



Lampiran 1. Hasil data prasurvey dengan pimpinan puncak (wawancara)

P = Peneliti

BN= Bapak Norman (Pimpinan Puncak dari Honda Karya Rejeki)

- P : Selamat siang pak, sebelumnya saya Rosalina dari mahasiswa Magister Manajemen Unika yang akan mengadakan penelitian di Honda Karya Rejeki terkait dengan peran kepemimpinan strategis dalam implementasi strategi pada Honda Karya Rejeki. Sebelum saya mengambil data penelitian sekitar bulan Agustus, saya ingin bertanya sedikit mengenai perusahaan ini terkait dengan kepemimpinan dari Bapak sendiri dan terkait dengan implementasi strategi di Honda Karya Rejeki ini. Pertama-tama bisa Bapak ceritakan sedikit mengenai sejarah berdirinya Honda Karya Rejeki?
- BN : Honda Karya Rejeki berdiri sejak tahun 1984 di Semarang , pertama kalinya Honda Karya Rejeki merupakan anak cabang dari TL Motor Jakarta kemudian buka di Semarang dibawah kepemimpinan Bapak Hanapi Rusli, tahun 1998 Honda Karya Rejeki sudah pecah dan sejak tahun itu Honda Karya Rejeki dipimpin dan dimiliki oleh Bapak Hanapi Rusli.
- P : Terkait dengan visi dan misi perusahaan, apakah ada?
- BN : Visi dan misi dari perusahaan ini adalah Be the Best
- P : Terkait dengan pencapaian visi dan misi perusahaan, apakah ada beberapa strategi yang dilaksanakan?
- BN : Saya rasa untuk itu saya mulai mengadakan perbaikan-perbaikan baik di sektor keuangan, penjualan/ marketingnya sendiri bagaimana, SDMnya . Memang untuk keuangan kita masih bertahap ya, step by step . Keuangan mulai diperbaiki dan dipersiapkan dan kami akan berusaha disitu pastinya.
- P : Dalam pencapaian visi dan misi ada beberapa strategi , di dalam pelaksanaan strateginya apakah ada aktivitas pengorganisasian, pengarahan, serta pengontrolan?
- BN : Kalau untuk itu langsung saya pegang sendiri dalam artian untuk tahap-tahap dan strategi yang kami buat adalah kita berusaha untuk *satisfaction* itu yang pertamanya , namanya kita perusahaan yang bergerak di bidang penjualan sepeda motor ini apabila kita mengejar pada profit marginnya saja akan susah, jadi mau tidak mau kita berusaha untuk *follow based*

dengan *follow based* itulah mau tidak mau kami harus memberikan kepuasan pada customer kami baik dalam pengiriman barang, pelayanannya, segi apapun termasuk after salesnya itu yang kita utamakan.

- P : Dalam setiap tahapan implementasi strategi , apakah Bapak sendiri yang melakukan tugas pengontrolan dalam setiap tahapan implementasi strategi?
- BN : Untuk tahapan pengontrolan, saya sendiri yang mengontrol setiap aktivitas implementasi strategi yang telah dibuat.
- P : Berapa jumlah karyawan Honda Karya Rejeki ini?
- BN : Untuk karyawan Honda Karya Rejeki sendiri berjumlah sekitar 30 orang .
- P : Pada masing-masing divisi keuangan, pemasaran, SDM, dan operasional apakah ada kepala dari masing-masing divisi yang bertugas untuk bertanggung jawab pada masing-masing divisinya?
- BN : Ya, di masing-masing divisi tentunya ada kepala bagiannya.
- P : Terkait dengan struktur organisasi dari perusahaan ini bagaimana?
- BN : Untuk struktur organisasinya langsung dari pimpinan ke karyawan saja
- P : Menurut Bapak sendiri , pesaing terbesar dari Honda Karya Rejeki itu siapa?
- BN : Pesaing terbesar yaitu dealer-dealer motor yang saat ini sudah mulai grow up (yang sudah besar), yang memiliki cabang lebih dari satu dan juga mereka punya background keuangan yang sudah mulai kuat dan segala macamnya , itu yang menjadi kendala kami.
- P : Apakah Bapak Norman sendiri tiap bulan atau tiap tahunnya mengadakan evaluasi terhadap aktivitas karyawan atau terkait dengan strateginya?
- BN : Tentunya, iya saya mengadakan evaluasi tiap bulannya.
- P : Terkait dengan cara memimpin dari Bapak Norman sendiri, apakah Bapak Norman sendiri memiliki sikap yang strick atau tidak?
- BN : Untuk sikap saya dalam memimpin, saya memiliki sikap fleksibility
- P : Bapak Norman sendiri sebagai pemimpin, apakah menetapkan target-target apa yang harus dicapai?
- BN : Ya, tentu saya menetapkan target apa yang harus dicapai pada perusahaan ini.

- P : Selama ini, pernah atau tidak misalkan di divisi penjualan / marketing pernah atau tidak karyawan Bapak tidak mencapai target?
- BN : Kalau itu, sering kali ya karena namanya tiap bulan itu kan fluktuatif. Fluktuatif dalam artian kami tidak tahu bagaiman kondisi pasar, keadaan pasar pada waktu itu seperti kita tidak tahu. Dan juga tiap bulan program-program bagi penjualan Honda itu kan banyak sehingga kadang yang cukup membingungkan konsumen sudah masuk program ini belum terkirim saja program sudah ada pergantian sehingga kadang marketing sendiri mengalami kendala dalam hal-hal seperti itu. Jadi, kalau target itu cukup banyak sih yang tidak tercapai dan tidak sedikit juga yang mencapai target atau melebihi dari targetnya itu juga tidak sedikit.
- P : Bagaimana sikap Anda sebagai seorang pemimpin apabila karyawan Anda tidak memenuhi target?
- BN : Tentunya saya melihat kondisinya terlebih dahulu dalam artian begini karyawan tidak memenuhi target itu kan karena ada dua hal yang pertama karena karyawan malas yang kedua karena market yang turun . Apabila market turun dan saya melihat karyawan memang ada usahanya, upayanya, pergerakannya lalu apa sikapnya kepada konsumen seperti apa lalu ada *follow up*nya dan *report*nya seperti apa tiap harinya ke kita dan segala macamnya dari situ kita bisa tau , ini orang cuma tidur atau memang market yang lagi susah atau ini orang cuma leda-lede atau kamuflase saja, seperti itu . Kalau misalkan marketnya yang susah, ya kita memaklumi lah . Saya tidak bisa memberikan *punishment* karena memang seperti itu kenyataanya, tetapi kalau memang karyawan malas-malasan atau sebagainya pastinya ada *punishment*nya. Karena *reward* pun kita juga adakan.
- P : *Reward*nya berupa apa ya pak?
- BN : *Reward* berupa fee
- P : Untuk *follow up* sendiri apakah Bapak Norman memberikan peran penting dalam hal *follow up*?
- BN : Ya, kebetulan saya sendiri yang akan *follow up* dari masing-masing divisinya.
- P : Terkait dengan perumusan strategi untuk pencapaian visi misi tentunya nantinya akan diimplementasikan ke dalam tindakan nyata , sebelum diimplementasikan apakah ada aktivitas yang dilakukan?

BN : Ya, kami ada penyusunan program , berapa budget yang akan dikeluarkan dan penyusunan program itu saya yang buat lalu kemudian saya sharring kan ke masing-masing kepala divisi dan meminta saran dari masing-masing kepala divisi.

P : Terkait dengan langkah-langkah / strategi yang akan digunakan untuk pencapaian visi misi apakah dirumuskan secara bersama-sama dengan kepala divisi?

BN : Untuk itu, saya yang pegang alih dalam pembuatan keputusan namun saya juga meminta masukan dari masing-masing divisi misalkan divisi keuangan saya membutuhkan ini , divisi pemasaran saya membutuhkan ini dan sebagainya.

P : Pengertian dari be the best sendiri dalam visi dan misinya seperti apa ya pak?

BN : Visi dari perusahaan ini yaitu menjadi dealer motor Honda yang terbaik dalam menyediakan sepeda motor Honda; menjadi dealer motor Honda yang dapat diterima oleh konsumen baik dari segi penjualan, pelayanan, maupun *after salesnya*; menjadi dealer motor Honda yang unggul dengan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten pada bidangnya. Misi dari perusahaan ini adalah berkontribusi pada peningkatan market share sepeda motor Honda; memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen baik dalam hal produk maupun layanan kepada konsumen (dalam hal penjualan sepeda motor Honda maupun *after salesnya*); mengupayakan karyawan/salesman yang bermutu dan profesional di bidangnya.

P : Proses bisnis dari Honda Karya Rejeki sendiri seperti apa?

BN : Prosesnya adalah seperti ini :

- a. Astra Honda Motor mengirimkan unit sepeda motor ke Honda Karya Rejeki sesuai dengan permintaan.
- b. Honda Karya Rejeki membayar unit sepeda motor yang telah dipesannya kepada Astra Honda Motor.

- c. Konsumen mendatangi Honda Karya Rejeki dan memilih unit yang diinginkan.
- d. Konsumen membayar DP motor kepada Honda Karya Rejeki
- b. *Honda Karya Rejeki menghubungi pihak leasing/lembaga pembiayaan yaitu FIF ; WOM ; Adira ; Oto ; CSF.*
- c. *Honda Karya Rejeki menghubungi pihak leasing/lembaga pembiayaan yaitu FIF ; WOM ; Adira ; Oto ; CSF.*
- d. *Pihak leasing/lembaga pembiayaan melunasi sisa pembayaran unit kepada Honda Karya Rejeki.*
- e. *Honda Karya Rejeki mengirim barang kepada konsumen.*
- f. *Konsumen membayar angsuran dalam jumlah dan kurun waktu tertentu kepada pihak leasing/lembaga pembiayaan*

P : Terkait dengan kebijakan pemerintah di tahun 2012 mengenai DP motor 20% itu apakah Honda Karya Rejeki juga terkena imbasnya? dalam artian penjualan menurun?

BN : Ya, sempat terjadi penurunan, namun tidak terlalu drastic yaitu sekitar 8-10% karena bagaimanapun juga bahwa kebutuhan untuk memiliki sepeda motor itu kan sudah menjadi kebutuhan primer jadi mau tidak mau tidak mempengaruhi sekali.

P : Lalu tindakan Bapak Norman sebagai pemimpin mengatasi penjualan menurun akibat kebijakan pemerintah itu sendiri, bagaimana?

BN : Kalau hal itu, saya tidak bisa bergerak apa-apa namanya saja juga plural ya(umum) , jadi mau tidak mau kita ikuti saja selama hal itu tidak terlalu menunjukkan penjualan yang menurun secara drastis sekali.

- P : Strategi yang sering digunakan oleh perusahaan ini itu seperti apa?
- BN : Strategi jemput bola yaitu ke perumahan-perumahan, pertoko-tokoan, pabrik-pabrik seperti itu.
- P : Untuk pameran apakah sering ikut?
- BN : Ya, tapi untuk event-event pameran itu kita tidak ikut pameran yang di mall. Kita lebih cenderung memakai strategi BTL (below the line) dalam artian kita lebih mendekati diri ke pasar, di indomaret, membentuk tenda-tenda itu lebih efektif daripada kita mengadakan pameran di mall.
- P : Cara bersaing dengan pesaing bagaimana strategi Anda?
- BN : Saya rasa, dengan kita mempunyai data customer yang lama-lama itu jauh lebih baik ya. Sedangkan Astra lebih banyak melakukan penjualan kontan atau apa, jadi tidak terlalu berpengaruh sekali sih.
- P : Menurut Anda, apakah di Honda Karya Rejeki ini membutuhkan Anda sebagai seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang strategis?
- BN : Saya bilang perusahaan ini butuh dan perlu ya. dalam artian apabila kita memakai system kekeluargaan, semua salesman yang ada merasa memiliki perusahaan ini tidak hanya yaudah saya bekerja dan mendapatkan gaji seperti itu namun mereka juga merasa untuk memiliki misalkan aduh kok sepi dan berusaha bersama-sama untuk menjadi dealer yang lebih baik lagi
- P : Untuk kebijakan yang ada di perusahaan ini apakah mengikuti kebijakan Astra Honda Motor sebagai main dealer ataukah bapak Norman memiliki kebijakan tersendiri?

- BN : Kita ada beberapa konsep yang harus kita turuti dari main dealer termasuk kebijakan harga ya karena itu kan valid tapi untuk pengembangannya kita adakan pengembangan sendiri.
- P : Bapak Norman sendiri sebagai pemimpin, bagaimana cara Bapak untuk menganalisis pasar?
- BN : Ya dilihat dari segmen pasarnya dalam artian kita mau bergerak di segmen mana, karena di tiap-tiap unit itu kan kita memiliki beberapa golongan ada untuk segmen atas, menengah, dan bawah. Dan dari situ kita bisa lihat kita mau menyerangnya kemana, segmen pasarnya seperti apa, pergerakannya seperti apa, cara kita mendekati diri ke konsumen berdasarkan masing-masing segmen itu seperti apa. Seperti itulah saya sebagai seorang pemimpin menganalisis pasar.
- P : Honda Karya Borneo mau bergerak di bidang penjualan, tentunya harus memiliki target penjualan tiap tahunnya. Bapak Norman sendiri sebagai pemimpin bagaimana cara Anda dalam memperkirakan jumlah penjualan (sales forecast) tiap tahunnya?
- BN : Kita based on pada penjualan di tahun sebelumnya seperti apa, lalu pertumbuhannya seperti apa, kebijakan pemerintah seperti apa lalu baru kita bisa kita kembangkan disitu dan bisa memperkirakan penjualan di tahun berikutnya. Karena bagaimanapun juga target penjualan dari main dealernya tiap tahunnya naik tapi kenaikan itu kan berapa persen kita voting bersama dengan pihak-pihak yang terkait.
- P : Bapak Norman sebagai seorang pemimpin, bagaimana cara Anda dalam membimbing karyawan Anda agar karyawan Anda selalu memberikan kepuasan kepada konsumen?

- BN : Ya, saya mengadakan briefing minimal sekali atau dua kali dalam seminggu di pagi hari . Dari briefing itu, saya dapat mengerti bagaimana keluhan dari para karyawan maupun keluhan yang disampaikan konsumen melalui karyawan, permintaan pasar itu seperti apa, yang diharapkan konsumen terhadap kita itu seperti apa. Jadi dengan adanya briefing tersebut kita bisa memperbaiki segala aspek yang menjadi kekurangan kita untuk memberikan pelayanan yang lebih baik lagi dari sebelumnya sehingga konsumen merasa puas pada dealer ini.
- P : O ya, terkait dengan complain pelanggan apakah langsung ke Bapak Norman sendiri selaku pimpinan atau bagaimanakah?
- BN : Kalau itu tergantung, complain itu kan berbagai macam ya . Kalau complain mengenai unit ya langsung ke dealer kami tapi kalau complain mengenai STNK atau surat-surat lain ya itu bukan tanggung jawab dari kami.
- P : Bagaimana cara Anda bersama karyawan Anda untuk menjaga kualitas pelayanan kepada konsumen?
- BN : Ya kita berusaha memberikan satu unit pada waktu mereka datang memilih unit sampai pada pengirimannya itu kita berusaha untuk memberikan penjelasan kepada konsumen, kita berusaha memberikan masukan unit ini seperti apa . Lalu pada saat pengiriman, kita selalu memastikan 2 hal yang pertama bahwa unit yang kita kirimkan itu dalam kondisi yang sempurna, yang kedua bahwa barang-barang yang akan diterima oleh konsumen itu sesuai dengan yang diharapkan oleh konsumen , setelah itu kita evaluasi after salesnya bagaimana tiga hari setelah pemakaian, seminggu setelah pemakaian.

P : Bagaimana cara bapak sendiri sebagai pimpinan dalam menjaga hubungan dengan konsumen?

BN : Cara saya dalam menjaga hubungan dengan konsumen yaitu dengan cara melihat pada data base konsumen yang telah dibuat oleh perusahaan yang bisa digunakan untuk menawarkan kembali produk-produk terbaru yang ada di Honda Karya Rejeki.

P : Oke, cukup sekian pertanyaan dari saya. Terima kasih pak

BN : Oke sama-sama



Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

NO KUESIONER :

Tanggal Survey :

Jam : sd

Surveyor :

PENGANTAR

Responden yang terhormat perkenalkan saya : Bernadeta Rosalina Dwi Anggraeni , mahasiswi Pascasarjana Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unika Soegijapranata. Sehubungan dengan pengumpulan data thesis saya yang berjudul : **“Aktivitas Kepemimpin Strategis di Honda Karya Rejeki (Menurut Konsep Hitt, Ireland, dan Hoskisson)**. saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner ini. Adapun data kuesioner ini hanya untuk keperluan penulisan thesis saya dan tidak untuk pihak-pihak lainnya. Atas waktu dan kerjasamanya saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti



KUESIONER

Terima kasih telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini terdiri dari empat bagian. Harap isi kuesioner ini dengan tanda silang (X).

Bagian A

Bagian ini berkaitan dengan informasi mengenai diri Anda dan organisasi Anda. Informasi yang didapat ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk membandingkan kelompok responden .

1. Berapa usia Anda ?
 - a. < 30 tahun
 - b. 30-39 tahun
 - c. 40-49 tahun
 - d. 50-59 tahun
 - e. 60-69 tahun
 - f. >70 tahun
2. Jenis kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Apa jabatan Anda di Honda Karya Reputasi ?
 - a. Pimpinan Puncak
 - b. Kepala Bagian Keuangan
 - c. Kepala Bagian MSDM
 - d. Kepala Bagian Operasional
 - e. Kepala Bagian Pemasaran
4. Pilihlah salah satu yang merupakan gambaran wilayah spesialis Anda :
 - a. Pemasaran
 - b. Sumber Daya Manusia
 - c. Keuangan
 - d. Operasional
 - e. General manajemen
5. Apa pendidikan terakhir Anda?
 - a. D3
 - b. S1
 - c. S2
 - d. Lain-lain (.....)

