

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi telah menimbulkan perubahan dan dinamika persaingan usaha semakin ketat, dimana orang, barang, jasa dan ide bergerak bebas melampaui batas-batas geografis, pasar dan industri semakin *go international*, serta faktor-faktor pendorong seperti revolusi informasi dan kemajuan teknologi menandai adanya perubahan perekonomian di era global. Sumber-sumber tradisional keunggulan kompetitif tidak lagi menjamin keberhasilan, namun keberhasilan akan ditentukan oleh fleksibilitas, kreativitas, inovasi, kecepatan serta selalu responsif terhadap perubahan. Seseorang yang berorientasi pada tindakan adalah orang yang memiliki tingkat efektivitas yang tinggi. Menurut Stephen Covey (2004) manusia yang efektif adalah manusia yang dilandasi oleh sikap-sikap adil (*fairness*), mengedepankan persamaan (*equity*), memiliki integritas (*integrity*), jujur (*honesty*), martabat, keseimbangan, mau melayani, sabar, tekun, peduli, keteguhan hati dan senantiasa berpikir positif. Karakter seseorang itu dibentuk karena kebiasaan. Oleh karena itu, kebiasaan yang harus dikembangkan oleh seseorang adalah kebiasaan-kebiasaan yang bersifat produktif.

Sumber daya manusia merupakan pondasi dalam berbagai fungsi kegiatan dalam organisasi perusahaan, karena fungsi sumber daya manusia (SDM) mendorong kelancaran fungsi-fungsi lain dalam perusahaan: yaitu fungsi operasional, fungsi pemasaran dan fungsi keuangan yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Agar perusahaan dapat tetap berjalan (*survival*), tumbuh (*growth*) dan memiliki keunggulan yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) di era persaingan global, setiap perusahaan dituntut harus selalu meningkatkan kinerjanya baik dibidang keuangan, pemasaran, operasional, maupun sumber daya manusia nya. Sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya (Sule, 2005: 94).

Cara yang perlu dilakukan manajemen perusahaan adalah disamping mengevaluasi kinerja perusahaan pada tahun sebelumnya, juga harus membuat tujuan dan strategi untuk masa yang akan datang. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, manajemen bisa merancang agar karyawannya dapat memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, melalui pemberian kompensasi yang layak dan memberikan imbalan yang memadai

atas prestasi kerja yang diperoleh karyawannya. Kemampuan kerja karyawan dapat meningkat melalui pendidikan atau pelatihan yang relevan dengan bidang tugasnya.

Agar upaya manajemen dapat optimal untuk meningkatkan kinerja karyawannya, manajemen dapat merancang iklim organisasi pada suasana yang menyenangkan bagi karyawannya sehingga karyawan dapat bekerja bukan hanya semata-mata berharap imbalan dari organisasinya melainkan bekerja dengan penuh komitmen Robbins (Moehariono, 2009:61). Evaluasi kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting dalam kaitan dengan pengambilan keputusan. Kesenambungan perencanaan merupakan titik tolak keberhasilan tahun yang akan datang. Prinsip dasar pelaksanaan manajemen memerlukan umpan balik terus menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan serta oleh individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi. Dengan demikian, umpan balik juga dapat dipergunakan untuk meninjau kembali perencanaan kinerja (Wibowo, 2007 : 17). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Meggison (Mangkunegara, 2005:9) mendefinisikan evaluasi atau penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Dua pendapat tersebut di atas, merupakan suatu kebijakan dalam pembuatan tujuan dan strategi yang jelas untuk masa yang akan datang dan akan memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan fungsi dan peranan yang dijalankan oleh para karyawan. Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas dan manajemen (Srimindarti, 2004).

Kinerja pada hakekatnya menunjukkan hasil kerja SDM atau karyawan perusahaan. Hal ini mengandung makna bahwa, sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting yang memiliki peran strategis, yaitu memberikan kontribusi dalam menentukan masa depan perusahaan. Dalam Undang-Undang No. 13 tahun 2003 ditegaskan bahwa pembangunan tenaga kerja perlu mendapat perhatian secara seksama. Dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan, sangat ditentukan oleh strategi perusahaan dalam memproses suatu tindakan atau kegiatan fungsi manajemen

sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan, seperti dalam *recruitment* pegawai, perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan pegawai, kompensasi, integritas pegawai, program keselamatan, kesehatan pegawai, motivasi pegawai, serikat kerja pegawai, disiplin pegawai dan pemberhentian pegawai (Simamora2005:76).

