

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

PT ASTRA INTERNASIONAL (Auto 2000) merupakan salah satu perusahaan distributor kendaraan roda empat merk Toyota di Bandung. Auto 2000 dalam penjualannya saat ini menggunakan sistem penjualan berbasis wiraniaga. Terdapat 2 jenis wiraniaga yaitu wiraniaga *counter* dan wiraniaga aktif.

Permasalahan yang ada di Auto 2000 saat ini yaitu kekurangpuasan terhadap kerja para wiraniaga aktifnya. Pihak Auto 2000 menginginkan target penjualan setiap wiraniaga ialah 3 mobil per bulan. Pada kenyataannya, *Sales Force* cabang Pasteur yang bisa memenuhi target tersebut hanya 7 orang dari 17 orang wiraniaga yang dimiliki. Pada *Sales Force* cabang Setiabudhi yang bisa memenuhi target tersebut hanya 4 orang dari 13 orang wiraniaga yang dimiliki. Pada *Sales Force* cabang Asia Afrika yang bisa memenuhi target tersebut hanya 13 orang dari 21 orang wiraniaga yang dimiliki. Pada *Sales Force* cabang Soekarno Hatta, yang bisa memenuhi target tersebut hanya 15 orang dari 32 wiraniaga yang dimiliki. Dilihat dari Produktivitas *Sales Force* di atas, maka perusahaan merasa kurang puas terhadap kerja para wiraniaganya karena sebagian besar wiraniaganya tidak dapat memenuhi target penjualannya.

1.2. Identifikasi Masalah

Seperti yang telah dikemukakan pada Latar Belakang Masalah di atas, maka pencapaian tujuan perusahaan sangat tergantung pada performansi kerja Sumber Daya Manusia yang baik. Performansi kerja disini maksudnya hasil terbaik seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Performansi kerja yang baik ini dapat dipengaruhi berbagai hal antara lain: kecocokan kerja, motivasi, kepuasan kerja, disiplin kerja, usia, gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan, promosi, komunikasi antara atasan dengan bawahan dan karakteristik pekerjaan. Dari

survei pendahuluan yang dilakukan penulis, diperoleh gambaran secara langsung tentang sistem kerja yang ada yaitu:

- Atasan sukar mengendalikan wiraniaga.

Besarnya peranan pemimpin, secara tidak langsung akan mempengaruhi pola hubungan kerja yang terjalin dalam suatu relasi kerja. Seorang pemimpin dapat dengan mudah mempengaruhi wiraniaganya bila pemimpin tersebut dapat menemukan cara yang tepat untuk berinteraksi dengan wiraniaganya. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan rasa percaya, mengarahkan dan memberikan dorongan serta aspirasi bagi wiraniaganya. Sehingga wiraniaga dapat memberikan persepsi yang baik dan layak terhadap sistem kepemimpinan yang dilakukan oleh atasannya. Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan bahwa atasan sukar mengendalikan wiraniaga agar bekerja dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah *supervisor* wiraniaga di Auto 2000 Bandung, tidak sebanding dengan jumlah para wiraniaga yang bekerja di perusahaan tersebut, dengan perbandingan rasio 1:13. Selain itu juga terjadi permasalahan pada persepsi wiraniaga yaitu ketika atasan memarahi dan menasehati salah satu wiraniaga yang telah gagal dalam penjualannya, maka persepsi wiraniaga disini berbeda-beda, ada yang setelah dinasehati dan dimarahi oleh atasan menjadi lebih semangat dalam bekerja tetapi juga ada yang malah menjadi malas untuk bekerja.

- Ketidakcocokan karakteristik pribadi dengan tuntutan pekerjaan.

Karakteristik pribadi yang dimiliki seluruh wiraniaga berbeda-beda, ada yang menyukai pekerjaan sebagai wiraniaga tetapi ada juga yang merasa tidak cocok dengan pekerjaan sebagai wiraniaga karena banyaknya tuntutan seperti dapat mengunjungi 8 konsumen dalam 1 hari agar dapat memenuhi target 3 mobil/bulan. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa ada yang merasa puas terhadap apa yang sudah diberikan pihak perusahaan dengan cara bertanggung jawab pada pekerjaannya dan mematuhi peraturan yang berlaku. Tetapi ada pula wiraniaga yang tidak menyukai pekerjaannya dengan cara berusaha menghindari tanggung jawab terhadap pekerjaannya, misalnya: tidak mengunjungi 8 konsumen per hari, ketika di kantor tidak menghubungi prospek.

- Ketidakpuasan wiraniaga atas kondisi kerja Auto 2000.

Ketidakpuasan yang ditimbulkan oleh wiraniaga atas kondisi kerja Auto 2000 berakibat menurunnya motivasi berprestasi. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa ada beberapa wiraniaga merasa tidak puas atas kondisi kerja perusahaan seperti: kurang tolerannya kebijakan perusahaan mengenai target penjualan yang ditetapkan kepada wiraniaga apabila wiraniaga tidak dapat memenuhi target penjualan, jumlah komisi penjualan yang terlalu kecil, kurangnya uang transportasi.

