

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat era globalisasi seperti sekarang ini, pembangunan di Indonesia menunjukkan suatu perubahan yang amat besar. Adanya krisis ekonomi yang terjadi mulai pertengahan tahun 1997 yang ditandai dengan merosotnya nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat, membuat perekonomian Indonesia semakin terpuruk. Di sektor riil, banyak industri-industri besar, menengah maupun kecil terpaksa menutup usahanya sebagai akibat langsung dari krisis ekonomi tersebut.

Tidak semua perusahaan di Indonesia mengalami kebangkrutan, terutama yang mengarahkan pangsa pasarnya ke pasar internasional. Perusahaan yang berorientasi ekspor bahkan mendapatkan keuntungan dari melemahnya mata uang Rupiah. Namun demikian, perusahaan harus mampu bersaing pada era globalisasi seperti sekarang ini, dimana pada era persaingan bebas seperti sekarang ini banyak perusahaan asing yang langsung membuka usahanya di Indonesia, sehingga perusahaan-perusahaan yang ada saat ini harus mampu bersaing agar perusahaannya bisa tetap bertahan (*survive*). Untuk tujuan itu perusahaan perlu mengantisipasi segala kemungkinan yang akan terjadi.

Suatu organisasi industri yang bergerak dalam bidang produksi maupun dalam bidang jasa pada umumnya mempunyai tujuan tertentu. Tujuan organisasi industri lebih dititikberatkan pada usaha peningkatan kualitas produk baik barang maupun jasa serta kuantitas penjualan. Di Indonesia banyak sekali berdiri perusahaan-perusahaan *chemical*, karena banyak pabrik-pabrik yang tumbuh dan yang sudah ada membutuhkan bahan-bahan kimia untuk membuat produknya. Selain itu untuk keperluan rumah tangga seperti deterjen untuk pakaian, sabun mandi, pasta gigi, pembersih lantai, pembersih kaca, dan bahan penunjang untuk membuat roti memakai bahan-bahan kimia. Akibat maraknya perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang *chemical* dan menjual produk-produk yang hampir sama mengakibatkan persaingan yang ketat, terutama dalam hal pemasaran produk.

Perusahaan-perusahaan *chemical* berusaha bersaing ketat untuk dapat menguasai pasar dan mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Untuk dapat menguasai pasar dibutuhkan tenaga pemasaran untuk memasarkan bahan-bahan kimia tersebut ke pabrik ataupun ke toko-toko. Bahan-bahan kimia yang ada banyak sekali jenisnya, namun secara umum dapat dibedakan menjadi bahan kimia dasar untuk makanan, kosmetik, pabrik, dan farmasi. Saat ini bahan-bahan kimia sudah menjadi dekat dengan kehidupan manusia sehari-hari, hampir semua menggunakan bahan kimia, baik dalam makanan, obat-obatan, kebutuhan rumah tangga sehari-hari, dan untuk pabrik-pabrik.

Banyak sekali perusahaan *chemical* yang ada di Bandung saat ini, salah satunya perusahaan *chemical* PT 'X' yang bergerak dibidang *general chemical*.

Perusahaan ini menjual hampir semua jenis bahan-bahan kimia yang diperlukan dipasaran saat ini, perusahaan ini sudah berdiri selama 35 tahun dan sudah memiliki cabang di hampir semua kota propinsi dan kota-kota besar di Indonesia. Berdasarkan wawancara peneliti dengan pimpinan cabang perusahaan PT 'X' di Bandung pada bulan Maret tahun 2005 tenaga pemasaran perusahaan *chemical* PT 'X' di Bandung dituntut untuk bekerja lebih giat, lebih efektif, karena tenaga pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan.