6. Dalam organisasi Anda, selama berapa tahun Anda terlibat dalam formulasi dan implementasi strategi?
 - a. < 1 tahun
 - b. 1-3 tahun
 - c. 4-7 tahun
 - d. 8-10 tahun
 - e. 11-20 tahun
 - f. >21 tahun

7. Berikut ini mana yang terbaik yang menggambarkan strategi bisnis yang dominan pada organisasi Anda?
 - a. Konsolidasi (hanya fokus pada bisnis inti saja/ mengejar *profit*)
 - b. Bertumbuh (memasuki pasar baru, memberikan pelayanan yang terus-menerus baik, mengutamakan kepuasan konsumen).

Bagian B

Bagian B berkaitan dengan persepsi Anda mengenai pentingnya kepemimpinan strategis dalam organisasi ini.

Silahkan berikan peringkat, berdasarkan tingkat kepentingannya pada masing-masing peran seorang pemimpin strategis dalam organisasi.

Gunakan skala berikut :

1 = memiliki peran paling penting

2 = memiliki peran penting peringkat yang kedua dan sebagainya

5 = memiliki peran penting peringkat yang ketujuh

Silahkan gunakan setiap nomor 1 sampai 5 sekali saja

No	Peran kepemimpinan strategiss	Peringkat kepentingan (gunakan setiap nomor 1 sampai 5 sekali saja)
1.	Menentukan arah strategis organisasi	
2.	Membangun kontrol organisasi yang seimbang (keseimbangan antara kontrol keuangan dan non keuangan)	
3.	Mengelola sumber daya perusahaan secara efektif	
4.	Mempertahankan budaya organisasi	
5.	Menekankan praktek etika	

AKHIR DARI KUESIONER

TERIMA KASIH ATAS KERJASAMA YANG BAIK

Lampiran 3. Pertanyaan Wawancara untuk Responden Penelitian

Aktivitas Kepemimpinan Strategis

A. Menentukan arah strategis

1. Apakah Anda/pimpinan Anda telah melakukan perumusan visi dan misi dari organisasi ini?
2. Apakah dalam merumuskan visi dan misi, Anda/pimpinan Anda melibatkan tim di dalamnya?
3. Apakah Anda/pimpinan Anda telah melakukan perumusan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek?
4. Apakah Anda/pimpinan Anda telah melakukan perumusan strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi?
5. Apakah visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi sudah Anda/pimpinan komunikasikan dengan karyawan?
6. Apakah tiap tahunnya ada kegiatan rutin yang berguna untuk pemantapan visi, misi, tujuan serta strategi organisasinya?
7. Bagaimana peran Anda sebagai pimpinan dalam merumuskan strategi organisasi dalam pencapaian visi terkait dengan menjadi dealer yang terbaik?
8. Apa saja indikator pencapaian visi menjadi dealer yang terbaik? Bagaimana pencapaiannya / hasilnya? serta bagaimana Anda/pimpinan Anda mengevaluasi kinerja karyawan Anda? Tindakan apa yang dilakukan oleh Anda/pimpinan Anda setelah evaluasi agar tetap terus menjadi dealer yang terbaik?

B. Membangun kontrol organisasi secara seimbang

1. Sebagai seorang pemimpin, apakah Anda sudah membangun kontrol organisasi Anda secara seimbang (antara kontrol keuangan dan kontrol non keuangan) ?
2. Bagaimana peran Anda sebagai seorang pemimpin dalam membangun kontrol organisasi Anda secara seimbang agar dapat melaksanakan strategi organisasi sesuai dengan rencana?
3. Bagaimana Anda/pimpinan Anda mengontrol aspek keuangan perusahaan?
4. Bagaimana Anda/pimpinan Anda mengontrol aspek SDM perusahaan?
5. Bagaimana Anda/pimpinan Anda mengontrol aspek operasional perusahaan?
6. Apa saja indikator pencapaian untuk membangun kontrol organisasi secara seimbang? Bagaimana hasilnya? serta bagaimana Anda/pimpinan mengevaluasi kinerja karyawan dalam membangun kontrol organisasi secara seimbang? Langkah apa yang Anda/pimpinan Anda lakukan agar kedepannya tetap dapat melaksanakan kontrol organisasi secara seimbang?
7. Bagaimana peran Anda/pimpinan Anda sebagai seorang pemimpin mengajak seluruh karyawan agar bersama-sama menjaga dan membangun organisasi Anda secara seimbang? Jelaskan!

C. Mengelola sumber daya perusahaan yang efektif

1. Sebagai seorang pemimpin, apakah Anda sudah mengelola sumber daya perusahaan Anda secara efektif ? Jika ya, bagaimana cara Anda agar dapat mengelola sumber daya perusahaan secara efektif?
2. Bagaimanakah Anda/pimpinan Anda melakukan pengelolaan sumber daya manusia?

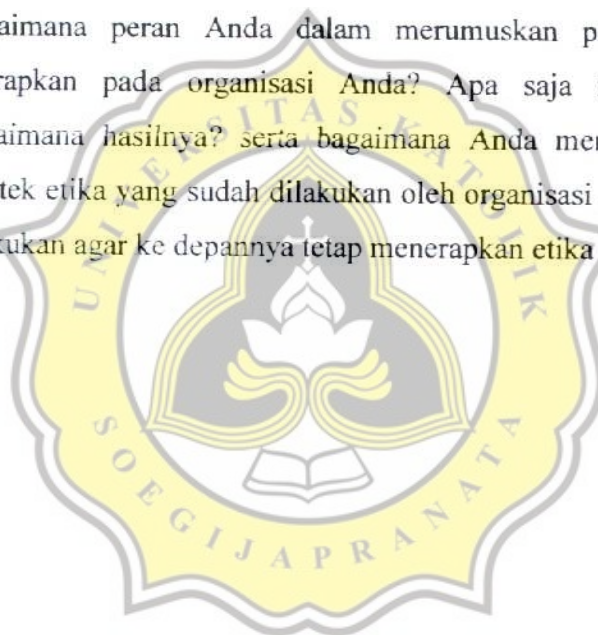
3. Bagaimanakah Anda/pimpinan Anda melakukan pengelolaan sumber daya keuangan?
4. Bagaimanakah Anda/pimpinan Anda melakukan pengelolaan sumber daya sosial?
5. Bagaimanakah Anda/pimpinan Anda melakukan pengelolaan sumber daya organisasi?
6. Apa saja indikator pencapaian untuk dapat mengelola sumber daya secara efektif ? Bagaimana hasilnya? serta bagaimana Anda/ pimpinan Anda mengevaluasi kinerja karyawan terkait dengan pengelolaan sumber daya perusahaan yang efektif? Langkah apa yang dilakukan agar kedepannya tetap dapat menggunakan sumber daya secara efektif guna pelaksanaan strategi organisasi?

D. Mempertahankan budaya organisasi yang efektif

1. Bagaimanakah terbentuk budaya organisasi pada perusahaan Anda?
2. Bagaimana peran Anda sebagai seorang pemimpin dalam menerapkan budaya organisasi guna melaksanakan strategi organisasi yang telah direncanakan? Apa saja indikator pencapaiannya? Bagaimana hasilnya? serta bagaimana Anda mengevaluasi kinerja karyawan Anda terkait dengan penerapan budaya organisasi dalam pelaksanaan strategi pemasaran? Langkah apa yang dilakukan ke depannya agar tetap terus menerapkan budaya organisasi ke dalam strategi organisasi yang telah direncanakan?
3. Bagaimana cara Anda sebagai seorang pemimpin mengkomunikasikan kepada karyawan Anda mengenai budaya organisasi yang ada di organisasi Anda?

E. Menekankan praktek etika

1. Apakah Anda sebagai pemimpin telah menekankan praktek etika berbisnis di perusahaan Anda? Jika ya, etika berbisnis yang bagaimana yang ada di perusahaan ini?
2. Sebagai seorang pemimpin yang selalu mengambil keputusan dalam segala hal, apakah dalam proses pengambilan keputusan Anda selalu didasarkan pada etika bisnis yang Anda terapkan dalam perusahaan? Jika ya, menurut Anda mengapa Anda harus berpedoman pada etika berbisnis itu?
3. Bagaimana peran Anda dalam merumuskan praktek etika yang harus diterapkan pada organisasi Anda? Apa saja indikator pencapaiannya? Bagaimana hasilnya? serta bagaimana Anda mengevaluasi terkait dengan praktek etika yang sudah dilakukan oleh organisasi Anda? Tindakan apa yang dilakukan agar ke depannya tetap menerapkan etika dalam bisnis Anda?



Lampiran 4. Tabulasi jawaban responden

		Jawaban Responden		
No	Pertanyaan	BN	D	B
KEPEMIMPINAN STRATEGIS				
A. Menentukan Arah Strategis				
1.	Perumusan visi misi oleh pimpinan	Sudah dilakukan oleh pimpinan sekitar dua tahun lalu. Perumusan visi dan misi dilakukan sendiri oleh pimpinan	Sudah dilakukan oleh pimpinan pada tahun 2011	Sudah dilakukan oleh pimpinan belum lama ini.
2.	Pihak yang terlibat dalam perumusan visi dan misi	Perumusan visi dan misi dilakukan sendiri oleh pimpinan tanpa melibatkan karyawan/tim di dalamnya	Perumusan visi dan misi dilakukan sendiri oleh pimpinan tanpa melibatkan karyawan di dalamnya	Perumusan visi dan misi dilakukan sendiri oleh pimpinan
3.	Perumusan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek sudah dilakukan oleh pimpinan	Perumusan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek sudah dilakukan oleh pimpinan	Perumusan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek belum dilakukan oleh pimpinan	Perumusan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek belum dilakukan oleh pimpinan
4.	Perumusan strategi oleh pimpinan	Sudah dilakukan perumusan strategi oleh pimpinan terkait dengan strategi penjualan.	Pimpinan sudah melakukan perumusan strategi namun hanya untuk satu bulan	Pimpinan sudah melakukan perumusan strategi namun hanya untuk satu bulan

			kedepan terkait dengan strategi penjualan.	kedepan terkait dengan strategi penjualan. Namun strategi tetap secara keseluruhan belum ada
5.	Komunikasi visi, misi, strategi yang dilakukan pimpinan kepada karyawan	Sudah melakukan komunikasi visi, misi, strategi organisasi kepada karyawan	Pimpinan belum melakukan komunikasi visi, misi, strategi organisasi kepada karyawan.	Pimpinan belum melakukan komunikasi visi, misi, strategi organisasi kepada karyawan.
6.	Kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan untuk memantapkan visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi	Belum ada kegiatan rutin dari pimpinan untuk memantapkan visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi.	Belum ada kegiatan rutin dari pimpinan untuk memantapkan visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi.	Belum ada kegiatan rutin dari pimpinan untuk memantapkan visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi.
7.	Peran pimpinan dalam merumuskan strategi organisasi terkait pencapaian visi menjadi dealer yang terbaik	Peran pimpinan yaitu : a. mengadakan pengembangan SDM sesuai dengan penempatannya b. melakukan evaluasi terkait dengan tingkat keadaan pasar terutama terkait permintaan akan sepeda motor Honda. c. memberikan arahan kepada karyawan untuk berusaha melaksanakan kegiatan penjualan melalui <i>door to door</i> . d. memberikan training pada		

8.	Indikator pencapaian dalam menjadi dealer yang terbaik	<p>karyawan terkait dengan pelayanan kepada konsumen yang baik itu seperti apa meskipun dari pihak lain dealer pun juga memberikan training</p> <p>Setelah itu barulah saya ambil langkah untuk merumuskan strategi organisasi serta memutuskan strategi mana yang terbaik terkait dengan menjadi dealer yang terbaik dalam menyediakan sepeda motor Honda.</p>	<p>Indikator :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kesolidan dalam tim b. Pangsa pasar c. Seberapa besar konsumen percaya pada kita terkait dengan produk yang kita jual, pelayanan yang kita berikan, maupun after salesnya. d. sejauh mana fairness konsumen ke perusahaan kita 	<p>Indikatornya adalah dilihat dari sisi perusahaan terlebih dahulu dilihat dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. anggaran perusahaan b. organisasi ini sendiri terkait dengan job description karyawan
----	--	---	---	--

9.	Pencapaian di tahun 2012 terkait dengan menjadi dealer yang terbaik	Pencapaian belum memuaskan karena pangsa pasar yang diperoleh hanya sekitar 5-10% namun di tahun lalu ada perkembangan sekitar 20-25% dalam segi pangsa pasarnya dan diharapkan untuk tahun ini akan jauh lebih baik lagi dalam segi pangsa pasarnya, pelayanan yang diberikan serta kompetensi karyawan lebih baik lagi	Pencapaian belum memuaskan karena pangsa pasar secara keseluruhan itu hanya sekitar 5-10% dari pangsa pasar, pelayanan kepada konsumen serta kompetensi karyawan	Pencapaian di belum memuaskan karena aspek internal perusahaan masih kurang baik. Namun untuk aspek penjualan, perusahaan sudah mencapai tahapan yang baik.
10.	Evaluasi dari pimpinan terkait dengan pelaksanaan strategi untuk menjadi dealer yang terbaik	Untuk evaluasinya dengan pertemuan setiap bulannya. Evaluasinya terkait dengan pangsa pasar yang sudah dapat diraih, pelayanan yang diberikan kepada konsumen serta kompetensi karyawan.	Evaluasi dengan diadakan pertemuan untuk membahas terkait : a. pelaksanaan strategi di lapangan, b. membahas mengenai penjualan, c. kelemahan dan kelebihan dari strategi yang dilakukan di lapangan. d. pelayanan yang diberikan kepada konsumen e. evaluasi terkait dengan kompetensi karyawan.	Tidak ada evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan terkait dengan : a. pengecekan ulang mengenai pelaksanaan strateginya, b. kendala di lapangan selama proses implementasi strategi.
11.	Langkah kedepan yang dilakukan pimpinan agar tetap menjadi dealer yang	Menerapkan karyawan untuk selalu berpikiran positif.	Pimpinan biasanya hanya tetap memfokuskan pada penjualan karena dengan penjualan yang tinggi maka pangsa pasar akan	Tidak ada langkah kedepan yang dilakukan oleh pimpinan. Pimpinan hanya menekankan pada

	terbaik		meningkat.	karyawan pada aspek penjualan saja.
B.	Membangun kontrol organisasi secara seimbang			
1.	Kontrol keuangan dan non keuangan yang dilakukan secara seimbang oleh pimpinan	Kontrol organisasi secara seimbang sudah dilakukan oleh pimpinan namun belum secara maksimal. Pengontrolan kepada kepala bagian keuangan	Kontrol organisasi keuangan dan non keuangan belum dilakukan secara seimbang/bersamaan	Kontrol organisasi keuangan dan non keuangan belum dilakukan secara seimbang/bersamaan
2.	Kontrol langsung pada aspek keuangan yang dilakukan oleh pimpinan	Belum dilakukan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek keuangan. Pengontrolan kepada kepala bagian keuangan	Belum dilakukan pengontrolan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek keuangan. Kepala bagian keuangan yang melakukan kontrol langsung pada aspek keuangan.	Belum dilakukan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek keuangan. Pengontrolan langsung kepada kepala bagian keuangan.
3.	Kontrol langsung pada aspek SDM	Belum dilakukan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek SDM. Pengontrolan langsung oleh kepala bagian SDM	Belum dilakukan pengontrolan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek SDM. Pengontrolan langsung dilakukan oleh kepala bagian SDM, pimpinan hanya melihat laporannya saja.	Belum dilakukan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek SDM. Kepala bagian SDM yang lebih melakukan pengontrolan langsung pada aspek SDM.

