

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Industri otomotif adalah salah satu industri prioritas dalam kebijakan industri nasional dan termasuk industri unggulan masa depan Indonesia . Industri otomotif berperan memberikan lapangan kerja bagi jutaan tenaga kerja selain itu meningkatkan aktivitas industri ikutan seperti industri perbengkelan, accesories, jaringan purna jual dan lainnya.

Geliat industri otomotif diprediksikan akan terus meningkat setiap tahunnya, kondisi tersebut bisa terlihat dari angka penjualan kendaraan bermotor yang terus meningkat dari tahun ketahunnya, dan terus menunjukkan perkembangan cukup signifikan. Hal ini menyebabkan persaingan industri otomotif menjadi semakin ketat, tantangan dunia otomotif saat ini selain kondisi ekonomi makro, ada empat sebab utama yang menjadikan persaingan industri semakin berat dan bahkan melambat, pertama terjadi peningkatan persaingan antar produsen otomotif nasional yang menyebabkan perang secara langsung atau tak langsung, menurunnya daya beli konsumen sebagai akibat melemahnya kegiatan ekonomi nasional, kenaikan tingkat suku bunga dan situasi politik dalam negeri yang masih belum stabil. (Annual report Astra 2014, hlm.117).

Tingkat persaingan yang demikian kuat, akan memicu terjadi persaingan yang sangat ketat dan kadang kala akibat dari ketatnya persaingan dapat menyebabkan pemimpin-pemimpin perusahaan menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuannya, akibatnya terjadilah persaingan yang tidak sehat dalam bisnis. Apapun alasannya cara-cara yang tidak etik dalam berbisnis pada akhirnya akan menjadikan kerugian tidak saja untuk dirinya sendiri, tetapi untuk masyarakat, dan pada ahirnya juga bagi tatanan ekonomi nasional. Disadari atau tidak, para pemimpin organisasi yang tidak memperhatikan etika bisnis akan menghancurkan nama mereka sendiri dan perusahaan tempatnya bekerja.

PT Astra International sebagai pemimpin pasar otomotif Indonesia juga harus mempersiapkan diri dengan berbagai strategi bisnis untuk dapat mempertahankan kedudukannya. Pemimpin-pemimpin perusahaan memegang kunci utama untuk terus berupaya melakukan hal-hal yang lebih baik dari pesaing untuk mewujudkan tujuan perusahaan, pemimpin dituntut untuk selalu memberikan performa ekstra, sebab keberhasilan atau kegagalan organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpinnya.

Salah satu strategi Astra dalam menyiapkan para pemimpin yang handal adalah melalui program persiapan kepemimpinan. Program ini adalah wujud komitmen Astra dalam menjamin keselarasan visi dan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang. Semua ini tertuang dalam People Roadmap dengan semangat “Winning Concept, Winning System dan Winning Team” dan berlandaskan pada nilai-nilai luhur Catur Dharma, tujuannya agar kualitas sumberdaya manusia Astra dapat terus ditingkatkan.

Presiden Direktur PT Astra International Tbk, baik Almarhum Michael Darmawan Ruslim maupun penggantinya Prijono Sugiarto dalam setiap sambutannya atas keberhasilan Astra meraih berbagai penghargaan selalu mengungkapkan bahwa kunci keberhasilan Astra dapat terus tumbuh dan langgeng adalah filosofi Astra, Catur Dharma sebagai perekat serta pemersatu keluarga besar Astra.

Catur Dharma merupakan nilai-nilai yang dipegang Astra secara terus-menerus, yang menjadi spirit dalam mengembangkan diri dan memberi nilai tambah kepada seluruh pemangku kepentingan (stakeholder), merupakan sumber dari segala sistem yang menjadi acuan dari semua nilai-nilai, prinsip-prinsip, etika, dan kebijakan perusahaan dalam grup perseroan maupun functional policies / kebijakan-kebijakan segenap bidang manajemen. Seperti Pancasila untuk negara Indonesia, Catur Dharma ini merupakan sebuah landasan yang selalu dipegang oleh Astra untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Catur Dharma adalah filosofi perusahaan dan butir-butir Catur Dharma ada empat, yaitu : Menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan negara; Memberikan pelayanan terbaik kepada Pelanggan; Menghargai Individu dan membina kerja sama; Senantiasa berusaha mencapai yang terbaik.

