

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk selalu berinovasi dan meningkatkan kinerjanya agar tetap dapat bertahan dan berkembang di pasar (Tirno *et al.*, 2023). Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada faktor eksternal seperti kondisi pasar atau kebijakan pemerintah, tetapi juga pada faktor internal yang meliputi sumber daya manusia, kualitas operasional, serta pengelolaan aset strategis (Nurwitono & Silvianita, 2023). Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan tersebut adalah CV. Wahyu Kencana Motor, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi oli dan sparepart motor. Dalam menghadapi perkembangan industri otomotif yang pesat, perusahaan ini perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerjanya, khususnya yang berkaitan dengan karyawan dan operasional sehari-hari.

Keberhasilan organisasi tidak hanya diukur berdasarkan keuntungan finansial yang diperoleh, tetapi juga bagaimana organisasi mampu menjaga kualitas produk dan layanannya, serta memotivasi dan memberdayakan karyawan agar dapat bekerja dengan maksimal (Ono, 2020). Di sisi lain, *strategic asset* seperti aset fisik, keterampilan, teknologi, dan bahkan reputasi perusahaan memainkan peranan penting dalam memberikan keunggulan kompetitif (Karna, 2001). Begitu pula dengan *strategic quality*, yaitu standar kualitas yang diterapkan oleh organisasi dalam proses produksi dan pelayanan, yang sangat menentukan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan. Namun, faktor kepemimpinan juga tidak kalah penting, di mana *visionary leadership* menjadi kunci untuk memastikan bahwa organisasi memiliki arah yang jelas dan dapat beradaptasi dengan perubahan zaman serta tantangan yang ada (Collins Willis *et al.*, 2022).

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri yang sangat dinamis, CV. Wahyu Kencana Motor menghadapi berbagai tantangan dalam mempertahankan dan

meningkatkan kinerjanya (Prestiadi *et al.*, 2020). Salah satu tantangan terbesar adalah bagaimana perusahaan dapat mengelola *strategic asset* yang ada dengan efektif, menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang ditawarkan, serta memiliki kepemimpinan yang visioner yang dapat membawa organisasi menuju keberhasilan jangka panjang (Risqina *et al.*, 2020). Penelitian ini berfokus pada tiga faktor utama yang diyakini dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan, yaitu pengelolaan *strategic asset*, penerapan *strategic quality*, dan kepemimpinan yang visioner. Ketiga faktor tersebut diyakini saling berhubungan dan saling mendukung dalam upaya meningkatkan *organizational performance* (Nahak & Ellitan, 2022).

CV. Wahyu Kencana Motor memiliki potensi yang besar untuk berkembang, namun belum sepenuhnya dapat memanfaatkan potensi tersebut secara optimal (Hendrata *et al.*, 2023). Pengelolaan aset strategis yang kurang maksimal, kualitas produk yang kadang-kadang masih belum konsisten, serta keterbatasan dalam hal kepemimpinan yang visioner, menjadi beberapa faktor yang mempengaruhi performa organisasi. Hal ini menunjukkan perlunya suatu upaya yang lebih terstruktur untuk memperbaiki dan mengembangkan ketiga aspek tersebut, agar perusahaan dapat mencapai kinerja yang lebih baik (Wahyuningtyas, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara *strategic asset*, *strategic quality*, dan *visionary leadership* dengan peningkatan *organizational performance* pada karyawan CV. Wahyu Kencana Motor (Reynita *et al.*, 2025).

Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana masing-masing faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi, serta memberikan rekomendasi yang dapat diimplementasikan oleh manajemen CV. Wahyu Kencana Motor untuk memperbaiki pengelolaan sumber daya yang ada (Bakhash, 2023). Dengan peningkatan kualitas pengelolaan aset strategis,

kualitas layanan, serta kepemimpinan yang lebih visioner, diharapkan kinerja perusahaan akan semakin meningkat, baik dalam aspek operasional, keuangan, maupun kepuasan pelanggan (Abbas *et al.*, 2021). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, khususnya dalam konteks perusahaan distribusi.

Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini akan menganalisis ketiga variabel utama, yaitu *strategic asset*, *strategic quality*, dan *visionary leadership*, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel jenuh pada karyawan tetap CV. Wahyu Kencana Motor yang telah bekerja minimal satu tahun. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat ditemukan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel tersebut dengan peningkatan kinerja organisasi, serta rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan untuk memperbaiki kinerja perusahaan di masa depan.

