

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis khususnya bidang otomotif yang semakin ketat menyebabkan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang ini harus menjadi yang terdepan dan terbaik dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Untuk bisa bertahan dalam persaingan tersebut perusahaan harus memiliki keunggulan-keunggulan dari para pesaingnya, salah satunya yaitu memiliki keunggulan dalam sumber daya manusia.

Sumber daya manusia juga dapat berpotensi dalam menggerakkan jalannya roda perusahaan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki manusia. Sehingga banyak perusahaan yang mulai membangun dan mengembangkan sumber daya manusia yang perusahaan miliki. Dengan mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, harapannya perusahaan mampu mengatasi persaingan bisnis yang semakin ketat serta tuntutan konsumen yang semakin tinggi dan bermacam-macam.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan kinerja sumber daya manusia atau karyawan di dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang diantaranya kepemimpinan, *reward* dan *punishment*. Dimana kepemimpinan, *reward* dan *punishment* dapat mempengaruhi perilaku karyawan serta meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. PT Astra International Tbk, Indonesia sebagai perusahaan

otomotif yang terkemuka di Indonesia maka PT Astra International Tbk, Indonesia berupaya untuk memberikan layanan semaksimal mungkin, salah satunya adalah dengan menyediakan dealer Honda di setiap daerah seluruh wilayah Indonesia. Sebagai layanan untuk mempermudah konsumen dalam transaksi pembelian motor Honda yang di naungi Astra Motor.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, terdapat 34 dealer Astra Honda Motor yang tersebar di hampir semua wilayah Jawa Tengah. Dari ke 34 dealer tersebut, 5 yang berada di wilayah Kabupaten Kebumen. Salah satunya PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 yang merupakan cabang dari Astra Honda Motor. Berdasarkan dari data tersebut locus penelitian yang akan dilakukan pada Dealer Astra Honda Motor yang terdapat di wilayah Kebumen, yang berlokasi di Jl. Yos Sudarso No.237 B, yang merupakan salah satu dealer Astra yang terkenal di Kebumen. PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 adalah salah satu anak perusahaan dari PT Astra International Tbk-Honda yang bergerak sebagai main dealer Astra yang memiliki karyawan pada bidang sales sebanyak 30 orang. PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2. Kasmir (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang. Pada bagian sales, PT Astra International Tbk- HSO Kebumen 2 mengharapkan adanya kinerja

karyawan yang tinggi dalam hal penjualan Sepeda motor Honda. Sales harus mampu menawarkan dengan baik kepada pembeli atas sepeda motor honda dengan berbagai tipe sehingga kelangsungan hidup bagi karyawan maupun perusahaan tetap berjalan dengan baik. Seorang sales dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila berhasil menjual sepeda motor dalam jumlah yang banyak, dan dengan jumlah complain yang diterima sedikit. Jika sales dapat menjual sepeda motor dalam jumlah banyak dan tingkat complain yang rendah maka perusahaan akan memperoleh keuntungan yang besar yaitu keuntungan secara finansial dan citra yang positif bagi perusahaan sehingga hal tersebut akan berdampak pada keberlangsungan PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan dan perolehan bahwa terdapat permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari data target dan realisasi bagian sales PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 seperti dibawah:

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Penjualan
PT. Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 Tahun 2021

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Persentase
1	Januari	37	300	265	88,3%
2	Febuari	37	280	253	90,3%
3	Maret	35	285	255	89,4%
4	April	34	250	245	98%
5	Mei	30	250	234	93,6%
6	Juni	30	240	210	87,5%
7	Juli	30	250	215	86%
8	Agustus	29	270	223	82,6%
9	Septembe r	28	250	221	88,4%

10	Oktober	28	220	217	98,6%
11	November	27	220	205	93,1%
12	Desember	33	215	199	92,5%
			3.030	2.742	Total

Sumber: PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 Tahun 2023

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bagaimana perkembangan dari kinerja karyawan bagian sales berdasarkan penjualan sepeda motor pada tahun 2021. Berdasarkan data hasil observasi masih terlihat bagaimana perkembangan dari pencapaian penjualan sepeda motor dari target 3.030 hanya terealisasi 2.742. Berdasarkan hasil pencapaian tersebut dapat dilihat bahwa karyawan PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 masih kurang efektif dalam melaksanakan tiap tugasnya, hal tersebut dapat dilihat dari hasil jumlah penjualan dalam beberapa bulan belum mencapai target yang di harapkan.

