan tepat kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan para tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan karena hal ini mempengaruhi kepuasan kerja dari tenaga kerja tersebut. Motivasi yang diberikan *sales manager* atau perusahaan tidak hanya berupa motivasi finansial tetapi juga non-finansial. Motivasi finansial berupa gaji, bonus, serta tunjangan-tunjangan. Motivasi non-finansial berupa perhatian yang diberikan sebagai atasan kepada bawahannya baik berupa teguran maupun penghargaan. Sangat penting bagi pimpinan meluangkan waktu terutama

dengan mereka yang optimistis dan memiliki motivasi tinggi (Hardjajamekas, 2000: 41).

Pelatihan kerja merupakan kegiatan dari perusahaan yang dimaksudkan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan. Pelatihan kerja yang dilaksanakan oleh perusahaan secara teratur dan terarah juga dapat mempengaruhi tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya. Pelatihan yang diberikan baik kepada tenaga kerja baru maupun kepada tenaga kerja lama dapat memberikan tambahan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan tenaga kerja untuk dapat menjalankan fungsinya di perusahaan. Apabila tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan telah dilatih dengan baik maka mereka akan memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi. Mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan tersebut.

PT Srikandi Diamond Indah Motor berkantor pusat di Surabaya dan mempunyai banyak cabang yang tersebar di seluruh Jawa Timur. PT Srikandi Diamond Indah Motor adalah salah satu *main dealer* dari PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors yang bergerak dalam bidang distribusi, dengan tugas pokok mendistribusikan berbagai tipe mobil merek Mitsubishi ke berbagai daerah melalui cabang-cabangnya yang dipasarkan oleh para *salesman* kanvas sampai pada akhirnya ke tangan konsumen. Jenis mobil merek Mitsubishi yang dipasarkan terdiri atas tiga kategori yaitu *passenger*, *light commercial*, dan *commercial*.

Jenis mobil yang dikategorikan sebagai mobil *passenger* terdiri atas beberapa merek yaitu: Grandis, Maven, New Lancer, dan Strada. Jenis mobil kategori *light commercial* terdiri atas: Colt T120 SS, Colt L300, dan L200 super pick up. Adapun jenis mobil kategori *commercial* terdiri atas: New Colt Diesel dan Fuso. Harga pasaran di pulau Jawa untuk masing-masing kategori mobil (*passenger*, *light commercial*, dan *commercial*) dapat dilihat pada Lampiran 1.

Dalam usahanya memasarkan produk-produk tersebut, perusahaan berupaya untuk terus meningkatkan volume penjualan setiap tahunnya dan perusahaan membuat target yang harus dipenuhi oleh tiap cabang dan *salesman*. Untuk itu dituntut produktivitas kerja yang tinggi dari para *salesman* kanvas (*salesman* keliling). Produktivitas kerja para *salesman* dalam perusahaan ini diukur dari nilai transaksi per bulan dengan calon *customer* potensial.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan sejumlah *salesman* di kantor cabang Surabaya, diketahui bahwa hingga saat ini tipe mobil Mitsubishi yang terlaris penjualannya di seluruh Jawa Timur adalah jenis Colt L-300, disusul oleh New Colt Diesel jenis FE, lalu beberapa jenis sedan yang lebih mahal harganya seperti Lancer dan Grandis. Perusahaan menetapkan target transaksi penjualan per bulan untuk setiap *salesman* kanvas minimal sebesar Rp 600.000.000,- atau sekitar 3 sampai 5 mobil. Untuk itu diperlukan usaha dari pimpinan perusahaan agar rencana tersebut dapat tercapai. Usaha tersebut antara lain adalah bagaimana memotivasi para *salesman*, cara memimpin *salesman* dan pemberian pelatihan kerja bagi para *salesman* secara bertahap dan terencana agar dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

Produktivitas kerja karyawan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Ivancevich dan Matteson (1999: 25) menyatakan bahwa produktivitas kerja mengarah pada kepuasan kerja, dan besarnya imbalan kerja yang diterima berperan penting dalam hubungan tersebut. Karyawan yang bagus kinerjanya menerima lebih banyak imbalan intrinsik maupun ekstrinsik. Karyawan yang berhasil dengan baik menyelesaikan atau mencapai target pekerjaannya akan memperoleh imbalan intrinsik yang lebih besar (yaitu menerima pujian dan memiliki perasaan sukses) sekaligus memperoleh imbalan ekstrinsik yang juga lebih besar (yaitu gaji, bonus, dan promosi). Kedua hal tersebut menimbulkan kepuasan bagi karyawan. Dengan demikian karyawan yang bagus kinerjanya adalah karyawan yang tinggi tingkat kepuasannya. Sebaliknya, karyawan yang buruk kinerjanya akan merasa gagal dalam menyelesaikan atau mencapai target pekerjaan dan dinilai tidak memiliki kompetensi yang baik, lalu menerima imbalan yang sedikit dan promosi yang tidak sesuai harapan. Kedua hal tersebut menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan. Dengan demikian karyawan yang buruk kinerjanya adalah karyawan yang rendah tingkat kepuasannya.