4.	Kontrol langsung aspek operasional pada aspek operasional	Belum dilakukan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek operasional.	Belum dilakukan pengontrolan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek operasional	Belum dilakukan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek operasional
5.	Kontrol langsung pada aspek pemasaran	Belum dilakukan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek pemasaran.	Belum dilakukan pengontrolan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek pemasaran.	Belum dilakukan langsung oleh pimpinan terkait dengan aspek pemasaran.
6.	Indikator pencapaian kontrol organisasi secara seimbang	Indikatornya adalah kesinambungan antar bagian SDM, keuangan, pemasaran dan operasional.	Indikatornya adalah semua bagian memiliki keseimbangan yang sama istilahnya semua bagian itu memiliki visi yang sama.	Indikatornya adalah semua bagian memiliki keseimbangan yang sama.
7.	Pencapaian di tahun 2012 terkait dengan kontrol organisasi secara seimbang	Pencapaiannya belum sepenuhnya organisasi dapat dikontrol secara seimbang	Pencapaian di tahun 2012 masih kurang seimbang terutama di bagian pemasaran dan bagian keuangannya	Pencapaian di tahun lalu masih kurang seimbang di semua bagian.
8.	Kontrol keuangan dan non keuangan yang dilakukan secara rutin pada tahun 2012	Pimpinan sudah melakukan kontrol rutin tiap bulannya selama periode tahun 2012	Pimpinan belum melakukan kontrol rutin tiap bulannya selama periode tahun 2012.	Pimpinan belum melakukan kontrol rutin tiap bulannya selama periode tahun 2012.
8.	Evaluasi dari pimpinan terkait dengan pelaksanaan kontrol organisasi secara seimbang	Evaluasinya yaitu pimpinan melihat sampai sejauh mana keseimbangan antar bagian keuangan, pemasaran, SDM maupun operasionalnya.	Evaluasinya adalah dengan adanya pertemuan tiap bulannya yang membahas bagaimana kinerja/hasil dari masing-masing bagian tiap	Tidak ada evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan.

			bulannya.	
6.	Langkah kedepan yang dilakukan pemimpin agar tetap melaksanakan kontrol organisasi secara seimbang	Kedepannya pimpinan akan melakukan komunikasi ke seluruh bagian di perusahaan.	Tidak ada langkah khusus yang dilakukan oleh pimpinan agar tetap melaksanakan kontrol organisasi secara seimbang	Tidak ada langkah yang dilakukan oleh pimpinan agar kedepannya tetap melaksanakan kontrol organisasi secara seimbang.
7.	Peran pimpinan dalam mengajak karyawan membangun kontrol organisasi secara seimbang	Pimpinan lebih mengarahkan ke karyawan untuk bekerja tidak terpancang pada pencapaian target namun juga masing-masing bagian harus seimbang.	Pimpinan biasanya hanya mengarahkan jika ada kendala/kesulitan di masing-masing bagian.	Ajakan dari pimpinan berupa perencanaan saja. Namun dari rencana tersebut tidak dijalankan sama sekali oleh pimpinan.
C.	Mengelola sumber daya perusahaan yang efektif			
1.	Pengelolaan sumber daya perusahaan secara keseluruhan yang dilakukan oleh pimpinan	Pimpinan belum melakukan pengelolaan terhadap sumber daya perusahaan secara keseluruhan	Pimpinan belum melakukan pengelolaan langsung terhadap sumber daya perusahaan secara keseluruhan.	Pimpinan belum melakukan pengelolaan sumber daya secara keseluruhan.
2.	Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan pimpinan	Pimpinan belum melakukan pengelolaan langsung pada sumber daya manusia. Pengelolaan langsung oleh kepala bagian SDM.	Pimpinan belum melakukan pengelolaan langsung pada sumber daya manusia. Pengelolaan langsung bagian	Pimpinan belum melakukan pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan langsung dilakukan oleh

			SDM. Pimpinan biasanya melihat laporan yang diberikan kepala bagian SDM.	kepala bagian SDM..
3.	Pengelolaan sumber daya keuangan yang dilakukan oleh pimpinan.	Pimpinan belum melakukan pengelolaan langsung pada sumber daya keuangan.	Pimpinan belum melakukan pengelolaan langsung pada bagian keuangan yang melakukan pengelolaan langsung pada sumber daya keuangannya.	Pimpinan melakukan pengelolaan langsung pada sumber daya keuangan. belum
4.	Pengelolaan sumber daya sosial yang dilakukan oleh pimpinan.	Pimpinan belum melakukan pengelolaan langsung pada sumber daya sosial.	Pimpinan belum melakukan pengelolaan langsung pada sumber daya sosial.	Pimpinan melakukan pengelolaan langsung pada sumber daya sosial belum
5.	Pengelolaan sumber daya organisasi yang dilakukan oleh pimpinan.	Pimpinan belum melakukan pengelolaan langsung pada sumber daya organisasi terkait dengan mengelola nilai yang dikembangkan dalam organisasi.	Pimpinan belum melakukan pengelolaan langsung pada sumber daya organisasi	Pimpinan melakukan pengelolaan langsung pada sumber daya organisasi. belum
6.	Pengelolaan rutin yang dilakukan oleh pimpinan tiap bulannya pada tahun 2012	Pimpinan belum melakukan pengelolaan secara rutin tiap bulannya karena tiap bulannya masih berfokus pada penjualannya.	Pimpinan belum melakukan pengelolaan secara rutin tiap bulannya	Pimpinan melakukan pengelolaan secara rutin tiap bulannya belum
7.	Peran dalam mengelola	Peran pimpinan yaitu mengontrol kerja di masing-masing bagian sumber		

	sumber daya	Indikator pencapaian pengelolaan sumber daya	Indikatornya adalah tiap-tiap bagian dikatakan seimbang yang mana antara modal financial, modal SDM, dan modal yang lain-lain seimbang.	Indikatornya adalah antar bagian harus berkesinambungan.
8.	Indikator pencapaian pengelolaan sumber daya	Indikatornya adalah masing-masing bagian sudah bisa mengelola sumber daya yang dimiliki secara mandiri	Indikatornya adalah tiap-tiap bagian dikatakan seimbang yang mana antara modal financial, modal SDM, dan modal yang lain-lain seimbang.	Indikatornya adalah antar bagian harus berkesinambungan.
9.	Pencapaian di tahun lalu mengenai pengelolaan sumber daya	Pencapaian di tahun lalu yaitu perusahaan belum bisa sepenuhnya mencapai pengelolaan sumber daya perusahaan secara efektif.	Pencapaian di tahun lalu sudah cukup baik untuk pengelolaan modal sumber daya manusia, modal financial, maupun modal lain yang dimiliki.	Pencapaian di tahun lalu belum ada pengelolaan sumber daya secara efektif dari pimpinan.
10.	Evaluasi yang dilakukan pimpinan terkait dengan pengelolaan sumber daya	Evaluasi yang dilakukan pimpinan adalah sejauh mana masing-masing bagian bisa melakukan kontrol untuk sumber dayanya secara mandiri	Evaluasi yang dilakukan hanya pimpinan melihat dari report per bagian setelah itu diulas hasilnya seperti apa namun jarang membahas langkah kedepan/ strateginya agar pengelolaan sumber daya itu tetap efektif.	Belum ada evaluasi dari pimpinan mengenai pelaksanaan pengelolaan sumber daya yang sudah dilakukan
11.	Langkah yang kedepan dilakukan	Langkah kedepan yang dilakukan pimpinan yaitu pimpinan berusaha	Langkah kedepan yang dilakukan pimpinan jarang	Belum ada langkah kedepan yang dilakukan

	pimpinan agar tetap mengelola sumber daya secara efektif	mengembangkan apa yang dimiliki serta memilah-milah aktivitas yang harus diprioritaskan	dilakukan. Hanya jika ditemui kendala saja pimpinan akan turun tangan.	oleh pimpinan serta tidak ada bimbingan atau arahan yang diberikan oleh pimpinan.
D.	Mempertahankan budaya organisasi yang efektif			
1.	Nilai-nilai yang dikembangkan di organisasi	Nilai-nilai yang dikembangkan di organisasi ini adalah a. kejujuran dan integritas karyawan b. integritas karyawan	Nilai-nilai yang dikembangkan di organisasi ini adalah a. kejujuran b. integritas yang dijunjung tinggi c. budaya kekeluargaan.	Nilai-nilai yang dikembangkan organisasi ini adalah a. nilai-nilai kekeluargaan, b. kejujuran
2.	Terbentuk budaya organisasi	Terbentuknya budaya organisasi tersebut karena kebiasaan yang diterapkan oleh pimpinan untuk selalu jujur dalam menjalankan bisnisnya serta menanamkan rasa memiliki perusahaan kepada karyawan untuk menumbuhkan integritas karyawan		
3.	Peran pimpinan dalam menerapkan budaya organisasi guna melaksanakan	Peran pimpinan yaitu berusaha merangkul karyawan untuk melaksanakan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dengan		

strategi organisasi	cara mendekati karyawan, menanyakan serta mendengarkan keluhan karyawan.		
4. Kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan tiap tahun untuk mempertahankan budaya organisasi	Belum ada kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan agar tetap mempertahankan budaya organisasi.	Belum ada kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan agar tetap mempertahankan budaya organisasi yaitu nilai integritas dan kejujuran.	Belum ada kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan agar tetap mempertahankan budaya organisasi.
5. Pimpinan dan karyawan menerapkan budaya organisasi	Budaya organisasi sudah diterapkan oleh karyawan dan pimpinan	Budaya organisasi sudah diterapkan oleh karyawan dan pimpinan	Budaya organisasi sudah diterapkan oleh karyawan dan pimpinan namun untuk karyawan kontrak / NC belum menerapkan budaya organisasi.
6. Langkah kedepan yang dilakukan pimpinan	Langkah kedepan yang dilakukan pimpinan biasanya pendekatan kepada karyawan agar karyawan tetap terus bekerja secara jujur dan menjunjung tinggi integritasnya.	Langkah kedepan yang dilakukan pimpinan hanya mengarahkan kepada karyawan untuk menerapkan nilai-nilai tersebut dalam bekerja	Belum ada langkah kedepan yang dilakukan oleh pimpinan agar tetap menerapkan budaya organisasi ke dalam strategi organisasi.
7. Cara pimpinan dalam mengkomunikasikan budaya organisasi kepada karyawan	Dalam hal ini, pimpinan belum sepenuhnya menyampaikan dua nilai tersebut secara langsung kepada karyawan.	Biasanya pimpinan hanya memberikan arahan kepada karyawan saja terkait dengan sikap karyawan dalam melayani konsumen.	Biasanya pimpinan hanya memberikan arahan kepada karyawan bahwa karyawan harus memberikan rasa kepercayaan dan kepuasan

				kepada konsumen
E.	Menekankan praktek etika			
1.	Etika berbisnis yang dilakukan oleh pimpinan	Pimpinan sendiri sudah melakukan etika berbisnis dalam perusahaannya.	Pimpinan ini sudah menerapkan praktek etika di perusahaannya ini.	Pimpinan sudah menerapkan praktek etika bisnis.
2.	Cara pimpinan dalam menerapkan praktek etika kepada karyawan	Pimpinan berusaha untuk mengajarkan karyawan untuk tanggap kepada konsumen		
3.	Pengambilan keputusan oleh pimpinan didasarkan pada praktek etika	Dalam mengambil keputusan terkadang pimpinan tidak didasarkan pada praktek etika. (the jungle business)	Dalam mengambil keputusan pimpinan sudah berdasarkan pada etika berbisnis tetapi terkadang juga pimpinan tidak didasarkan pada praktek etika dalam mengambil suatu keputusan (the jungle business).	Dalam mengambil keputusan pimpinan sudah berdasarkan/berpedoman pada etika dalam berbisnis.
4.	Peran pimpinan dalam merumuskan praktek etika di organisasi	Peran pimpinan : a. memberikan arahan kepada karyawan dalam melayani konsumen harus menerapkan praktek etika b. mengingatkan kepada karyawan		

		konsep the jungle business hanya digunakan jika keadaan lapangan mendesak		
5.	Kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan tiap tahunnya untuk tetap terus menekankan praktek etika	Belum ada kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan agar tetap terus menekankan praktek etika.	Belum ada kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan agar tetap terus menekankan praktek etika.	Belum ada kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan agar tetap terus menekankan praktek etika.
	Urutan aktivitas kepemimpinan strategis yang paling dominan dilakukan sampai jarang yang dilakukan oleh pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun kontrol organisasi seimbang 2. Mengelola sumber daya perusahaan yang efektif 3. Menekankan praktek etika 4. Mempertahankan budaya organisasi 5. Menentukan arah strategis organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun kontrol organisasi secara seimbang 2. Mempertahankan budaya organisasi 3. Mengelola sumber daya perusahaan yang efektif 4. Menentukan arah strategis organisasi 5. Menekankan praktek etika 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menekankan praktek etika 2. Mempertahankan budaya organisasi 3. Mengelola sumber daya perusahaan yang efektif 4. Menentukan arah strategis organisasi 5. Membangun kontrol yang seimbang

Lampiran 5. Transkrip Hasil Wawancara pada pimpinan puncak

Aktivitas Kepemimpinan Strategis

Keterangan :

P = Peneliti BN = Bapak Norman (pimpinan puncak)

A. Menentukan arah strategis

P = Apakah Anda telah melakukan perumusan visi dan misi dari organisasi ini

BN = Perumusan visi dan misi sudah saya lakukan belum lama ini sekitar dua tahun lalu saya mengadakan perumusan visi dan misi

P = Apakah dalam merumuskan visi dan misi, Anda melibatkan tim di dalamnya?

BN = Dalam proses perumusan visi dan misi, saya lakukan sendiri mulai dari perumusan sampai pada pengontrolan pencapaian visi dan misi saya lakukan sendiri.

P = Visi dan misi dari perusahaan ini apa ya pak?

BN = Visi dari perusahaan ini adalah menjadi dealer motor yang terbaik dalam menyediakan sepeda motor Honda. Sedangkan misi dari perusahaan ini adalah meningkatkan pangsa pasar sepeda motor Honda, memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, serta mengupayakan agar karyawan serta salesman berkompeten pada bidangnya.

P = Apakah Anda telah melakukan perumusan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek?

BN = Perumusan tujuan jangka panjang ya sudah saya lakukan. Tujuan jangka panjang dalam perusahaan ini yaitu pangsa pasar di atas 60% tiap tahunnya. Sedangkan tujuan jangka pendeknya, saya membreakdownnya dari tujuan jangka panjangnya yaitu terkait dengan program-program yang dijalankan untuk mencapai pangsa pasar di atas 60%.

P = Apakah Anda telah melakukan perumusan strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi?

BN = Perumusan strategi ya jelas saya lakukan karena bagaimanapun dalam mencapai visi dan misi tentunya membutuhkan beberapa strategi yang harus dilakukan. Strateginya biasanya terkait dengan strategi penjualan yaitu program-program yang harus dilakukan untuk menaikkan pangsa pasar. Perumusan strategi biasanya saya lakukan tiap tahunnya dari perumusan strategi tiap tahunnya bisa saya pecah lagi menjadi strategi khususnya strategi penjualan tiap bulannya.

P = Apakah visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi sudah Anda komunikasikan dengan karyawan?

BN = Saya rasa semua karyawan disini sudah memahami dan mengerti mengenai visi, misi, tujuan serta strategi organisasi karena memang sudah saya sampaikan. Cara saya untuk mengkomunikasikannya ya saya adakan pertemuan tiap triwulannya atau setiap sebulan sekali dari situ saya sampaikan visi dan misinya sampai sekarang ini adalah menjadi dealer yang terbaik dalam menyediakan sepeda motor Honda. Pertemuan tersebut sering saya fokuskan kepada penyampaian strategi organisasi terutama strategi penjualannya. Dalam pertemuan tersebut juga saya berusaha mengevaluasi hasil di bulan kemarin itu seperti apa, evaluasi mengenai bulan ini akan mengalami seperti apa mungkin ada perubahan sedikit atau pengurangan sedikit mengenai strategi organisasi yang dilaksanakan.

P = Apakah tiap tahunnya ada kegiatan rutin yang berguna untuk pemantapan visi, misi, tujuan serta strategi organisasinya?

B = Kalau kegiatan rutin seperti itu untuk memantapkan kembali visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi belum saya lakukan . Biasanya saya hanya melakukan perombakan strategi sja apabila keadaan pasar tidak sesuai dengan strategi organisasi. Perubahan strategi tersebut saya sampaikan di pertemuan tiap bulannya.

P = Bagaimana peran Anda dalam merumuskan strategi organisasi dalam pencapaian visi terkait dengan menjadi dealer yang terbaik dalam menyediakan sepeda motor Honda?

BN = Peran saya yaitu

1. yang pertama mengadakan pengembangan di SDM terlebih dahulu dalam artian penempatannya sudah sesuai atau belum apabila penempatannya belum sesuai maka saya adakan kembali perubahan untuk penempatannya
2. yang kedua melihat tingkat keadaan pasar dalam artian saya melihat dahulu tingkat keadaan pasar seperti apa dalam hal ini tentang permintaan akan sepeda motor Honda ini .
3. memberikan arahan kepada karyawan untuk berusaha melaksanakan kegiatan penjualan melalui *door to door* .
4. memberikan training pada karyawan terkait dengan pelayanan kepada konsumen yang baik itu seperti apa meskipun dari dari pihak main dealer pun juga memberikan training

Setelah itu barulah saya ambil langkah untuk merumuskan strategi organisasi serta memutuskan strategi mana yang terbaik terkait dengan menjadi dealer yang terbaik dalam menyediakan sepeda motor Honda. Dari langkah-langkah

yang saya lakukan tadi, akan tercipta arahan yang baru lagi terkait dengan strategi organisasinya dan bisa kita tentukan lagi strategi yang akan diambil apabila keadaan di lapangan tidak sama dengan keadaan yang sudah diperkirakan selama ini.

P = Apa saja indikator pencapaian dealer yang terbaik?

BN = Indikatornya yang pertama adalah :

1. Kembali lagi yang pertama adalah kesolidan dalam tim, maksudnya seperti ini apabila dalam tim saya tidak solid dalam artian satu sama lain saling menjatuhkan, satu sama lain tidak saling mendukung dan apalagi apabila antara pimpinan dan karyawan tidak ada tuntutan maka itu akan menjadi masalah .
2. Pangsa pasar itu tentunya ada namun tidak bisa menjadi patokan/indikator utama bagi kita untuk menjadi dealer yang terbaik dalam penyedia sepeda motor Honda. Dikatakan tidak bisa menjadi patokan utama karena begini, Astra memang sudah menentukan kita harus mencapai target sekian persen tapi sering kali kan hal itu tidak bisa menjadi patokan yang pasti karena dengan perkembangan keadaan yang ada, aspek-aspek ekonomi mikro dan makro yang ada itu akan sangat mempengaruhi.
3. seberapa besar konsumen percaya pada kita terkait dengan produk yang kita jual, pelayanan yang kita berikan, maupun after salesnya.
4. sejauh mana fairness konsumen ke perusahaan kita, dengan melihat sejauh mana fairness konsumen ke perusahaan kita otomatis kita akan mengetahui apakah perusahaan kita bisa dipercaya oleh konsumen atau tidak melalui SDM yang kita miliki.

P = Bagaimana pencapaian di tahun 2012 terkait dengan menjadi dealer yang terbaik?

BN = Untuk pencapaiannya belum cukup memuaskan ya, dalam artian apa yang kita harapkan ini belum sesuai dengan apa yang kita mau tapi dari apa yang kita peroleh itu terjadi perkembangan sekitar 20-25% dalam segi pangsa pangsa pasarnya dan diharapkan untuk tahun ini akan jauh lebih baik lagi dalam segi pangsa pasarnya, pelayanan yang diberikan serta kompetensi karyawan lebih baik lagi.

P = Bagaimana Anda mengevaluasi pelaksanaan strategi di perusahaan ini terkait dengan pencapaian visi terkait dengan menjadi dealer yang terbaik?

