

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000)

Perusahaan ini pertama kali didirikan pada tanggal 20 Februari 1957 dengan nama PT. Astra International Incorporation (AII) oleh Bapak Drs. Tjia Kian Tie. Pada mulanya perusahaan ini bergerak di bidang perdagangan umum, mulai dari menjual soft drink dan juga ekspor-impor hasil bumi. Kemudian pada tahun 1965 PT. Astra International Incorporation mengalihkan usahanya menjadi pengimpor kendaraan bermotor, alat-alat berat dan alat-alat teknik yang dapat menunjang kebutuhan pembangunan nasional. Pada tahun 1967 Astra mengimpor 800 truk berat secara *semi knocked down* (SKD). Di era pembangunan, Astra memperoleh saham mayoritas pabrik untuk memasang truk SKD tersebut dan pabrik berubah namanya menjadi Gaya Motor.

Pada tahun 1969 Ir Suhartoyo, Menteri Perindustrian saat itu, menyarankan delegasi Toyota yang berkunjung ke Indonesia untuk juga menghubungi Astra. Meskipun grup tersebut sudah membuat MOU dengan pihak lain, namun mereka minta menggunakan Gaya Motor untuk tempat *assembling*-nya. Saat itu PT. Astra International Incorporation mendapat pengakuan resmi dari pemerintah sebagai agen tunggal mobil merek Toyota untuk seluruh wilayah Indonesia. Sebagai kelanjutannya PT. Astra International Incorporation membentuk “Toyota Division” yang menangani distributor dan pemasaran kendaraan merek Toyota.

Pada tahun 1971 didirikan perusahaan baru dengan nama PT. Toyota Astra Motor (TAM) yang merupakan patungan antara PT. Astra International Incorporation dengan Toyota Motor Company (TMC). PT. Toyota Astra Motor ini kegiatannya yaitu mengimpor mobil-mobil merek Toyota dalam keadaan *Completely Knock Down* (CKD) dari Jepang, kemudian dirakit oleh PT. Multi Astra serta menyalurkan pada *dealer-dealer* utama di Indonesia. Karena perkembangan yang semakin pesat, maka pada tanggal 1 Januari 1975 didirikan PT. Astra Motor Sales (AMS) berdasarkan Akta

Notaris Kartini Mulyadi, S.H. No.195 tanggal 30 Juli 1975 dan No.52 tanggal 10 Oktober 1975. Sejak saat itu PT. Astra Motor Sales menjadi penyalur utama mobil merek Toyota dan memiliki puluhan kantor cabang.

PT. Astra International di tahun 1981 menjadi perusahaan Indonesia pertama yang masuk pasar modal internasional dengan mengeluarkan *floating rate notes* di Singapura yang diatur dan dijamin oleh Wardley Hong Kong. Astra melepas bond di pasar lokal pada 1988, dan kemudian mengundang *International Finance*, Washington DC (IFC) sebagai pemegang 6,6% saham. Ini dilakukan dalam rangka paket pinjaman dan kepemilikan berbagai investasi dalam *agrobusiness*, *automotive* dan industri ekspor. Dengan partisipasi IFC, segera pendanaan internasional mudah diraih dan implementasi diversifikasi dengan strategi portofolio terus melesat.

Pada Juni dan September 1989 kedua anak perusahaan Astra, yaitu United Tractors dan Astra Graphia berturut-turut meluncurkan sahamnya kepada publik. Pada Februari 1990 Astra meluncurkan 30 juta sahamnya kepada publik, ditambah 24,8 juta yang kemudian dicatatkan untuk kelak dijual oleh pemegang saham lama. Dan pada tanggal 19 Februari 1989, berdasarkan akta notaris no.43 yang dibuat oleh Ny. Indirani Soepojo, S.H. Toyota Division berubah nama menjadi PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation atau yang lebih dikenal dengan nama AUTO2000. Kini AUTO2000 ini merupakan tempat penjualan resmi *Authorized Main Dealer* bagi kendaraan merek Toyota yang berkantor pusat di Jl. Gaya Motor III No.3 Jakarta 14330 dan menjadi salah satu *group* bisnis yang terbesar di Indonesia, dengan pegawai berjumlah lebih dari 100.000 orang.

1.1.2 Profil PT. Astra International Tbk –Toyota Sales Operation (AUTO2000)

AUTO2000 merupakan jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota yang berdiri sejak tahun 1975 dengan nama Astra Motor Sales dan baru pada tahun 1989 berubah nama menjadi AUTO2000 dengan manajemen yang sudah ditangani sepenuhnya oleh PT. Astra International Tbk.

Saat ini AUTO2000 adalah *retailer* Toyota terbesar di Indonesia, yang menguasai sekitar 45% dari total penjualan Toyota. Dalam aktivitas bisnisnya,

AUTO2000 berhubungan dengan PT. Toyota Astra Motor sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Toyota, yang menjadikan AUTO2000 adalah salah satu *founder dealer* resmi Toyota.

AUTO2000 memiliki 110 outlet (terdiri dari 14 outlet V-hanya melayani jual beli kendaraan, 81 outlet VSP-melayani jual beli & *service* kendaraan, & 15 outlet VSPBP-melayani jual beli, *service*, perbaikan & pengecatan bodi kendaraan) yang tersebar di hampir seluruh Indonesia (kecuali Sulawesi, Maluku, Irian Jaya, Jambi, Riau, Bengkulu, Jawa Tengah dan D.I.Y). Di samping itu, AUTO2000 pun bekerjasama dengan 840 *partshop* yang tersebar di berbagai penjuru Indonesia, untuk menjamin keaslian suku cadang produk Toyota.

