

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi baik yang bergerak dalam sektor jasa maupun industri mempunyai lingkungan di luar organisasi dimana di dalamnya terdapat kekuatan-kekuatan yang dapat mempengaruhi jalannya bisnis yang dijalankan oleh organisasi. Kekuatan-kekuatan ini terdapat dalam lingkungan khusus (pemegang saham, pelanggan, distributor, pesaing, pemasok, dan pemerintah) dan lingkungan umum (ekonomi, politik, demografi dan sosial budaya, teknologi, serta lingkungan global). Kekuatan-kekuatan ini pun dapat berubah dan menentukan tinggi-rendahnya ketidakpastian lingkungan organisasi, karena mereka menjadikan lingkungan berubah menjadi kompleks dan dinamis.¹ Lingkungan yang seperti ini yang cenderung sering dihadapi oleh organisasi industri besar maupun kecil. Ketidakpastian lingkungan membuat organisasi atau para pemimpin organisasi sulit untuk mengontrol arah dan tujuan yang ingin dicapai, yaitu diantaranya mencapai laba, mengembangkan sayap bisnis/usaha, ataupun untuk dapat bertahan di industri.

Salah satu perusahaan industri yang menghadapi lingkungan kompleks dan dinamis adalah PT Heinz ABC Indonesia. PT Heinz ABC Indonesia (selebihnya disingkat dengan PT HAI), sebelumnya bernama PT ABC Central Food Industry. Potensi pasar Indonesia yang cukup besar dan menjanjikan membuat H J Heinz Co Limited, perusahaan makanan dari Amerika Serikat

¹ Gareth R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*, Fourth Edition, (New Jersey: Pearson Education Inc., 2004), hal. 61-66.

memutuskan untuk mengakuisisi PT ABC Central Food di tahun 1999 di saat banyak investor asing menarik modalnya karena krisis yang melanda. Nama ABC yang telah melekat di hati keluarga Indonesia menjadi kekuatan fondasi bagi Heinz untuk menghadirkan produk yang lebih beraneka ragam menyebabkan Indonesia merupakan salah satu pasar terbesar Heinz di Asia.² Hal ini dikuatkan dengan pernyataan Presiden Direktur PT Heinz ABC Indonesia, Nilesh Patel, bahwa Indonesia merupakan bisnis terbesar yang dimiliki oleh Heinz.

“Hal ini dilihat dari jumlah varian produk yang kami miliki, karyawan hingga penjualan, hampir di semua aspek. Sehingga, pasar Indonesia sangat penting bagi kami. Saat ini di Indonesia kami memiliki sekitar 4.000 karyawan, di 3 pabrik yang ada di Karawang, Pasuruan dan Jakarta”.³

PT HAI pun menyadari bahwa lingkungan yang dihadapi cenderung sering berubah. Patel mengatakan,

“Saya pikir industri ini tumbuh dan berkembang sangat bagus dan potensial. Hal ini ditunjang pula dengan perubahan yang terjadi di masyarakat. Seperti kita tahu bahwa saat ini semakin banyak masyarakat khususnya generasi muda yang sangat sibuk sehingga hanya memiliki waktu yang sedikit. Seperti di negara-negara berkembang di Asia khususnya tiga pasar terbesar kita, Indonesia, India dan Cina, dimana tingkat urbanisasi juga semakin tinggi. Dengan kondisi ini tentunya mereka menginginkan makanan siap saji yang tidak hanya enak tetapi juga bergizi. Yang kedua adalah kesehatan. Semakin banyak masyarakat yang peduli akan kesehatannya termasuk makanan yang dikonsumsi. Ini merupakan peluang bagi industri makanan. Tren ke depannya adalah bagaimana industri ini dapat menyediakan makanan yang enak dan juga bergizi serta nyaman dalam mengkonsumsinya....”⁴

² “Indonesia Pasar Terbesar Heinz”, 19 November 2007, [http:// www.republika.co.id.](http://www.republika.co.id), diunduh tanggal 9 Februari 2008.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

PT HAI menghadapi lingkungan yang dinamis karena industri ini memiliki banyak pesaing, menghadapi selera konsumen yang sering berubah, perkembangan teknologi, ketidakstabilan ekonomi, demografi, dan lain sebagainya. Dengan kata lain, PT HAI menghadapi lingkungan yang sering berubah karena dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan di luar perusahaan tadi. Dari pernyataan tersebut, PT HAI telah menyusun rencana dan strategi agar dapat terus masuk ke dalam pasar yang telah ditetapkan, dan terus mencari pasar potensial. Bisnis utama PT HAI adalah *consumer goods*, dan banyak pesaing-pesaing yang masuk dalam bisnis ini. Katakanlah, di bisnis kecap dan saus sambal, kecap ABC mempunyai pesaing kuat yaitu kecap Bango dari Unilever, kecap Nasional, dan sambal dari Indofood. Walaupun dalam bisnis-bisnis tersebut PT HAI masih menjadi *market leader*, termasuk pada bisnis sirup, tetapi para pesaing hampir mengejar ketertinggalannya. Sebut saja kecap Bango yang hampir menyamai kedudukan kecap ABC di pasar Indonesia, dimana penjualan kecap ABC dan kecap Bango mulai berimbang. Lembaga riset pasar asal Australia, Roy Morgan Research, mengungkapkan penjualan kecap Bango dan kecap ABC sepanjang April 2006 hingga Maret 2007:⁵

