

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal akan tercapai. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara: 2013, p.67). Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja sehingga kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak positif bagi tujuan perusahaan yaitu mendapatkan keuntungan seoptimal mungkin. Untuk itu kinerja karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja karyawan dapat mempengaruhi berdampak negatif bagi perusahaan yaitu akan mengurangi keuntungan yang akan dihasilkan perusahaan.

Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson: 2011, p.78). Dengan demikian dapat diartikan bahwa karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi adalah karyawan yang dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan perusahaan, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, selalu hadir kerja dan mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan perusahaan sehingga dampak negatif dari rendahnya kinerja karyawan adalah tidak tercapainya tujuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan secara optimal.

Salah satu perusahaan yang sedang mempunyai permasalahan dalam kinerja karyawan adalah PT. Anugerah Bina Usaha Nusantara (ABUN). Perusahaan tersebut merupakan perusahaan distributor barang-barang kebutuhan pokok, akan tetapi kinerja karyawannya dinilai masih rendah karena setiap bulannya tidak pernah mencapai penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Mengingat kegiatan utama perusahaan adalah mendistribusikan barang-barang kebutuhan pokok maka kinerja karyawannya dinilai baik apabila dapat mencapai target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan karyawan yang bertanggungjawab atas tingkat penjualan adalah karyawan Divisi Pemasaran. Berikut penulis sajikan data kinerja karyawan Divisi Pemasaran PT. Anugerah Bina Usaha Nusantara (ABUN) Bandar Lampung pada tahun 2015-2016:

**Tabel 1.1**  
**Data Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran PT. ABUN Bandar Lampung**  
**Tahun 2015-2016**

Bulan	Karyawan Mencapai Target Penjualan (Orang)		Karyawan Tidak Mencapai Target Penjualan (Orang)		Jumlah Karyawan (Orang)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Januari	17	21	46	42	63	63
Februari	22	18	41	45	63	63
Maret	16	17	47	46	63	63
April	14	22	49	41	63	63
Mei	23	27	40	36	63	63
Juni	18	29	45	34	63	63
Juli	16	31	47	32	63	63
Agustus	21	26	42	37	63	63
September	23	21	40	42	63	63
Oktober	18	24	45	39	63	63
Nopember	24	19	39	44	63	63
Desember	19	21	44	42	63	63

Sumber: PT. Anugerah Bina Usaha Nusantara (2016)

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa masih terdapat karyawan yang tidak dapat mencapai target setiap bulannya, hal ini mengindikasikan rendahnya kinerja karyawan divisi pemasaran. Sebagaimana indikator untuk mengukur kinerja karyawan dapat dilihat dari kuantitas hasil kerja (Mathis dan Jackson: 2011, p.378). Kuantitas hasil kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah

kuantitas atau jumlah penjualan yang dapat dicapai oleh karyawan. Jumlah penjualan yang tidak dapat mencapai target akan berdampak negatif bagi pencapaian perusahaan karena keuntungan yang akan diperoleh perusahaan tidak akan optimal. Hal ini terindikasi dari menurunnya keuntungan yang diperoleh perusahaan yaitu pada tahun 2015 perusahaan mampu mencapai keuntungan diatas target yang telah ditetapkan dengan rata-rata penjualan pada tahun 2015 sebesar Rp. 510.000.000,00/bulan sedangkan pada tahun 2016 keuntungan yang diperoleh perusahaan menurun 10% dengan rata-rata penjualan pada tahun 2016 sebesar Rp. 387.000.000,00/bulan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan yang rendah dapat berdampak negatif terhadap keuntungan perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa penjualan berpengaruh terhadap laba bersih (Putra dan Widyawati, 2014). Salah satu faktor yang mempengaruhi besarnya laba adalah kondisi penjualan pada perusahaan itu sendiri. Semakin tinggi tingkat penjualan maka semakin besar pula besar laba yang akan diperoleh oleh perusahaan tersebut. Penjualan adalah suatu usaha yang terpadu untuk mengembangkan rencana-rencana strategis yang diarahkan pada usaha pemuasan kebutuhan dan keinginan pembeli, guna mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba. Penjualan merupakan sumber hidup suatu perusahaan, karena dari penjualan dapat diperoleh laba serta suatu usaha memikat konsumen yang diusahakan untuk mengetahui daya tarik mereka sehingga dapat mengetahui hasil produk yang dihasilkan.

Dari hasil wawancara dengan HRD diketahui bahwa kinerja karyawan secara kualitas juga masih rendah, hal ini teridentifikasi dari masih terdapatnya karyawan yang tidak dapat menyelesaikan laporan hasil penjualannya dengan baik. Karyawan tidak dapat membuat laporan hasil penjualan dengan baik, karena masih terdapat kesalahan dalam perhitungan diskon atau potongan harga penjualan sesuai dengan promo yang sedang berlaku yang dihitung oleh sales, sehingga laporan harus kembali direvisi dan mengakibatkan laporan