AUTO2000 memiliki slogan yaitu “Urusan Toyota Jadi Mudah!”, yang berarti AUTO2000 senantiasa berupaya memberikan pelayanan yang terbaik bagi seluruh pelanggannya dalam membeli serta memiliki kendaraan Toyota melalui :

- a. Kemudahan dalam mencari informasi tentang Toyota di AUTO2000 melalui website, aplikasi *mobile*, & *call center* yang dapat diakses kapanpun & dimanapun.
- b. Kenyamanan bagi pelanggan dengan fasilitas *outlet* AUTO2000 yang *modern, warm, & pressure free*.
- c. Kemudahan & kenyamanan transaksi dengan layanan *one stop shopping service* AUTO2000 yang bekerjasama dengan berbagai *value chain*.
- d. Kemudahan dalam mendapatkan kendaraan sesuai kesepakatan, tepat waktu dan melampaui harapan pelanggan.
- e. Kemudahan mendapatkan jasa layanan *after sales service* terbaik selama kepemilikan kendaraan, dengan berbagai *project* penunjang yang inofatif, yaitu:
 - 1) *Toyota Home Service* (THS) – kemudahan *service* secara fleksibel untuk menghargai kualitas waktu pelanggan.
 - 2) *Express Maintenance* – kehandalan serta kecepatan perawatan kendaraan & *service* berkala kurang dari 1 jam.

- 3) *Express Body & Paint* – kehandalan perbaikan bodi kendaraan 3 panel dalam waktu 8 jam yang merupakan satu-satunya layanan yang sudah tersertifikasi oleh Toyota di wilayah Asia Tenggara.
- 4) *Booking Service* – kemudahan pemesanan untuk memastikan pengerjaan perawatan kendaraan yang berkualitas.
- 5) *Maintenance Reminder System* – layanan/jasa pengingat bagi pelanggan dalam melakukan pengecekan, perawatan, serta *service* berkala untuk memastikan kualitas kendaraan Toyota tetap prima.
- 6) Produk inovatif lainnya yang akan senantiasa AUTO2000 hadirkan bagi pelanggan untuk merasakan “*Life is Easy*”.

Pada *dealer* inilah perusahaan Astra Intenational memasarkan produknya, dimana seluruh produk yang dipasarkan adalah berasal dari kantor pusat yang berkedudukan di Jakarta. Adapun kendaraan yang dipasarkan oleh AUTO2000 yang dijabarkan pada tabel 1.1 dibawah ini antara lain:

Tabel 1.1
Produk Kendaraan yang Dipasarkan AUTO2000

No.	Nama Kendaraan	Jenis Kendaraan
1	AVANZA	<i>Minibus</i>
2	YARIS	<i>Hatchback/City Car</i>
3	VIOS	<i>Small Sedan</i>
4	ALTIS	<i>Medium Sedan</i>
5	KIJANG INOVA	MPV
6	CAMRY	<i>Large Sedan</i>
7	AGYA	<i>Low Cost Green Car</i>
8	ETIOS	<i>Hatchback/City Car</i>
9	RUSH	<i>Small SUV</i>
10	HILUX	<i>Medium Pick Up</i>
11	DYNA	<i>Truck</i>
12	FORTUNER	<i>Medium SUV</i>
13	LAND CRUISER	<i>Large SUV</i>
14	FT 86	<i>Medium Luxury Sedan</i>
15	HI ACE	<i>Medium Bus</i>
16	NAV 1	<i>Medium Luxury Minibus</i>
17	ALPHARD	<i>Large Luxury Minibus</i>

Sumber: AUTO2000 Bandung, 2018

Selain memasarkan mobil dengan merek Toyota dealer ini, juga menjual suku cadang (*spare parts*) asli untuk kendaraan merek Toyota. Adapun jenis-jenis suku cadang untuk kendaraan Toyota yang dijual dijabarkan pada tabel 1.2 dibawah ini antara lain:

Tabel 1.2
Suku Cadang yang Dipasarkan AUTO2000

No	Jenis Suku Cadang		
	TGP (<i>Toyota Genuine Part</i>)	TGA (<i>Toyota Genuine Accessories</i>)	TMO (<i>Toyota Motor Oil</i>)
1	Busi	<i>Grill Radiator</i>	Oli Mesin
2	<i>Oil Filter</i>	<i>Grill Bumper</i>	TGMO <i>Mineral</i>
3	<i>Oil Filter</i>	<i>Cover Kaca Spion</i>	TGMO <i>Synthetic</i>
4	<i>Shock Absorber</i>	<i>Spoiler / Bumper Tambahan</i>	TGMO <i>Full Synthetic</i>
5	<i>Belt / Tali Kipas</i>	Jok	Oli <i>Matic</i>
6	<i>Head Lamp / Lampu</i>		
7	<i>Bumper</i>		
8	<i>Battery</i>		
9	Kain Klos		
10	Sepatu Rem		

Sumber: AUTO2000 Bandung, 2018

1.1.3 Visi, Misi dan Logo perusahaan PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000)

a. Visi

“Menjadi dealer Toyota yang terbaik dan paling handal di Indonesia melalui proses kerja berkelas dunia.”

b. Misi

- 1) Melayani pelanggan melalui pengalaman kepemilikan yang paling memuaskan,
- 2) Menjadi *share contributor* terbaik bagi Toyota di seluruh kota dan kabupaten,
- 3) Menciptakan pertumbuhan yang berkesinambungan bagi seluruh *stakeholders*,
- 4) Senantiasa berkomitmen untuk menjalankan bisnis sesuai kaidah *good corporate governance & corporate social responsibility*.