⁵ Dede Suryadi, *Unilever: Akuisisi Mempercepat Penetrasi Pasar*, 18 Desember 2007, <http://www.swa.co.id/>, diunduh tanggal 14 Maret 2008.

Tabel I.1
PENJUALAN KECAP BANGO DAN KECAP ABC
SEPANJANG APRIL 2006 - MARET 2007

Merek kecap	Penjualan	Persentase	Keterangan
Bango	Naik	2%	Dari 19% menjadi 21%
ABC	Turun	10%	Dari 51% menjadi 41%

Sumber: <http://www.swa.co.id>

Dari tabel di atas diketahui bahwa kecap Bango dari Unilever mengalami kenaikan penjualan sebesar 2% yaitu dari 19% menjadi 21% karena gencar melakukan kegiatan *above the line* (promosi melalui iklan) dan *below the line* (Festival Jajan Bango), sedangkan kecap ABC mengalami penurunan penjualan sebesar 10% dari 51% menjadi 41%. Sementara itu, berdasarkan survei kepuasan pelanggan atau Indonesia Customer Satisfaction Index yang dilakukan SWA dan lembaga riset Frontier, peringkat kecap Bango dan kecap ABC.⁶

Tabel I.2
SURVEI KEPUASAN PELANGGAN (PERIODE 2006 DAN 2007)

Merek kecap	Peringkat	
	2006	2007
Bango	2	1
ABC	1	2

Sumber: <http://www.swa.co.id>

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kecap Bango naik peringkat dari nomor dua pada 2006 menjadi nomor satu tahun 2007 dalam mendapatkan kepuasan pelanggan, menggeser kecap ABC. Menurut pakar pemasaran Roy

⁶ *Ibid.*

Goni, agar tetap eksis PT HAI agresif melakukan *guerilla for sales* (gerilya penjualan), maka tak heran di bidang distribusi dan penjualan mereka sering membuat target yang tinggi untuk mendongkrak penjualan.

Divisi Distribusi dan Penjualan memainkan peranan yang sangat penting dan utama dalam mendongkrak penjualan pada PT HAI. Divisi ini dihadapkan pada target-target kerja yang ketat untuk mengikuti lingkungan dinamis yang dihadapi PT HAI. Selain itu, divisi ini pun berada di lingkungan kerja operasional, sehingga kegiatan yang dijalankan langsung berhadapan dengan konsumen, penjual *retail/distributor*, dan juga dihadapkan kepada target penjualan yang diharapkan. Dengan kata lain, personel penjualan berperan sebagai penghubung orang-orang dalam perusahaan ke pelanggan.⁷ Mereka mencari prospek pelanggan, memberikan informasi atas barang dan jasa perusahaan (komunikasi), menjual dan melayani, ataupun menyimpulkan informasi atas riset pasar.⁸ Tidak heran bahwa lingkungan kerja yang penuh tekanan seperti ini baik cepat ataupun lambat akan memicu perasaan tertekan bagi karyawan. Untuk menghindari perasaan tertekan karyawan yang dapat menurunkan kinerja, diperlukan pemimpin yang dapat memberikan arahan seperti pernyataan dari Certo: *they must look for problems and correct them before employees' performance deteriorates further.*⁹

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menjalankan fungsi pemimpin, seperti penentu arah pencapaian tujuan, negotiator dengan pihak-

⁷ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Vol. 2, Edisi Ketujuh, alih bahasa oleh Adi Zakaria Afiff, (Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 1993), hal. 490.

⁸ *Ibid.*

⁹ Samuel C. Certo, *Supervision: Quality, Diversity, and Technology*, Second Edition, (London: Times Mirror Higher Education Group, Inc. company, 1997), hal. 11.

pihak di luar organisasi, komunikator yang efektif, mediator, dan integrator.¹⁰ Pada dasarnya, ada tiga fungsi utama pemimpin yang dapat disebut sebagai peran pemimpin menurut Covey, yaitu peran pemimpin sebagai perintis (*pathfinding*), menyeleraskan (*aligning*), dan memberdayakan (*empowering*).¹¹ Pemimpin juga harus menjadi motivator bagi bawahannya untuk menghadapi tekanan kerja yang dihadapi. Hal ini dikaitkan dengan gaya seorang pemimpin yang *directive*, *supportive*, *participative*, atau *achievement-oriented*. Gaya kepemimpinan seseorang memperlihatkan karakteristik tertentu yang dapat dilihat dari diri seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya untuk mencapai tujuan.

