

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini pertumbuhan bisnis di era modern telah berkembang cukup pesat. Kondisi ini didukung oleh semakin banyaknya perusahaan milik pemerintah maupun swasta yang didirikan, baik itu perusahaan berskala besar, perusahaan menengah maupun perusahaan berskala kecil. Perkembangan industri bisnis yang ada sekarang ini mengakibatkan persaingan di industri bisnis semakin ketat. Bukti persaingan bisnis yang ketat dapat dilihat dari sisi pelanggan yang saat ini dihadapkan oleh banyaknya produk ataupun jasa sejenis yang ditawarkan oleh para pelaku bisnis. Kondisi seperti inilah yang menyebabkan perusahaan saling berlomba-lomba untuk dapat memenangkan persaingan, para pengelola perusahaan akan terus berpikir secara kreatif, inovatif agar selalu memberikan diferensiasi, serta keunggulan bagi perusahaannya dibandingkan dengan para pesaingnya (Persada, 2011:1). Setiap perusahaan harus memikirkan cara untuk bertahan hidup dalam persaingan bisnis mereka. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif dalam hal produk maupun pelayanannya kepada konsumen akan terus bertahan di persaingan industri bisnis. Berikut ini akan dijelaskan mengenai salah satu industri yang mengalami pertumbuhan yang cukup pesat yaitu industri otomotif khususnya sepeda motor.

Industri sepeda motor saat ini mengalami pertumbuhan yang cukup pesat. Kondisi ini menimbulkan persaingan yang sangat ketat pula di antara para produsen sepeda motor. Beberapa merek sepeda motor yang terkenal adalah Honda, Yamaha, Kawasaki, Suzuki, TVS, Kanzen. Dari beberapa merek sepeda motor tersebut, Honda merupakan pemain terbesar dalam industri sepeda motor. Berdasarkan data dari Astra, pada tahun 2012 total penjualan sepeda motor Honda adalah sebesar 4.088.888 unit dengan market sharenya sebesar 57,9%. Sedangkan pada tahun 2013 dari bulan Januari- September total penjualan adalah sebesar 3.494.442 unit dengan *market share*nya sebesar 60,12%.

Berdasarkan data penjualan di atas, membuktikan bahwa penjualan sepeda motor Honda masih terus mengalami peningkatan hingga bulan September 2013. Kondisi ini membuat produsen Honda semakin meningkatkan inovasi dengan meluncurkan produk-produk baru untuk meningkatkan penguasaan pasar. Sejalan dengan itu dalam menjalankan bisnisnya, produsen sepeda motor Honda biasanya bekerja sama dengan dealer-dealer sepeda motor di seluruh kota. Banyaknya usaha *dealer* motor Honda yang ada di seluruh kota akan mendorong pelaku usaha sejenis untuk terus-menerus meningkatkan performanya agar dapat terus bertahan dari ketatnya persaingan usaha. Oleh karena itu, dengan melihat persaingan yang semakin ketat di industri dealer ini, perusahaan dituntut untuk berpikir kreatif agar perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif dari para pesaingnya. Salah satunya adalah perusahaan memiliki seorang pemimpin yang mampu menciptakan suatu perubahan strategis yang diperlukan oleh organisasi. Kemampuan dari pemimpin untuk dapat menciptakan perubahan strategis tersebut disebut sebagai kepemimpinan strategis.

Kepemimpinan strategis dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir strategis, bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang baik bagi organisasi. Ketika proses kepemimpinan strategis tersebut sulit untuk dipahami dan ditiru oleh pesaing, maka perusahaan telah menciptakan keunggulan kompetitif perusahaannya (Hit et al, 2005 :386). Pemimpin yang strategis harus bisa mengintegrasikan antara aspek internal perusahaan serta aspek eksternal perusahaan.

Karya Rejeki Motor adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan sepeda motor Honda. Honda Karya Rejeki memiliki beberapa pesaing besar diantaranya adalah dealer Honda lain yang memiliki cabang lebih dari satu dan dealer yang memiliki latar belakang keuangan yang sudah mulai kuat. Oleh karena itu, demi memenangkan persaingan perusahaan ini menerapkan beberapa strategi. Sebelum merumuskan strategi yang akan digunakan, Bapak Norman berusaha untuk

menganalisis pasarnya yaitu dengan cara menentukan dahulu segmen pasarnya dimana masing-masing unit memiliki segmen pasarnya sendiri mulai dari segmen bawah, menengah, sampai atas dan dari situ dapat dilihat segmen pasar yang dituju seperti apa, dan cara untuk mendekati diri dengan segmen yang dituju itu seperti apa.