Tabel 1.1 Tabel Permasalahan Distribusi Penjualan Oli CV Wahyu Kencana Tahun 2019–2024

Tahun	Target Penjualan (%)	Realisasi Penjualan (%)	Selisih (%)	Permasalahan Utama
2019	100%	94%	-6%	Keterlambatan pengiriman dari supplier utama
s2020	100%	76%	-24%	Dampak pandemi COVID-19, distribusi terhambat, permintaan menurun
2021	100%	82%	-18%	Keterbatasan armada distribusi dan SDM operasional

2022	100%	89%	-11%	Permasalahan pada manajemen inventori dan kesalahan perencanaan distribusi
2023	100%	91%	-9%	Kualitas layanan distribusi menurun akibat turnover karyawan
2024	100%	87%	-13%	Persaingan pasar meningkat, sistem distribusi manual belum optimal

Sumber : Divisi Marketing CV Wahyu Kencana, 2025

Tabel di atas menunjukkan tren realisasi distribusi penjualan oli CV Wahyu Kencana Motor dari tahun 2019 hingga 2024 yang mengalami fluktuasi dan belum mencapai target penjualan 100% setiap tahunnya. Tahun 2019 mencatat deviasi sebesar 6% dari target, disebabkan oleh keterlambatan pengiriman dari supplier utama. Meskipun selisih tersebut masih tergolong kecil, kondisi ini menjadi tanda awal bahwa sistem distribusi belum sepenuhnya efisien dan membutuhkan perbaikan, terutama dalam hal koordinasi rantai pasok.

Tahun 2020 merupakan periode yang paling signifikan terjadi penurunan realisasi penjualan, yakni hanya mencapai 76% dari target, dengan selisih 24%. Penurunan ini disebabkan oleh pandemi COVID-19 yang berdampak langsung pada permintaan pasar dan efektivitas distribusi. Pembatasan mobilitas serta turunnya daya beli konsumen membuat distribusi tidak berjalan optimal. Ini menandakan bahwa perusahaan belum memiliki sistem distribusi yang cukup adaptif terhadap kondisi krisis atau gangguan eksternal.

Pada tahun 2021 hingga 2023, terdapat perbaikan secara bertahap, meskipun belum mencapai target 100%. Pada tahun 2021, realisasi naik menjadi 82%, namun masih terdapat deviasi sebesar 18% karena keterbatasan armada dan tenaga kerja di bagian operasional. Di tahun 2022 dan 2023, realisasi meningkat menjadi 89% dan 91% secara berurutan, yang menandakan adanya upaya perbaikan dalam pengelolaan distribusi dan perencanaan logistik. Namun demikian, masih terdapat hambatan seperti inventori yang tidak akurat dan kualitas layanan yang menurun akibat tingginya pergantian karyawan.

Memasuki tahun 2024, angka realisasi penjualan kembali mengalami penurunan menjadi 87%, dengan deviasi 13% dari target. Penurunan ini dipengaruhi oleh meningkatnya persaingan pasar dan sistem distribusi yang masih bersifat manual, sehingga kurang efisien. Hal ini menunjukkan bahwa CV Wahyu Kencana Motor perlu segera melakukan digitalisasi sistem distribusi dan meningkatkan kualitas SDM di bagian logistik. Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan pentingnya pembenahan pada aspek strategi distribusi, pengelolaan aset, serta peran kepemimpinan visioner untuk mendorong kinerja distribusi dan penjualan yang lebih optimal di masa mendatang.

Tabel 1.2 Permasalahan Distribusi Pemasaran Tahun 2019-2024

Tahun	Target Distribusi (%)	Realisasi Distribusi (%)	Selisih (%)	Permasalahan Utama
2019	100	88	12	Kurangnya jalur distribusi ke wilayah terpencil
2020	100	72	28	Pembatasan mobilitas akibat

Tahun	Target Distribusi (%)	Realisasi Distribusi (%)	Selisih (%)	Permasalahan Utama
				pandemi COVID-19
2021	100	79	21	Keterlambatan restock produk dari principal
2022	100	85	15	Pergantian sistem administrasi menyebabkan transisi lambat
2023	100	90	10	Koordinasi antar divisi distribusi belum optimal
2024	100	83	17	Persaingan distribusi meningkat dari distributor lain

Sumber : *Divisi Marketing CV Wahyu Kencana, 2025*

Berdasarkan data distribusi pemasaran CV Wahyu Kencana Motor dari tahun 2019 hingga 2024, terlihat bahwa perusahaan mengalami fluktuasi dalam pencapaian target distribusi. Pada tahun 2019, realisasi distribusi mencapai 88% dari target yang ditetapkan. Ketidaksesuaian sebesar 12% ini disebabkan oleh keterbatasan jalur distribusi menuju wilayah terpencil yang masih belum sepenuhnya terjangkau oleh armada perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan penguatan infrastruktur distribusi agar cakupan wilayah dapat ditingkatkan secara lebih merata.