Persaingan yang terjadi dari tenaga pemasaran tidak hanya terjadi antar perusahaan tapi juga antar tenaga pemasaran sendiri dalam perusahaan. Tenaga pemasaran merupakan pekerjaan unik, karena lebih banyak menghabiskan waktunya di lapangan atau luar kantor, untuk memasarkan produknya. Sistem gaji bagi tenaga pemasaran berbeda dari sistem gaji biasa, gaji yang diberikan berupa gaji pokok yang jumlahnya sangat kecil selain itu diberikan juga komisi. Komisi adalah pemberian bonus yang berupa uang untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, hal ini dimaksudkan untuk memotivasi tenaga pemasaran agar dapat bekerja dengan giat. Jadi jumlah gaji yang akan diperoleh oleh tenaga pemasaran tergantung dari hasil kerja tenaga pemasaran itu sendiri.

Komisi itu sendiri menjadi hal yang sangat penting bagi tenaga pemasaran di karenakan situasi kondisi perekonomian yang makin sulit dan kebutuhan yang kian meningkat. Tentunya tenaga pemasaran harus bekerja keras untuk memenuhi kebutuhannya terutama bagi mereka yang telah berkeluarga tingkat kebutuhannya pun akan menjadi lebih tinggi.

Menurut penuturan salah seorang manager pemasaran perusahaan *chemical* PT 'X' Bandung yang memiliki 30 orang tenaga pemasaran, tenaga pemasaran memegang peranan yang penting dalam sebuah perusahaan. Kemajuan suatu perusahaan didukung oleh tenaga pemasaran yang handal, oleh karena itu di perusahaan *chemical* PT 'X' Bandung sangat memperhatikan kesejahteraan tenaga pemasarannya dan berusaha untuk memberikan komisi maupun fasilitas ataupun pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kualitas tenaga pemasarannya. Perusahaan juga menyadari bahwa pekerjaan sebagai tenaga pemasaran bukanlah pekerjaan yang mudah, banyak kendala-kendala yang dapat membuat tenaga pemasaran tidak dapat memenuhi target. Kendala-kendala tersebut bisa berasal dari luar seperti banyaknya persaingan, kurangnya pengetahuan tentang produk, kemampuan komunikasi yang kurang baik, atau pun faktor-faktor lain baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar.

Berdasarkan pendapat **Keith Davis**, bahwa “motivasi kerja merupakan faktor penting bagi tenaga pemasaran yang bekerja di perusahaan yang menggunakan sistem komisi sebagai gaji atas pekerjaannya, karena motivasi kerja yang kuat merupakan salah satu cara untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan” (dalam **Robbins, Stephen, 2001**).

Vroom (dalam **Davis, Keith & Newstrom, John.W,2002**) menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor, yaitu : *valence*, *expectancy* dan *instrumentality*, dan ini digambarkan dalam kebutuhan sehari – hari yang tidak terpenuhi dapat menimbulkan motivasi kerja yang kuat seperti giat dalam menawarkan produk, berusaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan, dan

tentunya akan lebih rajin bekerja yang pada akhirnya akan mendapatkan komisi yang lebih besar, sebaliknya tenaga pemasaran yang merasa kebutuhan sehari-harinya telah terpenuhi dapat mengakibatkan tenaga pemasaran kurang memiliki motivasi kerja seperti bermalas-malasan, sering tidak masuk kerja tentunya akan mendapatkan komisi yang lebih kecil. Kebutuhan tiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya tentunya berbeda-beda, bagi karyawan yang sudah memiliki keluarga tentunya mereka akan berkerja lebih giat karena selain untuk dirinya sendiri ada istri atau suami dan anak yang masih menjadi tanggungannya. Ditengah situasi seperti sekarang ini para tenaga pemasaran masih memiliki harapan dan keyakinan bahwa produk yang dipasarkan masih dapat terjual sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan, hal ini sesuai dengan wawancara dari beberapa tenaga pemasaran perusahaan *chemical* PT “X”.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan 15 orang tenaga pemasaran, delapan orang (53,3 %) tenaga pemasaran merasa pesimis dengan masa depannya di pekerjaan ini, mereka merasa sulit dalam memenuhi targetnya, sering melakukan pelanggaran seperti datang tidak tepat waktu dan sering pulang sebelum waktunya, kurang disiplin dalam melakukan pekerjaannya. Mereka juga merasa gaji pokok yang telah ditentukan oleh perusahaan tidak mencukupi untuk kebutuhan sehari-harinya dan dalam hal bekerja tenaga pemasaran ini seringkali tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, mereka merasa kesulitan dalam memasarkan barang dikarenakan banyaknya tenaga pemasaran lain, atau mereka merasa tidak menyukai pekerjaannya itu dilakukan hanya untuk menunggu sampai mendapatkan pekerjaan atau sambil mencari pekerjaan yang diinginkan.