Filosofi perusahaan tersebut dibangun melalui nilai-nilai positif yang kuat dan mengakar dalam sumberdaya manusianya dan diyakini oleh para pemimpin. Nilai-nilai mencerminkan apa yang dipercayai para pemimpinnya dan para pendahulunya untuk mencapai keberhasilan. Filosofi Perusahaan merupakan ‘janji tertulis untuk berkomitmen’ Komitmen disini adalah kemampuan mengalokasikan sumberdaya dan menjalankannya .

Terbentuknya filosofi Perusahaan Astra tidak bisa terpisah dari tata nilai – keteladanan pendirinya, William Soeryadja, dasar-dasar nilai Filosofi telah dimulai dari pendiri Astra, yang disebut-sebut sebagian kalangan sebagai “Bapak otomotif Indonesia”, selanjutnya dalam penulisan ini akan disingkat dalam initial WS.

Keteladanan nilai, sikap dan perilaku WS menjadi sekumpulan tata nilai budaya korporasi Astra, tata nilai ditanamkan betul pada dirinya dan setiap orang yang bekerja bersamanya. Sebagai ilustrasi tata nilai WS bahwa setiap utang – satu rupiah pun – harus selalu dibayar, dan untuk menjadikannya budaya, WS harus membayarnya dengan sangat mahal, Beliau harus melepaskan kepemilikannya di Astra. (Kasali, 2012, hlm.202). Bagi WS , values, norma, etika berada diatas segala-galanya.

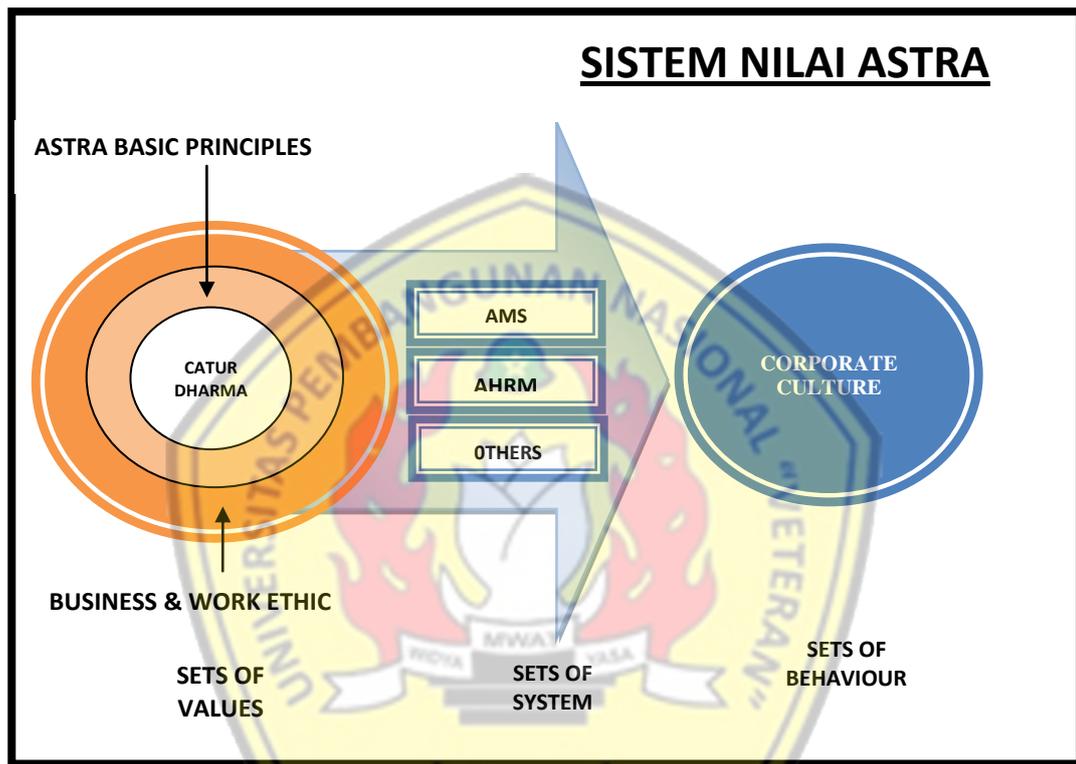
Catur Dharma melandasi semua kebijakan Astra , termasuk melandasi kebijakan pengelolaan sumberdaya manusia, mulai dari rekrutmen sampai pengembangan sumberdaya manusia. Dalam kaitannya untuk hal diatas, Presiden Direktur PT Astra International Michael D.Ruslim, saat menjadi pembicara dalam sebuah seminar di Jakarta, menegaskan bahwa :

