

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis adalah kegiatan yang memiliki peranan vital dalam membangun perekonomian masyarakat dan negara. Hal ini juga didukung Norvadewi (2015) mengatakan bahwa kegiatan bisnis sangat memengaruhi tingkat kehidupan manusia baik secara individu, sosial, regional, nasional, maupun internasional. Menurut Bertens (dalam Norvadewi, 2015) bisnis merupakan interaksi antar manusia seperti tukar-menukar, jual-beli, produksi-distribusi dengan tujuan memperoleh keuntungan. Saat ini, perkembangan bisnis di Indonesia semakin pesat. Data ini didukung oleh finance.detik.com (2018) bahwa terdapat 3.89 juta perusahaan baru dalam 10 tahun terakhir, yaitu sebanyak 26.26 juta Usaha Menengah Kecil (UMK) dan 450.000 Usaha Menengah Besar (UMB). Perkembangan bisnis tersebut juga dikarenakan kemajuan teknologi informasi yang cepat, sehingga membuka peluang bisnis *e-commerce* yang besar (Widhianto, 2012). Fenomena revolusi digital telah mengubah kehidupan dan memecahkan tantangan ekonomi serta sosial saat ini.

Berkembangnya bisnis di Indonesia membuat masyarakat dapat memilih jenis bisnis sesuai dengan keinginannya. Salah satu bisnis yang sedang berkembang saat ini adalah bisnis pemasaran jaringan (*network marketing*) (Hikmah, 2015). Pemasaran

jaringan merupakan pengembangan dari metode pemasaran langsung (*direct selling*). Bisnis pemasaran jaringan adalah bisnis yang memiliki potensi pertumbuhan paling signifikan sejak terjadinya revolusi digital (Barret, 2018). Menurut Hikmah (2015) bisnis pemasaran jaringan banyak diminati oleh berbagai kalangan, termasuk mahasiswa sampai pekerja kantoran. Banyak masyarakat memilih bisnis pemasaran jaringan selain untuk meningkatkan taraf ekonomi, bisnis ini juga tidak mengganggu waktu karena dapat dikerjakan dimana saja dan kapan saja.

Anggota bisnis pemasaran jaringan mendapatkan tiga keuntungan finansial. Keuntungan tersebut adalah keuntungan penjualan langsung, keuntungan tambahan sesuai sistem perusahaan, dan keuntungan dari menambah distributor baru (Coughlan & Grayson, dalam Lee, Lau, & Loi, 2016). Hiranpong, Decharin, dan Thaewengskulthai (2016) menyebutkan bahwa ukuran keberhasilan anggota dalam melakukan bisnis pemasaran jaringan dapat dilihat dari tiga hal. Tiga hal tersebut adalah posisi prestasi anggota saat ini, pendapatan rata-rata setiap bulan, level kebebasan keuangan, dan jumlah anggota dalam jaringannya yang berhasil.

Keunikan bisnis pemasaran jaringan yaitu tidak ada tekanan kerja pada anggotanya, melainkan justru memberikan pelayanan yang dibutuhkan. Melayani anggota dapat dilakukan dengan cara memberikan informasi bisnis secara mendetil sesuai permintaan anggota tersebut. Perusahaan pemasaran jaringan juga tidak melakukan pemecatan apabila para anggota gagal mencapai target, meskipun target tersebut berpengaruh pada pendapatan dan insentif mereka (Kiyosaki, dalam Lee, Lau, Loi, 2016). Oleh karena perlakuan pada anggota bisnis pemasaran jaringan tidak

sama dengan karyawan pada umumnya, sangat penting untuk pemimpin bisnis ini dapat menjaga hubungan baik dengan anggotanya.

Kesimpulan diatas juga didukung oleh Barret (2018) bahwa hubungan pemasaran yang baik menentukan keberhasilan bisnis pemasaran jaringan. Constantin (2009) mengungkapkan hal senada jika bisnis pemasaran jaringan merupakan teknik bisnis yang membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan. Hubungan yang dimaksud tersebut adalah mengenai bagaimana cara membangun, mengembangkan, dan mempertahankan hubungan dengan konsumen dan anggota dalam jaringan masing-masing. Ditambahkan oleh Legara, dkk. (2008) bahwa bisnis pemasaran jaringan merupakan bisnis pertemanan atau bisnis hubungan antara anggotanya.