Mereka juga merasa tidak puas dengan kebijakan perusahaan yang dianggap merepotkan dan terlalu bertele-tele.

Dilain pihak, ada empat orang (26,6 %) tenaga pemasaran mereka merasa gaji pokok yang telah ditentukan oleh perusahaan mencukupi untuk kebutuhan sehari-harinya dan tenaga pemasaran tersebut bekerja giat untuk mencapai target, guna memperoleh komisi selain itu mereka memandang pekerjaan ini menjanjikan dikarenakan pangsa pasar yang luas dan barang *chemical* ini sudah menjadi kebutuhan sehari-hari bagi masyarakat. Mereka disiplin dalam mengerjakan tugasnya, datang dan pulang tepat waktu, selalu memasukan laporan setiap harinya. Mereka juga sangat merasa pekerjaan ini menyenangkan karena dapat berhubungan dengan orang banyak dan tidak terikat oleh waktu selain itu komisi dan bonus yang didapat juga cukup banyak.

Namun ada tiga orang (20%) tenaga pemasaran mereka terkadang memenuhi targetnya, tapi terkadang tidak dapat memenuhinya, mereka merasa terkadang pekerjaan ini menyenangkan bisa berhubungan dengan orang banyak dan tidak terikat waktu, namun di suatu sisi mereka juga sering kali merasakan kejenuhan dalam melakukan pekerjaannya. Bagi mereka pekerjaan ini merupakan kerjaan yang melelahkan karena banyaknya persaingan dan permintaan konsumen yang terkadang susah untuk dipenuhi, namun mereka cukup berdisiplin dalam melakukan pekerjaannya.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan manager HRD perusahaan *chemical* PT 'X', untuk dapat bekerja menjadi tenaga pemasaran di perusahaan ini dilakukan seleksi yang cukup ketat dalam memilih karyawannya. Seleksi ini

untuk mengetahui kemampuan, kepribadian dan kecerdasan dari tenaga pemasaran harus memiliki kemampuan komunikasi yang bagus, relasi yang luas, motivasi yang kuat, berambisi, rajin, dan tidak mudah menyerah. Walaupun tenaga pemasaran banyak menghabiskan waktunya di luar tetapi setiap harinya mereka harus datang pada pukul delapan pagi untuk mengisi daftar absensi dan kembali lagi pada pukul empat sore untuk memperbaharui data pesanan ataupun konsumen yang baru. Laporan tentang penjualan juga harus diserahkan setiap hari, jika ada tenaga pemasaran yang melanggar peraturan tersebut akan diberikan surat peringatan. Jika sudah mendapat tiga kali surat peringatan maka mereka akan dikeluarkan. Jika tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan, mereka juga akan menerima surat peringatan. Dalam menetapkan target penjualan tergantung di level mana tenaga pemasaran tersebut berada dan juga dilihat dari kemampuan dan kesepakatan dengan tenaga pemasaran.