Kemampuan karyawan dalam menghadapi setiap permasalahan pelanggan yang datang ke dealer juga kurang baik menurut karyawan yang bekerja di PT Astra International Tbk-HSO Kebumen , mereka kurang mendapatkan pelatihan khusus dalam menghadapi pelanggan yang datang ke dealer. Hal tersebut membuat para karyawan melaksanakan tugasnya semampu mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh peran pemimpin yang kurang memberikan perhatian dalam memotivasi, mengarahkan, dan mengawasi karyawannya sehingga kinerja karyawan kurang memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Dari sisi SDM, penurunan ini bisa juga disebabkan oleh kurang maksimalnya kerja dari karyawan bagian sales dalam melakukan promosi yang menarik bagi *customers*.

Menurut Hasibuan (2014) Kepemimpinan merupakan norma yang digerakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam organisasi, kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpin dan gaya kepemimpinannya dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan teori Hasibuan (2014) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh I Komang Gede dan Putu Saroyeni Piartani (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan BPR di Kabupaten Gianyar.

Permasalahan kepemimpinan yang ada di PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 berdasarkan wawancara dengan karyawan dapat disimpulkan bahwa kurang tegasnya pemimpin dalam hal kedisiplinan membuat masih banyak karyawan yang sering datang terlambat dan juga pemimpin yang jarang ditempat juga menyebabkan karyawan sering keluar pada jam kantor sehingga hal ini dapat menurunkan kinerja karyawan. Dari kenyataan yang ada, di dalam

Perusahaan, manajemen sumber daya manusia merupakan unsur yang menentukan dalam mencapai tujuan, tanpa adanya manusia maka unsur-unsur manajemen lainnya tidak dapat di manfaatkan dan tidak memberikan hasil sebagaimana yang di harapkan. Dengan demikian sumber daya

manusia sebagai tenaga kerja perlu mendapatkan perhatian dan pengelolaan sebagaimana mestinya. Dalam hal perhatian perusahaan tidak harus langsung memberikan sesuatu berupa uang atau barang melainkan keadilan yang layak, diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah. Selain itu sumber daya manusia perlu adanya penghargaan kerja karyawan agar kepuasan kerja tercapai, oleh sebab itu disini perusahaan perlu memberikan penghargaan kerja sebagai balas jasa untuk karyan berprestasi dan tercapainya manfaat sumber daya manusia secara efisien dan efektif. Untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang efektif, perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal salah satunya adalah memberi *reward* atau penghargaan.

Menurut Pebri (2020) menyatakan *reward* merupakan salah satu elemen yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Penghargaan merupakan salah satu metode yang digunakan dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasi kerja atau kinerja. *Reward* yang diterima karyawan dari balas jasa atas pekerjaan yang dilakukannya tentunya memiliki tujuan dan maksud tertentu dari perusahaan dengan tujuan adanya pemeberian insentif yaitu memperoleh karyawan dengan kualitas kerja yang baik, mempertahankan karyawan yang berkualitas agar tidak pindah ke tempat lain, menjamin keadilan bagi setiap karyawan, penghargaan terhadap perilaku, mengendalikan biaya operasional, mengikuti peraturan hukum, memfasilitasi pengertian dan meningkatkan

efisiensi administrasi. Penerapan *reward* bagi karyawan bidang sales pada perusahaan ini berdasarkan jenis dari *reward* itu sendiri karena terdapat dua jenis *reward* dalam perusahaan ini yaitu *reward* yang diumumkan sebulan sekali dan setahun sekali. Untuk sebulan sekali adalah karyawan terbaik yang biasanya berupa sertifikat penghargaan dan pemberian insentif. Sedangkan pembagian *reward* setahun sekali yaitu bila perusahaan mencapai target yang telah ditetapkan dan *rewardnya* berbeda tiap tahunnya terkadang naik haji untuk karyawannya dan terkadang juga ada jalan-jalan keluar negeri.

Berdasarkan wawancara dengan sales PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 didapati bahwa banyak dari mereka yang mengeluhkan mengenai target yang ditetapkan perusahaan. Mereka berpendapat bahwa tingginya target penjualan yang ditetapkan membuat mereka sulit untuk mencapai target dan mendapatkan *reward*. Mereka juga menuturkan bahwa apabila di awal bulan, mereka masih semangat mencari *customers* namun jika telah masuk akhir bulan bahkan akhir tahun dan target belum tercapai, maka semangat mereka untuk mendapatkan *reward* menjadi menurun. Apabila masalah tersebut tidak segera dicari solusinya, maka dikhawatirkan akan menurunkan kinerja karyawan dan menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Dari sudut pandang organisasi *reward* merupakan sarana yang penting dalam mencapai tujuan strategis organisasi karena dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan, menarik karyawan serta sarana mempertemukan kepentingan berbagai kepentingan dalam organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *punishment*

atau hukuman. Jika prestasi yang tinggi harus di beri penghargaan (*reward*) yang layak maka apabila melanggar aturan dalam organisasi harus di berikan sanksi atau hukuman (*punishment*) yang setimpal serta adil. Menurut