c. Logo Perusahaan



Gambar 1.1

Logo PT. Astra International Tbk dan Logo Auto2000

Sumber: www.astra.co.id dan www.auto2000.co.id, diakses 10 Januari 2018

Simbol menjadi lebih penting bagi perusahaan yang bergerak di sektor jasa yang menjaga pelayanan, kredibilitas dan keramahan manusia di dalamnya, Simbol-simbol tersebut dimaksud agar lebih mudah diingat oleh konsumen, juga agar dijiwai oleh segenap karyawan. Pemakaian logo pada perusahaan dapat memberikan arti sebagai identitas untuk memisahkan hal pengenalan dan kekhususan suatu perusahaan.

Logo Astra International yang menyerupai komet berwarna biru memiliki makna sebagai berikut:

- 1) Warna biru menggambarkan langit yang tidak terbatas, seperti kemampuan Astra yang tidak terbatas.
- 2) Empat sudut yang merupakan dasar dari logo melambangkan falsafah Astra yaitu Catur Darma.
- 3) Garis lengkung bumi menggambarkan semangat Astra untuk *go global* dengan mengembangkan kemampuan yang dimiliki selama ini.
- 4) Bintang berekor yang terus menerus menjelajahi langit melambangkan semangat Astra dalam menjelajahi dunia usaha dan melakukan inisiatif baru untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

Sedangkan logo AUTO2000 memiliki makna sebagai berikut:

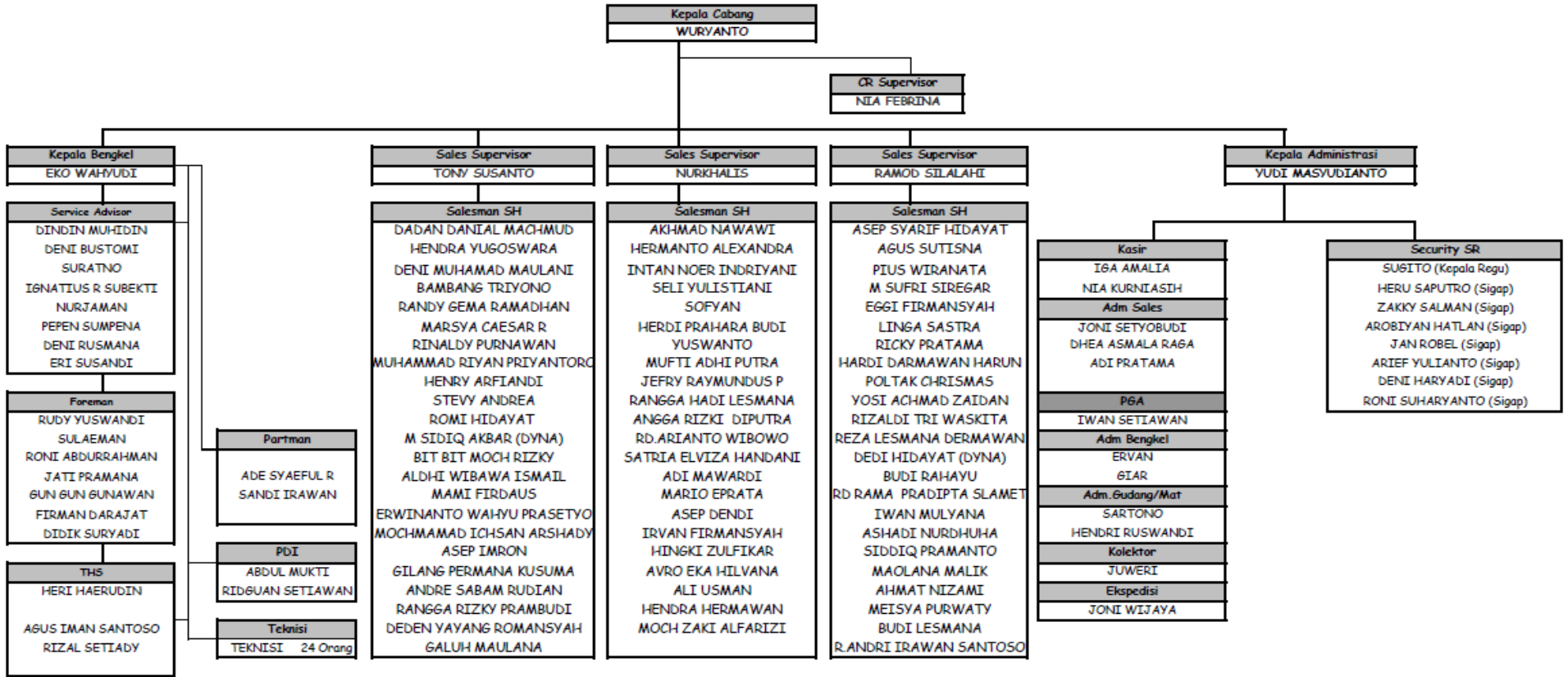
- 1) Tulisan Auto merupakan singkatan dari automotif yang berarti suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang kendaraan bermotor.
- 2) Angka 2000 menyatakan bahwa jumlah karyawan pada saat perusahaan tersebut berdiri berjumlah 2000 orang.