BN = Untuk evaluasinya saya lihatnya setiap bulannya . Evaluasinya terkait dengan pangsa pasar yang sudah dapat diraih, pelayanan yang diberikan kepada konsumen serta kompetensi karyawan. Dari evaluasi itu saya bisa pecah lagi menjadi beberapa aspek karena dipengaruhi oleh perubahan ekonomi mikro maupun makro itu yang mana hal itu terjadi tidak hanya sekali namun dalam sebulan itu bisa terjadi perubahan ekonomi mikro dan makro dua sampai tiga kali perubahan dan sangat signifikan sekali apabila dari pihak kita sendiri tidak mengadakan suatu perubahan dan mengadakan sesuatu hal-hal yang baru lagi supaya *performance* perusahaan ini menjadi lebih baik lagi, dan juga dalam hal melayani konsumen pihak kita juga lebih baik lagi.

P = Langkah apa selanjutnya yang Anda lakukan agar tetap terus menjadi dealer yang terbaik?

BN = Berpikiran yang positif akan menjadikan hasil yang baik pula dalam artian sering kali kita memiliki kendala dalam penjualan itu baik karyawan maupun *front line* dan juga terutama *salesman* yang ada itu memiliki pemikiran yang negatif. Kenapa saya katakan mereka memiliki pemikiran yang negatif? Karena mereka melihat dealer lain memiliki potongan harga sekian (kita bermain di harga) tetapi kualitas dari produk itu sendiri jarang disampaikan

oleh salesman kita . Hal itu yang menjadi kendala utama kita juga dalam implementasi strategi untuk mencapai visi.

B. Membangun kontrol organisasi yang seimbang

P = Sebagai seorang pemimpin, apakah Anda sudah membangun kontrol organisasi Anda secara seimbang (antara kontrol keuangan dan kontrol non keuangan) ?

BN = Kalau itu sudah saya lakukan tapi belum secara maksimal ya karena saya bisa melakukan kontrol organisasi jauh lebih baik lagi apabila kita mendapatkan sumber daya yang bisa kita dapatkan dalam artian kalau kita sudah terjalin hubungan yang kompeten, kalau salesman dan front line kita sudah kompeten ya kita bisa melakukan kontrol, tapi kalau itu belum tercipta atau masih separo-separo, tidak ada kepercayaan antara pimpinan ke karyawan dan juga sebaliknya maka untuk melakukan kontrol organisasi secara seimbang pun juga akan susah .

P = Untuk kontrol antara aspek keuangan dan non keuangan apakah sudah dilakukan secara seimbang?

BN = Kontrol keuangan sudah saya lakukan dan kontrol non keuangan juga sudah saya lakukan

P = Bagaimana Anda mengontrol aspek keuangan perusahaan ini?

BN = Kontrol keuangan secara langsung lebih kepada kepala bagian keuangan yang melakukan, biasanya saya menanyakan kepada bagian penjualan mengenai target penjualannya dari situ saya bisa mengontrol berapa profit yang didapat sedangkan untuk perputaran arus kas masuk dan keluarnya saya lebih menyerahkan hal tersebut kepada kepala bagian keuangan dan saya hanya melakukan evaluasi pada laporan keuangan yang dilaporkan kepada saya.

P = Untuk kontrol mengenai aspek SDM bagaimana ya pak yang dimulai dari aktivitas rekrutmen sampai pada pemecatan karyawan?

BN = Kontrol SDM secara langsung lebih kepada kepala bagian SDM yang melakukan, saya melakukan kontrol dari evaluasi saya pada laporan yang dilaporkan kepala bagian SDM kepada saya yaitu terdiri dari aktivitas rekrutmen, seleksi, serta pelatihan karyawan, pelaksanaan tugas oleh karyawan, penggajian karyawan, serta pemecatan karyawan (hingga prosesnya sampai kepada saya).

P = Untuk kontrol aspek operasionalnya bagaimana ya pak?

BN = Kontrol operasional secara langsung lebih kepada kepala bagian operasional yang melakukan. Biasanya saya menerima laporan dari kepala bagian operasional yang terdiri dari aktivitas pengadaan barang, aktivitas penjualan dan pembelian produk hingga aktivitas pengiriman barang.

P = Untuk kontrol aspek pemasaran bagaimana ya pak?

BN = Kontrol pemasaran secara langsung lebih kepada supervisor penjualan yang melakukan. Saya lebih mengontrol dan menanyakan mengenai pencapaian target. Terkait dengan kontrol terhadap program yang dijalankan untuk meningkatkan penjualan (kegiatan promosinya) serta mengontrol kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada karyawan dilakukan oleh supervisor penjualan. Saya melakukan perumusan terkait dengan program yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan.

P = Apa saja indikator pencapaian untuk membangun kontrol organisasi secara seimbang?

BN = Indikatornya adalah ketika ada kesinambungan antara bagian-bagian tersebut yaitu keuangan, SDM, operasional, dan pemasaran maka kontrol organisasi yang seimbang ini dikatakan sukses. Dalam menjaga kontrol organisasi yang seimbang pastinya ada bentrok antara masing-masing bagian namun disini saya berusaha mencari jalan yang terbaik dalam artian kita lihat dahulu mana yang lebih penting apabila lebih penting keuangan daripada pemasaran ya saya ambil langkah tegas untuk skip aktivitas yang tidak penting

tapi bagaimana pun juga keuangan dari perusahaan akan memberikan hasil yang baik pula apabila aktivitas pemasaran juga dilakukan dengan baik pula.

P = Bagaimana pencapaiannya di tahun 2012 terkait dengan kontrol organisasi yang seimbang?

BN = Untuk pencapaian di tahun lalu ini belum sepenuhnya tercapai kontrol organisasi secara seimbang, karena kita kan masih dalam masa transisi dalam artian kita masih dalam membenahan dari aspek keuangan, penjualannya yang mana nantinya akan mempengaruhi suksesnya kontrol organisasi yang dilakukan secara seimbang dan hal itu merupakan hal yang cukup signifikan ya terutama pada aspek keuangannya.

P = Apakah pada tahun 2012 Anda melakukan kontrol keuangan dan non keuangan secara rutin tiap bulannya?

BN = Ya saya melakukan kontrol keuangan dan non keuangan secara rutin tiap bulannya selama periode tahun 2012 yaitu dengan saya selalu melakukan pengawasan pada kedua aspek tersebut setiap bulannya dan mengevaluasinya dengan pertemuan tiap bulannya untuk melakukan kontrol di kedua aspek lebih baik lagi.

P = Bagaimana Anda mengevaluasi terkait dengan pelaksanaan kontrol organisasi secara seimbang?

BN = Evaluasinya yaitu saya akan melihat sampai sejauh mana keseimbangan antara bagian keuangan, pemasaran, SDM maupun operasionalnya kalau misal ini sudah bisa berjalan secara baik, berkesinambungan dan kita bisa saling share serta pemenuhannya dapat tercapai maka kita tidak muluk-muluk dalam mencapai target dalam artian sudah di atas 60% saja saya rasa itu sudah jauh lebih baik.

P = Langkah apa yang dilakukan agar kedepannya tetap dapat melaksanakan kontrol organisasi secara seimbang?

BN = Saya rasa langkah kedepan yang akan saya lakukan adalah melakukan komunikasi ke seluruh bagian di perusahaan ini akan jauh lebih baik ya, dari situ kan apabila terjalin komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan serta antara pimpinan dan kepala bagian apa yang kita butuhkan akan tercapai ya.

P = Bagaimana peran Anda sebagai seorang pemimpin mengajak seluruh karyawan Anda agar bersama-sama menjaga dan membangun organisasi Anda secara seimbang? Jelaskan!

BN = Saya ajak mereka untuk bermain dalam artian disini saya akan ajak mereka untuk belajar bermain. Artinya bekerja adalah bermain, kalau misalkan kita hanya berfokus pada bekerja kita tidak akan bisa mendapatkan hasil yang lebih baik. Disini saya ingin belajar untuk mengimplementasikan dengan cara bermain "yuk kita bermain" dalam artian games ya ini sedang saya pikirkan seperti apa tetapi gamesnya itu akan menjadi daya tarik tersendiri di mata konsumen sehingga bisa terjadi penjualan yang lebih baik lagi.

C. Mengelola sumber daya perusahaan yang efektif

P = Sebagai seorang pemimpin, apakah Anda sudah mengelola sumber daya perusahaan Anda secara efektif?

BN = Mungkin belum semua saya kelola secara efektif, tetapi saya berusaha mengarah ke pengelolaan sumber daya yang lebih baik lagi.

P = Bagaimana cara Anda dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif?

BN = untuk pengelolaan sumber daya manusia, saya menyerahkan pengelolaan langsung pada kepala bagian SDM. Saya biasanya melihat laporan

yang diberikan kepada saya, kemudian saya evaluasi dan jika ditemui kendala saya berusaha untuk melakukan pengelolaan SDM secara langsung.

P = Untuk modal financial apakah sudah dikelola secara efektif?

BN = Untuk keuangan saya sudah kelola cukup baik tapi mungkin untuk kedepannya saya akan berusaha kelola dengan lebih baik lagi.

P = Bagaimana pengelolaan keuangan yang Bapak lakukan selama ini? Bagaimana rencana perbaikannya?

BN = Pengelolaan keuangan secara langsung lebih sering dilakukan oleh kepala bagian keuangan. Laporan yang dilaporkan ke saya menjadi patokan bagi saya untuk mengevaluasi serta melakukan pengelolaan secara langsung. Dalam artian ya gini pengelolaan keuangan dengan cara antara inputing ya kita dapat (Average Revenue) yang masih tertunggak segala macam itu kita harus segera mengejar itu serta mengcovernya dan jangan sampai waktu pelunasan/pembayaran ke pihak *main dealer* itu ada tunggakan kalau terjadi seperti itu perusahaan kita akan *blacklist* lah oleh *main dealer* kita. Lalu untuk rencana perbaikannya ya mungkin alokasi modal yang masih kita perlukan ya dengan alokasi modal yang ada kita akan ada *support* lagi ada *defender* lagi untuk stok barang kita.

P = Bagaimana pengelolaan sumber daya sosial terkait dengan menjalin hubungan baik dengan karyawan, konsumen maupun masyarakat?

BN = Pengelolaan langsung menjaga hubungan yang baik antara karyawan, konsumen dan masyarakat sekitar belum saya lakukan ya. Saya rasa saya bisa melakukan pengelolaan tersebut apabila dari semua bagian juga sudah beres.

P = Bagaimana pengelolaan sumber daya organisasi yang Anda lakukan terkait dengan pengelolaan budaya organisasinya?

BN = Saya rasa, saya belum melakukan pengelolaan terhadap budaya organisasinya ya. Saya hanya menekankan dua nilai yaitu nilai kejujuran dan integritas namun untuk pengelolaan nilai tersebut agar tetap terus terjaga dalam perusahaan ini belum ada.

P = Apakah pengelolaan sumber daya sudah Anda lakukan secara rutin tiap bulannya selama periode tahun 2012?

BN = Belum saya lakukan pengelolaan secara rutin pada periode tahun 2012, karena biasanya tiap pertemuan itu terkadang hanya berfokus pada target penjualan saja sedangkan tindakan pengelolaan seluruh sumber daya yang dilakukan tidak dibicarakan sehingga pengelolaan yang dilakukan pun kadang tidak rutin setiap bulannya.

P = Bagaimana peran Anda dalam mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif untuk melaksanakan strategi organisasi yang direncanakan?

BN = Peran saya ya mengontrol kerja mereka seperti apa, kemauan mereka seperti apa terus manajemen bisa berikan apa sesuai atau tidak. Apabila tidak sesuai kita cari balancernya dimana jadi apa yang diharapkan karyawan, apa yang diharapkan oleh manajemen, serta apa yang diharapkan oleh pimpinan juga tercapai walaupun nantinya akan terjadi gesekan-gesekan ataupun tekanan-tekanan yang timbul itu kita berusaha mencari titik tengahnya sehingga nantinya pengelolaan sumber daya di perusahaan ini pun dapat dikelola dengan baik.

P = Apa saja indikator pencapaian untuk dapat mengelola sumber daya secara efektif?

BN = Indikatornya adalah bahwa mereka sudah bisa mandiri dalam artian bagian keuangan bisa mandiri bisa melakukan kontroling pada aspek keuangan untuk pembeliannya serta penjualannya, bagian pemasaran juga bisa mandiri untuk melakukan kontroling terhadap aspek pemasaran baik dalam hal produk maupun pelayanan yang diberikan, program-program pemasaran yang dilakukan itu seperti apa, serta sosialisasi ke masyarakat mengenai produk kita itu seperti apa lalu untuk SDMnya juga bisa mandiri untuk melakukan kontroling karyawan yang seperti apa yang kita cari.

P = Bagaimana pencapaiannya di tahun lalu terkait dengan pengelolaan sumber daya?

BN = Ya saya katakan belum bisa mencapai pengelolaan sumber daya secara efektif secara sepenuhnya ya.

P = Bagaimana Anda mengevaluasi terkait dengan pengelolaan sumber daya perusahaan yang efektif?

BN = Evaluasinya ya seperti yang saya bilang tadi, sejauh mana mereka bisa bekerja sejauh mana pada masing-masing bagian bisa melakukan controlling sendiri pada masing-masing bagian yang nantinya akan mendorong pelaksanaan pengelolaan sumber daya perusahaan baik itu modal financial, modal manusia dan lain-lain.

P = Langkah apa yang dilakukan agar kedepannya tetap dapat menggunakan sumber daya secara efektif guna pelaksanaan strategi organisasi?

BN = Langkah selanjutnya yaitu kembangkan apa yang kita miliki dan kita peroleh dan berusaha mengetahui mana yang benar mana yang tidak, mana yang harus ditindak lanjuti dan mana yang harus kita stop.

D. Mempertahankan budaya organisasi yang efektif

P = Nilai-nilai apa saja yang Anda kembangkan di perusahaan ini yang yang mana hal itu akan menjadi budaya organisasi bagi perusahaan ini?

BN = Nilai-nilai yang saya tekankan dalam organisasi ada dua hal yaitu kejujuran dan integritas yang dijunjung tinggi.

P = Bagaimanakah terbentuknya budaya organisasi di perusahaan Anda?

BN = Prosesnya terbentuk karena kebiasaan yaitu saya dan karyawan membiasakan diri untuk menjalankan bisnis ini secara jujur serta menanamkan rasa memiliki perusahaan ini kepada karyawan untuk menumbuhkan integritas yang tinggi kepada karyawan.

P = Bagaimana peran Anda sebagai seorang pemimpin dalam menerapkan budaya organisasi guna melaksanakan strategi organisasi yang telah direncanakan?

BN = Ya saya berusaha merangkul mereka untuk melaksanakan dua nilai yang telah dikembangkan di perusahaan ini yaitu terkait dengan kepercayaan dan kepuasan, mendekati mereka, menanyakan keadaannya, keluhannya seperti apa, dari situ kan saya bisa memberikan masukan kepada karyawan tindakan apa selanjutnya yang harus dilakukan terkait dengan pelaksanaan strategi yang telah direncanakan.

P = Apakah ada kegiatan rutin yang Anda lakukan untuk tetap mempertahankan budaya organisasi disini?

BN = Untuk kegiatan rutin tiap tahunnya agar budaya organisasi ini dapat dipertahankan, saya rasa belum ada kegiatan yang saya adakan secara rutin tiap tahunnya agar karyawan tetap bekerja secara jujur serta mempertahankan integritasnya. Biasanya yang saya lakukan lebih kepada tindakan kedepannya bukan berupa kegiatan rutin agar tetap mempertahankan budaya organisasi yang efektif yaitu melakukan pendekatan kepada karyawan dengan tetap menjaga

hubungan baik kepada karyawan karena dengan begitu karyawan akan bekerja secara jujur dan memiliki integritas yang tinggi. Untuk kegiatan rutin tiap tahunnya agar budaya organisasi ini dapat dipertahankan, saya rasa belum ada kegiatan yang saya adakan secara rutin tiap tahunnya agar karyawan tetap bekerja secara jujur serta mempertahankan integritasnya”.

P = Apakah dua nilai tersebut sudah diterapkan oleh Anda bersama dengan karyawan Anda?

BN = Nilai kejujuran dan integritas karyawan yang dijunjung tinggi sudah saya terapkan bersama dengan karyawan saya, dalam bekerja kami selalu berusaha untuk jujur dengan tidak melakukan kecurangan dalam menjalankan bisnis ini, barang yang dijual merupakan barang dengan kualitas yang baik bukan barang yang berkualitas rendah serta kami berusaha untuk menjunjung tinggi integritas dalam bekerja dengan menanamkan rasa memiliki kepada karyawannya.

P = Apakah dua nilai yang dikembangkan tersebut sudah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dengan baik? Bagaimana cara mengkomunikasikan kepada karyawan?

BN = nilai yang dikembangkan dalam organisasi ini belum saya sampaikan secara langsung kepada karyawan namun hal itu akan terbentuk dengan kebiasaan-kebiasaan yang diterapkan yaitu selalu jujur serta menjunjung tinggi integritasnya.

E. Menekankan praktek etika

P = Apakah Anda sebagai pemimpin telah menekankan praktek etika berbisnis di perusahaan Anda? Jika ya, etika berbisnis yang bagaimana yang ada di perusahaan ini?

BN = Sudah, etika bisnis yang diterapkan yaitu jangan mau kalah pada segala macam keadaan, barang yang kita punya adalah barang yang berkualitas jadi tidak perlu takut pada apa yang orang katakan.

P = Maksud dengan etika bisnis yang anda jelaskan mengenai jangan mau kalah pada segala macam keadaan itu bagaimana ya pak?