Seminggu sekali akan dilakukan rapat untuk membahas target penjualan, penilaian tentang kedisiplinan dan juga diberikan pengarahan. Setiap tiga bulan sekali akan dilakukan pemilihan tenaga sales yang memiliki rekor penjualan yang tertinggi dan selain memberikan komisi juga akan diberikan bonus maupun fasilitas-fasilitas dari kantor. Seminar-seminar maupun pelatihan-pelatihan juga dilakukan jika ada produk baru. Hal-hal tersebut dimaksudkan untuk memotivasi tenaga pemasaran agar dapat bekerja lebih giat.

Pelanggaran yang paling sering dilakukan biasanya mengenai kehadiran ataupun keterlambatan. Hampir 20% dari tenaga pemasaran dalam seminggu terlambat masuk kantor ataupun terlambat memperbaharui laporan penjualannya.

Pencapaian target juga seringkali menjadi masalah terutama bagi tenaga pemasaran yang baru.

Berdasarkan fenomena diatas, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai motivasi kerja pada tenaga pemasaran perusahaan *chemical* PT 'X' di kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Pada penelitian ini ingin diketahui seperti apakah motivasi kerja tenaga pemasaran di perusahaan *chemical* PT 'X' Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran bagaimana motivasi kerja tenaga pemasaran perusahaan *chemical* PT 'X' Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran aspek-aspek dan tingkat motivasi motivasi kerja tenaga pemasaran perusahaan *chemical* PT 'X' Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

1. Memberikan gambaran dan masukan bagi penelitian sejenis ataupun penelitian lebih lanjut mengenai motivasi kerja pada dunia kerja.
2. Memberikan informasi bagi psikologi industri untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang motivasi kerja tenaga pemasaran.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran dan informasi bagi manajer HRD perusahaan 'X' mengenai motivasi kerja para tenaga pemasarannya, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan untuk mengetahui kualitas tenaga pemasarannya.
2. Bagi tenaga pemasaran di perusahaan 'X', diharapkan dengan adanya penelitian ini, mereka mendapatkan informasi tentang peran motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

1.5 Kerangka Pikir

Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi industri yang mempunyai tujuan mempertahankan kehidupannya serta meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Dalam pelaksanaannya suatu perusahaan memerlukan tenaga penjual yang biasa disebut tenaga pemasaran/*salesman*. Tenaga pemasaran berhubungan secara aktif dengan konsumen saat melakukan penjualan produk. Kunci keberhasilan suatu produk terletak pada kemampuan tenaga pemasaran untuk

menjelaskan sifat serta kelebihan yang dimiliki oleh produk tersebut kepada konsumen agar konsumen dapat tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan.

Dalam mempromosikan produknya, tenaga pemasaran banyak menemui kesulitan seperti keanekaragaman produk yang ditawarkan maupun dalam melayani konsumennya. Dengan berbagai kendala yang ada, para tenaga pemasaran dituntut untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan.

Menurut **Keith Davis** (dalam **Robbins, Stephen, 2001**) *performance* dipengaruhi oleh *ability*, *motivation*, dan *opportunity*. Sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Performance} = \text{ability} \times \text{motivation} \times \text{opportunity}$$

Vroom mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan (dalam **Davis, Keith & Newstrom, John.W,2002**). **Vroom** menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor, yaitu : seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (*valence*), estimasi orang itu tentang probabilitas bahwa *effort* yang dilakukan akan menimbulkan *performance* (*expectancy*), dan estimasi bahwa *performance* itu akan menghasilkan *result* (*instrumentality*). Hubungan ini dinyatakan dalam rumus berikut :

$$\text{Valence} \times \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} = \text{motivasi}$$

Valence mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini merupakan ungkapan kadar keinginan untuk mencapai satu tujuan. Sebagai contoh, apabila pegawai sangat menginginkan promosi, maka promosi itu memiliki *valence* yang tinggi bagi pegawai tersebut. *Valence* imbalan setiap pegawai tidak sama, tergantung oleh tingkat kebutuhan dan keinginan tiap orang.