- 3) Bentuk logo yang menyerupai kepala kereta api dengan warna hitam diartikan sebagai perkembangan teknologi kendaraan bermotor pada Astra Auto 2000 ini sangat cepat sesuai dengan negara penghasil kendaraan tersebut.
- 4) Warna merah pada angka 2000 merupakan dasar pada lambang Toyota.

1.1.4 Struktur Organisasi PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung

Setiap organisasi perusahaan mempunyai cita-cita dan berorientasi pada tujuannya. Hal ini tertuang kedalam struktur organisasi dimana dengan adanya struktur organisasi tercipta pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan tegas antara suatu bagian dengan bagian lainnya sehingga setiap anggota mengetahui kedudukan tugas dan tanggung jawabnya serta batas - batas wewenang masing - masing didalam pelaksanaan tugas sistem organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. PT Astra International – Toyota Sales Operation (AUTO2000) cabang Soekarno Hatta Bandung menggunakan struktur organisasi garis yang sesuai dengan kondisi perusahaan tersebut yaitu:

- a. Pembagian tugas dapat dibedakan secara tegas dan jelas.
- b. Wewenang dari puncak pimpinan dilimpahkan pada bawahannya dalam bidang pekerjaan yang sudah ditentukan berdasarkan spesialisasi tugas dimana spesialisasi tidak membuat personel hanya memikirkan tugasnya saja namun saling bekerjasama untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.
- c. Jenjang manajemen mempunyai wewenang mengemukakan pendapat dan bertanggung jawab kepada jenjang manajemen yang membawahnya.



Gambar 1.2
Struktur Organisasi PT. Astra International – TSO (AUTO2000) Soekarno Hatta Bandung
Sumber: PT. Astra International – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Bandung, 2108

Adapun tugas pokok dari masing - masing unsur departemen dijabarkan sebagai berikut:

- a. Kepala Cabang (*Branch Manager*), tugas daripada kepala cabang ini adalah:
 - 1) Menentukan kebijaksanaan cabang sesuai dengan pedoman yang telah digariskan perusahaan.
 - 2) Mengkoordinasi mengawasi dan bertanggung jawab atas pembinaan, pengembangan serta kegiatan yang dilakukan cabang.
 - 3) Bertanggung jawab bersama dengan Kepala Departemen Administrasi (*Administration Department Head*) terhadap penghapusan piutang untuk diajukan ke kantor pusat.
 - 4) Membuat kontrak atau perjanjian dengan perusahaan lain.
 - 5) Mengadakan rapat kerja antar seluruh kepala departemen.
 - 6) Merangkap sebagai kepala bagian penjualan.
 - 7) Bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan kendaraan, *market share* dan profit cabang.
- b. *Customer Relation*, tugas dari *Customer Relation* adalah sebagai pusat informasi perusahaan dan menangani hubungan perusahaan dengan pelanggan dimana customer relation ini berdiri sendiri dan mempunyai tanggung jawab ini kepada Kepala Cabang.
- c. Departemen Penjualan, departemen ini dipimpin oleh *Sales Department Head* atau sering disebut dengan *Sales Manager* (Manager Penjualan). Pada saat ini kepala bagian penjualan AUTO2000 cabang Soekarno Hatta Bandung dirangkap oleh Kepala Cabang dengan membawahi Sales Supervisor, yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala cabang. *Sales Department* ini terdiri dari beberapa bagian, yaitu :
 - 1) Kepala Bagian Penjualan Tugas dari Sales Department Head adalah sebagai berikut:
 - a) Bertanggung jawab terhadap penjualan kendaraan, bagaimana mengusahakan tercapainya target yang telah ditetapkan.
 - b) Menganalisa pasar dan membuat ramalan penjualan.
 - c) Meningkatkan pemasaran di daerah penjualan.

- d) Merencanakan kegiatan promosi produk perusahaan melalui media cetak.
 - e) Memberikan motivasi dan membina bawahannya, seperti *supervisor* dan *salesman*.
- 2) *Sales Supervisor*, tugas daripada *sales supervisor* adalah:
- a) Meningkatkan jumlah unit kendaraan yang dijual.
 - b) Menganalisa segmen pasar atau kemungkinan pangsa pasar.
 - c) Memberikan arahan dan memotivasi para wiraniaga.
 - d) Membina hubungan baik dengan perusahaan pengangkutan (ekspedisi).
 - e) *Availability of unit stock*.
- 3) Wiraniaga, wiraniaga adalah tenaga penjual yang melayani pelanggan diluar perusahaan untuk mendapatkan pelanggan. Adapun tugas dari seorang wiraniaga adalah:
- a) Menjual kendaraan kepada pelanggan diluar lingkup counter AUTO2000 Soekarno Hatta Bandung sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh kepala cabang.
 - b) Membina hubungan baik dengan pelanggan.
 - c) Mempromosikan kendaraan kepada pelanggan.
 - d) Menjaga nama baik perusahaan kepada pelanggan.
- 4) *Sales Counter*, *sales counter* merupakan tenaga penjual yang bertanggung jawab untuk melayani pelanggan yang datang ke AUTO2000 Cabang Soekarno Hatta Bandung. Tugas daripada Sales Counter adalah menjual kendaraan kepada pelanggan di lingkungan AUTO2000 Cabang Soekarno Hatta Bandung sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh kepala cabang serta membina hubungan baik dengan pelanggan.
- d. Departemen Administrasi, departemen ini dipimpin oleh seorang *Administration Head* yang juga disebut *Financial and Administration Manager* (Manager Administrasi dan Keuangan). Didalam departemen administrasi terdiri atas beberapa unsur antara lain, yaitu:
- 1) Kepala Administrasi (*Administration Head*) yang memimpin dan bertanggung jawab atas pelaksanaan yang menyangkut hal-hal administrasi perusahaan,

khususnya dibidang jasa seperti keuangan, investasi kantor dan personalia yang bertugas dan bertanggung jawab atas aparat dan kelancaran pelaksanaan kegiatan personalia yang meliputi:

- a) Bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan cabang, pemasukan dan pengeluaran, *inventory* dan administrasi cabang.
 - b) Mengawasi administrasi bengkel.
 - c) Mengawasi administrasi *spare part*.
 - d) Mengawasi *stock* kendaraan.
 - e) Membina bawahannya khususnya karyawan administrasi.
 - f) Mengelola personalia cabang (kepegawaian).
- 2) Koordinator Administrasi Tugas dari koordinator administrasi adalah:
- a) Memantau dan mengkoordinir segala kegiatan yang ada di administrasi dan merupakan tenaga operasional. untuk seluruh bidang dalam administrasi.
 - b) Membantu setiap masalah yang terjadi di tiap bagian administrasi.

Didalam tubuh koordinator administrasi terdapat 4 bagian antara lain, Penata Administrasi Unit, penata administrasi terdiri dari beberapa bagian, yaitu:

- (1) Administrasi Unit atau Penjualan Tugas dari Administrasi Unit atau Penjualan adalah:
 - (a) Membuat laporan penjualan, laporan *stock*, laporan penerimaan barang.
 - (b) Membuat faktur penjualan dan faktur pajak.
 - (c) Mengevaluasi persyaratan kredit.
 - (d) Bertanggung jawab terhadap kelancaran administrasi.
 - (e) Kredit dan piutang.
 - (f) Memantau piutang perusahaan.
 - (g) Memberikan laporan ke pusat dan antar cabang menyangkut penjualan dan pembatalan *stock* dari pelanggan.
- (2) *Register Police*, tugas dari *register police* adalah bertanggung jawab atas pembuatan Surat Tanda Nomor Kendaraan STNK&BPKB kendaraan baru yang telah terjual dari AUTO2000 cabang Soekarno Hatta Bandung.

- (3) Administrasi Gudang Unit, tugas dari administrasi gudang unit adalah bertanggung jawab terhadap setiap pengeluaran dan pemakaian barang atau unit serta bertanggung jawab atas *stock* fisik kendaraan.
 - (4) Administrasi *Indirect*, adapun tugas dari administrasi *indirect* adalah mengkoordinasi penjualan unit kendaraan baru ke sub *dealer* untuk daerah kota Bandung.
- 1) Penata Administrasi *Service*
- (1) Administrasi *Service* bertanggung jawab secara penuh kepada kepala administrasi dimana tugasnya adalah sebagai berikut:
 - (a) Melaksanakan kegiatan bengkel sesuai dengan pedoman dari *Service* Divisi Pusat.
 - (b) Bertanggung jawab atas kegiatan bengkel dan *spare part*.
 - (c) Bertanggung jawab atas pencapaian target bengkel dan profit bengkel.
 - (2) *Billing Service*, kegiatan *billing service* adalah pembuatan faktur bengkel yang tugas - tugasnya sebagai berikut:
 - (a) Bertanggung jawab melaksanakan perhitungan biaya kerja ke pelanggan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan dalam rangka perbaikan dan pemeliharaan serta penawaran kendaraan di bengkel dan perhitungan suku cadang yang meliputi bahan yang digunakan untuk perbaikan dan perawatan yang dilakukan menurut ketentuan yang berlaku.
 - (b) Menandatangani kuitansi atau nota perhitungan atas dasar cara perhitungan yang telah ditentukan.
 - (c) Kecermatan dalam pembuatan surat-surat tagihan atau isian pelengkap tagihan ke instansi lain.
 - (d) Penyimpanan kuitansi atau tagihan dan pembayaran kredit.
 - (e) Melaksanakan administrasi unit pembelian bahan (*material*) atau administrasi utang sebagai administrasi piutang bengkel secara keseluruhan dan bertanggung jawab kepada kepala administrasi.

- (3) Ekspedisi, adapun tugas dari ekspedisi adalah bertanggung jawab terhadap tagihan *service*.
- (4) Administrasi Gudang Bahan, adapun tugas dari administrasi gudang bahan adalah mencatat seluruh pembukuan *spare part* yang ada di gudang bahan.
- (5) Penata Administrasi Part, administrasi part ini melaksanakan kegiatan administrasi untuk suku cadang yang meliputi penerimaan order dari pembeli, pencatatan suku cadang yang keluar atau masuk baik dari luar maupun ke dalam gudang, dan kegiatan yang berhubungan dengan pemesanan suku cadang yang dibutuhkan oleh perusahaan, serta pengurusan persediaan bahan - bahan setiap bulannya.
- (6) Penata Administrasi Umum terdiri dari beberapa bagian yang memiliki tanggung jawab dan fungsi masing – masing, yaitu sebagai berikut:
 - (a) Kasir melaksanakan dan bertanggung jawab atas kelancaran pemasukan dan pengeluaran serta penyimpanan uang perusahaan secara terkendali antara lain adalah membuat dan mengesahkan bukti kas masuk dan kas keluar serta melaksanakan setoran ke bank (tunai maupun giro atau cek) berikut pembuatan dokumen - dokumen yang diperlukan.
 - (b) Personalia, adapun tugas personalia antara lain adalah memperhatikan kesejahteraan karyawan serta membuat biaya transportasi, makan dan pajak karyawan.
 - (c) Satpam, tugas dari satpam antara adalah mengawasi dan memeriksa kendaraan dan karyawan yang keluar atau masuk perusahaan serta tugas menjaga keamanan, ketertiban dan kendaraan parkir di lingkungan perusahaan.
 - (d) *Cleaning Service*, *cleaning service* mempunyai tugas antara lain merawat semua peralatan perusahaan serta bertanggung jawab atas kebersihan lingkungan perusahaan.