Supervisor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor adalah pemimpin yang membawahi langsung tenaga penjual yang menjalankan fungsi dari distribusi dan penjualan. Supervisor ini merupakan penggerak bagi tenaga penjualnya agar dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan. Seperti yang dikatakan oleh Supervisor,

“Saya merencanakan target penjualan dengan sebelumnya mengumpulkan data-data. Kemudian rencana target penjualan itu saya delegasikan kepada tim tenaga penjual. Kami menyebutnya dengan istilah *drive*. Setelah melakukan *drive*, barulah mereka bergerak...”¹²

Dari pernyataan di atas, Supervisor menyadari pentingnya memberikan gambaran target penjualan secara jelas kepada tenaga penjual, agar mempunyai arah atau tujuan yang jelas. Supervisor sebagai pemimpin pun juga harus dapat berperan sebagai motivator bagi bawahannya. Supervisor menambahkan,

¹⁰ Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1988), hal. 47-48.

¹¹ Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, dan Richard Beckhard (editors), *The Leader of the Future*, (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), hal. 152-153.

¹² Hasil wawancara dengan Supervisor WW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 20 Maret 2008 pukul 11.00-11.30 WIB.

“Menjadi seorang pemimpin itu harus bisa menempatkan diri, kapan harus jadi *boss*, jadi bapak, atau menjadi teman untuk para bawahannya. Misalkan ketika akan menentukan target penjualan, saya akan berbicara sebagai *boss*. Lalu apabila seorang personel mengalami permasalahan diluar pekerjaan yang dapat menghambat pencapaian target, saya akan berbicara sebagai seorang teman, atau menjadi bapak sehingga personel tersebut bisa mencurahkan semua permasalahan yang dihadapi dan saya bisa memberikan masukan untuk mengembalikan motivasinya dalam bekerja.”¹³

WW sebagai seorang Supervisor menyadari sangat penting memotivasi bawahan dalam bekerja, karena dengan tekanan kerja yang tinggi tanpa ada seorang pemimpin yang dapat membimbing, memberikan saran-saran, dan memantau hasil kerja, maka akan menyebabkan penurunan semangat bawahan dalam bekerja, rusaknya hubungan antara bawahan dan pemimpin, dan yang akhirnya terjadi adalah melesetnya pencapaian target kerja penjualan yang telah ditetapkan.

Dari uraian diatas, peneliti tertarik untuk meneliti gaya kepemimpinan pemimpin dalam hal ini Supervisor pada Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor. Supervisor sebagai pemimpin langsung tenaga penjual, memiliki cara tersendiri dalam meningkatkan performa kerja bawahannya yang dituntut untuk menjalankan fungsi dari distribusi dan penjualan. Seperti yang dikatakan oleh Certo,

*“A Supervisor is a manager at the first level of management, which means that the employees reporting to the supervisor are not managers. Managing at the supervisory levels means ensuring that the employees in a particular department will make its contribution to the organization’s goals. Usually, supervisor focuses on day-to-day problems and on goals to be achieved in one year or less”.*¹⁴

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Samuel C. Certo, *Op.Cit.*, hal. 4.

Pernyataan Certo di atas menyebutkan adanya upaya untuk meyakinkan atau memastikan karyawan agar berkontribusi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tetapi, usaha dalam pencapaian tujuan harus disesuaikan dengan kondisi bawahan dan situasi kerja. Dibutuhkan usaha keras bagi setiap pemimpin untuk belajar bagaimana dan kapan kepemimpinan mereka dapat diterapkan agar sesuai dengan kondisi lingkungan kerja.¹⁵ Dengan perilaku yang tepat yang ditunjukkan oleh Supervisor sebagai pemimpin, diharapkan akan mempengaruhi usaha dan kinerja para tenaga penjualnya dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan.