Tahun 2020 mencatatkan kinerja distribusi terendah selama periode lima tahun tersebut, yakni hanya 72% dari target. Penurunan signifikan ini disebabkan oleh pembatasan aktivitas selama pandemi COVID-19 yang sangat berdampak terhadap mobilitas dan operasional pengiriman barang. Situasi serupa masih terasa di tahun

2021, di mana distribusi hanya mencapai 79%. Faktor utama penyebabnya adalah keterlambatan restock produk dari pihak principal, sehingga menghambat kelancaran pengiriman ke konsumen akhir.

Pada tahun-tahun berikutnya, yaitu 2022 hingga 2024, performa distribusi menunjukkan perbaikan meskipun belum sepenuhnya stabil. Tahun 2022 mengalami peningkatan realisasi menjadi 85%, meski masih tertahan oleh proses transisi sistem administrasi yang memperlambat aktivitas logistik. Tahun 2023 mencatat kinerja terbaik sebesar 90%, namun tantangan koordinasi antar divisi distribusi tetap menjadi perhatian. Di tahun 2024, realisasi kembali menurun menjadi 83% akibat persaingan yang semakin ketat dari distributor lain, yang menuntut CV Wahyu Kencana Motor untuk melakukan inovasi dan efisiensi dalam strategi distribusinya. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan strategis dan adaptif dalam mengelola distribusi di sektor otomotif.

Tabel 1.3 Temuan Research GAP

No.	Kontroversi Studi	Temuan
1.	<i>Strategic Asset</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	a. Strategic Asset memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Organizational Performance ketika dikelola secara efektif dan terintegrasi dengan visi jangka panjang organisasi (Risqina <i>et al.</i> , 2020). Aset-aset strategis seperti sumber daya manusia yang kompeten, teknologi informasi, reputasi merek, serta jaringan distribusi yang luas, dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pemanfaatan aset ini secara optimal memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi

No.	Kontroversi Studi	Temuan
		operasional, inovasi produk, serta daya saing di pasar. Dengan demikian, keberadaan dan penguatan strategic asset menjadi fondasi utama dalam mendorong pencapaian kinerja organisasi yang unggul dan berkelanjutan. b. Namun, di sisi lain, Strategic Asset juga dapat memberikan pengaruh negatif terhadap Organizational Performance apabila tidak dikelola dengan tepat (Koay <i>et al.</i>, 2022). Aset yang tidak diperbarui, tidak relevan dengan perkembangan industri, atau digunakan secara tidak efisien justru dapat menjadi beban organisasi. Misalnya, teknologi yang usang, SDM yang kurang adaptif, atau strategi distribusi yang kaku dapat menghambat inovasi dan menurunkan produktivitas. Ketergantungan berlebihan pada aset tertentu tanpa adanya pengembangan juga dapat membuat organisasi kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi berkala dan penyesuaian terhadap strategic asset guna memastikan kontribusinya tetap relevan dan memberikan nilai tambah bagi kinerja organisasi.

No.	Kontroversi Studi	Temuan
2.	<i>Strategic Quality</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	a. Strategic Quality memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap Organizational Performance, karena kualitas yang dikelola secara strategis mampu menciptakan efisiensi, kepuasan pelanggan, dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Bharati <i>et al.</i>, 2015). Penerapan manajemen mutu yang terintegrasi dengan visi organisasi, seperti Total Quality Management (TQM), continuous improvement, dan standar kualitas berbasis ISO, dapat mendorong perbaikan proses internal serta meminimalisir kesalahan operasional. Kualitas strategis juga mendorong budaya kerja yang berorientasi pada pencapaian hasil dan nilai tambah, sehingga berdampak langsung terhadap produktivitas, loyalitas pelanggan, serta peningkatan profitabilitas organisasi secara keseluruhan. b. Namun, bila Strategic Quality tidak dirancang dan diimplementasikan secara tepat, justru dapat menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja organisasi. Terlalu fokus pada prosedur dan dokumentasi tanpa mempertimbangkan fleksibilitas dan kebutuhan pasar dapat memperlambat proses kerja serta menurunkan inovasi (Ingvaldsen & Engesbak, 2020). Selain itu, biaya tinggi dalam penerapan sistem kualitas yang tidak

No.	Kontroversi Studi	Temuan
		diimbangi dengan hasil yang terukur juga dapat membebani anggaran operasional. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa kualitas yang dikembangkan tidak hanya berorientasi pada standar formal, tetapi juga responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan pelanggan, agar tetap relevan dan mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal.