- (e) Operator, tugas dari operator adalah bertanggung jawab menerima panggilan atau telepon dari departemen lain dalam perusahaan atau antar cabang perusahaan dan menelepon pelanggan.
5. Departemen Bengkel, departemen ini dipimpin oleh kepala bengkel. Kepala bengkel ini bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan bengkel dalam hal menyangkut pencapaian target untuk mendapatkan keuntungan. Unsur dalam departemen ini ialah *Supervisor* Bengkel. *Supervisor* Bengkel bertindak sebagai asisten kepala bengkel yang bertanggung jawab mengawasi pelaksanaan kegiatan bengkel, baik di *workshop* maupun di lapangan. *Supervisor* bengkel membawahi beberapa bagian antara lain:
- a. *Foreman*, *foreman* melakukan pengontrolan di *workshop* atas perintah *Supervisor Workshop*. *Foreman* membawahi bagian mekanik yang melaksanakan semua kegiatan bengkel.
 - b. *Service Advisor*, bertugas menerima pelanggan yang datang ke bengkel untuk melaporkan keadaan kendaraannya dan memberikan penjelasan yang memuaskan atas pertanyaan pelanggan yang akan memperbaiki untuk melakukan perawatan. *Service advisor* bertanggung jawab kepada *supervisor* bengkel.
 - c. THS (*Toyota Home Service*), koordinator THS mempunyai tugas yaitu mengontrol mekanik dalam melakukan perbaikan kendaraan yang dilakukan langsung ke rumah pelanggan. Koordinator THS mempunyai bawahan yaitu mekanik THS yang bertanggung jawab atas perbaikan kendaraan pelanggan dan perbaikan itu dilakukan langsung ke rumah pelanggan.
 - d. PDI (*Pre Delivery Inspection*), tugasnya terdiri dari bertanggung jawab terhadap *stock* kendaraan serta memeriksa dan menyiapkan kendaraan yang akan disiapkan kepada pelanggan.
 - e. *Lubbiug*, *lubbiug* bertugas untuk bertanggung jawab terhadap persediaan bahan - bahan keperluan seperti OH, BBM dan lain - lain serta peralatan bengkel seperti kunci, dongkrak, *angel driver*.
 - f. *Washing*, adapun tugas daripada bagian ini adalah bertanggung jawab terhadap kebersihan kendaraan, baik untuk kendaraan bengkel maupun kendaraan baru.

- g. *Valet Service*, tugas *valet service* mengatur kendaraan yang akan di *service*.
- h. *Service Plus*, adapun tugas dari *service plus* adalah berhubungan dengan salon mobil, yang mana mobil setelah di *service* harus dibersihkan agar kondisi mobil tersebut nyaman.
- i. Instruktur bertugas membimbing dan melatih mekanik.
- j. *Partman* bertugas untuk bertanggung jawab terhadap administrasi *spare part*. Dan bertanggung jawab terhadap *stock spare part*.
- k. *Parts Counter*, dalam melaksanakan kegiatannya *parts counter* berhubungan dengan suku cadang kendaraan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Suatu perusahaan bisnis di era globalisasi saat ini dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat mengatasi persaingan yang semakin ketat dan tuntutan konsumen yang semakin tinggi. Manusia sebagai sumber daya yang paling potensial dengan kemampuannya dan keterampilannya merupakan aset utama yang besar pengaruhnya terhadap kemajuan suatu perusahaan. Salah satu dari aktivitas sumber daya manusia di perusahaan dipengaruhi oleh sistem pola hubungan yang terjadi di dalamnya, baik hubungan dengan sesama pegawai maupun atasan. Sasaran dari sistem pola hubungan yang terjadi di perusahaan adalah menyangkut masalah kepemimpinan. Menurut Kasmir (2016:182) kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikanya. Dimana seorang pimpinan perusahaan dikatakan berhasil jika mampu mengantisipasi dengan baik perubahan yang tiba-tiba terjadi, mengoreksi dan memperbaiki kelemahan yang berada didalam perusahaan tersebut serta mampu membawa perusahaan kepada tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Kasmir (2016:183), perlu disadari bahwa seorang pemimpin tidak perlu menjadi “manusia super” disemua bidang, yang diperlukan adalah bagaimana mampu memanfaatkan kemampuan bawahan dan menggerakannya untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan bersama. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya

memiliki prestasi kerja, karena dengan karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan secara optimal terhadap perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Prestasi kerja karyawan dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja menurut Abdullah (2014:3) adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu instansi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja dalam instansi baik pemerintah ataupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan dapat berdampak secara positif maupun negatif terhadap perusahaan yang terkait. Dampak positif dari kinerja karyawan antara lain dapat meningkatkan prestasi kerja perusahaan, mendukung terciptanya tujuan perusahaan dengan tepat sasaran dan membantu perusahaan berkembang menjadi lebih baik. Sedangkan dampak negatif dari kinerja karyawan antara lain dapat membuat perusahaan mengalami kemunduran dan apa bila hal tersebut berlangsung berkepanjangan dapat menyebabkan kebangkrutan pada perusahaan tersebut.