- Ketidakpuasan wiraniaga atas respon dari konsumen yang dikunjungi.

Kepuasan kerja yang dirasakan seluruh wiraniaga bisa berasal dari situasi dan kondisi kerja ataupun dari hasil kerja yang dihasilkan oleh wiraniaganya itu sendiri. Kepuasan kerja itu sendiri merupakan salah satu faktor pendukung yang secara tidak langsung akan mempengaruhi hasil produksi usaha, karena dengan kepuasan kerja yang tinggi maka tentu saja kerja yang dilakukan dapat memenuhi target usaha yang ingin dicapai. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa setelah melakukan kunjungan ke konsumen, ada beberapa wiraniaga yang merasa tidak puas terhadap respon dari konsumen karena ketika wiraniaga mengunjungi konsumen, ternyata konsumen ada yang bersikap acuh tak acuh.

- Kurangnya motivasi berprestasi dari wiraniaga.

Suatu organisasi usaha juga memerlukan individu-individu sebagai sumber daya pekerja yang mempunyai motivasi berprestasi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Motivasi berprestasi ini berhubungan dengan imbalan yang diperoleh dan harapan wiraniaga terhadap pekerjaannya di masa yang akan datang. Untuk itu maka perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diharapkan wiraniaga diantaranya: memperoleh gaji yang memadai, memperoleh jaminan kesehatan dan keamanan dalam bekerja, dan mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja. Wiraniaga yang mempunyai motivasi berprestasi yang cukup tinggi akan lebih mudah untuk mencapai target penjualan bahkan melebihi target penjualan yang ditentukan. Sedangkan wiraniaga yang mempunyai motivasi berprestasi yang rendah akan jarang untuk

meluangkan waktu dan upaya yang dilakukan untuk dapat melebihi target penjualan yang ditentukan oleh perusahaan.

Pada dasarnya perusahaan mengharapkan agar semua wiraniaga bersedia bekerja giat dan memberikan semua kemampuan serta ketrampilan terbaiknya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Kenyataannya ada beberapa wiraniaga enggan mengunjungi konsumen yang kiranya konsumen tidak mampu membeli mobil. Selain itu juga ada beberapa wiraniaga yang enggan mengunjungi konsumen yang letaknya jauh dari kantor. Ketika di kantor juga ada beberapa wiraniaga yang tidak mencari prospek, tetapi cuma menunggu pengunjung yang datang ke *showroom* saja. Fenomena ini terasa sangat mengganggu mengingat kewajiban wiraniaga aktif adalah mengunjungi 8 prospek per hari. Terdapat pula sikap disiplin dari wiraniaga yang kurang baik seperti contohnya: wiraniaga ada yang tidak kembali lagi ke kantor setelah selesai bekerja untuk melakukan pertemuan tetapi ada beberapa wiraniaga yang langsung pulang ke rumahnya masing-masing.

- Sistem pemasaran di Auto 2000.

Sistem pemasaran di Auto 2000 dilakukan dengan cara wiraniaga mengunjungi prospek ke berbagai tempat di Bandung (apabila ada konsumen di luar Bandung akan dilayani) terutama di kantor, perumahan dan pertokoan. Selain itu juga dengan cara membuka *stand* pada pameran-pameran yang diikuti, juga dengan memberikan kredit kepada konsumen. Setiap ada permintaan, mobil didatangkan langsung dari PT ASTRA INTERNASIONAL Jakarta dan konsumen mengambil sendiri di *showroom*. Auto 2000 menggunakan sistem resiko ditanggung konsumen sehingga jika konsumen merasa terdapat masalah pada kendaraannya, maka pihak Auto 2000 dapat langsung menanganinya. Apabila ada konsumen yang memaksa kendaraan yang dipesannya untuk diantar, maka wiraniaga bisa mengantar kendaraan yang dipesan konsumen dengan bantuan sopir khusus dari Auto 2000. Untuk mobil yang belum tersedia *stocknya*, digunakan sistem *indent*. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa terdapat konsumen yang tidak mau menunggu berbulan-bulan untuk mendapatkan mobil yang dipesannya. Hal ini akan

mengganggu proses pemasaran karena semakin lama mobil yang dipesan oleh konsumen, kemungkinan besar konsumen akan berubah pikiran untuk membatalkannya. Dengan demikian apabila ada konsumen yang batal untuk membeli mobil, maka motivasi wiraniaga akan turun.

- Wiraniaga tidak mempunyai sasaran atau strategi.