Valence juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal seperti usia, pendidikan, dan jenis pekerjaan. Karena orang-orang mungkin memiliki preferensi positif atau negatif atas suatu hasil, *valence* juga mungkin positif atau negatif. Apabila seseorang tidak menaruh perhatian pada suatu hasil, *valence*-nya 0. jentang *valence* secara keseluruhan beranjak dari -1 sampai dengan + 1. Sebagian pegawai akan menemukan *valence* dalam pekerjaan itu sendiri, terutama apabila mereka memegang teguh etika kerja dan bermotivasi kompetensi. Mereka memperoleh kepuasan langsung dari pekerjaan yang dilakukan melalui perasaan menyelesaikan sesuatu, melakukan pekerjaan dengan benar, atau menciptakan sesuatu. Dalam contoh ini, hasilnya sebagian besar dapat dikendalikan pegawai dan tidak tercakup dalam sasaran sistem imbalan pimpinan.

Expectancy adalah kadar kuatnya estimasi bahwa upaya tingkat *effort* akan menghasilkan tingkat *performance* tertentu. *Expectancy* dinyatakan sebagai *probability*, perkiraan pegawai tentang estimasi sejauh mana tingkat *performance* yang dicapai ditentukan oleh tingkat *effort* yang dilakukan. Karena probabilitas merupakan hubungan antara tingkat *effort* dan tingkat *performance*, nilai dapat beranjak dari 0 sampai 1. apabila seorang pegawai tidak melihat adanya kemungkinan bahwa tingkat *effort* akan menghasilkan tingkat *performance* yang diinginkan, harapan adalah 0. pada ekstrim yang lain, apabila pegawai sangat yakin tugas dapat diselesaikan, nilai probabilitasnya adalah 1. Biasanya pegawai memperkirakan letak probabilitas di suatu tempat diantara kedua ekstrim tersebut.

Instrumentality menunjukkan keyakinan pegawai bahwa ia akan memperoleh suatu *result* apabila tugas dapat diselesaikan. Disini pegawai mengambil

keputusan (*judgement*) subjektif lainnya tentang kemungkinan bahwa organisasi menghargai *performance* itu dan akan memberikan *result* atas dasar kemungkinan. Nilai *instrumentality* juga beranjak dari -1 sampai dengan +1. apabila seseorang pegawai memandang bahwa promosi didasarkan atas data prestasi instrumentalitas akan dinilai tinggi. Akan tetapi, apabila dasar bagi keputusan itu tidak jelas, maka ia akan memperkirakan kecil kemungkinannya bahwa ia akan memperoleh suatu *result*.

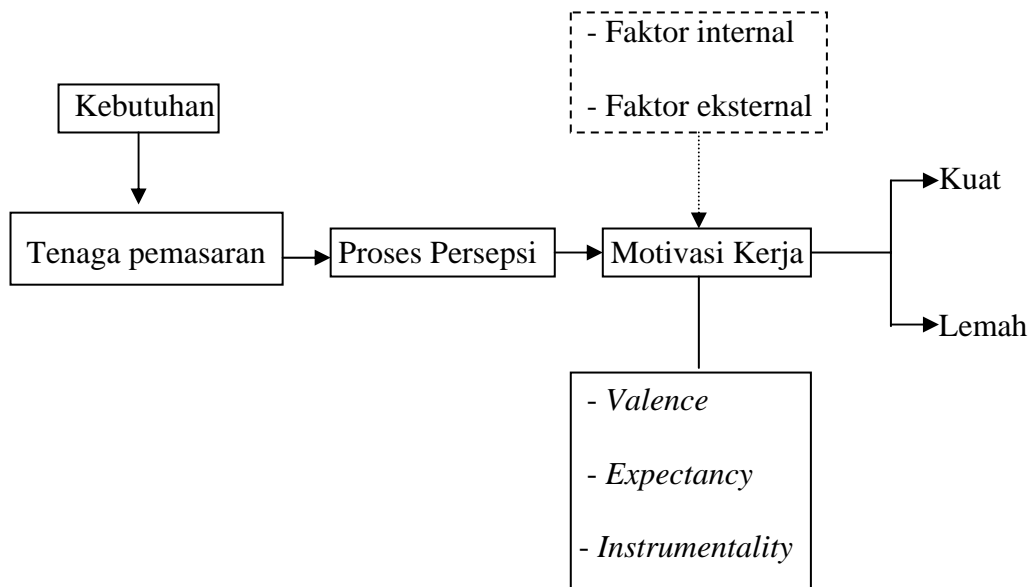
Ketiga faktor tersebut dalam model harapan dapat timbul dalam sejumlah kombinasi yang tidak terbatas. Kombinasi yang menimbulkan motivasi adalah valensi tinggi, harapan tinggi dan instrumentalitas tinggi. Apabila salah satu unsur itu rendah, maka paling tinggi motivasi akan berada pada tingkat sedang. Jika ketiga faktor itu rendah, akibatnya motivasi akan lemah.