Begitu pula PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung dalam menjalankan aktivitas nya tidak terlepas dari aturan per undang-undangan dan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan tenaga kerja sebagai landasan normatif, yakni Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. Kep.48/MEN/IV/2004, serta Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Nomor : Kep. 421/PHIJSK-PKKAD/PP/V/2011 tentang Pengesahan Peraturan Perusahaan PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung.

Faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah aspek komitmen kerja karyawan terhadap organisasi. Komitmen kerja karyawan terhadap organisasi merupakan gambaran dari kesetiaan karyawan terhadap organisasi melalui proses yang berjalan secara terus menerus dimana partisipasi organisasi sangat dibutuhkan.

Komitmen kerja karyawan terhadap organisasi ditentukan melalui karakteristik individu-individu dan pengalaman baru pegawai ketika mulai bekerja apakah sesuai dengan harapan mereka. Komitmen kerja karyawan merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan sehingga dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Penguatan komitmen kerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting karena komitmen kerja karyawan menjadi isi, jiwa dan perilaku anggota organisasi. Proses transformasi organisasi dan semua proses perubahan dalam organisasi harus disadari oleh para anggota organisasi, karena pada hakekatnya perubahan tersebut dapat memberikan dampak positif bagi anggota organisasi jika anggota organisasi tetap berkomitmen dan loyal terhadap organisasi. Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Hackett dan Guinon dalam Sopiah (2008), karyawan yang mempunyai komitmen kerja terhadap organisasi yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut, yaitu ia lebih puas dengan pekerjaan dan tingkat absensinya menurun sedangkan menurut Spector dan Carsten (2005), dampak yang

ditimbulkan jika karyawan mempunyai komitmen kerja yang tinggi adalah karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi. Menurut Koch yang dikutip oleh Sopiah (2008) bahwa karyawan yang memiliki komitmen kerja rendah akan berdampak pada tingginya absensi dan meningkatnya keterlambatan kerja. Faktor-faktor yang dapat menumbuhkan komitmen kerja diantaranya adalah kebanggaan terhadap organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pada saat melaksanakan pekerjaan.

Kompleksitas masalah yang dihadapi manajemen ini akan mengakibatkan peningkatan kebutuhan terhadap pimpinan yang memiliki kualitas tertentu. Dikatakan demikian karena seorang pemimpin merupakan salah satu unsur yang menentukan dalam mengembangkan suatu perusahaan, berhasil atau gagalnya suatu perusahaan banyak ditentukan oleh kualitas gaya kepemimpinan. Tanpa mengurangi arti penting dari unsur-unsur perusahaan lainnya karena manusia bersifat dinamis.

Oleh karena itu, pimpinan sebagai pengelola sumber daya manusia dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan dimana ia dapat bekerjasama dan dapat menekan kemungkinan konflik yang akan terjadi didalam kelompok kerja sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Indikasi rendahnya gaya kepemimpinan terlihat dari ditemukannya permasalahan di lapangan berdasarkan

hasil pengamatan keseharian di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung antara lain :

1. Pimpinan selalu mendelegasikan tanggung jawab secara penuh kepada bawahan yang merasa menjadi beban karyawan dikarenakan adanya sistem kerja ganda sehingga karyawan kurang memiliki motivasi terhadap komitmen dalam bekerja.
2. Kebijakan yang dikeluarkan pimpinan sering dilakukan secara mendadak tanpa adanya konfirmasi pada karyawan yang mengakibatkan adanya kecurangan terhadap pola kerja yang tidak sesuai dengan mekanisme.
3. Banyaknya program yang tidak berjalan secara kontinu sehingga menimbulkan krisis kepercayaan dari pelanggan, kurang cepat tanggap dalam menghadapi komplain, kurang *maintenance* produk sehingga mengakibatkan munculnya *turnover* dari dalam perusahaan.

Setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang maka secara psikologis pasti orang tersebut memiliki faktor yang mendorong melakukan perbuatan tersebut. Jika para karyawan memiliki motivasi rendah untuk bekerja, baik secara personal maupun bekerja sama dengan rekannya bagi kepentingan

perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, jika para karyawan memiliki motivasi tinggi maka hal tersebut dapat menjadi jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan menunjukkan bahwa para pekerja yang kurang termotivasi dalam bekerja maka mereka akan memulai reaksinya dengan tindakan-tindakan ringan, seperti datang terlambat sebelum beralih ke tindakan yang lebih berat yaitu absen dari pekerjaan dan pada akhirnya keluar dari perusahaan. Pimpinan manajemen perusahaan bertanggung jawab untuk meningkatkan motivasi para karyawan melalui berbagai usaha dalam meningkatkan komitmen karyawannya.