Sumber : Artikel yang diolah peneliti, 2025

Pada tabel diatas dijelaskan bahwa pemimpin visioner tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga menciptakan arah masa depan yang jelas, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan (Prestiadi *et al.*, 2020). Dalam konteks organisasi modern yang beroperasi di lingkungan bisnis yang dinamis dan disruptif, peran *visionary leadership* menjadi sangat krusial dalam mendorong transformasi organisasi serta menjaga kesinambungan pertumbuhan.

Hubungan antara *visionary leadership* dan *organizational performance* terletak pada kemampuannya dalam menggerakkan seluruh sumber daya organisasi menuju pencapaian visi bersama. Pemimpin visioner mampu membangun budaya kerja yang proaktif, mendorong inovasi, meningkatkan motivasi karyawan, serta memperkuat koordinasi lintas fungsi (Wahyuningtyas, 2024). Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan efisiensi, efektivitas operasional, dan kepuasan pelanggan. Organisasi yang dipimpin secara visioner cenderung lebih siap menghadapi tantangan, mampu beradaptasi dengan cepat, dan menunjukkan performa yang unggul dalam berbagai indikator kinerja (Wang *et al.*, 2017).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa *visionary leadership* memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi, baik dalam dimensi keuangan maupun non-keuangan (Nahak & Ellitan, 2022). Pemimpin yang visioner dapat memanfaatkan peluang strategis, merespons perubahan pasar secara cepat, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*), banyak faktor strategis yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Salah satu faktor penting tersebut adalah pemanfaatan strategic asset, yakni sumber daya organisasi yang memiliki nilai jangka panjang dan berpotensi menciptakan keunggulan kompetitif. Selain itu, implementasi strategic quality sebagai pendekatan kualitas yang menyeluruh juga menjadi penentu keberhasilan dalam mencapai efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Di tengah dinamika pasar dan persaingan yang semakin ketat, kemampuan perusahaan dalam mengelola kualitas secara strategis serta mengoptimalkan aset yang dimiliki menjadi kunci dalam menciptakan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Berikut pertanyaan penelitian :

1. Bagaimana pengaruh *Strategic Asset* terhadap *Organizational Performance* pada CV. Kencana Wahyu Motor?
2. Bagaimana pengaruh *Strategic Quality* terhadap *Organizational Performance* pada CV. Kencana Wahyu Motor?
3. Bagaimana pengaruh *Visionary Leadership* terhadap *Organizational Performance* pada CV. Kencana Wahyu Motor?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *Strategic Asset* terhadap *Organizational Performance* pada CV. Kencana Wahyu Motor.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *Strategic Quality* terhadap *Organizational Performance* pada CV. Kencana Wahyu Motor.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *Visionary Leadership* terhadap *Organizational Performance* pada CV. Kencana Wahyu Motor.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini memiliki manfaat secara **teoritis**, yaitu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen strategis, khususnya dalam memahami keterkaitan antara *strategic asset*, *strategic quality*, dan *visionary leadership* terhadap *organizational performance*. Dengan mengkaji ketiga variabel ini secara simultan, penelitian ini memperkaya referensi teoritis yang berkaitan dengan peran manajemen sumber daya dan kepemimpinan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pengembangan model konseptual yang relevan untuk studi-studi lanjutan di bidang manajemen sumber daya manusia dan organisasi.
2. Secara **praktis**, penelitian ini bermanfaat sebagai acuan bagi manajemen CV Wahyu Kencana Motor dalam mengambil keputusan strategis yang berorientasi pada perbaikan kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi area prioritas yang perlu diperkuat, seperti optimalisasi aset strategis, peningkatan kualitas operasional secara sistematis, serta pengembangan gaya kepemimpinan yang visioner. Dengan informasi ini, manajemen dapat merancang kebijakan yang lebih efektif dan responsif terhadap tantangan pasar dan kebutuhan internal perusahaan.
3. Secara **organisasional**, manfaat penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam mendorong terciptanya budaya kerja yang berorientasi pada kualitas, inovasi, dan kinerja berkelanjutan. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor strategis yang memengaruhi

organizational performance, perusahaan dapat menyusun strategi jangka panjang yang selaras dengan visi dan misi perusahaan.