Tenaga pemasaran yang mempunyai keinginan yang tinggi untuk mendapatkan imbalan (*valence* tinggi/+1), tentunya ia juga akan berusaha untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi (*expectancy* tinggi/1), sehingga tenaga pemasaran mampu memperkirakan prestasi kerjanya akan menghasilkan imbalan (*instrumentality* tinggi/+1). Hal ini akan membuat motivasi kerja tenaga pemasaran menjadi kuat. Tenaga pemasaran yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan melakukan hal yang terbaik seperti tingkat kehadiran tinggi, hadir tepat waktu, giat menawarkan produk dan berusaha untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Akan tetapi tenaga pemasaran yang kurang mempunyai keinginan yang tinggi untuk mendapatkan imbalan (*valence* rendah/0/-1), sehingga harapan bahwa upaya yang telah dilakukan akan menghasilkan prestasi yang tinggi juga

berkurang (*expectancy* rendah/0), akibatnya prestasi kerjanya hanya mendapatkan imbalan yang sedikit (*instrumentality* rendah/0). Hal ini akan membuat motivasi kerja tenaga pemasaran menjadi lemah.

Selain itu ada faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berupa faktor-faktor yang berasal dari dalam diri tenaga pemasaran itu sendiri seperti karakteristik individual. Karakteristik individual itu berupa kebutuhan, sikap, kemampuan/*ability skill*, dan minat. Faktor eksternal merupakan faktor dari luar diri yang berpengaruh terhadap motivasi, seperti karakteristik lingkungan pekerjaan dan karakteristik pekerjaan. Karakteristik lingkungan pekerjaan terbagi atas dua kategori; lingkungan dekat (rekan kerja dan *supervisor*) dan iklim organisasi (imbalan, hukuman, konflik, kerjasama, *fleksibilitas* dan inovasi, pemusatan kebutuhan, *supportiveness* dan hal-hal lain yang menyangkut juga peraturan dalam perusahaan). Faktor dari luar dapat berupa lingkungan pekerjaan yang kurang menyenangkan, fasilitas kantor yang kurang, kecilnya insentif yang ditawarkan, rekan kantor, atasan, konsumen maupun sistem manajemen yang diterapkan dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian yang ada pada kerangka pikir, maka dibuat bagan sebagai berikut :



Bagan 1.1. Skema Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

Dari bagan diatas dapat diambil asumsi sebagai berikut:

- Motivasi kerja merupakan faktor penting bagi tenaga pemasaran di perusahaan *chemical* PT 'X'.
- Motivasi kerja yang kuat akan meningkatkan prestasi kerja yang baik, demikian juga sebaliknya motivasi kerja yang lemah akan membuat prestasi kerja menurun.
- Sistem komisi yang dijalankan pada tenaga pemasaran diharapkan dapat meningkatkan motivasi.
- Motivasi juga dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal, seperti karakteristik individual, karakteristik lingkungan pekerjaan, karekteristik pekerjaan dan iklim perusahaan.