BN = Ya maksudnya begini, orang itu cenderungnya instant jadi hari ini konsumen pengen barang, punya uang dan pengennya hari ini deal dengan pihak kita. Jadi kalau kita nggak kalah cepat dan kita hanya menunggu bola segala macam kita pasti akan kalah, jadi yang kita lakukan ya kita harus datang, ladeni dia, penuhi setiap kebutuhan konsumen, apa yang konsumen mau, angsuran dan segala macam dinegokan dengan sebaik-baiknya dan kalau bisa hari itu juga konsumen sudah dapat barang dan dikirim

P = Bagaimana cara Anda menerapkan kepada karyawan terkait dengan etika bisnis?

BN = Ya saya ajarkan kepada mereka untuk tanggap kepada konsumen agar nantinya etika mengenai jangan mau kalah pada keadaan akan terlaksana

P = Sebagai seorang pemimpin yang selalu mengambil keputusan dalam segala hal, apakah dalam proses pengambilan keputusan Anda selalu didasarkan pada etika bisnis yang Anda terapkan dalam perusahaan?

BN = Ya kadang-kadang saya tidak berdasarkan pada praktek etika dalam mengambil keputusan, alasannya karena keadaan perekonomian kita juga seperti ini. Kadang-kadang etika bisnis ini kita pakai kadang juga *the jungle business* jauh lebih baik dibandingkan yang lainnya. Tinggal sejauh mana kita melakukan etika bisnis dan *the jungle business* ini *dicompare* jadi orang lihat pun tidak berpikiran wah kok terlalu liar banget itu tidak kita lakukan. dalam melakukan

jungle business ini tentunya ada batasan-batasannya yang mana yang boleh kita makan dan mana yang tidak boleh kita makan .

P = Batasan-batasannya itu seperti apa?

BN = Batasan-batasan itu dalam artian seperti ini *front line-front line* kita berusaha untuk menjangkau konsumen dan kita lihat celah atau lubang mana yang bisa kita ambil tapi bukan berarti terus kita menghancurkan harga hal itu tidak kita lakukan, jadi dengan cara kita ngomong ke konsumen , cara kita mengenai ketersediaan barang, cara kita *trusted* kepada konsumen kita, cara kita membawakan presentasi menjelaskan mengenai produk kita seperti ini produk kredit kita seperti ini maka otomatis hal itu akan lebih menarik bagi konsumen.

P = Menurut Bapak, dalam hal pengambilan keputusan penting atau tidak Anda berpedoman pada etika berbisnis itu sendiri?

BN = 50% ya kita harus berpedoman pada etika bisnis, sedangkan 50% nya lagi ya kita bisa kombinasikan dengan *the jungle business*. Faktornya adalah keadaan lapangan , kalau misalkan kita bergerak dengan alur atau jalannya sesuai terus ya kita bisa gunakan etika bisnis tetapi masalahnya keadaan lapangan itu pasti jauh dengan apa yang kita rencanakan atau pikirkan jadi mau tidak mau saya disini juga berpikir kalau saya berpedoman pada etika berbisnis terus ya nanti karyawan saya tidak bisa berjualan dan lain sebagainya.

P = Keadaan lapangan yang seperti apa yang membuat Anda mengkombinasikan dengan apa yang Anda lakukan dengan konsep *the jungle business* ?

BN = Keadaan dimana konsumen maunya instan dan tidak mau repot serta apa yang mereka mau bisa mereka dapatkan. Itu secara otomatis konsep *the jungle business* harus kita pakai. Contoh seperti ini, harga sudah kita tetapkan angsuran sudah ditetapkan misalkan Rp 100.000 potongan maksimal Rp 10.000

berarti harusnya Rp 90.000 terus proses kredit harus seperti ini minimal satu hari terus besok barang baru bisa untuk dikirim tapi keadaan pasar yang ada adalah konsumen mau angsurannya Rp 50.000 barang tersedia dan langsung kirim hari ini. Dan dari situ kita lihat bagaimana cara kita untuk mengatur apa yang diinginkan oleh konsumen. Jadi, etika dengan keadaan di lapangan itu sudah berbeda.

P = *The jungle business* yang selama ini diterapkan itu seperti apa?

BN = Ya begini maksudnya, sekarang ini konsumen ini bukan tipe konsumen yang bodoh gitu kalau konsumen tahun 90an pokoknya di bawah tahun 2000 mereka itu kan lebih memperhatikan kualitas barangnya entah itu angsurannya berapa ya terserah, tapi konsumen yang sekarang yang beranjak setefah tahun 2000 apalagi sekarang jaman gadget ya, jadi konsumen itu lebih memilih muteri dulu dealer yang ada dengan harga yang sama dilihat dulu sistem angsurannya bagaimana missal di dealer A angsuran Rp 500 sedangkan di dealer B angsurannya Rp 550 ya jelas konsumen lebih memilih angsuran Rp 500 ya. Ya jadi dengan keadaan seperti itu, gimana cara kita menstimulate hal-hal seperti itu celah mana yang bisa kita masuki namun caranya jangan sampai kita kasar ya istilahnya jangan sampai kita banting harga yang sudah ditetapkan sebelumnya.

P = Bagaimana peran Anda dalam merumuskan praktek etika yang harus diterapkan pada organisasi Anda?

BN = Peran saya ya saya memberikan arahan kepada karyawan yaitu kepada konsumen jalankan etika bisnis tapi jika kamu mengalami keadaan yang luar biasa gunakan konsep *the jungle business* namun tidak berarti kita menghancurkan harga.

P = Apakah ada kegiatan rutin tiap tahunnya agar tetap terus menekankan praktek etika dalam bisnis Anda?

BN = Ya saya akan terus tekankan juga etika bisnisnya itu seperti apa, standar bisnis kita sebagai dealer itu seperti apa itu akan terus diterapkan. Tetapi tidak menutup kemungkinan juga jika ada movement dibawahnya. Selain itu, saya juga menekankan pada semua karyawan saya baik itu marketing, CS atau bagian yang lainnya untuk tidak pernah menghancurkan harga yang ada. Untuk kegiatan rutin yang saya lakukan agar tetap menekankan praktek etika, ya belum ada kegiatan khusus untuk itu namun saya berusaha setiap tahunnya untuk mengingatkan kepada karyawan untuk menjalankan etika dalam bekerja

P = Menurut Anda , aktivitas dari kepemimpinan strategis apa yang paling dominan dalam perusahaan ini ? Jelaskan alasannya?

BN = Membangun kontrol organisasi secara seimbang, karena dengan kontrol organisasi saya menggunakan metode EQ (emotional quality) yang lebih saya gunakan yaitu kedekatan antara karyawan di masing-masing bagian kalau *relationship* antara pimpinan dan karyawan sudah terbina dengan baik, maka saya juga bisa mengambil langkah dalam membangun kontrol organisasi secara seimbang baik itu aspek keuangan maupun aspek non keuangannya. Jadi disini apa yang diinginkan oleh masing-masing bagian dengan bagian lainnya bisa saya ambil kontrol jadi dengan saya melakukan kontrol organisasi secara seimbang terlebih dahulu dalam menentukan arah strategis dan aspek lainnya akan jauh lebih gampang. Ya sekarang gini mbak, jaman sekarang itu beda dengan jaman dahulu kalau era jaman dahulu itu kan istilahnya begini apa yang aku pikirkan, jalankan dahulu, kita bergerak dulu baru hasilnya kalau tidak sesuai kita rubah itu jaman dahulu tapi era jaman sekarang ini adalah apabila kita ingin mengadakan suatu tindakan/langkah/program untuk perusahaan ini kita lihat dahulu dari segala aspek di organisasi ini , keadaan pasar seperti apa, marketnya seperti apa, budgetnya berapa , SDMnya bagaimana . Ya intinya saya lebih memilih melakukan kontrol organisasi secara seimbang terlebih dahulu jadi saya mengontrol dulu segala aspek yang digunakan untuk melaksanakan

implementasi strategi dari segala aspek baik aspek keuangan maupun non keuangannya. agar nantinya pun result/hasilnya juga jelas. Kalau kita sudah bisa membangun kontrol organisasi secara seimbang dengan baik maka aspek-aspek yang lainnya akan jauh lebih mudah untuk dilakukan.



program apa yang akan dilakukan agar dapat mencapai tujuan jangka pendek yang nantinya juga akan berdampak pada tujuan jangka panjang organisasi ini.

P = Apakah pimpinan telah melakukan perumusan strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi?

D = Perumusan strategi memang sudah dilakukan oleh pimpinan, namun perumusan strategi hanya terkait dengan strategi penjualan untuk satu bulan kedepan. Strategi tetap yang dirumuskan oleh pimpinan guna pencapaian visi dan misinya belum dilakukan oleh pimpinan.

P = Apakah visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi sudah dikomunikasikan dengan karyawan di perusahaan ini?

D = Untuk komunikasi visi, misi, strategi kepada karyawan belum dilakukan oleh pimpinan ya mbak ya paling kalau di bagian saya di bagian penjualan ya hanya diberitaukan target yang harus dicapai seperti ini misal target tahun ini 350 unit jadi per supervisor penjualan harus memiliki marketing minimal 5 jadi per karyawan marketing/salesman harus menjual minimal 3 unit sudah hanya itu saja mbak. Jadi selama ini strategi yang beliau rumuskan/ strategi atau kita diarahkan atau dididik seperti apa itu tidak ada, itu malah saya yang memberikan arahan serta strateginya kepada marketing/salesman saya.

P = Apakah tiap tahunnya ada kegiatan rutin yang berguna untuk pemantapan visi, misi, tujuan serta strategi organisasinya.

D = Kalau kegiatan rutin seperti itu untuk memantapkan kembali visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi belum dilakukan oleh pimpinan. Biasanya pimpinan hanya melakukan perombakan strategi saja apabila keadaan pasar tidak sesuai dengan strategi organisasi. Untuk pemantapan visi dan misinya belum dilakukan oleh pimpinan.

P = Menurut Anda, dalam mencapai dealer yang terbaik dalam menyediakan sepeda motor Honda apa saja indikator pencapaiannya?

D = Indikatornya yang pertama pangsa pasarnya harus besar ya menurut saya juga tingkat penjualannya produk Honda sendiri juga tinggi, memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen jadi semua ada jaminan dari pengiriman sampai pada pengambilan STNK, karyawan yang sudah bisa berkompeten di bidangnya dengan memiliki kinerja yang baik dimana masing-masing bagian sudah bisa saling bekerja sama

P = Bagaimana pencapaian di tahun 2012 terkait dengan menjadi dealer yang terbaik?

D = Kalau pencapaiannya di tahun lalu terkait dengan pencapaiannya pangsa pasar secara keseluruhan itu ya sekitar 5-10% ya untuk pangsa pasarnya, pelayanan yang diberikan juga sudah cukup baik dengan tidak adanya complain dari konsumen kepada dealer kita, serta karyawan sudah cukup kompeten di bidangnya.

P = Bagaimanakah evaluasi pelaksanaan strategi di perusahaan ini dalam pencapaian visi terkait dengan menjadi dealer yang terbaik?

D = Evaluasinya ya paling berupa *meeting* ya untuk membahas strateginya, pelaksanaannya di lapangan seperti apa, lalu membahas mengenai penjualannya seperti apa, kelemahan dan kelebihan dari strategi yang dilakukan di lapangan itu seperti apa, pelayanan yang diberikan kepada konsumen serta evaluasi terkait dengan kompetensi karyawan. Dari evaluasi itu akan dibuat strategi baru lagi untuk kedepannya agar tetap terus menjadi dealer yang terbaik.

P = Langkah apa yang dilakukan oleh pimpinan Anda, agar tetap terus menjadi dealer yang terbaik dalam menyediakan sepeda motor Honda?

D = Biasanya sih langkah yang dilakukan pimpinan ya tetap memfokuskan pada penjualan karena dengan penjualan tinggi maka pangsa pasarnya juga akan meningkat otomatis visi menjadi dealer yang terbaik dalam menyediakan sepeda motor Honda akan dicapai.

B. Membangun kontrol organisasi yang seimbang

P = Apakah pimpinan telah melakukan kontrol organisasi secara seimbang antara kontrol keuangan dan non keuangan?

D = Belum sepenuhnya ya

P = Dikatakan belum sepenuhnya itu karena apa ya pak? Bisa dijelaskan?

D = Kontrol keuangan dan non keuangan belum dapat dilakukan secara seimbang atau bersamaan. Ya terkadang itu masih terfokus pada penjualan saja, bagian keuangan mungkin diabaikan serta bagian SDM dan operasional juga kadang diabaikan. Jadi kadang hanya berfokus pada kontrol di bagian penjualan saja namun bagian lain tidak dikontrol dengan baik serta terabaikan.

P = Kontrol keuangan yang sudah dilakukan oleh pimpinan itu seperti apa?

D = Biasanya kontrol keuangan itu pimpinan hanya berfokus pada profit yang didapat saja sedangkan perputaran arus kas masuk dan keluar hanya dikontrol lewat laporan keuangan saja tidak ada pengontrolan langsung dari pimpinan. Pengontrolan langsung biasanya lebih dilakukan oleh saya sebagai kepala bagian keuangan. Pimpinan hanya melakukan kontrol dari laporan keuangan dan jika ditemui kendala baru pimpinan turun langsung ke lapangan.

P = Kontrol aspek SDM yang sudah dilakukan oleh pimpinan itu seperti apa?

D = Kontrol aspek SDM secara langsung dilakukan oleh kepala bagian SDM terkait dengan aktivitas rekrutmen, seleksi, pelatihan kepada karyawan, pembagian tugas kepada karyawan, penggajian karyawan, sampai pada pemecatan karyawan. Namun untuk pembagian tugas belum dilakukan dengan baik karena tidak ada pembagian tugas yang jelas yang dilakukan oleh pimpinan buktinya masih ada tugas yang dilakukan oleh karyawan secara merangkap. Contohnya adalah kepala bagian keuangan yang merangkap sebagai kepala

bagian SDM. Pimpinan melakukan kontrol langsung/turun ke lapangan apabila ditemukan kendala yang dilihat dari laporan pada bagian SDM kepada pimpinan.

P = Kontrol aspek pemasaran yang dilakukan oleh pimpinan itu seperti apa?

D = Ya kontrol aspek pemasaran terkait dengan program yang harus dijalankan untuk meningkatkan penjualan serta pelayanan yang diberikan kepada konsumen dikontrol langsung oleh supervisor penjualan, biasanya pimpinan hanya mengontrol pada target penjualan yang telah dicapai dengan menanyakan kepada bagian marketing mengenai target penjualan yang telah dicapai bukan pada program yang telah dilakukan ataupun kontrol pada pelayanan yang diberikan oleh salesman secara langsung.

P = Kontrol aspek operasional yang dilakukan oleh pimpinan itu seperti apa?

D = Kontrol operasional secara langsung dilakukan oleh kepala bagian operasional terkait dengan aktivitas pengadaan barang, aktivitas penjualan dan pembelian sepeda motor, dan aktivitas pengiriman barang. Ya seperti biasa pimpinan melihat laporan dari kepala bagian operasional dulu baru setelah itu jika ditemukan kendala, pimpinan turun ke lapangan secara langsung.

P = Dalam membangun kontrol organisasi yang seimbang, apa saja indikator pencapaian untuk membangun kontrol organisasi secara seimbang?

D = Tentunya indikatornya yaitu mencapai semua hasil yang diinginkan ya seperti tadi penjualannya tinggi, dari sisi keuangannya juga baik/sehat, dari sisi operasionalnya juga dilakukan secara baik, kemudian juga dari sisi SDMnya memiliki standar kualitas SDM yang baik pula dan juga untuk bagian pengiriman juga memiliki keseimbangan yang sama istilahnya semua bagian itu memiliki visi yang sama.

P = Bagaimana pencapaiannya di tahun lalu terkait dengan kontrol organisasi yang seimbang?

D = Untuk tahun lalu masih kurang seimbang ya terutama di bagian pemasaran dan bagian keuangannya ya kadang kan di masing bagian ada perbedaan kepentingan ya misal di tahun lalu mau mengadakan program pemasaran seperti ini namun bagian pemasaran tidak akan bergerak jika tidak ada dukungan juga dari bagian keuangan ya jadi seperti itulah keadaan di tahun lalu.

P = Apakah pada tahun 2012 pimpinan sudah melakukan kontrol keuangan dan non keuangan secara rutin tiap bulannya?

D = Kontrol organisasi yang dilakukan oleh pimpinan tidak dilakukan secara rutin. Kontrol organisasi hanya dilakukan jika ada kendala/kesulitan di bagian mana maka pimpinan sendiri akan turun tangan kalau tidak ada kendala ya jarang ada kontrol langsung yang dilakukan pimpinan di masing-masing bagian agar tetap terlaksana kontrol organisasi secara seimbang ya jadi pimpinan terlibat langsung dalam kontrol ya apabila ditemukan masalah atau kendala saja .

P = Bagaimana pimpinan Anda mengevaluasi dalam membangun kontrol organisasi secara seimbang?

D = Evaluasinya sama sih paling cuma meeting tiap bulannya yang membahas bagaimana kinerja/hasil dari masing-masing bagian tiap bulannya.

P = Langkah apa yang dilakukan oleh pimpinan Anda agar kedepannya tetap dapat melaksanakan kontrol organisasi secara seimbang?

D = tidak ada langkah khusus yang dilakukan oleh pimpinan, ya paling biasanya pimpinan melakukan pendekatan secara persuasif saja jadi langsung mendekati diri pada orang yang bersangkutan/bagian yang bersangkutan jika terjadi sebuah kesalahan. Jika tidak terjadi kesalahan ya tidak ada evaluasinya .

P = Bagaimana pimpinan Anda mengajak karyawan disini untuk bersama-sama menjaga dan membangun kontrol organisasi secara seimbang? Jelaskan!

D = Biasanya hanya memberitau misalkan ada kendala/kesulitan di bagian mana maka pimpinan sendiri akan turun tangan kalau tidak ada kendala ya jarang ada kontrol langsung yang dilakukan pimpinan di masing-masing bagian agar tetap terlaksana kontrol organisasi secara seimbang ya jadi pimpinan terlibat langsung dalam kontrol ya apabila ditemukan masalah atau kendala saja .