Rekrutmen yang didasari oleh Catur Dharma ini merupakan upaya pembentukan karakter yang sesuai dengan budaya kerja Perusahaan ini. Proses pengembangan serta seleksi tak lepas dari konsep Catur Dharma. Ada pegawai yang memiliki kepandaian, namun memutuskan keluar dari Astra karena kepribadiannya tidak sesuai dengan budaya kerja perusahaan ini. Seorang pemimpin harus memiliki arah dan keputusan yang jelas, Pemimpin harus mampu menjadi motivator dan konsolidator bagi bawahannya. (Antara, 2009)

Sistem kebijakan Astra bertujuan untuk membentuk sosok pemimpin yang tumbuh dari dalam (groom from within) dengan keseimbangan pengetahuan, pengalaman, kompetensi dan karakter yang tepat dan memadai. Karakter pemimpin seperti yang dicontohkan oleh pendiri Astra, karakter yang

mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan, dengan nilai-nilai yang teruji sepanjang jaman.

Berikut adalah gambaran Filosofi Perusahaan sebagai sistem nilai dan norma yang melandasi perumusan sistem, prosedur, kebijakan dan perilaku kerja seluruh karyawan Astra.



Sumber: Internal

Gambar 1 : Sistem Nilai Astra

Pemimpin Astra harus mempunyai kepribadiannya yang sesuai dengan budaya kerja perusahaan ini. Budaya yang berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan, yang mengedepankan lebih dari sekedar materi saja, memimpin dengan hati nurani. Keistimewaan pemimpin yang berdasar hati nurani adalah ukuran keberhasilan atau prestasi pemimpin, tidak semata-mata ditentukan oleh produktivitas berdasarkan formula input-output atau parameter biaya, waktu, tenaga, efisien dan efektivitas, namun lebih memperhatikan kepuasan batiniah komunitas sehubungan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Sebagai konsekuensi dari kebijakan tersebut tercermin dengan sytem pengukuran kinerja Pemimpin Cabang, parameter pengukuran kinerja pemimpin yang menilai keberhasilan pemimpin tidak hanya dinilai dari performance pencapaian KPI saja tetapi pemimpin Astra memiliki semangat meraih pencapaian dan mengejar kesuksesan tanpa terdominasi oleh materialisme belaka.

Human asset Value Mapping adalah perangkat kerja Astra untuk mempertahankan bakat unggul serta mengembangkan kompetensi. Seorang pemimpin Astra dapat dikategorikan sesuai dengan karakter dan budaya Astra apabila mampu bertumbuh dalam mencapai tujuan tanpa meninggalkan delapan kompetensi Leadership Astra. Hal tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan yang kini telah berkembang dengan mengapresiasi nilai-nilai kehidupan (values) dan kemanusiaan selain kemampuan mencapai tujuan.

Nilai-nilai inti kehidupan yang telah teruji berlangsung sepanjang jaman adalah Spiritualitas. Spiritualitas, adalah tentang interaksi jiwa kita pada dunia disekitar, respon yang mempengaruhi perilaku kita dimanapun dan dalam kondisi apapun (liferesonance.wordpress.com, kepemimpinan dari dalam hati – Spiritual Leadership).

Perusahaan-perusahaan yang melandaskan aktivitasnya pada nilai-nilai spiritual terbukti mampu bertahan dan berkembang secara baik. (Riawan, 2010). Kenyataannya, hampir semua pengusaha dan eksekutif perusahaan-perusahaan sukses di AS memiliki sifat-sifat yang biasa dimiliki oleh para Mistikus, yaitu mereka yang sangat menjaga etika dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Mereka terjun ke dunia bisnis karena menuruti kata hati dan jiwa mereka, sekaligus menopang hati dan jiwa orang-orang yang bekerja dengan mereka, dan tentu saja memenuhi kebutuhan finansialnya juga. (Hendricks & Ludeman, 2002).

Di Indonesia Perjalanan panjang sejarah internalisasi spiritualitas dalam manajemen sumberdaya manusia berlanjut pada penemuan konsep the celestial management oleh Riawan Amin (2010), menjelaskan bahwa dalam bisnis bukan hanya sekedar good corporate governance, akan tetapi juga harus memenuhi God corporate governance. Bisnis merupakan amanah dari Allah yang harus dipertanggungjawabkan baik di dunia maupun di akhirat, sehingga praktik-praktik

organisasi dituntut transparansi dan akuntabilitas yang tinggi dari sekedar terciptanya good corporate governance.