Atasan atau pemimpin merupakan salah satu elemen yang sangat penting dalam membangun hubungan anggota bisnis pemasaran jaringan (Sarisusantini, 2012). Pendapat ini juga didukung oleh Sparks & Schenk (dalam Lee Lin, Lou, 2016) bahwa pemimpin bisnis pemasaran jaringan berkontribusi penuh dalam menciptakan level hubungan pada anggota. Berbicara mengenai topik pemimpin pasti tidak lepas dari kepemimpinan (Sarisusantini, 2012). Dierendonck, Le Blanc, dan Breukelen (2002) menyatakan bahwa hubungan yang erat antara pemimpin dan anggotanya ditandai dengan saling menerima dan memberi satu sama lain. Perasaan positif anggota terhadap atasan akan memunculkan hubungan *leader member exchange* dengan kualitas tinggi.

Leader member exchange (LMX) merupakan salah satu teori kepemimpinan yang cukup berbeda dari yang lain. LMX menekankan kepada tiga hal yaitu pemimpin, anggota, dan *exchange* yaitu banyaknya interaksi antara satu sama lain (Sparrowe & Liden, dalam Palacios Jr, 2010). Teori LMX beranggapan bahwa pemimpin dapat memiliki hubungan lebih erat dan menghasilkan hubungan berkualitas tinggi. Jika hubungan antara pemimpin dan anggota berkualitas tinggi maka dampak positif yang terjadi adalah pekerjaan dapat diselesaikan lebih banyak dan organisasi akan lebih berhasil (Northouse dalam Sarisusantini, 2012).

PT. X merupakan salah satu perusahaan pemasaran jaringan yang sudah tergabung dalam Asosiasi Penjualan Langsung Indonesia (APLI). PT. X menyediakan 60 jenis produk perawatan kesehatan dan kecantikan. Saat ini, PT.X menaungi puluhan ribu anggota di seluruh Indonesia. Banyak anggota bisnis pemasaran jaringan yang sudah bertransformasi menjadi pemimpin tim. Pemimpin di bisnis ini dapat diartikan yaitu memimpin para pemimpin tim yang juga memimpin para anggotanya.

Salah satu jaringan tim di PT. X yaitu GE Group, beranggotakan kurang lebih 100 orang yang tersebar di Indonesia. Dalam 100 anggota tim tersebut, terdapat delapan pemimpin yang sudah berposisi sebagai manager. Para pemimpin ini memiliki tanggung jawab yang tidak mudah yaitu mengembangkan anggota timnya hingga mencapai posisi omset dan prestasi peringkat tertentu. Dalam pengembangan tim bisnisnya, pemimpin memberikan percontohan (*role model*) bagaimana cara mendistribusikan produk, kualitas merekrut orang, merawat pelanggan sehingga

pelanggan puas merasakan pelayanan yang diberikan, sehingga anggota tim dapat mencontoh dan mencapai keberhasilan.

Selain itu seiring berjalannya bisnis ini, GE Group mengalami krisis berkurangnya profit. Menurut wawancara yang dilakukan kepada delapan pemimpin bisnis, selama setahun terdapat 36% anggota tim yang tidak lagi menghasilkan omset sama sekali. Omset ini didapatkan dari pembelian produk ke PT. X, sehingga berhubungan dengan kualitas cara mendistribusikan produk, merawat pelanggan, maupun merekrut anggota lain. Pemimpin bisnis juga menambahkan, tidak ada peningkatan prestasi anggota tim.

Melihat kondisi ini, peneliti melakukan pengambilan data terhadap 32 anggota tim bisnis GE Group pada awal bulan Mei 2019. Didapatkan hasil data bahwa sumber ketidakcocokan anggota tim secara berturut-turut adalah (1) atasan, (2) komunikasi, (3) rekan kerja, (4) gaji, (5) penghargaan non materi, (6) tunjangan, (7) promosi, (8) tipe kerja, dan (9) prosedur. Dari kesembilan hal tersebut, peneliti memfokuskan penelitian hanya pada atasan. Hal ini dikarenakan ketidakcocokan terhadap atasan merupakan hal yang paling dirasakan anggota tim. Fokus penelitian ini juga senada dengan visi yang dimiliki Group GE yaitu mencetak lebih banyak *leader* (pemimpin), dimana pemimpin bisnis berawal dari anggota tim yang selalu *connect* dengan pemimpinnya.