C. Mengelola sumber daya perusahaan yang efektif

P = Menurut Anda, apakah pimpinan Anda sudah mengelola sumber daya perusahaan ini secara efektif? Jika ya, menurut Anda bagaimana pimpinan Anda mengelola sumber daya perusahaan secara efektif?

D = Kalau pengelolaan sumber daya secara keseluruhan belum dilakukan oleh pimpinan. Mengelolanya hampir sama ya dilihat dari per masing-masing bagian jika ditemukan kendala ya pimpinan langsung turun tangan, mendatangi dan memberikan arahan jadi pengelolaannya sumber dayanya lebih ke arah itu

P = Lebih spesifik lagi, pengelolaan sumber daya yang dilakukan oleh pimpinan itu seperti apa?

D = Kalau pengelolaan langsung yang dilakukan pimpinan sih jarang ya , paling pimpinan hanya mendapatkan report-report dari masing-masing bagian.

P = Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pimpinan itu seperti apa apakah ada pengelolaan terhadap aktivitas penempatan karyawan serta pelatihan pada karyawan?

D = Kalau pengelolaan SDM ya sih jarang dilakukan ya, biasanya pimpinan hanya menerima laporan pada bagian SDMnya saja terkait dengan pengelolaan langsung yang dilaporkan oleh kepala bagian SDM. Pengelolaan mengenai penempatan karyawan saya rasa belum dilakukan pengelolaan tetapi kalau training ya sudah tetapi tidak diikuti oleh tindakan selanjutnya agar karyawan tetap mempertahankan kompetensinya.

P = Pengelolaan keuangannya seperti apa terkait dengan pengelolaan modal, asset yang dimiliki atau passivanya?

D = Pengelolaan keuangan mengenai pengelolaan modalnya bagaimana, penggunaan aktiva serta pasiva yang dimiliki seperti apa pengelolaannya belum dilakukan oleh pimpinan. Biasanya yang melakukan pengelolaan secara langsung ya kepala bagian keuangan. Kepala bagian keuangan bertugas untuk melakukan kontrol keuangan serta pengelolaannya. Selama ini pimpinan hanya melihat report dari bagian keuangan, baru nanti ketika ditemui kendala pimpinan langsung melakukan pengelolaan secara langsung ke bagian keuangan.

P = Pengelolaan sumber daya sosial terkait dengan pengelolaan untuk menjalin hubungan yang baik dengan karyawan, konsumen, serta masyarakatnya seperti apa?

D = Pengelolaan untuk menjaga hubungan baik antara karyawan, konsumen, serta masyarakat belum dilakukan. Ya selama ini pimpinan belum melakukan tindakan pengelolaan, terutama mengelola agar hubungan yang terjalin itu berjalan dengan baik antara karyawan, pimpinan serta masyarakat.

P = Pengelolaan terkait dengan sumber daya organisasi yang dimiliki yaitu budaya organisasi apakah sudah dilakukan?

D = Setau saya sih pimpinan hanya menekankan nilai kejujuran dan integritas namun tindak lanjut untuk pengelolaan dua nilai tersebut saya rasa belum terlihat.

P = Dalam hal mengelola sumber daya perusahaan secara efektif, apa saja indikator pencapaian untuk dapat mengelola sumber daya secara efektif?

D = Ya hampir sama ya tiap-tiap bagian dikatakan seimbang yang mana antara modal financial, modal SDM, dan modal yang lain-lain seimbang . Itu merupakan indikator pengelolaan sumber daya perusahaan secara efektif.

P = Bagaimana pencapaiannya di tahun 2012 terkait dengan pengelolaan sumber daya secara efektif?

D = Ya kalau pengelolaan sumber daya di tahun lalu belum maksimal baik modal sumber daya manusia, modal financial, maupun modal yang kita lakukan.

P = Apakah pimpinan melakukan pengelolaan sumber daya organisasi secara rutin setiap bulannya selama periode tahun 2012?

D = Belum dilakukan secara rutin setiap bulannya, pengelolaan dilakukan jika ditemui kendala saja . Pimpinan biasanya cukup melihat laporan pada masing-masing bagian jika ditemukan kendala maka ia akan berperan langsung dalam pengelolaan sumber dayanya.

P = Bagaimana pimpinan Anda mengevaluasi pelaksanaan terkait dengan pengelolaan sumber daya perusahaan yang efektif?

D = Evaluasi ya paling dari report per bagian setelah itu diulas hasilnya seperti apa namun jarang membahas langkah kedepan/ strateginya apa agar pengelolaan sumber daya itu tetap efektif.

P = Langkah apa yang dilakukan pimpinan Anda agar kedepannya tetap dapat menggunakan sumber daya secara efektif guna pelaksanaan strategi organisasi?

D = Kalau itu saya bilang pimpinan jarang melakukan langkah-langkah kedepannya agar tetap terus mengelola sumber daya secara efektif ya, ya sama seperti tadi jika ada masalah saja di bagian missal sumber daya manusia atau keuangan atau lainnya ya langsung ada tindak lanjut dari pimpinan.

D. Mempertahankan budaya organisasi yang efektif

P = Nilai-nilai apa saja yang ditekankan di perusahaan ini (terkait dengan pelayanan kepada pelanggan) yang mana hal itu akan menjadi budaya organisasi bagi perusahaan ini?

D = Nilai yang dikembangkan dalam organisasi ini adalah yang pertama nilai kejujuran itu pasti. Jadi disini karyawan selalu bersikap jujur dalam bekerja serta memiliki integritas yang tinggi.

P = Apakah ada kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan agar tetap mempertahankan budaya organisasi?

D = Belum ada kegiatan rutin tiap tahunnya yang dilakukan pimpinan agar karyawan tetap terus jujur dalam bekerja serta mempertahankan budaya organisasi, yang dilakukan oleh pimpinan hanya berupa tindakan kedepan saja yaitu hanya mengarahkan kepada karyawan. Biasanya sama sih hanya mengarahkan kepada karyawan untuk menerapkan nilai-nilai tersebut saat selama bekerja.

P = Apakah dua nilai tersebut sudah diterapkan oleh pimpinan bersama dengan karyawannya?

BN = Nilai kejujuran dan integritas karyawan yang dijunjung tinggi sudah diterapkan pimpinan dan karyawan disini ya, istilahnya dalam bekerja kita selalu berusaha untuk jujur dalam hal apapun baik itu proses penjualan kepada konsumen sampai kepada pengiriman barang ke konsumen serta kami berusaha untuk menjunjung tinggi integritas dalam bekerja selalu konsisten pada apa yang kita ucapkan dengan apa yang kita lakukan.

P = Menurut Anda, bagaimana pimpinan Anda mengkomunikasikan kepada karyawan di perusahaan ini mengenai budaya organisasi di organisasi Anda?

D = Nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi tidak dikomunikasikan secara langsung oleh pimpinan kepada karyawan, dua nilai tadi terbentuk karena kebiasaan dari pimpinan untuk menuntut karyawan selalu jujur dalam bekerja serta dengan menanamkan rasa memiliki perusahaan tersebut akan menumbuhkan integritas yang tinggi pada karyawannya. Jadi, secara keseluruhan ya nilai-nilai yang dikembangkan belum dikomunikasikan langsung dari pimpinan kepada karyawannya.

E. Menekankan praktek etika

P = Menurut Anda, apakah di organisasi Anda sudah menerapkan praktek etika dalam berbisnis? Praktek etika yang bagaimana yang ada di perusahaan ini?

D = Pada perusahaan ini, terlihat bahwa praktek etika sudah diterapkan disini., yang paling kelihatan itu di bagian keuangan dan pemasaran ya. Mereka jarang melakukan pengambil alihan dari perusahaan lain jadi order-order dari perusahaan lain itu jarang diambil. Jadi ya pyur memang benar-benar datang dari tempat kita.

P = Menurut Anda, apakah pimpinan Anda dalam apakah dalam proses pengambilan keputusan Anda selalu didasarkan pada etika bisnis yang diterapkan di organisasi ini? Jika ya, menurut Anda mengapa sebagai pimpinan harus berpedoman pada praktek etika dalam mengambil suatu keputusan?

D = Kalau menurut saya, pimpinan saya dalam mengambil keputusan ya berdasarkan pada etika berbisnis. Ya alasannya karena apabila dari pimpinan

melenceng dari etika bisnis dalam mengambil keputusan maka akan susah soalnya apabila ada permasalahan lagi kedepannya kalau penyelesaiannya dengan jalur hukum akan lebih susah. Jadi pimpinan saya dalam mengambil keputusan yang ada juga memikirkan beberapa aspek yang ada baik aspek internal perusahaan maupun eksternal perusahaan kita.

P = Kalau the jungle business apakah juga diterapkan disini? Yang diterapkan itu seperti apa?

D = Pimpinan terkadang menerapkan konsep the jungle business. Contoh penerapan the jungle business di perusahaan ya seperti ini ada konsumen yang datang dan ternyata konsumen tersebut sudah hampir ambil barang di perusahaan A padahal semua kontrak sudah keluar kadang kontrak tersebut kadang kita tarik ke perusahaan kita. Jadi hal itu ya menurut saya agak melenceng dari etika yang ada namun kadang situasi yang seperti itu dimana kita dihadapkan pada situasi yang mendesak yang mana internal kita harus namun eksternal kita mengatakan kalau bisa jangan dilakukan.

P = Kondisi mendesak seperti apa yang memaksa perusahaan ini untuk melakukan the jungle business?

D = Kondisi mendesak itu seperti ini saat di dealer kita barang yang diinginkan konsumen ready sedangkan di perusahaan A tidak ready padahal konsumen ingin cepat-cepat dapat barang dan barangnya cepat dikirim. Maka kita berusaha untuk menarik konsumen tersebut untuk beli di perusahaan kita namun dengan harga yang sama pula padahal di perusahaan A konsumen tersebut sudah memiliki perjanjian, sudah komplit dan tinggal kirim saja namun tinggal menunggu barang saja seperti itu yang sering terjadi.

P = Tindakan apa yang dilakukan oleh pimpinan Anda agar ke depannya tetap menerapkan etika dalam perusahaan ini?

D = Biasanya seperti tadi *report* dari tiap-tiap bagian harus jujur ya, masing-masing bagian harus ada tanggung jawabnya ya artinya tidak ada kebohongan dalam membuat reportnya. Kalau ini memang mengambil konsumen dari luar ya harus ngomong ke pimpinan, kalau memang konsumen itu memang real dari tempat kita ya ngomong juga ke pimpinan . Dari situ pimpinan mengambil tindakan apabila kejujuran yang diungkapkan oleh karyawan sudah diomongkan ke pimpinan ya pimpinan biasanya bertindak tegas untuk tidak mengambil hal-hal yang melenceng dari etika yang ada namun jika keadaan sudah mendesak seperti yang sudah saya katakan tadi pasti pimpinan memberikan solusi terbaik. Tindakan dari pimpinan kedepannya biasanya memberikan arahan kepada masing-masing karyawan mengenai report yang sudah ada.

P = Apakah pimpinan memiliki kegiatan rutin setiap tahunnya untuk tetap terus menekankan praktek etika di perusahaan ini?

D = Kalau kegiatan rutin yang diadakan pimpinan untuk tetap terus menekankan praktek etika ya belum ada, pimpinan biasanya hanya melakukan tindakan dengan melihat laporan di masing-masing bagian saja. Kalau untuk mengadakan kegiatan rutin tiap tahunnya agar tetap terus menekankan praktek etika itu belum ada sampai sekarang ya paling hanya berupa tindakan tidak ada kegiatan yang disiapkan untuk itu.

P = Menurut Anda, dari kelima aktivitas dari kepemimpinan strategis . Aktivitas apa yang paling dominan dilakukan oleh pimpinan Anda?

D = Kalau menurut saya aktivitas yang dominan dilakukan pimpinan yaitu membangun kontrol organisasi yang seimbang.

P = Aspek membangun kontrol organisasi yang seimbang kan dikatakan yang dominan ya pak, menurut Anda apa saja yang sudah dilakukannya pak?

D = Ya pimpinan itu lebih sering membangun kontrol organisasi yang seimbang terlebih dahulu seperti mengecek tugas yang ada itu sudah selesai apa belum, ada kesulitan atau tidak ya. Meskipun pimpinan lebih dominan mengontrol organisasi secara seimbang terkadang juga pimpinan lebih berfokus pada aspek pemasaran Ya terkadang itu masih terfokus pada pemasaran saja, bagian keuangan mungkin diabaikan serta bagian SDM dan operasional juga kadang diabaikan. Jadi kadang hanya berfokus pada kontrol di bagian pemasaran saja/penjualan saja namun bagian lain tidak dikontrol dengan baik serta terabaikan. Selain itu juga melakukan evaluasi, ya evaluasinya sama sih paling cuma meeting tiap bulannya yang membahas bagaimana kinerja/hasil dari masing-masing bagian tiap bulannya kalau ada kendala saja baru pimpinan turun tangan kalau tidak ada kendala ya pimpinan tidak turun tangan



Lampiran 7. Transkrip Hasil Wawancara pada supervisor penjualan

Aktivitas Kepemimpinan Strategis

Keterangan :

P = Peneliti B = Pak Bambang (Supervisor Penjualan)

A. Menentukan arah strategis

P = Apakah pimpinan Anda telah melakukan perumusan visi dan misi dari organisasi ini

B = Perumusan visi dan misi sudah dilakukan belum lama oleh pimpinan ya mungkin sekitar dua tahun yang lalu dan itu dilakukan oleh pimpinan puncak sendiri.

P = Dalam merumuskan visi dan misi, pimpinan melibatkan siapa di dalamnya?

B = Dalam proses perumusan visi dan misi, pimpinan melakukan sendiri mulai dari perumusan sampai pada pengontrolan pencapaian visi dan misi pimpinan yang melakukan sendiri. Dalam artian tidak melibatkan atau mengajak kepala bagian untuk berperan serta dalam perumusan visi dan misi tersebut.

P = Apakah pimpinan Anda telah melakukan perumusan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek?

B = Belum dilakukan perumusan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendeknya yang dilakukan oleh pimpinan, tujuan jangka panjang untuk 5 tahun kedepan ataupun tujuan jangka pendek untuk satu bulan kedepan juga belum ada. Kalau tujuan jangka pendek untuk 3 bulan kedepan belum dilakukan oleh

pimpinan. Biasanya pimpinan merancang program untuk 1 bulan ya terkait kita mau mengadakan program apa di bulan ini agar unitnya laku terjual ya itu saja

P = Apakah pimpinan telah melakukan perumusan strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi?

B = Perumusan strategi memang sudah dilakukan oleh pimpinan, namun perumusan strategi hanya terkait dengan strategi penjualan untuk satu bulan kedepan. Strateginya tetap sama saja terkait dengan strategi penjualan

P = Apakah visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi sudah dikomunikasikan dengan karyawan di perusahaan ini?

B = Belum dikomunikasikan oleh pimpinan. Jadi pimpinan hanya membahas mengenai target penjualan terkait dengan komunikasi visi, misi, tujuan, serta strategi tidak dilakukan oleh pimpinan

P = Apakah tiap tahunnya ada kegiatan rutin yang berguna untuk pemantapan visi, misi, tujuan serta strategi organisasinya.

D = Kalau kegiatan rutin seperti itu untuk memantapkan kembali visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi belum dilakukan oleh pimpinan. Biasanya pimpinan hanya melakukan perombakan strategi saja apabila keadaan pasar tidak sesuai dengan strategi organisasi. Perubahan strategi tersebut saya sampaikan di pertemuan tiap bulannya. Untuk pemantapan visi dan misinya belum dilakukan oleh pimpinan.

P = Menurut Anda, dalam mencapai dealer yang terbaik dalam menyediakan sepeda motor Honda apa saja indikator pencapaiannya?

B = Kalau menurut saya indikatornya ya dilihat dari sisi perusahaan terlebih dahulu ya dilihat dari anggaran dasar perusahaan, organisasi ini sendiri

seperti apa, struktur organisasi sudah baik atau belum, SDM sudah tepat/sesuai penempatannya atau belum. Menurut saya ya seperti itu indikatornya ya lihat dari sisi dalam perusahaan dulu baru bisa dilihat dari aspek penjualan dan sebagainya.

P = *Bagaimana pencapaian di tahun 2012 terkait dengan menjadi dealer yang terbaik?*

B = Kalau pencapaian di tahun 2012 ya saya bilang aspek internal perusahaan ini masih kropos ya terkait dengan anggarannya, organisasi ini sendiri, struktur organisasi masih belum jelas, SDMnya juga belum tepat penempatannya. Namun untuk aspek penjualan ya kita sudah mencapai tahapan yang baik.

P = *Bagaimanakah evaluasi pelaksanaan strategi di perusahaan ini dalam pencapaian visi terkait dengan menjadi dealer yang terbaik?*

B = Belum ada evaluasi yang dilakukan itu mbak tidak ada pengecekan ulang pelaksanaan strateginya seperti apa, kendalanya apa dalam melaksanakan strategi ya seperti itu lah kira-kira

P = Langkah apa yang dilakukan oleh pimpinan Anda, agar tetap terus menjadi dealer yang terbaik dalam menyediakan sepeda motor Honda?

B = Langkah kedepannya yang dilakukan pimpinan ya tidak ada/belum ada sama sekali ya istilahnya begini pimpinan hanya menekankan pada kita harus jualan jadi kalau kita mencapai target ya ada iming-iming bonus, insentif dan sebagainya ya jadi tidak ada langkah kedepan dari pimpinan kita untuk tetap terus menjadi dealer yang terbaik ya misalkan diperbaiki internal perusahaan itu tidak dilakukan ya jadi hanya menekankan pada penjualan saja.