Menurut Kartono (2016:95) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan antara lain adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja lingkungan kerja loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Salah faktor yang dibahas pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan karena dalam menjalankan fungsi dan tujuannya, perusahaan harus menerapkan gaya kepemimpinan yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Dimana seorang pemimpin harus berupaya untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Terdapat berbagai tipe kepemimpinan yang telah banyak dikenal dalam sejarah dan yang paling populer saat ini adalah tipe gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis ini sangat cocok diterapkan di negara-negara demokratis seperti negara Indonesia, karena gaya kepemimpinan tipe ini pemimpinnya dipilih secara demokrasi dan memerintah secara demokrasi sesuai dengan

hati para bawahannya dan memiliki jaminan kesamaan hak asasi manusia didepan hukum.

Tipe gaya kepemimpinan demokratis menurut Sutikno (2014:97) yaitu seorang pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat dan nasehat dari bawahan melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Pada kepemimpinan tipe demokratis ini setiap pimpinan menimbulkan kepuasan bagi orang-orang yang berada di dalamnya. Kepuasan yang diperoleh karena dapat menggunakan kesempatan ikut berperan aktif dan mendorong dalam peningkatan prestasi kerjanya. Teori Paul Hersey menggabungkan kepemimpinan yang cocok dengan kedewasaan bawahan, dimana seorang pimpinan dengan lebih dulu perlu mengetahui kemampuan dan kemauan para bawahan dalam melaksanakan tugasnya sehingga gaya kepemimpinan tersebut dapat diselaraskan dengan tingkat kematangan para bawahannya.

Berdasarkan wawancara pendahuluan dengan Bapak Iwan Setiawan selaku pimpinan *Personalia General Affair (PGA)* PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) cabang Soekarno Hatta Bandung, bahwa seorang pemimpin selalu memiliki perbedaan dalam segi sifat kebiasaan dan kepribadian yang menjadi alasan saat ini perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam hal mendewasakan karyawannya. Berbeda dengan pimpinan yang menjabat sebelumnya menunjukkan gaya otokratis dimana pemimpin tersebut kurang memperhatikan kinerja para karyawannya, sehingga kerja karyawannya menjadi kurang maksimal. Setelah perusahaan tersebut berganti kepemimpinan pada akhir tahun 2015, kinerja para karyawan dan komitmen karyawan mengalami peningkatan sebagai bentuk kepuasan kerja.

PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung, yang sudah *go international* sangat menyadari bahwa sistem pola hubungan baik yang terjadi di dalam perusahaan merupakan hal penting yang harus diperhatikan guna memaksimalkan kinerja karyawan yang akan memberikan dampak positif bagi kinerja perusahaan. Sumber daya manusia khususnya *sales* merupakan modal berharga yang harus mendapat perhatian lebih serta dikelola dengan baik, sehingga perusahaan rutin melaksanakan peninjauan berupa penilaian kinerja terhadap

setiap karyawan *sales* yang dapat dilihat dari pelaksanaan tugas pokok, dimana pelaksanaan tugas pokok yang merupakan tanggung jawab utama dari aktivitas kegiatan karyawan untuk dilaksanakan sesuai dengan waktu dan target yang telah ditetapkan. Hasil dari kegiatan ini kemudian dijadikan sebuah umpan balik serta koreksi yang diperlukan oleh pemimpin dari bawahannya dalam konteks membangun komunikasi yang baik untuk mencapai tujuan bersama yang ditetapkan dalam periode tertentu. Sebagaimana kegiatan tersebut telah dilakukan untuk mengontrol kualitas kerja karyawan *sales* dan untuk mempermudah pimpinan dalam mengambil sebuah kebijakan mutasi jabatan secara teratur kepada setiap bawahannya.

Tabel 1.3
Persentase Pencapaian Target Sales AUTO2000 SH Bandung Periode Tahun 2016 - 2017

No	Bulan	Target penjualan Tahun 2016	Target Penjualan Tahun 2017	Pencapaian Target		Persentase Pencapaian Target	
				2016	2017	2016	2017
1	Januari	100 Unit	136 Unit	146 Unit	169 Unit	154%	124.26%
2	Februari	100 Unit	136 Unit	115 Unit	135 Unit	115%	99.26%
3	Maret	100 Unit	136 Unit	98 Unit	148 Unit	98%	108.82%
4	April	100 Unit	136 Unit	99 Unit	133 Unit	99%	98.53%
5	Mei	100 Unit	136 Unit	110 Unit	151 Unit	110%	130.15%
6	Juni	100 Unit	136 Unit	118 Unit	177 Unit	128%	119.12%
7	Juli	100 Unit	136 Unit	129 Unit	158 Unit	141%	116.18%
8	Agustus	100 Unit	136 Unit	142 Unit	164 Unit	153%	120.59%
9	September	100 Unit	136 Unit	133 Unit	135 Unit	139%	99.26%
10	Oktober	100 Unit	136 Unit	140 Unit	156 Unit	143%	114.71%
11	November	100 Unit	136 Unit	145 Unit	185 Unit	145%	136.03%
12	Desember	100 Unit	136 Unit	172 Unit	212 Unit	172%	155.88%
Rata-rata				136.25 Unit	150.67 Unit	133.08%	117.95%

Sumber: PT. Astra International – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Bandung, 2018