Tobroni (2012), menyampaikan bahwa pada intinya konsep spiritual leadership adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual. Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami segala bentuk perbuatan, mempengaruhi dan menggerakkan hati nurani hambaNya dengan cara yang sangat bijak melalui keteladanan, karena itu Spiritual Leadership disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasar etika religius .

Kegagalan seorang Pemimpin bisa jadi disebabkan akibat terjebak dalam suatu perilaku pragmatik yaitu ketika seorang pemimpin yang selalu bekerja dan bertindak dengan memilih cara yang paling efektif, serta yang paling mudah untuk memenuhi tujuan dan target akhir agar bisa melayani strategi dan taktik yang menguntungkan bisnisnya semata. Tanpa mengindahkan proses dan cara-cara yang benar dalam memperolehnya.

Seseorang yang cenderung menghalalkan segala cara untuk memenuhi kebutuhannya yang selalu dianggap darurat dan utama adalah seorang yang pragmatis. Sikap pragmatis tanpa nilai etika dan moral pada akhirnya akan menjebak pemimpin pada perilaku yang tidak etis, seperti manipulasi, korupsi, kolusi, nepotisme, menghalalkan segala cara, penyalahgunaan wewenang dan hal-hal lain yang jauh dari integritas dan moralitas.

Satu organisasi yang pemimpinnya sibuk berebut kuasa dan pengaruh, menumpuk kekayaan pribadi adalah pemimpin dengan hati penyamun, seorang penyamun akan senantiasa memanfaatkan orang lain untuk kepentingannya sendiri tanpa segan membuat ancaman sehingga pengikut tidak punya pilihan selain melaksanakannya, walau dengan hati penuh sumpah serapah.

Akibatnya perusahaan dan seluruh karyawan akan mengalami kerugian berupa materiil maupun spiritual, dan tinggal menunggu hitungan waktu akan terjadi kerusakan permanen atas organisasi, sistem maupun manusianya.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka Peneliti melakukan eksplorasi atas konsep kepemimpinan kepada Kepala Cabang PT Astra International Daihatsu Sales Operation dengan premis bahwa Kepala Cabang Astra adalah Kepala Cabang yang mempunyai konsep Spiritual Leadership,

seperti apa yang dicontohkan oleh WS sebagai pendiri Astra yang telah menjalankan kekuasaannya berdasar hati nurani, kepemimpinan dengan semangat menumbuhkan inspirasi, kearifan dan komitmen.

Konsep Spiritual Leadership yang peneliti gunakan adalah teori kausal Spiritual Leadership yang dikembangkan oleh Fry, menurut Fry (2003) Spiritual Leadership adalah model kepemimpinan dengan cara pembentukan motivasi intrinsik yaitu menggabungkan visi, harapan / keyakinan, dan nilai cinta altruistik. Tujuan Spiritual Leadership adalah untuk menciptakan visi dan keselarasan nilai seluruh individu, diberdayakan tim, dan tingkat organisasi dan, pada akhirnya, mendorong tingkat yang lebih tinggi kesejahteraan spiritual dimana komitmen organisasi dan kinerja organisasi tidak hanya dapat hidup berdampingan, tetapi dimaksimalkan (Fry, 2005).

Penelitian ini memfokuskan pada area manajemen sumberdaya manusia yang dikemas dalam judul "Spiritual Leadership, Eksplorasi Konsep Kepemimpinan Kepala Cabang Perusahaan Otomotif, studi fenomenologi pada PT Astra International Daihatsu Sales Operation". Untuk memahami dan menggambarkan makna nilai-nilai spiritual dalam Konsep kepemimpinan Kepala Cabang, Peneliti melakukan penelitian secara kualitatif dengan ragam pendekatan penelitian Sosial studi fenomenologi transendental, yaitu berusaha memahami dan menggali pengalaman Kepala Cabang dalam melaksanakan Spiritual Leadership lewat pengalaman masa lalu, sekarang dan yang akan datang sebagai realitas fenomenologi.