B. Membangun kontrol organisasi yang seimbang

P = *Apakah pimpinan telah melakukan kontrol organisasi secara seimbang antara kontrol keuangan dan non keuangan?*

B = Pengontrolan keuangan dan non keuangan belum dilakukan secara bersamaan, karena yang diperhatikan itu hanya /profitnya saja sedangkan aspek keuangan seperti apa perputaran arus kas masuk dan keluar, aspek SDM serta operasional terkait dengan pengiriman barang seperti apa tidak diperhatikan/tidak dikontrol dengan baik ya istilahnya begini tujuan dari beliau itu kan yang penting penjualannya meningkat cuma untuk caranya bagaimana itu mungkin dia tidak terlalu peduli jadi yang lebih memikirkan cara mencapai tujuan tersebut ya masing-masing timnya.

P = Kontrol keuangan yang dilakukan oleh pimpinan itu seperti apa?

B = Kontrol keuangan yang dilakukan pimpinan hanya terbatas pada profitnya saja terkait dengan bagaimana perputaran modalnya, penagihan piutang dari pembelian kredit tidak dikontrol langsung oleh pimpinan dan biasanya pengontrolan langsung dikembalikan kepada kepala bagian keuangan.

P = Kontrol aspek SDM yang dilakukan oleh pimpinan itu seperti apa?

B = Kontrol aspek SDM secara langsung yang dilakukan oleh pimpinan belum ada mbak yang terdiri dari aktivitas rekrutmen sampai pada penggajian karyawan. Biasanya yang mengontrol aspek SDM ya kepala bagian SDM.

P = Kontrol aspek operasional yang dilakukan oleh pimpinan itu seperti apa?

B = Menurut saya, pimpinan belum mengontrol langsung aspek operasional dari perusahaan . Biasanya yang melakukan pengecekan langsung terkait dengan aktivitas pengadaan barang, penjualan dan pembelian sampai pada pengiriman barang dikontrol oleh kepala operasional.

P = Kontrol pemasaran yang dilakukan oleh pimpinan seperti apa?

B = Kontrol pemasaran terkait dengan program yang dilaksanakan serta pelayanan yang diberikan dikontrol langsung oleh saya sebagai supervisor penjualan, disini pimpinan biasanya hanya menanyakan mengenai target penjualan saja kepada bagian saya.

P = Dalam membangun kontrol organisasi yang seimbang, apa saja indikator pencapaian untuk membangun kontrol organisasi secara seimbang?

B = Ya dilihat dari segala aspek tidak hanya dari sisi penjualannya saja tetapi juga struktur organisasi yang jelas/paten, orang-orangnya tepat jadi mereka menjalankan struktur organisasi yang ada tidak dicampur aduk.

P = Jadi kontrol organisasi dikatakan seimbang juga bisa dilihat dari pendelegasian tanggung jawab yang jelas ya pak?

B = Ya, jadi ya enak dalam menjalankan tugasnya tidak ada yang double-double ya seperti yang saya jelaskan tadi tugas CS/front line itu melayani konsumen ya jadi dengan struktur yang jelas ya sopir harusnya tidak berhak dalam melayani konsumen secara langsung dan menurut saya ya itu sudah lucu ya. Jadi istilahnya mungkin entah perlu penambahan karyawan atau bagaimana yang jelas CS disini ada dua yang satu dari FIF dengan kebanyakan tugas yang harus mereka kerjakan jadi mereka hampir tidak tau apabila ada konsumen yang datang. Ya dari situ juga banyak konsumen yang hilang karena tidak ada kontrol organisasi yang dilakukan secara baik oleh pimpinan karena pimpinan tujuannya hanya penjualan meningkat saja seperti itu.

P = Bagaimana pencapaiannya di tahun lalu terkait dengan kontrol organisasi yang seimbang?

B = Ya itu saya bilang ya belum dikatakan bisa mengontrol organisasi secara seimbang ya dilihat dari sisi struktur organisasinya yang tidak jelas, pendelegasiannya juga belum jelas, kalau untuk sisi penjualan memang sudah baik tetapi dari sisi keuangannya pun nyatanya juga belum beres karena istilahnya begini karena masih ada ketika sales jualan itu masih ada kekurangan/selisih dan ketika konsumen ingin mengambil STNK itu kadang-kadang tidak beres padahal konsumennya juga sudah bener misalkan DPnya dia 5 juta ternyata sampai sini pada saat dia mau mengambil STNK masih ada kekurangan entah itu kekurangan dari salesnya atau kekurangan dari

perantaranya/makelar ya yang jelas kan konsumen tidak mau tau karena kan konsumen sudah benar bayarnya 5 juta gitu lha itu kan berarti belum ada kontrol yang benar dari sisi keuangannya .

P = Apakah pada tahun 2012 pimpinan telah melakukan kontrol keuangan dan non keuangan secara rutin tiap bulannya?

B = Kontrol keuangan dan non keuangan tidak dilakukan secara rutin tiap bulannya pada tahun 2012, karena pimpinan hanya berfokus pada profit yang didapat saja dan itu tidak dilakukan secara rutin karena terkadang ada pertemuan dari pimpinan mengenai pengontrolan profit yang didapat kadang juga tidak ada pertemuan yang dilakukan pimpinan tiap bulannya.

P = Bagaimana pimpinan Anda mengevaluasi dalam membangun kontrol organisasi secara seimbang?

B = Tidak ada evaluasi yang dilakukan ya karena kenyataan sampai sekarang keuangan juga belum beres

P = Langkah apa yang dilakukan oleh pimpinan Anda agar kedepannya tetap dapat melaksanakan kontrol organisasi secara seimbang?

B = Tidak ada langkah apa-apa dari pimpinan karena yang diperhatikan hanya aspek penjualannya saja tidak ada langkah kedepan agar keuangannya juga beres, SDMnya juga beres, struktur organisasinya juga jelas dan segala aspek di perusahaan ini.

P = Apakah selama ini pimpinan Anda pernah mengajak karyawan untuk bersama-sama menjaga dan membangun kontrol organisasi secara seimbang?

B = Oh kalau ajakan itu pernah dan sering ya cuma tidak jalan

P = Selama ini pimpinan Anda mengajak karyawan disini untuk bersama-sama menjaga dan membangun kontrol organisasi secara seimbang bagaimana caranya ? Jelaskan!

B = Ya maksudnya ada rancangan seperti ini terkait dengan kontrol keuangannya seperti ini, SDMnya seperti ini, dan kontrol segala aspek seperti ini namun rancangan atau aturan yang sudah dibuat tadi kalau misal belum ada yang klop ya tidak boleh mengambil STNK dan segala macam ada rancangan seperti itu dibuat bersama ya cuma sampai sekarang tidak berjalan dengan baik.

C. Mengelola sumber daya perusahaan yang efektif

P = Menurut Anda, apakah pimpinan Anda sudah mengelola sumber daya perusahaan ini secara efektif? Jika ya, menurut Anda bagaimana pimpinan Anda mengelola sumber daya perusahaan secara efektif?

B = Belum ada sama sekali pengelolaan sumber daya secara keseluruhan yang dilakukan oleh pimpinan ya istilahnya selama ini yang dilakukan ya bisa jual berapa, wah belum tembus target . Gitu saja tidak arahan bagaimana supaya tembus target dari segi pemasarannya bagaimana, SDMnya harus seperti apa, keuangannya dikelola seperti apa itu belum ada. Pengelolaan secara langsung itu biasanya dilakukan oleh kepala bagian masing-masing departemen.

P = Dalam hal mengelola sumber daya perusahaan secara efektif, apa saja indikator pencapaian untuk dapat mengelola sumber daya secara efektif?

B = Ya kalau menurut saya indikatornya antar bagian harus berkesinambungan ya, kadang kita disini ada permintaan konsumen kirim jam sekian sopirnya tidak mau kirim ya itu kan berarti tidak ada kontrol juga dari pimpinan ke karyawan istilahnya pengelolaan SDM belum cukup baik. Jadi istilahnya harus ada pengontrolan serta pengelolaan per departemen lah di bagian keuangannya, marketing, SDM, operasional dan pengiriman seperti itu agar bisa saling berkesinambungan ya saya rasa kalau ada pengontrolan dan pengelolaan per departemen ya itu merupakan pencapaian strategis lebih baik lagi ya

P = Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pimpinan itu seperti apa apakah ada pengelolaan terhadap aktivitas penempatan karyawan serta pelatihan pada karyawan?

D = Kalau pengelolaan SDM secara langsung belum pernah dilakukan. Pengelolaan mengenai penempatan karyawan serta pelatihan untuk karyawan itu lebih ke kepala bagian SDM yang melakukan pengelolaan secara langsung. Pimpinan biasanya hanya menerima laporan dari kepala bagian lalu jika ditemui kendala baru ditindaklanjuti dengan pengelolaan SDM secara langsung oleh pimpinan.

P = Pengelolaan keuangannya seperti apa terkait dengan pengelolaan modal, asset yang dimiliki atau passivanya?

D = Pengelolaan keuangan mengenai pengelolaan modalnya bagaimana, penggunaan aktiva serta pasiva yang dimiliki seperti apa pengelolaannya belum dilakukan langsung oleh pimpinan. Pimpinan hanya berfokus pada profit/pencapaian target saja mengenai terkait dengan pengelolaan keuangan diserahkan kepada kepala bagian keuangan. Biasanya pimpinan melihat laporan keuangan yang dilaporkan kepala bagian keuangan dan dievaluasi apakah ada kendala atau tidak. Jika ada kendala ya dilakukan pengelolaan langsung oleh pimpinan, jika tidak ada kendala ya tidak dilakukan pengelolaan langsung oleh pimpinan.

P = Pengelolaan sumber daya sosial terkait dengan pengelolaan untuk menjalin hubungan yang baik dengan karyawan, konsumen, serta masyarakatnya seperti apa?

D = Pengelolaan untuk menjaga hubungan baik antara karyawan, konsumen, serta masyarakat belum dilakukan. Ya selama ini pimpinan belum

melakukan tindakan pengelolaan , terutama mengelola agar hubungan yang terjalin itu berjalan dengan baik antara karyawan, pimpinan serta masyarakat.

P = Pengelolaan terkait dengan sumber daya organisasi yang dimiliki yaitu budaya organisasi apakah sudah dilakukan?

D = Setau saya sih belum ada pengelolaan terkait dengan budaya organisasinya. Hanya pimpinan sekedar menekankan nilai-nilai dalam organisasi dan tidak diikuti oleh pengelolaan sumber daya organisasinya.

P = Bagaimana pencapaiannya di tahun lalu terkait dengan pengelolaan sumber daya secara efektif?

B = Belum ada pengelolaan sumber daya secara efektif dari pimpinan ya, istilahnya tadi hanya berfokus pada penjualan saja tapi tidak ada kontrol/pengelolaan di masing-masing departemen.

P = Apakah pimpinan selalu mengadakan pengelolaan sumber daya perusahaan secara rutin tiap bulannya selama periode tahun 2012

B = Pengelolaan sumber daya tidak dilakukan secara rutin oleh pimpinan setiap bulannya selama periode tahun 2012, karena seperti yang saya bilang tadi bahwa selama ini pimpinan belum melakukan pengelolaan sumber daya perusahaan .

P = Bagaimana pimpinan Anda mengevaluasi pelaksanaan terkait dengan pengelolaan sumber daya perusahaan yang efektif?

B = Belum ada evaluasi ya dari pimpinan mengenai pelaksanaan yang sudah dilakukan bagaimana mengenai penggunaan sumber daya di tahun sebelumnya.

P = Langkah apa yang dilakukan pimpinan Anda agar kedepannya tetap dapat menggunakan sumber daya secara efektif guna pelaksanaan strategi organisasi?

B = Belum ada langkah yang diambil oleh pimpinan, ya kalau arahan atau langkah kedepannya ya saya bilang hanya sekedar omongan saja .

P = Sekedar omongan itu maksudnya bagaimana ya pak?

B = Misal begini pimpinan mengatakan : aku ndak maulah marketing besok hanya jual sekian unit, atau besok kita targetnya sekian unit . Sudah hanya seperti itu saja, entah karyawan mau melakukan apa agar tembus target dari pimpinan sendiri tidak peduli istilahnya tidak ada bimbingan, tidak ada arahan pula yang diberikan dari pimpinan.

D. Mempertahankan budaya organisasi yang efektif

P = Nilai-nilai apa saja yang ditekankan di perusahaan ini (terkait dengan pelayanan kepada pelanggan) yang mana hal itu akan menjadi budaya organisasi bagi perusahaan ini?

B = Nilai yang dikembangkan dalam organisasi ini yaitu nilai-nilai kekeluargaan.

P = Nilai kekeluargaannya itu seperti apa pak?

B = Ya jadi disini itu kan hubungan kekeluargaan antara satu sama lain itu kan istilahnya dekat gitu tapi karena terlalu dekat itulah kadang-kadang yang menjadi permasalahan ya jadi kalau mau memberikan punishment juga jadi pekiwuh.

P = Apakah kejujuran dan integritas menjadi nilai yang ditekankan juga di perusahaan ini?

B = Nilai kejujuran dan integritas juga menjadi nilai yang ditekankan dalam organisasi ini . Tanpa diajari pun kita juga berusaha selalu jujur dan menjunjung tinggi integritas kita sebagai karyawan . Itu yang bagian marketingnya tapi berbeda lagi kalau perantara kita itu istilahnya kayak dilepaskan.

P = Kalau perantara itu darimana ya pak?

B = Kalau perantara itu *freelance* kita jadi kalau perantara kan tidak ada kontrol dari pihak kita sendiri karena mereka pun tidak terikat sama sekali pada kita . Jadi istilahnya itu kalau *freelance* kan bebas mau jualan dimana saja jadinya ya mungkin mereka itu kan kurang menjunjung tinggi integritasnya serta mengutamakan nilai kejujuran jadi karena *freelance* itulah kita yang kena imbasnya juga .

P = Kalau makelar itu yang mengurus apa pak?

B = Ya sama kalau makelar itu kan tujuannya juga jualan cuma kan mereka tidak terikat hubungan kerjasama dengan kita jadinya mungkin dia kurang bisa menghargai dealer dimana dia berjualan gitu /kurang menjunjung tinggi integritasnya.

Sebetulnya begini mbak pimpinan itu pak Norman di bawah pak Norman itu ya gimana ya tidak ada organisasinya jadi ya bingung mungkin seperti ini istilahnya di bawah pak Norman itu kan ada bagian keuangan (Daud) di bawah itu terpecah ada bagian marketing sama NC (makelar). Jika semua bagian yang ada di perusahaan ini terkontrol dengan baik oleh Pak Norman sebagai pimpinan maka nilai kejujuran itu pasti nomer 1 tapi kalau integritas ya tidak bisa karena namanya juga mereka bukan karyawan tetap jadi merasa tidak memiliki perusahaan ini. Saya sebagai orang marketing itu ya berusaha untuk jujur karena saya dan tim saya kan terikat disini istilahnya kita sudah berusaha sendiri-sendiri. Kalau yang bagian NC belum bisa memberikan menjunjung tinggi integritasnya karena namanya juga tidak terikat kontrak jadi tidak ada rasa saling memiliki perusahaan tersebut. Nah disitu bedanya antara NC dan marketing tetap Karya Rejeki serta tidak ada kontrol yang baik yang dilakukan pimpinan jadi bagi makelar yang penting adalah mereka bisa menjual sebanyak-banyaknya mau uang konsumen ditilep oleh makelar itu tidak ada kontrol juga dari pimpinan.

P = Apakah ada kegiatan rutin yang dilakukan pimpinan Anda agar tetap terus menerapkan budaya organisasi ?

B = Belum ada kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan tiap tahunnya agar tetap menerapkan budaya organisasinya serta tidak ada langkah kedepannya yang terlihat jelas oleh kita . Jadi kalau boleh saya sarankan ya itu diharapkan adanya perombakan total dahulu dari struktur organisasinya istilahnya harus dipakemkan lagi, posisi karyawan masing-masing sesuai dengan penempatannya, job description karyawan masing-masing itu harus jelas. Jadi satu sisi kalau ada penugasan/wewenang yang jelas itu kan sesuai dengan tugas mereka masing-masing atau bagiannya masing-masing setelah itu baru nilai-nilai yang diterapkan tadi mengenai nilai kejujuran dan menjunjung tinggi integritas ditekankan dalam organisasi.

P = Apakah nilai kejujuran dan integritas sudah diterapkan oleh pimpinan dan karyawan?

B = Nilai kejujuran dan integritas sudah diterapkan oleh pimpinan dan karyawan tetapi NC tidak menerapkan kedua nilai tersebut karena namanya NC juga merupakan karyawan yang tidak tetap jadi terkadang juga tidak jujur serta kurang menjunjung tinggi integritasnya. Jadi istilahnya itu kalau *freelance* kan bebas mau jualan dimana saja jadinya ya mungkin mereka kurang menjunjung tinggi integritasnya serta mengutamakan nilai kejujuran jadi karena *freelance* itulah kita yang kena imbasnya juga . Selain itu tidak ada kontrol yang baik yang dilakukan pimpinan jadi bagi makelar yang penting adalah mereka bisa menjual sebanyak-banyaknya mau uang konsumen ditilep oleh makelar itu tidak ada kontrol juga dari pimpinan.

P = Menurut Anda, bagaimana pimpinan Anda mengkomunikasikan kepada karyawan di perusahaan ini mengenai budaya organisasi di organisasi Anda?

B = Budaya organisasi dalam perusahaan ini ya sudah dikomunikasikan kepada karyawan. Beliau memberi tau kepada kita tentang kita harus jujur dalam bekerja serta menjunjung tinggi integritas kita. Kalau kita jujur

dalam bekerja serta menjunjung tinggi integritas kita maka konsumen akan percaya pada Karya Rejeki dan pasti hubungannya kan juga baik pastinya konsumen akan melakukan pembelian lagi pada dealer kita. Terlebih lagi pimpinan tidak pernah menyampaikan bahwa NC dalam menjualkan sepeda motor harus menekankan nilai kejujuran tidak melakukan kecurangan / menilep uang konsumen.