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari tingkat keserasian antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang diperolehnya. Jika karyawan memperoleh imbalan atau penghargaan yang sesuai dengan harapannya, maka karyawan merasa puas. Sebaliknya jika imbalan atau penghargaan yang diterima di bawah pengharapan, maka karyawan merasa tidak puas. Namun jika imbalan atau penghargaan yang diterima ternyata justru melebihi pengharapan, maka karyawan akan merasa sangat puas dan senang.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat ditarik pemikiran bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan kerja dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, namun hubungan tersebut dimediasi oleh produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang puas adalah karyawan yang secara umum menyukai dan menilai tinggi pekerjaannya serta merasa positif terhadap pekerjaan tersebut. Penilaian dan perasaan positif itu dibentuk oleh tingginya tingkat produktivitas atau keberhasilan menyelesaikan pekerjaan serta imbalan yang diterima atas keberhasilan tersebut. Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi gaya kepemimpinan dari atasan serta motivasi dan pelatihan kerja yang diterima.

Dalam penelitian ini, tingkat produktivitas kerja merupakan variabel yang menjadi mediator (*mediating variable*) antara variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan kerja) dengan variabel dependen (kepuasan kerja). Dalam situs "Wikipedia Indonesia" dinyatakan suatu variabel berfungsi sebagai mediator jika memenuhi kondisi-kondisi sebagai berikut:

1. Variasi dalam variabel independen secara signifikan mempengaruhi variasi dalam variabel mediator.
2. Variasi dalam variabel mediator secara signifikan mempengaruhi variasi di dalam variabel dependen.
3. Jika variabel independen dan variabel mediator muncul di dalam model, maka hubungan signifikan sebelumnya antara variabel independen dan variabel dependen tidak lagi signifikan.

Dari kondisi-kondisi yang disebutkan di atas, maka suatu mediasi menunjukkan hubungan kausal antara ketiga variabel yaitu variabel independen mempengaruhi

variabel mediator dan variabel mediator mempengaruhi variabel dependen. Hubungan tersebut menjadi salah satu dasar yang melatarbelakangi penelitian dengan obyek *salesman* PT Srikandi Indah Motor di Jawa Timur, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan mempengaruhi produktivitas kerja *salesman*, dan selanjutnya produktivitas kerja *salesman* mempengaruhi kepuasan kerja *salesman*. Di samping teori yang dinyatakan dalam Wikipedia Indonesia tersebut, dasar bagi penelitian ini adalah adanya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Johannes (2004) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Salesman Kanvas PT. ARTABOGA CEMERLANG di Jawa Timur".

Ada banyak variabel yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di samping variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan kerja. Demikian pula ada banyak variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja selain produktivitas kerja karyawan. Dengan tidak mengesampingkan kemungkinan adanya pengaruh variabel-variabel lain tersebut, disebabkan karena keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga dari penulis maka dalam penelitian ini penulis membatasi penelitian pada variabel produktivitas kerja *salesman* sebagai variabel yang memediasi hubungan tiga variabel bebas gaya kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan kerja dengan variabel tergantung kepuasan kerja *salesman*.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja *salesman* PT Srikandi Diamond Indah Motor di Jawa Timur?
2. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja *salesman* PT Srikandi Diamond Indah Motor di Jawa Timur?
3. Apakah pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja *salesman* PT Srikandi Diamond Indah Motor di Jawa Timur?
4. Apakah produktivitas kerja *salesman* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *salesman* PT Srikandi Diamond Indah Motor di Jawa Timur?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja *salesman* PT Srikandi Diamond Indah Motor di Jawa Timur.
2. Untuk menganalisis besarnya pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja *salesman* PT Srikandi Diamond Indah Motor di Jawa Timur.
3. Untuk menganalisis besarnya pengaruh pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja *salesman* PT Srikandi Diamond Indah Motor di Jawa Timur.
4. Untuk menganalisis besarnya pengaruh produktivitas kerja *salesman* terhadap kepuasan kerja *salesman* PT Srikandi Diamond Indah Motor di Jawa Timur.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Bagi Penulis**

Untuk dapat lebih memahami dan mengetahui secara langsung bagaimana praktik atau penerapan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia.

### **1.4.2. Bagi Peneliti Lebih Lanjut**

Menambah perbendaharaan karya ilmiah sebagai pembanding bagi pembaca yang ingin mengadakan penelitian dengan topik atau judul yang sejenis.

### **1.4.3. Bagi Perusahaan**

Merupakan tambahan *input* terhadap kebijakan yang telah diambil dan yang akan diambil oleh perusahaan sehingga dapat diupayakan timbulnya sikap positif karyawan untuk mendayagunakan potensinya secara optimal dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.