Bedasarkan tabel 1.3 diatas, dapat dilihat bahwa pencapaian prestasi kerja karyawan *sales* PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung tidak sepenuhnya tercapai, yang berarti terdapat kegagalan dalam mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan peneliti dan didukung oleh hasil wawancara dengan Bapak Iwan Setiawan selaku pimpinan *Personalia General Affair* (PGA) pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung, bahwa terjadinya penurunan prestasi kerja karyawan di bulan-bulan tertentu disebabkan oleh 41% karyawan yang kurang disiplin. Seperti yang terjadi pada bulan Maret 2016 dan bulan April 2017 yang merupakan pencapaian target terendah disebabkan oleh 36% karyawan tidak dapat mengerjakan tugas pokok dengan batas waktu dan target yang telah ditentukan oleh perusahaan karena setelah mengisi absen serta mengikuti *briefing* pagi karyawan tersebut pergi keluar kantor tanpa menjalankan kewajibannya kemudian kembali lagi ke kantor pada sore hari hanya untuk absen kembali. Dan 28% karyawan tidak menggunakan biaya operasional yang diberikan perusahaan secara efektif, dimana uang bahan bakar yang diberikan oleh perusahaan habis digunakan untuk kepentingan lain tanpa menjual unit kendaraan sesuai dengan target yang ditentukan. Sikap-sikap karyawan tersebut disebabkan karena kurangnya pengawasan dari pemimpin sehingga karyawan merasa lebih leluasa untuk bersikap. Permasalahan yang terjadi ini tentunya akan mempengaruhi kinerja perusahaan apabila hal tersebut tidak dapat diperbaiki secepatnya.

Berdasarkan penelitian pendahuluan dalam bentuk wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan *Supervisor Sales* pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung Bapak Amran Gumilar, menyatakan bahwa Kantor Cabang PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung memiliki 72 orang karyawan *sales*, dimana 29% karyawan menyatakan bahwa pemimpin memberikan semangat kerja yang tinggi seperti pimpinan memberikan insentif dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan yang dapat mencapai target melampaui standar, dan 37% karyawan menyatakan bahwa hubungannya dengan pimpinan terjalin dengan baik karena sikap royal yang ditunjukkan pimpinan dengan memahami kebutuhan dari bawahannya, seperti melakukan kegiatan olahraga bersama pada akhir pekan. Selain itu sebanyak 8% karyawan menyatakan bahwa pemimpin perusahaan saat ini sama saja seperti pemimpin

terdahulu yang tidak melibatkan bawahan untuk mengidentifikasi penyebab kesenjangan kinerja sehingga tidak mampu memberikan dorongan pada karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya, 11% karyawan menyatakan bahwa pimpinan tidak begitu peduli terhadap kepentingan bawahannya sehingga terciptanya suana kerja yang kurang kondusif, 15% karyawan yang belum mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang dibebankan menyatakan pemimpin kurang memberi saran dan masukan bagi karyawan *sales* yang mengalami kesulitan sehingga cenderung memberikan keluasan untuk menentukan solusinya. Pada akhirnya beberapa karyawan *sales* melakukan cara yang tidak sesuai dengan SOP yang ditetapkan perusahaan dalam upaya mencapai target.

Seorang pimpinan harus mampu dengan cepat memahami permasalahan yang terjadi di perusahaannya agar pemimpin tersebut dapat langsung bekerja sama dengan bawahannya sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Hal ini membuat karyawan merasa diperhatikan potensinya dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga berpengaruh positif dalam upaya mempengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan bersama yang akan menimbulkan hal positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki, menurut Rivai dalam Pasolong (2015:6)

Maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan memainkan peran yang sangat dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya peningkatan prestasi kerja karyawan, baik tingkat individual, kelompok ataupun organisasi. Faktor pemimpin merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Apabila karyawan memiliki prestasi kerja yang baik maka dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Sutrisno (2016:216) pemimpin yang berhasil adalah yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinannya secara efektif pula, sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis memutuskan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam bentuk skripsi dengan judul: **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS TERHADAP KINERJA SALES PT. ASTRA**

INTERNATIONAL Tbk – TOYOTA SALES OPERATION (AUTO2000) CABANG SOEKARNO HATTA BANDUNG”

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana gaya kepemimpinan demokratis pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung?
- b. Bagaimana kinerja karyawan *sales* pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan *sales* pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang tertera diatas, adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

- a. Mengetahui pelaksanaan gaya kepemimpinan demokratis pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung.
- b. Mengetahui gambaran kinerja karyawan sales pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung.
- c. Mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan *sales* pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penelitian selanjutnya dibidang sumber daya manusia khususnya mengenai kepemimpinan dalam organisasi taupun perusahaan.

1.5.2 Aspek Praktis

a. Manfaat Teoritis

Dengan penelitian ini, maka penulis mendapatkan ilmu pengetahuan yang lebih mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya bidang kepemimpinan dan kinerja karyawan berdasarkan teori para ahli serta memperoleh gambaran pelaksanaan teori tersebut kedalam sebuah perusahaan yang terkait dengan penelitian ini.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi tambahan yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan pimpanan perusahaan terhadap masalah yang muncul dalam perusahaan khususnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia terkait dengan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya serta dapat memberikan isnpirasi pemikiran kepada penelti maupun para akademis yang akan mengambil tugas akhir.

1.6 Waktu dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai Januari hingga April 2018. Bertempat di PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (AUTO2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung. Berlokasi di Jalan Soekarno Hatta No. 145, Babakan Ciparay, Kota Bandung, Jawa Barat.