Mangkunegara (2013) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar. Pada PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 mempunyai peraturan-peraturan yang harus ditaati seperti kedisiplinan, kehadiran, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. di PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 dalam menanggapi *punishment*, untuk karyawan yang lalai dan mengabaikan hal-hal tersebut akan di berikan surat peringatan sampai tiga kali, dan jika sudah mendapatkan surat peringatan sampai tiga kali namun masih melakukan kesalahan perusahaan akan melakukan pemutusan hubungan kerja, karena di anggap sudah tidak mampu mentaati peraturan yang telah di buat perusahaan guna meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan. Adapun tingkat kehadiran karyawan bidang sales yang terdapat pada PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2:

Tabel 1.2
Data Absensi Karyawan bidang sales
PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan Terlambat >3 hari	Disiplin	% Kedisiplinan
1	Januari	37	4	33	90%
2	Febuari	37	3	44	93%
3	Maret	35	7	28	85%
4	April	34	3	31	94%
5	Mei	30	8	22	84%

6	Juni	30	7	23	85%
7	Juli	30	3	27	94%
8	Agustus	29	2	27	94%
9	September	28	4	24	92%
10	Oktober	28	1	27	98%
11	November	27	8	19	72%
12	Desember	33	11	22	67%
			61	327	Total

Sumber: PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 2023

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan dari bulan Januari hingga Desember mengalami penurunan. Banyaknya karyawan yang terlambat menyebabkan turunnya angka persentase kedisiplinan yang sebelumnya pada bulan Oktober di angka 98% karyawan yang disiplin. Kemudian menurun pada bulan November menjadi 72% karyawan yang disiplin lalu menurun drastis pada bulan Desember yaitu hanya 67% karyawan yang disiplin. Dapat dikatakan bahwa penerapan *punishment* di PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 belum berjalan dengan baik. Maka dari itu, mengingat pentingnya peran kepemimpinan, *reward* dan *punishment* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN SALES PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2”**

1.2. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang sudah dijelaskan penulis menyimpulkan bahwa kinerja karyawan PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 belum memuaskan, dikarenakan pemimpin yang kurang

memberikan perhatian dalam memotivasi, mengarahkan dan mengawasi karyawannya. Tingginya target penjualan yang ditetapkan perusahaan membuat mereka sulit mencapai target dan mendapatkan *reward*. Dalam menghadapi *punishment* karyawan yang lalai dan mengabaikan peraturan akan diberikan surat peringatan kinerja karyawan dan menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan dari latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian sales PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2?
2. Apakah *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian sales PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2?
3. Apakah *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian sales PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2?
4. Apakah Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan bagian sales PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2?

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah dibuat untuk mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian agar masalah yang diteliti dapat lebih fokus pada masalah-masalah, yaitu:

1. Penelitian ini dilakuan di PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2

dengan responden *marketing* PT Astra International Tbk-HSO Kebumen

2. Membatasi variabel penelitian pada :

a. Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu Kasmir (2016). indikator kinerja pegawai menurut Afandi (2018):

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Efektifitas
- 4) Kemandirian

b. Kepemimpinan merupakan norma yang digerakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat Hasibuan (2014). Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator menurut Kartono (2013) yaitu :

- 1) Kemampuan analitis
- 2) Keterampilan berkomunikasi
- 3) Keberanian
- 4) Kemampuan mendengar
- 5) Ketegasan

c. *Reward* merupakan salah satu elemen yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal Pebri (2020). Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator menurut Kadarsiman (2012:122) dikutip oleh

(Saputra et.al. 2017:4)

- 1) Insentif
- 2) Tunjangan
- 3) Penghargaan
- 4) Promosi Jabatan

d. *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar Mangkunegara (2013). Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator menurut (Suparmi & Septiawan, 2019:55)

- 1) Hukuman ringan
- 2) Hukuman sedang
- 3) Hukuman berat

1.4. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan masalah yang disebutkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian sales PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan bagian PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Punishment* terhadap kinerja karyawan bagian sales PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* secara simultan terhadap kinerja karyawan bagian sales PT Astra

International Tbk-HSO Kebumen 2.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian yang akan dilaksanakan ini dapat memberikan manfaat yang positif, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan bagian sales PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2.

2. Manfaat Praktis

a. Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan informasi dan saran untuk karyawan kemampuan yang di miliki oleh setiap karyawan meningkat dan tujuanperusahaan dapat tercapai.

b. Hasil penelitian ini di harapkan dapat mengetahui seberapa besar kinerja yang ada pada karyawan pada PT Astra International Tbk-HSO Kebumen 2 dan menjadikan karyawan yang lebih baik dalam menjalankan pekerjaannya.