

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era persaingan global saat ini, terasa semakin kompetitif dalam persaingan antar perusahaan. Sehingga diperlukan kinerja yang efektif dan prima yang merupakan factor utama terpenting dalam suatu organisasi Perusahaan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja menjadi alasan utama pada Perusahaan untuk dapat memantau dan meningkatkan kinerja produktivitasnya. Demi melaksanakan pengukuran kinerja, Perusahaan harus memiliki indicator kinerja yang jelas dan dapat merepresentasikan keseluruhan kinerja pada proses yang ada pada organisasi tersebut. Indikator-indikator kinerja tersebut dapat dilihat melalui aspek Financial, Stakeholder, Visi Misi Perusahaan, dll. Maka dengan itu dibutuhkan perancangan Key Performance Indicator yang jelas dan dapat diukur.

Pengukuran Kinerja Perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa metode, Performance Prism, Balance Scorecard, dan Six Sigma. Semuanya dapat mengukur seluruh aspek dalam Perusahaan dan dapat mengidentifikasi kekurangan atau kelebihan dari aspek-aspek Perusahaan. Dalam performance prism terdapat 5 aspek, yaitu Proses, Kapabilitas, Kontribusi dan Kepuasan Stakeholder, dan Strategi. Stakeholder merupakan bagian yang tidak kalah penting dalam Perusahaan. Kepuasan stakeholder menjadi salah satu hal utama dalam Performance Prism.

Apabila mengamati industry rokok saat ini, maka sangat wajar jika persaingan bisnis akan mewarnai industry tersebut baik dalam hal sumber daya manusia, dimana perusahaan dituntut memiliki karyawan yang kompeten dalam pengelolaan manajemen baik *soft skill* maupun *hard skill* dalam menghadapi persaingan bisnis, apalagi PT HM Sampoerna TBK yang merupakan pesaing bisnis yang menguasai pangsa pasar dan mampu mempertahankan posisinya sebagai *market leader* di Indonesia dengan pangsa pasar 33,4% dan penjualan sejumlah 105,5 M batang sepanjang tahun 2016 (swa.co.id).

Beberapa perusahaan rokok, baik local maupun import, diantaranya Perusahaan rokok local terbesar yaitu PT Gudang Garam TBK, PT Djarum Kudus, PT HM Sampoerna TBK, PT Bentoel International Investama TBK. Telah menyebabkan persaingan yang cukup ketat dalam industry produsen rokok

local, hal tersebut semakin diperparah dengan ikut sertanya produsen rokok import dalam perebutan pangsa pasar Indonesia, yaitu PT Philip Morris dan PT BAT (British American Tobacco).

PT Catur Kencana Manajemen adalah Sebagian kecil dari komunitas kretek rempah Indonesia yang berfungsi sebagai distributor Tunggal dari PT Indokretek Tobacco yang berlokasi di Malang, Jawa Timur sebagai *pioneer* kretek rempah Indonesia, Oleh karena selain cengkeh yang menjadi salah satu kandungan dalam campuran tembakau, juga terdapat 12 rempah Nusantara yang salah satunya adalah madu hutan, sehingga campuran mendatangkan cita rasa yang berbeda dalam saus pencampuran tembakau. Melalui tekad pencapaian dari produk PT Indokretek Tobacco maka PT Catur Kencana Manajemen, memegang Amanah tersebut sebagai hantaran untuk melakukan yang terbaik untuk anggota CK (Clubber CK) melalui kedai-kedai CK di berbagai kota di Indonesia. Sistem pemasaran produk rokok rempah yang dijalankan oleh PT Catur Kencana Manajemen adalah sistem *Direct Selling* dimana konsumen dalam hal ini anggota atau disebut Clubber CK, dapat memperoleh produk langsung dari PT Catur Kencana Manajemen atau melalui kedai-kedai CK yang tersebar di berbagai kota di Indonesia.