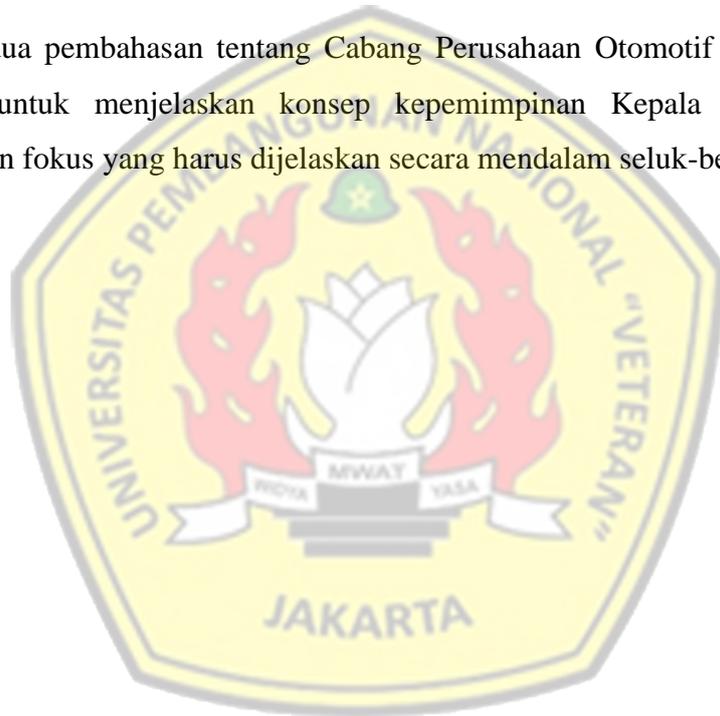
Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan ilmu sosial interpretif, yang akan menjelaskan cara pandang yang menekankan bahwa makna bukanlah sesuatu yang telah jadi atau selesai, makna merujuk pada suatu upaya terus menerus untuk memberi interpretasi terhadap realitas dan atau fenomena.

1.2 Pembatasan Masalah

Penelitian ini dilakukan dengan fokus permasalahan seputar Spiritual Leadership sebagai konsep kepemimpinan yang sesuai dengan budaya perusahaan. Agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud, dalam tesis ini peneliti mengemukakan batasan dan keterbatasan penelitian ini.

Batasan penelitian ini meliputi : Konsep kepemimpinan dibatasi pada kiat-kiat pemimpin dalam pengembangan budaya dan proses organisasi serta pengembangan organisasi, menurut teori spiritual Leadership yang dikemukakan oleh Fry.

Kedua pembahasan tentang Cabang Perusahaan Otomotif terbatas sebagai konteks untuk menjelaskan konsep kepemimpinan Kepala Cabang, bukan merupakan fokus yang harus dijelaskan secara mendalam seluk-beluknya.



1.3 Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian fenomena sosial ini, yaitu masalah sumber daya manusia dalam hal ini Kepala Cabang sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam menjalankan kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepala Cabang adalah individu yang memiliki kemampuan untuk mengungkapkan perasaan dan pikirannya ke dalam bentuk perbuatan dan pengungkapan linguistik, baik lisan maupun tertulis, untuk merefleksikan perasaan dan pikirannya, maka difokuskan masalahnya yaitu:

Bagaimana Kepala Cabang PT Astra International Daihatsu Sales Operation mengkonstruksi nilai-nilai Spiritual dalam menjalankan kepemimpinannya, menurut pandangan dirinya sendiri.

Dari rumusan masalah penelitian diatas, dengan menggunakan definisi Konsep Spiritual Leadership Fry (2003), bahwa konsep Spiritual Leadership adalah muncul pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah penerapan Visi pada konsep Spiritual Leadership Kepala Cabang Astra Daihatsu?
2. Bagaimanakah penerapan Hope & Faith pada konsep Spiritual Leadership Kepala Cabang Astra Daihatsu ?
3. Bagaimanalah penerapan cinta altruistik pada konsep Spiritual Leadership kepala Cabang Astra ?
4. Apa manfaat penerapan konsep Spiritual Leadership Kepala Cabang bagi Pengikutnya ?
5. Apakah manfaat penerapan Konsep Spiritual ledaership bagi Perusahaan ?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian ini, maka maksud dan tujuan penulisannya adalah :

1. Untuk mengungkap suatu fenomena kepemimpinan dengan nilai-nilai spiritual di perusahaan otomotif
2. Untuk mengungkap kenyataan tentang bagaimana kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Kepala Cabang PT Astra International Daihatsu Sales Operation.
3. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan Kepala Cabang PT Astra International Daihatsu Sales Operation sesuai dengan konsep model Spiritual Leadership.

b. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang dikemukakan, maka penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

a) Manfaat Teoritis

Untuk mengembangkan ilmu dan menambah pengetahuan tentang bagaimana konsep Spiritual Leadership yang diterapkan oleh Kepala cabang di perusahaan otomotif, perusahaan yang berbasis budaya nilai-nilai spiritual.

b) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi perusahaan terkait dalam pengembangan SDM, agar sesuai dengan karakter dan budaya perusahaan, dalam mencapai tujuan untuk meningkatkan kualitas dan nilai perusahaan.