terselesaikan tidak tepat waktu. Laporan yang tidak terselesaikan tepat waktu ini melanggar Standar Operasional Perusahaan (SOP) yang telah diterapkan dalam perusahaan yaitu laporan hasil penjualan harus selesai dalam hari yang sama dengan terjadinya transaksi penjualan, karena laporan hasil penjualan terjadi kesalahan maka laporan tersebut baru dapat terselesaikan keesokan harinya setelah transaksi penjualan. Dampak negatif dari tidak terselesaikannya laporan hasil penjualan tepat waktu mengakibatkan admin pemasaran tidak dapat menginput data laporan penjualan sehingga stock persediaan barang dagang tidak *update* atau tidak sesuai antara stock fisik dan stock pada kartu persediaan.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan terdahulu diketahui bahwa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kepribadian, motivasi, insentif, pelatihan, gaya kepemimpinan demokratis dan tunjangan (Wahyuni, Adam dan Muhammad, 2013); Suprihatin, 2014, Santoso, Suradji dan Ramadhani, 2016; Yulianti, 2015; Dahmiri dan Sakta, 2014, Mardiana, 2014 dan Zaenudin, 2016. Dalam penelitian ini variabel yang akan dibahas adalah pelatihan dan gaya kepemimpinan demokratis karena belum ada penelitian tentang pelatihan dan gaya kepemimpinan demokratis di PT. Anugerah Bina Usaha (ABUN) Bandar Lampung dan menjadi perbedaan penelitian yang akan dilakukan ini dengan penelitian sebelumnya.

Pelatihan merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap karyawan atau anggota organisasi (Mangkunegara: 2013, p.43). Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih

trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

Menurut hasil penelitian terdahulu diketahui bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Yulianti, 2015). Hal ini berarti bahwa dengan diadakannya pelatihan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu pelatihan yang dilakukan oleh PT. Anugerah Bina Usaha (ABUN) Bandar Lampung adalah pelatihan pemasaran. Pelatihan ini khusus dilakukan untuk karyawan divisi pemasaran. Adapun materi yang diberikan selama pelatihan diantaranya adalah pelatihan dasar pemasaran, strategi melakukan pemasaran dan strategi meningkatkan omset penjualan.

Hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan yaitu dengan dilakukannya pelatihan diharapkan kemampuan yang dimiliki karyawan akan semakin bertambah dan pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang menyatakan bahwa pelatihan sebagai sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan penting dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dapat diartikan pelatihan dilakukan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan (Mangkuprawira: 2011, p.134).

PT. Anugerah Bina Usaha (ABUN) Bandar Lampung melakukan pelatihan setiap 6 (enam) bulan sekali dan dilakukan secara terus menerus. Akan tetapi jumlah pelatihan yang dilakukan oleh PT. Anugerah Bina Usaha (ABUN) Bandar Lampung terlalu sedikit jika dibandingkan dengan PT. Enseval Mega Trading, Tbk cabang Bandar Lampung yaitu pelatihan dilakukan 4 (empat) kali dalam satu tahun sedangkan pada PT. Anugerah Bina Usaha (ABUN) Bandar Lampung hanya dua (kali) dalam satu tahun.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan juga berupaya dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Thoha: 2013, p.49). Tipe kepemimpinan ini adalah pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan yaitu dengan diterapkannya gaya kepemimpinan demokratis diharapkan karyawan lebih terbuka untuk berpendapat sehingga manajemen perusahaan mengetahui persepsi karyawan dalam menghadapi suatu permasalahan dan keputusan yang akan dipilih merupakan keputusan bersama sehingga karyawan akan merasa puas atas keputusan tersebut karena merupakan keputusan bersama yang pada akhirnya dapat mempengaruhi semangat karyawan dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya demokratis akan selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat (Thoha: 2013, p.49). Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan bagian kepegawaian (HRD), diketahui bahwa pimpinan perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan

demokratis dengan melakukan rapat rutin setiap bulannya dengan karyawan bagian pemasaran untuk mengevaluasi hasil kerja periode sebelumnya dan berdiskusi mengenai strategi apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan penjualan pada periode selanjutnya, mendengarkan kritik dan saran yang membangun dari karyawan kemudian berdasarkan hasil rapat tersebut pimpinan akan mengambil keputusan strategi penjualan seperti apa yang akan dilakukan agar periode selanjutnya penjualan menjadi lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan PT. Anugerah Bina Usaha Nusantara (ABUN) Bandar Lampung”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ruang lingkup subjek pada penelitian ini adalah karyawan bagian pemasaran.
2. Ruang lingkup objek pada penelitian ini adalah pelatihan, gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan.
3. Pada penelitian ini tempat penelitian dilakukan di PT. Anugerah Bina Usaha Nusantara (ABUN) Bandar Lampung yang beralamatkan di Jl. WR. Monginsidi Gulak Galik Teluk Betung Utara Bandar Lampung.

4. Waktu penelitian di mulai dari sejak pengambilan tugas akhir dalam waktu yang ditentukan tanggal 04 April 2017 sampai 31 Oktober 2017.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, yaitu:

1. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya tentang analisis pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka penulis menyusun suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang terbatas dalam tiap-tiap bab.



Adapun sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini berisi tentang teori-teori yang mendukung penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini berisi tentang jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, definisi operasional variabel, uji persyaratan instrument, uji persyaratan analisis data, metode analisis data dan pengujian hipotesis.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisi tentang deskripsi data, hasil uji persyaratan instrument, hasil uji persyaratan analisis data, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan.

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang simpulan dari hasil penelitian dan saran berdasarkan hasil penelitian.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Bagian ini berisi daftar buku-buku, jurnal ilmiah, dan bahan-bahan lain yang dijadikan sebagai referensi.

## **LAMPIRAN**

Bagian ini berisi kuesioner penelitian, data penelitian dan hasil olahan data.