Pada Penelitian ini, sistem pengukuran kinerja pada Perusahaan membantu untuk menanggulangi masalah yang ada pada PT Catur Kencana Manajemen antara lain yang berkaitan dengan kepuasan karyawan, *Return of Investment* dari aplikasi yang digunakan, pertumbuhan *Repeat Order*, pertumbuhan kedai CK, tertib administrasi, pengembangan publikasi media IT, rata-rata jumlah distribusi per wilayah, biaya CSR dan tersebut belum melakukan penerapan apapun untuk pengukuran kinerjanya. Sehingga melalui metode didalam *Supply Chain Management* yaitu *Performance Prism* mencoba menyempurnakan model-model pengukuran sebelumnya seperti *Balance Scorecard*, yang dianggap kurang kompleks dalam melakukan pengukuran kinerja (Nelly, Adams, Crow 2001)

Metode *Performance Prism* tidak hanya mengukur dari aspek strategi, namun memiliki aspek lain seperti Kepuasan dan Kontribusi *Stakeholder*, proses dan kapabilitas dari Perusahaan. Kemudian memahami atribut untuk kepuasan *stakeholder* seperti pemilik serta investor, *supplier*, konsumen, tenaga kerja, pemerinah, atau masyarakat sekitar menjadi bagian penting didalam *Performance Prism* dengan didukung oleh metode lain *Analytical Hierarchy Process* untuk membantu proses pengambilan keputusan dan

menentukan bobot kepentingan serta metode *Objective Matrix (OMAX)* dan *Traffic Light System* untuk mengukur produktivitas Perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang ada PT Catur Kencana Manajemen seperti

- Kepuasan karyawan belum maksimal,
- *Return of Investment* dari aplikasi yang digunakan,
- Pertumbuhan *Repeat Order*,
- Pertumbuhan kedai CK,
- Tertib administrasi,
- Pengembangan publikasi media IT,
- Rata-rata jumlah distribusi produk per wilayah,
- Biaya CSR belum maksimal,

1.3. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan utama yang ada dalam penelitian :

1. Bagaimana performansi kinerja yang telah didesain menggunakan *Performance Prism* pada PT. Catur Kencana ?
2. Berapa index capaian kinerja Perusahaan berdasarkan perhitungan menggunakan *Performance Prism* ?
3. Rekomendasi apa yang sesuai untuk memperbaiki dan mengoptimalkan kinerja PT. Catur Kencana berdasarkan hasil pengukuran performa?

1.4. Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki batasan masalah, berikut merupakan beberapa batasan masalah :

1. Penelitian ini menggunakan data dari para *Expert* dengan metode kuantitatif yaitu melakukan penyebaran kuisioner.

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan berdasarkan latar belakang, yakni :

1. Mengetahui langkah pengukuran kinerja pada PT Catur Kencana Manajemen
2. Mengetahui *Key Performance Indicator* yang diperoleh pada PT Catur Kencana Manajemen

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan evaluasi kinerja dari PT Catur Kencana dan dapat menjadikan evaluasi ini sebagai acuan dalam melakukan evaluasi pada waktu yang akan datang.
2. PT Catur Kencana dapat mengambil langkah untuk meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan hasil pengukuran menggunakan *Performance Prism*.



1.7. Keterkaitan Antara Latar Belakang, Rumusan Masalah, Pertanyaan Penelitian, Tujuan Penelitian, dan Manfaat Penelitian

Berikut merupakan diagram yang dapat dilihat pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Penelitian

1.8 Sistematika Penulisan

Untuk menghindari kesalahan yang tidak diinginkan dalam proses penulisan tugas akhir ini, penulis membagi sistematika penulisan dalam 6 bab

BAB I PENDAHULUAN

Berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Berisikan tentang kajian literatur induktif maupun deduktif yang menunjang penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Memuat tentang obyek penelitian, data yang digunakan dan tahapan yang dilakukan dalam penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan tentang proses pengolahan data dari hasil yang telah diperoleh selama penelitian, termasuk data tabel, gambar atau grafik yang dicantumkan pada hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada pembahasan merupakan pembahasan kritis dari hasil yang diperoleh, kemudian hasil pembahasan akan dijadikan sebagai dasar dalam memberikan sebuah rekomendasi perbaikan