Pada pertengahan bulan Mei 2019, peneliti melakukan penyebaran kuesioner terhadap 32 anggota tim GE Group. Kuesioner disebarkan yang dilakukan kepada anggota tim adalah seputar mengenai pemimpin. Keluhan yang diungkapkan oleh

anggota tim yaitu merasa memiliki hubungan kurang dekat dengan pemimpinnya (86,7%), merasa melakukan bisnis dengan cara pemimpin bukan dengan caranya sendiri (70%), dan adanya umpan balik yang menurut anggota tim dirasa tidak sesuai dengan keinginannya (60%). Untuk lebih mendalami keluhan mengenai hubungan tersebut, peneliti melakukan *Focus Group Discussion* (FGD). Hasil FGD menunjukkan bahwa anggota tim merasa hubungan dengan pemimpin hanya sebatas bisnis saja, padahal mereka ingin banyak percakapan yang menyenangkan atau diluar bisnis. Anggota tim juga beranggapan pemimpin kurang dapat menghargai sudut pandang mereka terhadap bisnis pemasaran jaringan. Selain itu, anggota tim juga mengatakan bahwa pemimpin jarang melakukan *coaching* sehingga pemimpin tidak paham apa yang diinginkan dan masalah yang dihadapi oleh mereka. Kurangnya kalimat motivasi dan energi yang disalurkan pemimpin untuk mengangkat semangat anggota tim juga merupakan salah satu hasil dari FGD.

Keluhan-keluhan anggota tim bisnis dapat dihubungkan dengan nilai yang diangkat dari *leader member exchange* (LMX). Seperti penjabaran sebelumnya, LMX merupakan suatu teori yang menjelaskan bahwa antara atasan dan bawahan dapat terjadi hubungan baik dalam hal *work related* seperti saran dan alur kerja maupun *non work related* seperti hubungan persahabatan (Liden & Maslyn dalam Darsono 2012). Teori LMX telah berkembang menjadi pendekatan yang menarik dalam mempelajari hubungan antara kepemimpinan dengan hasil yang diharapkan. Legara, dkk. (2008) juga menekankan bahwa bisnis pemasaran jaringan merupakan bisnis pertemanan

atau bisnis hubungan antara pemimpin dan anggotanya, sehingga penting melakukan pengamatan hubungan dalam bisnis ini.

Dengan melihat permasalahan yang telah dijabarkan diatas, peneliti menyimpulkan pemimpin bisnis Group GE dari PT. X perlu meningkatkan kemampuan dalam membangun hubungan dengan anggota timnya. Peneliti mengusulkan pemberian intervensi berupa pelatihan *coaching* kepada pemimpin bisnis. Intervensi pelatihan diberikan karena pelatihan merupakan jenis intervensi *human process* dimana untuk memberi keahlian dan pengetahuan secara konseptual, yang dilakukan dalam jangka pendek guna meningkatkan performa serta mencapai tujuan individu atau organisasi (Cummings & Worley, 2009). Tujuan pelatihan sesuai dengan yang diharapkan dalam penelitian. Alasan peneliti memilih *coaching* sebagai materi pelatihan karena cocok untuk diterapkan pada bisnis pemasaran jaringan. Selain itu, *coaching* memiliki manfaat salah satunya untuk meningkatkan dan memperbaiki hubungan antara pemimpin dan anggota dalam organisasi (Passmore, 2010).

Peneliti membagi pemimpin bisnis menjadi dua kelompok yaitu kelompok kontrol dan kelompok eksperimen dengan masing-masing berjumlah empat orang. Pelatihan *coaching* dilakukan kepada kelompok eksperimen dengan lama monitoring 3 minggu. Melalui program pelatihan tersebut diharapkan LMX di Group GE meningkat dan berpengaruh terhadap kepuasan anggota tim terhadap pemimpinnya sehingga dapat mendatangkan kinerja yang optimal. Program pelatihan mengenai

coaching ini dilakukan kepada pemimpin bisnis sehingga nantinya pemimpin dapat menerapkan *coaching* yang efektif kepada anggotanya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Apakah intervensi pelatihan *coaching* dapat meningkatkan *leader member exchange* anggota?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi intervensi pelatihan *coaching* sesuai untuk meningkatkan *leader member exchange* anggota.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi teoritis maupun praktis. Berikut adalah manfaat tersebut:

a. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pelatihan *coaching* terhadap *leader member exchange* pada anggota tim bisnis pemasaran jaringan GE Group di PT.X.

b. Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman terhadap pembaca dan organisasi terkait tentang pentingnya *coaching* bagi anggota dalam pengaruhnya terhadap *leader member exchange*