Dalam menjalankan aktivitas yang terkait dengan penjualan tiap tahunnya, salah satu tindakan Bapak Norman sebagai seorang pemimpin yang memiliki kemampuan memimpin secara strategis yaitu melakukan *sales forecast* setiap tahunnya yang berbasis pada penjualan di tahun sebelumnya, pertumbuhannya, serta kebijakan pemerintah. Pada tahun 2012 terkait dengan kebijakan menteri keuangan yaitu UU nomor 43/PMK 010/2012 mengenai uang muka pembiayaan konsumen untuk kendaraan bermotor pada perusahaan pembiayaan, pada pasal 1 disebutkan bahwa perusahaan pembiayaan yang melakukan kegiatan usaha pembiayaan konsumen untuk kendaraan bermotor wajib menerapkan ketentuan uang muka kepada konsumen sebagai berikut : bagi kendaraan bermotor roda dua, paling rendah 20% dari harga jual kendaraan yang bersangkutan. Akibat kebijakan tersebut Honda Karya Rejeki juga terkena imbasnya, yaitu penjualan mengalami penurunan hanya sekitar 8% sampai dengan 10%. Penjualan tidak mengalami penurunan yang drastis karena bagaimanapun juga pada saat ini kendaraan bermotor merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh masyarakat karena dengan kendaraan, aktivitas dari masyarakat lebih mudah dan terbantu untuk mobilitasnya. Tindakan Bapak Norman sebagai seorang pemimpin terkait dengan kebijakan *down payment* motor yang diatur pemerintah adalah Bapak Norman tetap mengikuti aturan yang berlaku selama penjualan tidak menurun drastis tidak akan dilakukan tindakan yang terlalu berarti.

Menurut konsep Hitt et al (2005 : 385) aktivitas kepemimpinan strategis terdiri dari lima aktivitas yaitu menentukan arah strategis organisasi, membangun kontrol organisasi secara seimbang, mengelola sumber daya perusahaan secara

efektif, mempertahankan budaya organisasi, serta menekankan praktek etika. Aktivitas kepemimpinan strategis dianggap penting dilakukan oleh pimpinan Honda Karya Rejeki karena perusahaan ini sudah berdiri cukup lama yang tentunya tidak dapat terlepas dari aktivitas kepemimpinan strategis yang dilakukan oleh pimpinan. Selain itu kemampuan dari pimpinan untuk dapat mengintegrasikan antara aspek internal dan eksternal merupakan salah satu hal yang sangat mempengaruhi tindakan kepemimpinan strategis yang dilakukan oleh pimpinan.

Berdasarkan uraian diatas, untuk mengetahui aktivitas kepemimpinan strategis yang dilakukan oleh Bapak Norman maka dilakukan penelitian oleh peneliti dengan mengambil judul:

“AKTIVITAS KEPEMIMPINAN STRATEGIS DI PERUSAHAAN KARYA REJEKI MOTOR SEMARANG (MENURUT KONSEP HITT, IRELAND, DAN HOSKISSON)”.

1.2. Perumusan Masalah

Kepemimpinan strategis sendiri dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, serta bekerja dengan orang lain untuk memulai sesuatu yang akan menciptakan masa depan yang baik bagi organisasi (Hitt et al. 2005 :386). Tindakan kepemimpinan strategis yang efektif memungkinkan organisasi untuk berhasil menggunakan proses manajemen strategis yang berujung pada keunggulan kompetitif perusahaan.

Karya Rejeki Motor merupakan perusahaan yang mampu bertahan cukup lama di bidang penjualan sepeda motor Honda. Hal ini tentunya tidak dapat terlepas dari aktivitas kepemimpinan strategis yang dilakukan oleh pimpinan sehingga perusahaan dapat bertahan hingga sekarang ini. Mengingat aktivitas dari kepemimpinan strategis di usaha *dealer* motor ini, ada kebutuhan untuk studi

mendalam tentang aktivitas kepemimpinan strategis yang dilakukan oleh pimpinan. Pertanyaan penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimanakah optimalisasi aktivitas kepemimpinan strategis yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan Karya Rejeki Motor Semarang ?
- b. Aktivitas kepemimpinan strategis apa yang paling optimal dilakukan oleh pimpinan perusahaan Karya Rejeki Motor?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

- a. mengetahui optimalisasi aktivitas kepemimpinan strategis yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan Karya Rejeki Motor.
- b. mengetahui aktivitas kepemimpinan strategis yang paling optimal dilakukan oleh pimpinan perusahaan Karya Rejeki Motor.

1.3.2. Manfaat Penelitian

1.3.2.1. Manfaat Akademis

Penelitian ini merupakan penerapan teori yang telah diperoleh penulis selama belajar di perguruan tinggi ke dalam situasi nyata terutama pengetahuan tentang kepemimpinan strategis di suatu perusahaan menurut konsep Hitt, Ireland, Hoskisson.

1.3.2.2. Manfaat Praktis

1. Bagi perusahaan

Untuk mengetahui aktivitas kepemimpinan strategis yang dilakukan oleh pimpinan serta mengidentifikasi kesenjangan dalam kepemimpinan strategis yang perlu ditingkatkan lagi oleh pimpinan.

2. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan perbandingan bagi penelitian serupa, khususnya masalah kepemimpinan strategis dan implementasi strategi.