E. Menekankan praktek etika

P = Menurut Anda, apakah di organisasi Anda sudah menerapkan praktek etika dalam berbisnis? Praktek etika yang bagaimana yang ada di perusahaan ini?

B = Pada perusahaan ini ya etika jelas kita junjung tinggi misalkan kayak supervisor penjualan satunya selain saya itu Pak Alex contoh ada konsumen datang misalkan Pak Alex dalam kondisi tidak masuk atau kemana asal konsumen menyebutkan Pak Alex ya kita tahu bahwa konsumen itu konsumen dari Pak Alex jadi kita tidak pernah menyerobot konsumen antar karyawan juga kalau itu etika di masing-masing departemen saya rasa sudah dijunjung tinggi ya oleh masing-masing departemen.

P = Kalau menurut pendapat Bapak seperti apa, gini pak kemarin kan pimpinan Anda juga cerita bahwa etika yang ditekankan itu jangan mau kalah pada segala macam keadaan artinya jika keadaan pasar seperti ini ya kita jangan mau kalah. Menurut bapak bagaimana itu?

B = Mengenai etika bisnis yang diterapkan oleh pimpinan terkait dengan jangan mau kalah pada segala macam keadaan, ya menurut saya begini kalau hanya sekedar omongan itu gampang ya mbak, pimpinan juga pernah ngomong kalau kalian tidak bisa menjual sekian unit motor ya berarti kalian bukan

marketing tapi kan keadaanya marketing itu kan tidak bisa dengan mudahnya mengubah pola pikir konsumen beralih ke motor yang kita punya jujur saja kondisi perusahaan ini istilahnya dengan jumlah dan armada unit yang bisa kita jual juga terbatas ya jadi misalkan konsumen minta unit A sedangkan kita punya unit B jadi ya belum tentu konsumen bisa diarahkan ke unit B. Menurut saya ya kurang setuju ya mengenai etika jangan mau kalah dengan keadaan karena keadaan itu yang merubah kita bukan kita yang merubah keadaan.

P = Menurut Anda, apakah pimpinan Anda apakah dalam proses pengambilan keputusan Anda selalu didasarkan pada etika bisnis yang diterapkan di organisasi ini? Jika ya, menurut Anda mengapa pimpinan harus berpedoman pada praktek etika dalam mengambil suatu keputusan?

B = Kalau dalam mengambil keputusan ya selama ini pimpinan sudah berdasarkan/berpedoman pada etika dalam berbisnis ya istilahnya juga mempertimbangkan segala aspek dalam etikanya ya alasan harus berpedoman pada praktek etika karena kan disini kita dinamika kelompok ya jadi istilahnya kita bersaing dengan dealer lain tapi dalam artian kan kita bersaing sehat disini ya diharapkan lah tetap memegang etika-etika dalam berbisnis karena jika misalkan pimpinan dalam mengambil keputusan tidak berdasarkan praktek etika pun ya otomatis kerja karyawan juga tidak akan didasarkan pada praktek etika .

P = Tindakan apa yang dilakukan oleh pimpinan Anda agar ke depannya tetap menerapkan etika dalam perusahaan ini?

B = Kalau itu ya sudah, caranya ya tetap mengarahkan ke karyawan kalau ada konsumen milik kita ya langsung ke CS tapi kalau punya NC ya langsung ke NC/makelarnya jadi kita tidak saling serobot konsumen lah istilahnya.

P = Apakah ada kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan setiap tahunnya agar tetap terus menekankan praktek etika?

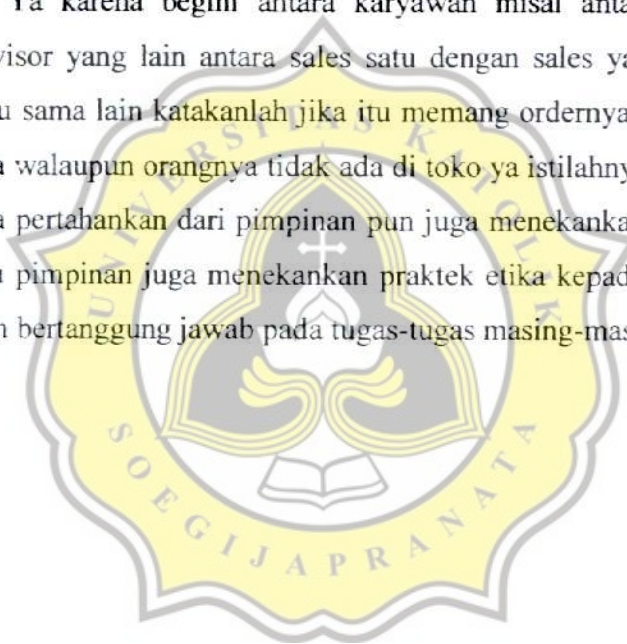
B = belum ada kegiatan rutin yang dilakukan oleh pimpinan agar perusahaan tetap menekankan praktek etika, biasanya pimpinan hanya mengarahkan kepada kita untuk tidak melakukan penyerobotan konsumen dari pihak manapun.

P = Menurut Anda, dari kelima aktivitas dari kepemimpinan strategis .
Aktivitas apa yang paling dominan dilakukan oleh pimpinan Anda?

B = Yang paling dominan ya menekankan praktek etika

P = Kenapa aktivitas itu dikatakan dominan pak?

B = Ya karena begini antara karyawan misal antar supervisor satu dengan supervisor yang lain antara sales satu dengan sales yang lainnya saling membantu satu sama lain katakanlah jika itu memang ordernya si A ya kita coba untuk bantu ya walaupun orangnya tidak ada di toko ya istilahnya seperti itu ya itu yang tetap kita pertahankan dari pimpinan pun juga menekankan etika itu kepada kita. Selain itu pimpinan juga menekankan praktek etika kepada karyawan untuk selalu jujur dan bertanggung jawab pada tugas-tugas masing-masing karyawan.



Lampiran 8. Dokumentasi Penelitian

Responden dan Surveyor



Lampiran 6. Hasil Kuesioner Penelitian dari tiga responden

PIMPINAN PUNCAK



NO KUESIONER :

Tanggal Survey :

Jam : sd

Surveyor :

PENGANTAR

Responden yang terhormat perkenalkan saya : Bernadeta Rosalina Dwi Anggraeni , mahasiswi Pascasarjana Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unika Soegijapranata. Sehubungan dengan pengumpulan data thesis saya yang berjudul : **“Aktivitas Kepemimpin Strategis di Honda Karya Rejeki (Menurut Konsep Hitt, Ireland, dan Hoskisson)**, saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner ini. Adapun data kuesioner ini hanya untuk keperluan penulisan thesis saya dan tidak untuk pihak-pihak lainnya. Atas waktu dan kerjasamanya saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti



KUESIONER

Terima kasih telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini terdiri dari empat bagian. Harap isi kuesioner ini dengan tanda silang (X).

Bagian A

Bagian ini berkaitan dengan informasi mengenai diri Anda dan organisasi Anda. Informasi yang didapat ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk membandingkan kelompok responden .

1. Berapa usia Anda ?
 - a. < 30 tahun
 - b. 30-39 tahun
 - c. 40-49 tahun
 - d. 50-59 tahun
 - e. 60-69 tahun
 - f. >70 tahun
2. Jenis kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Apa jabatan Anda di Honda Karya Rejeki?
 - a. Pimpinan Puncak
 - b. Kepala Bagian Keuangan
 - c. Kepala Bagian MSDM
 - d. Kepala Bagian Operasional
 - e. Kepala Bagian Pemasaran
4. Pilihlah salah satu yang merupakan gambaran wilayah spesialis Anda :
 - a. Pemasaran
 - b. Sumber Daya Manusia
 - c. Keuangan
 - d. Operasional
 - e. General manajemen
5. Apa pendidikan terakhir Anda?
 - a. D3
 - b. S1
 - c. S2
 - d. Lain-lain (.....)

6. Dalam organisasi Anda, selama berapa tahun Anda terlibat dalam formulasi dan implementasi strategi?
- < 1 tahun
 - 1-3 tahun
 - 4-7 tahun
 - 8-10 tahun
 - 11-20 tahun
 - >21 tahun
7. Berikut ini mana yang terbaik yang menggambarkan strategi bisnis yang dominan pada organisasi Anda?
- Konsolidasi (hanya fokus pada bisnis inti saja/ mengejar *profit*)
 - Bertumbuh (memasuki pasar baru, memberikan pelayanan yang terus-menerus baik, mengutamakan kepuasan konsumen).

Bagian B

Bagian B berkaitan dengan persepsi Anda mengenai pentingnya kepemimpinan strategis dalam organisasi ini.

Silahkan berikan peringkat, berdasarkan urutan kepentingannya pada masing-masing peran seorang pemimpin strategis dalam setiap organisasi.

Gunakan skala berikut :

1 = memiliki peran paling penting

2 = memiliki peran penting peringkat yang kedua dan sebagainya

5 = memiliki peran penting peringkat yang ketujuh

Silahkan gunakan setiap nomor 1 sampai 5 sekali saja

No	Peran kepemimpinan strategiss	Peringkat kepentingan (gunakan setiap nomor 1 sampai 5 sekali saja)
1.	Menentukan arah strategis organisasi	5
2.	Membangun kontrol organisasi yang seimbang (keseimbangan antara kontrol keuangan dan non keuangan)	1
3.	Mengelola sumber daya perusahaan secara efektif	2
4.	Mempertahankan budaya organisasi	4
5.	Menekankan praktek etika	3

AKHIR DARI KUESIONER

TERIMA KASIH ATAS KERJASAMA YANG BAIK



NO KUESIONER :

Tanggal Survey :

Jam : sd

Surveyor :

PENGANTAR

Responden yang terhormat perkenalkan saya : Bernadeta Rosalina Dwi Anggraeni , mahasiswi Pascasarjana Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unika Soegijapranata. Sehubungan dengan pengumpulan data thesis saya yang berjudul : **“Aktivitas Kepemimpin Strategis di Honda Karya Rejeki (Menurut Konsep Hitt, Ireland, dan Hoskisson)**. saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner ini. Adapun data kuesioner ini hanya untuk keperluan penulisan thesis saya dan tidak untuk pihak-pihak lainnya. Atas waktu dan kerjasamanya saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti



6. Dalam organisasi Anda, selama berapa tahun Anda terlibat dalam formulasi dan implementasi strategi?
- < 1 tahun
 - 1-3 tahun
 - 4-7 tahun
 - 8-10 tahun
 - 11-20 tahun
 - >21 tahun
7. Berikut ini mana yang terbaik yang menggambarkan strategi bisnis yang dominan pada organisasi Anda?
- Konsolidasi (hanya fokus pada bisnis inti saja/ mengejar *profit*)
 - Bertumbuh (memasuki pasar baru, memberikan pelayanan yang terus-menerus baik, mengutamakan kepuasan konsumen).

Bagian B

Bagian B berkaitan dengan persepsi Anda mengenai pentingnya kepemimpinan strategis dalam organisasi ini.

Silahkan berikan peringkat, berdasarkan urutan kepentingannya pada masing-masing peran seorang pemimpin strategis dalam setiap organisasi.

Gunakan skala berikut :

1 = memiliki peran paling penting

2 = memiliki peran penting peringkat yang kedua dan sebagainya

5 = memiliki peran penting peringkat yang ketujuh

Silahkan gunakan setiap nomor 1 sampai 5 sekali saja

No	Peran kepemimpinan strategiss	Peringkat kepentingan (gunakan setiap nomor 1 sampai 5 sekali saja)
1.	Menentukan arah strategis organisasi	4
2.	Membangun kontrol organisasi yang seimbang (keseimbangan antara kontrol keuangan dan non keuangan)	1
3.	Mengelola sumber daya perusahaan secara efektif	3
4.	Mempertahankan budaya organisasi	2
5.	Menekankan praktek etika	5

AKHIR DARI KUESIONER

TERIMA KASIH ATAS KERJASAMA YANG BAIK

KUESIONER

Terima kasih telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini terdiri dari empat bagian. Harap isi kuesioner ini dengan tanda silang (X).

Bagian A

Bagian ini berkaitan dengan informasi mengenai diri Anda dan organisasi Anda. Informasi yang didapat ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk membandingkan kelompok responden .

1. Berapa usia Anda ?
 - a. < 30 tahun
 - b. 30-39 tahun
 - c. 40-49 tahun
 - d. 50-59 tahun
 - e. 60-69 tahun
 - f. >70 tahun
2. Jenis kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Apa jabatan Anda di Honda Karya Rejeki?
 - a. Pimpinan Puncak
 - b. Kepala Bagian Keuangan
 - c. Kepala Bagian MSDM
 - d. Kepala Bagian Operasional
 - e. Kepala Bagian Pemasaran
4. Pilihlah salah satu yang merupakan gambaran wilayah spesialis Anda :
 - a. Pemasaran
 - b. Sumber Daya Manusia
 - c. Keuangan
 - d. Operasional
 - e. General manajemen
5. Apa pendidikan terakhir Anda?
 - a. D3
 - b. S1
 - c. S2
 - d. Lain-lain (.....)

SUPERVISOR PENJUALAN



NO KUESIONER :

Tanggal Survey :

Jam : sd

Surveyor :

PENGANTAR

Responden yang terhormat perkenalkan saya : Bernadeta Rosalina Dwi Anggraeni , mahasiswi Pascasarjana Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unika Soegijapranata. Sehubungan dengan pengumpulan data thesis saya yang berjudul : **“Aktivitas Kepemimpin Strategis di Honda Karya Rejeki (Menurut Konsep Hitt, Ireland, dan Hoskisson)**, saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner ini. Adapun data kuesioner ini hanya untuk keperluan penulisan thesis saya dan tidak untuk pihak-pihak lainnya. Atas waktu dan kerjasamanya saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti



KUESIONER

Terima kasih telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini terdiri dari empat bagian. Harap isi kuesioner ini dengan tanda silang (X).

Bagian A

Bagian ini berkaitan dengan informasi mengenai diri Anda dan organisasi Anda. Informasi yang didapat ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk membandingkan kelompok responden .

1. Berapa usia Anda ?
 - a. < 30 tahun
 - b. 30-39 tahun
 - c. 40-49 tahun
 - d. 50-59 tahun
 - e. 60-69 tahun
 - f. >70 tahun
2. Jenis kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Apa jabatan Anda di Honda Karya Rejeki?
 - a. Pimpinan Puncak
 - b. Kepala Bagian Keuangan
 - c. Kepala Bagian MSDM
 - d. Kepala Bagian Operasional
 - e. Kepala Bagian Pemasaran
 - f. Supervisor penjualan
4. Pilihlah salah satu yang merupakan gambaran wilayah spesialis Anda :
 - a. Pemasaran
 - b. Sumber Daya Manusia
 - c. Keuangan
 - d. Operasional
 - e. General manajemen
 - f. penjualan
5. Apa pendidikan terakhir Anda?
 - a. D3
 - b. S1
 - c. S2
 - d. Lain-lain (.....)

6. Dalam organisasi Anda, selama berapa tahun Anda terlibat dalam formulasi dan implementasi strategi?
- < 1 tahun
 - 1-3 tahun
 - 4-7 tahun
 - 8-10 tahun
 - 11-20 tahun
 - >21 tahun
7. Berikut ini mana yang terbaik yang menggambarkan strategi bisnis yang dominan pada organisasi Anda?
- Konsolidasi (hanya fokus pada bisnis inti saja/ mengejar *profit*)
 - Bertumbuh (memasuki pasar baru, memberikan pelayanan yang terus-menerus baik, mengutamakan kepuasan konsumen).

Bagian B

Bagian B berkaitan dengan persepsi Anda mengenai pentingnya kepemimpinan strategis dalam organisasi ini.

Silahkan berikan peringkat, berdasarkan urutan kepentingannya pada masing-masing peran seorang pemimpin strategis dalam setiap organisasi.

Gunakan skala berikut :

1 = memiliki peran paling penting

2 = memiliki peran penting peringkat yang kedua dan sebagainya

5 = memiliki peran penting peringkat yang ketujuh

Silahkan gunakan setiap nomor 1 sampai 5 sekali saja

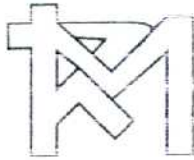
No	Peran kepemimpinan strategiss	Peringkat kepentingan (gunakan setiap nomor 1 sampai 5 sekali saja)
1.	Menentukan arah strategis organisasi	4
2.	Membangun kontrol organisasi yang seimbang (keseimbangan antara kontrol keuangan dan non keuangan)	5
3.	Mengelola sumber daya perusahaan secara efektif	3
4.	Mempertahankan budaya organisasi	2
5.	Menekankan praktek etika	1

AKHIR DARI KUESIONER

TERIMA KASIH ATAS KERJASAMA YANG BAIK

**Lampiran 7. Surat Keterangan Selesai Penelitian dari Perusahaan Karya Rejeki
Motor Semarang**





KARYA REJEKI MOTOR

Jl. MT. HARYONO 822 - SEMARANG 50124
TELP. (024) 8453 272 - 8441 314 FAX. (024) 8310 244

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Norman Muljadi**
Jabatan : Pimpinan Perusahaan
Alamat : Jl. MT Haryono 822, Semarang

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Bernadeta Rosalina Dwi A, SE.
NIM : 11.90.0039
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Pascasarjana Manajemen (Konsentrasi Man. Strategic)
Universitas : Universitas Soegijapranata

Telah selesai melakukan penelitian di Karya Rejeki Motor, jl. MT Haryono 822 selama 2 (dua) bulan, terhitung mulai tanggal 15 Agustus 2013 sampai dengan 20 Oktober 2013 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan thesis yang berjudul **"AKTIVITAS KEPEMIMPINAN STRATEGIS DI PERUSAHAAN KARYA REJEKI MOTOR SEMARANG (MENURUT KONSEP HITT, IRELAND, HOSKISSON) "**.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Semarang, 04 November 2013

Pimpinan Perusahaan



(Norman Muljadi)