Untuk memperlancar pekerjaan wiraniaga, diperlukan kerjasama yang baik antara wiraniaga yang satu dengan wiraniaga yang lainnya. Untuk memperlancar pekerjaan tersebut, maka wiraniaga menetapkan sasaran yang akan dikunjungi agar tidak saling bertemu di suatu tempat konsumen. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa wiraniaga yang masih bertemu di suatu tempat konsumen yang sama. Hal ini tentunya akan membuang waktu dan kemungkinan akan kehilangan konsumen yang lain.

1.3. Pembatasan Masalah

Karena adanya keterbatasan waktu, dana, tenaga, teori-teori, dan supaya penelitian dapat dilakukan secara lebih mendalam, maka penulis memutuskan untuk meneliti Motivasi Berprestasi wiraniaga sebagai variabel dependen karena dorongan untuk maju dan mencapai masa depan yang lebih baik merupakan dasar utama kesediaan wiraniaga untuk mengorbankan waktu dan energi dalam mencapai atau melebihi target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan. Penulis memilih Motivasi Berprestasi sebagai variabel dependen karena kenyataannya bonus yang dianggarkan untuk wiraniaga tidak pernah habis dibagikan.

Sedangkan yang menjadi variabel independen yaitu Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan. Penulis memilih Kepuasan Kerja sebagai variabel independen karena terdapat ketidakpuasan atas fasilitas yang diberikan perusahaan selama ini seperti kurangnya uang transportasi dan jumlah komisi penjualan yang terlalu kecil. Penulis juga memilih Gaya Kepemimpinan sebagai variabel independen karena motivasi dapat turun jika interaksi dengan atasan kurang baik.

Sementara itu variabel lain seperti ketidakcocokan karakteristik pribadi dengan tuntutan pekerjaan, ketidakpuasan wiraniaga atas respon dari konsumen

yang dikunjungi, sistem pemasaran di Auto 2000, dan wiraniaga tidak mempunyai sasaran atau strategi untuk sementara ini diabaikan.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang ada, maka yang ingin dijawab oleh penulis yaitu:

- Bagaimana kondisi Motivasi Berprestasi Wiraniaga di Auto 2000 saat ini?
- Bagaimana kondisi Kepuasan Kerja Wiraniaga di Auto 2000 saat ini?
- Bagaimana kondisi Gaya Kepemimpinan di Auto 2000 saat ini?
- Seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Berprestasi Wiraniaga?
- Bagaimana upaya yang harus dilakukan Auto 2000 cabang Bandung agar Motivasi Berprestasi dapat ditingkatkan?

1.5. Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

- Untuk mengetahui kondisi Motivasi Berprestasi Wiraniaga di Auto 2000 saat ini.
- Untuk mengetahui kondisi Kepuasan Kerja Wiraniaga di Auto 2000 saat ini.
- Untuk mengetahui kondisi Gaya Kepemimpinan di Auto 2000 saat ini.
- Untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Berprestasi Wiraniaga.
- Dapat memberikan usulan-usulan tentang upaya dalam meningkatkan Motivasi Berprestasi yang harus dilakukan Auto 2000.

Sedangkan manfaat dari penelitian ini yaitu:

a. Manfaat bagi perusahaan:

- Dapat mengetahui gaya kepemimpinan yang berlangsung.
- Dengan mengetahui kepuasan kerja yang dimiliki wiraniaga maka perusahaan dapat melakukan penyesuaian kerja sehingga dapat memperbaiki situasi dan kondisi untuk menjaga kepuasan kerja.

- Perusahaan dapat melihat dengan jelas motivasi berprestasi wiraniaganya.

b. Manfaat bagi diri pribadi:

- Dapat melakukan interaksi dengan berbagai ragam dan sifat manusia dengan melakukan wawancara dan pengamatan pada obyek penelitian.
- Dapat menambah pengetahuan mengenai ilmu-ilmu sosial secara langsung.

1.6. Sistematika Penulisan

Setelah bab ini yang membahas Latar Belakang Masalah, Identifikasi Masalah, Pembatasan Masalah, Perumusan Masalah, dan Tujuan Penelitian, bab-bab berikutnya disusun sebagai berikut:

Bab 2: Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang diamati, yang digunakan sebagai dasar penelitian. Teori-teori tersebut merupakan acuan penulis dalam memecahkan permasalahan yang diteliti.

Bab 3: Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan secara lebih terinci mengenai tahapan proses penelitian dan langkah-langkah yang dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan penelitian.

Bab 4: Pengumpulan Data

Bab ini menyajikan secara ringkas data-data yang diperlukan dalam penelitian.

Bab 5: Pengolahan Data dan Analisis

Bab ini berisikan data-data yang telah diolah dengan menggunakan teori-teori yang didapatkan dari tinjauan pustaka. Hasil pengolahan ini selanjutnya dilakukan analisis.

Bab 6: Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan-kesimpulan dan saran dari masalah yang telah dibahas di dalam penulisan skripsi ini.