B. Permasalahan

Hubungan pemimpin dengan pengikut, dalam hal ini bawahan, sangat erat. Hubungan itu pun dipengaruhi oleh situasi kerja yang dihadapi. Banyak cara yang digunakan pemimpin dalam proses mempengaruhi bawahannya agar bersedia menjalankan tugas atau perintah yang diberikan. Pada Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, supervisor-lah yang memegang peranan langsung dalam mempengaruhi bawahan agar dapat terus bekerja secara optimal, terutama dengan keadaan kerja yang penuh tekanan atas target-target kerja, salah satunya pemenuhan target penjualan. Untuk itu, diperlukan kesadaran Supervisor sebagai seorang pemimpin atas keadaan bawahan dan situasi kerja yang dihadapi. Broadwell mengeluarkan pendapatnya bahwa:

"...the supervisor's job isn't to get the job done after all the confusion, frustration, and conflicts in policies have been

¹⁵ Jon P. Howell dan Dan L. Costley, *Understanding Behaviors of Effective Leadership*, (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2001), hal. 38.

removed; it is to get the job done with whatever type of employee is provided in whatever kind of work situation".¹⁶

Mengetahui keadaan bawahan dan situasi kerja yang dihadapi adalah penting agar tercipta suasana kerja yang kondusif bagi kedua belah pihak (pimpinan dan bawahan) sehingga tercipta kerja sama dalam rangka mencapai tujuan. Melihat hal tersebut, bukan tanpa alasan muncul perspektif sifat yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin diantaranya mengenai kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional, yang berguna bagi pemimpin untuk memeriksa dan menentukan di lingkungan seperti apa mereka harus memimpin dan menentukan perilaku dan tindakan untuk situasi tersebut secara tepat.¹⁷

Dalam proses kepemimpinan, pemimpin mempengaruhi interpretasi peristiwa eksternal oleh para anggota, pilihan tujuan dan strategi yang ingin dicapai, motivasi anggota untuk mencapai tujuan tersebut, rasa saling percaya dan bekerja sama antar anggota, organisasi aktivitas kerja, pengembangan kepercayaan dan keterampilan anggota, pembelajaran dan pembagian pengetahuan baru antar anggota, serta pembuatan daftar dukungan dan kerjasama dari orang luar.¹⁸

Bagaimana Supervisor sebagai atasan langsung tenaga penjual Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor mempengaruhi bawahan dalam upaya menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan adalah permasalahan yang timbul. Adapun identifikasi masalahnya adalah

¹⁶ Martin M. Broadwell, *Supervising Today: A Guide for Positive Leadership*, (Massachusetts: CBI Publishing Company, Inc., 1979), hal. 16.

¹⁷ Daniel Goleman, *Leadership That Gets Results*, *Harvard Business Review: On What Makes A Leader*, (Boston: Harvard Business School Publishing, 2001), hal. 80.

¹⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2005), hal. 9.

1. Bagaimana kepemimpinan yang diterapkan Supervisor di Divisi Distribusi dan Penjualan PT Heinz ABC Indonesia Cabang Bogor?
2. Apa saja kendala yang dihadapi Supervisor dalam menggerakkan bawahan dan upaya apa saja yang dilakukan dalam mengatasi kendala yang dihadapi?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menggambarkan kepemimpinan yang diterapkan Supervisor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor.
2. Untuk menganalisis kendala yang dihadapi Supervisor dalam proses mempengaruhi bawahan dan upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala.

D. Signifikansi Penelitian

1. Signifikansi Akademis

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada dunia akademis terutama bagi Ilmu Administrasi mengenai peran dan cara pemimpin dalam menggerakkan bawahan yang bekerja di lingkungan dinamis.

2. Signifikansi Praktis

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kepemimpinan yang diterapkan pada Divisi Distribusi dan Penjualan PT Heinz ABC Indonesia Cabang Bogor agar dapat dijadikan pertimbangan untuk dapat lebih meningkatkan kemampuan pemimpin

dalam memimpin bawahannya dengan situasi dan kondisi kerja yang dinamis.

E. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan gambaran umum mengenai studi masalah yang meliputi: latar belakang masalah, permasalahan pokok, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

Menggambarkan konsep penelitian yang meliputi: tinjauan pustaka, kerangka pemikiran, dan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian.

BAB III PT HEINZ ABC INDONESIA DIVISI DISTRIBUSI DAN PENJUALAN CABANG BOGOR

Gambaran umum lokasi perusahaan tempat dilakukan penelitian, yaitu sejarah singkat PT Heinz ABC Indonesia, sejarah singkat PT Heinz ABC Indonesia Divisi Distribusi dan Penjualan, struktur organisasi, visi dan misi, aktivitas usaha, dan gambaran situasi dan kondisi kerja pada Divisi Distribusi dan Penjualan PT Heinz ABC Indonesia Cabang Bogor.

BAB IV KEPEMIMPINAN SUPERVISOR PADA DIVISI DISTRIBUSI DAN PENJUALAN PT HAI CABANG BOGOR

Menggambarkan hasil temuan lapangan dan menganalisa hasil temuan lapangan yang dihubungkan dengan teori serta pembahasan atas masalah-masalah yang muncul.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Mengemukakan beberapa kesimpulan dari hasil analisis dan pembahasan berikut saran-saran seperlunya untuk pengembangan.