Indikasi rendahnya motivasi karyawan terlihat dari ditemukannya permasalahan di lapangan berdasarkan hasil pengamatan keseharian di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung antara lain :

1. Karyawan jarang diberikan kesempatan untuk berinisiatif dalam pekerjaan sehingga kemampuan yang dimiliki kurang berkembang dikarenakan banyaknya program yang dilaksanakan dalam waktu bersamaan.

2. Perusahaan tidak memberikan jaminan asuransi serta kompensasi yang layak, hal ini membuat karyawan merasa tidak aman dalam bekerja karena diberlakukannya sistem kerja kontrak per 3 bulan.
3. Jarang diberlakukannya rotasi kerja yang membuat sebagian karyawan merasa jenuh dengan pekerjaan yang dihadapi sehari-hari.

Dalam hal ini gaya kepemimpinan seseorang sangat menentukan, karena untuk merealisasikan tujuan, perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan atau pola kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Selain itu, seorang pemimpin didalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya agar mereka dapat bekerja secara produktif.

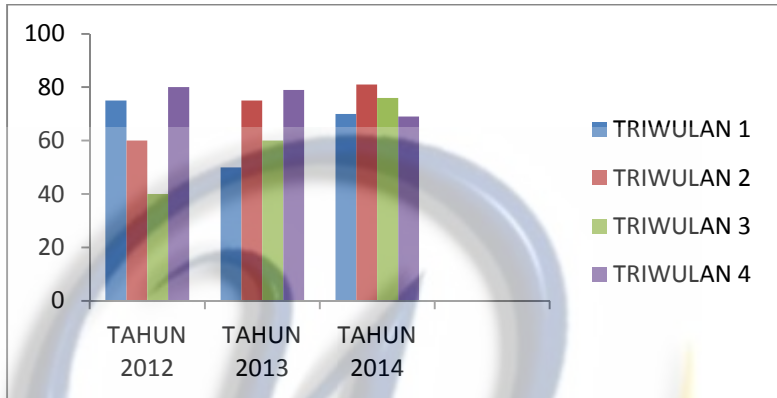
Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew dan Jesse Stoner (dalam Blanchard, 2007 : 54), melakukan sebuah riset intensif untuk mendefinisikan dan mengidentifikasi nilai-nilai sebuah perusahaan berkinerja tinggi. Sebagai hasil dari riset mereka, Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew dan Jesse Stoner menciptakan model “SCORES” perusahaan berkinerja tinggi. “SCORES” adalah sebuah singkatan yang

mewakili enam buah elemen yang menjadi syarat di setiap perusahaan berkinerja tinggi, yaitu:

1. *Shared Information and Open Communication* (Informasi yang terdistribusi dan komunikasi yang terbuka).
2. *Compelling Vision* (Visi yang meyakinkan).
3. *Ongoing Learning* (Pembelajaran berkelanjutan).
4. *Relentless Focus on Customer Results* (Fokus tanpa henti kepada kepuasan pelanggan).
5. *Energizing Systems and Structures* (Sistem dan struktur yang memberi semangat).
6. *Shared Power and High Involvement* (Kekuasaan yang didistribusikan dan keterlibatan tinggi).

Organisasi yang mempunyai sumber daya (*resource*), terutama sumber daya manusia yang berkinerja tinggi akan tetap eksis dalam menjalankan roda organisasi. Kinerja SDM akan dapat dicapai, apabila proses dari fungsi manajemen sumber daya manusia di implementasikan dengan baik dan konsisten sesuai dengan perundang-undangan dan peraturan yang diberlakukan dalam organisasi yang bersangkutan. Wibowo (2007:7) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan

strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.



Gambar 1.1 Grafik Pencapaian Kinerja Karyawan PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung

Penilaian kinerja yang digunakan oleh PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung berbentuk *key performance indicator* (KPI) yaitu penilaian kinerja individu yang tingkat pencapaiannya dalam bentuk presentase ketercapaian kinerja. Penilaian kinerja di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung dilakukan setiap 3 bulan sekali. Dari gambar 1.1 dapat dilihat pencapaian kinerja karyawan divisi sales dan promosi dari tahun 2012-2014. Pencapaian kinerja karyawan divisi sales dan promosi yang fluktuatif di setiap triwulannya dapat terlihat.

Di tahun 2012 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan sebesar 78% lalu mengalami penurunan pada triwulan ke 2 dan 3 yaitu 59% dan 39%. Pencapaian kinerja meningkat kembali di triwulan 4 menjadi 80%. Di tahun 2013 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan sebesar 49% kemudian naik di triwulan 2 menjadi 78% kemudian turun di triwulan 3 menjadi 59% dan naik kembali di triwulan 4 menjadi 79%.

Fluktuatif kinerja karyawan tersebut terjadi hingga akhir tahun 2014. Dari informasi yang diberikan oleh manager di Bagian Kinerja dan Administrasi PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan dapat disimpulkan belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung sebesar 100%. Ketercapaian target 100% artinya karyawan mampu memenuhi keseluruhan tugas yang dilimpahkan kepada mereka dalam bentuk program kerja.

Berdasarkan data hasil pra *survey* yang dilakukan terhadap 25 orang karyawan bagian sales dan promosi di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung yang kemudian dianalisis dari hasil data persepsi karyawan terhadap indikator penilaian kinerja yang digunakan

di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung, seperti terlihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Data Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora) Bandung

Indikator Perukuran Kinerja Karyawan	Skala Penilaian					Rata Rata
	SR	R	CT	T	ST	
Mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan tepat waktu	-	8%	48%	32%	12%	87%
Memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target	-	12%	40%	36%	12%	87%
Memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang ditetapkan	-	8%	52%	28%	12%	86%
Memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan	4%	4%	44%	34%	14%	70%

Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan	Skala Penilaian					Rata Rata
	SR	R	CT	T	ST	
Memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang memenuhi kualitas tepat waktu	4%	12%	20%	40%	24%	73,6%
Mengerjakan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan	2%	12%	60%	12%	14%	64,8%
Memiliki kecermatan yang baik terhadap bidang tugas yang saya kerjakan	-	16%	24%	40%	20%	91%
Total Rata-Rata Kinerja Karyawan						79,9%

Sumber : Pra survey karyawan PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora) Bandung (2015)-diolah

Ket : **SR** (Sangat Rendah); **R** (Rendah); **CT** (Cukup Tinggi); **T** (Tinggi); **ST** (Sangat Tinggi)

Berdasarkan dari Tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa kinerja karyawan PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung masih belum optimal.

Permasalahannya masih terlihat pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang memenuhi kualitas tepat waktu dan mengerjakan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan sedangkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan jumlah pekerjaan tepat waktu, kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target, kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang ditetapkan dan memiliki kecermatan yang baik terhadap bidang tugas yang dikerjakan sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan kajian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“KOMITMEN PEKERJA BAGIAN SALES DAN PROMOSI DI PT. CIPTA NIAGATAMA SEMESTA (MAYORA GROUP) BANDUNG: GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI SEBAGAI ANTESEDEN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN”**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah diatas dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh komitmen kerja bagian sales dan promosi implikasinya terhadap kinerja karyawan di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung ?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan bagian sales dan promosi sebagai anteseden dan implikasinya terhadap kinerja karyawan di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung ?
3. Bagaimana pengaruh motivasi bagian sales dan promosi sebagai anteseden implikasinya terhadap kinerja karyawan di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang akan digunakan sebagai bahan dalam penyusunan tesis tentang komitmen kerja bagian sales dan promosi di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung: gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai anteseden dan implikasinya terhadap kinerja karyawan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji :

1. Komitmen pekerja bagian sales dan promosi implikasinya terhadap kinerja karyawan di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung.
2. Gaya kepemimpinan sebagai anteseden dan implikasinya terhadap kinerja karyawan di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung.
3. Motivasi sebagai anteseden dan implikasinya terhadap kinerja karyawan di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Secara Teoritis

1. Sebagai sumbangan pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.
2. Sebagai kontrol teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek komitmen kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai anteseden dan implikasinya terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Secara Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran bagi PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui upaya pengkajian mendalam tentang komitmen pekerja bagian sales dan promosi PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung: gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai anteseden dan implikasinya terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan tolak ukur bagi PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) Bandung dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang pada gilirannya akan berdampak pada pencapaian kinerja perusahaan.
3. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis dalam aspek SDM, serta bagi pihak yang berkepentingan sebagai rujukan dan perbandingan dalam penelitian yang sama di tempat lain.