BAB II

DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah PT HM Sampoerna Tbk

1. Lanskap Bisnis yang Melatarbelakangi Kelahiran Sampoerna

Rokok pada awalnya merupakan produk *self service*, perokok akan membeli sendiri tembakau dan cengkehnya, dan juga kertas pembungkusnya. Rokok kemudian mengalami perkembangan, saat perokok mengalami kendala pada keterbatasan waktu sehingga perokok mulai membutuhkan rokok yang siap untuk dikonsumsi. Sejak saat itu, rokok mulai masuk ke sistem kapitalis dan dipasarkan secara luas sebagai komoditas ekonomi.

Perusahaan-perusahaan rokok (Sigaret Kretek Tangan) mulai bermunculan di era tahun 1990 an ini. Bahkan konsumen mengalami kebingungan dalam memilih produk rokok yang tersedia beragam di pasaran, kemudian perusahaan mulai membentuk identitas atau merk mereka. Tahun 1990-an menjadi periode emas pertumbuhan perusahaan rokok di Indonesia. Hanya sebagian dari perusahaan ini yang masih bertahan hingga sekarang dan sebagian lainnya bahkan menjadi raja di kelasnya. Sampoerna termasuk perusahaan yang lahir di masa awal periode ini. Beberapa Perusahaan lain yang juga lahir dan menjadi pemain utama saat itu adalah NV Bal Tiga Nitisemito (1908), Goenoeng & Klapa (1913), Bentoel (1931), Nojorono (1932), Djambu

Bol (1937), Djarum (1951), Gudang Garam (1958), dan juga Perusahaan Asing seperti PT BAT (*British American Tobbaco*), *Philip Morris International*, dan PT Rochmans of Pall Mall Indonesia. Selain itu juga berdiri sejumlah perusahaan perasa makanan (*food flavoring*) asing yang menyuplai kandungan untuk saus rokok. Kehadiran mereka merupakan respon dari kebutuhan perusahaan lokal yang menginginkan diferensiasi rasa pada saus dengan cara menambahkan komponen impor.

Seeng Tee, sang pendiri Sampoerna merupakan orang pertama yang mencampurkan beberapa jenis bumbu, seperti vanilla, pala, kayumanis, dan cengkeh dalam racikan rokoknya. Kesuksesaannya ini membuat Seeng Tee mendirikan sebuah perusahaan secara resmi, *Handel Maatschapij* Liem Seeng Tee pada tahun 1913, namun selanjutnya berubah menjadi *NV Handel Maatschapij* Sampoerna. Pasca perang dunia II, berubah nama lagi menjadi Hanjaya Mandal Sampoerna, yang selanjutnya berubah lagi menjadi Sampoerna.

2. Arti nama Sampoerna

Nama Sampoerna ini memiliki makna filosofis. Sampoerna merupakan ejaan lama dari "sempurna" (perfect). Di dalam kata ini terdapat sembilan huruf yang dianggap sebagai angka keberuntungan. Orang Cina memiliki keyakinan bahwa sebuah susunan huruf memiliki makna yang spesial. Angka Sembilan memiliki keistimewaan yang khusus karena menjadi proprietary dari Kaisar Cina di masa lalu. Hal

ini nampak pada cita-cita Seeng Tee menjadikan perusahaannya menjadi "*King of Kretek*" di Indonesia.

Hingga sekarang, angka Sembilan ini masih menjadi angka sakral bagi segenap karyawan dan jajaran manajemen Sampoerna. Mereka mengabadikannya pada setiap hal yang berhubungan dengan angka, mulai dari plat mobil, alamat kantor, nomor telepon, luas bangunan pabrik, sampai jumlah gaji karyawan pun berhubungan dengan angka sembilan, baik nampak jelas maupun kelipatannya. Bahkan ketika di tahun 1990, Sampoerna mendaftarkan diri pada pasar saham di Jakarta *Stock Exchange*, Sampoerna menjual 27 juta saham, yang jika dijumlah 2+7=9.

3. Anggota keluarga Sampoerna yang memimpin perusahaan.

a. Liem Seeng Tee (1893–1956)

Liem Seeng Tee adalah pendiri PT. HM Sampoerna, sebuah perusahaan rokok besar di Indonesia. Dia adalah generasi pertama dari keluarga Sampoerna. Liem Seeng Tee dan istrinya Siem Tjiang Nio mendirikan Sampoerna pada tahun 1913 di Surabaya.

b. Aga Sampoerna

Setelah masa tersebut, putra Liem, Aga Sampoerna mengambil alih kepemimpinan dan membangkitkan kembali perusahaan tersebut dengan manajemen yang lebih modern. Nama perusahaan juga berubah seperti namanya yang sekarang ini. Selain itu, melihat kepopuleran rokok cengkeh di Indonesia, dia memutuskan untuk hanya memproduksi rokok kretek saja.

c. Putera Sampoerna

Putera Sampoerna adalah generasi ketiga keluarga Sampoerna yang mengambil alih perusahaan di tahun 1978. Di masa kepemimpinnya, Sampoerna berkembangan pesat dan menjadi perseroan publik di tahun 1990 dengan struktur usaha yang modern, dan memulai investasi dan ekspansi. Selain itu Sampoerna juga berhasil memperkuat posisinya sebagai salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia.

d. Michael Sampoerna

Pada tahun 2000, Michael Sampoerna masuk ke jajaran direksi dan menjabat sebagai CEO. Pada Maret 2005, perusahaan ini kemudian diakuisisi oleh Philip Morris. Philip Morris adalah produsen rokok asal Amerika Serikat dengan keahlian pada produk rokok putih seperti *Marlboro, Virginia Slims*, dan *Benson & Hedges*. Bagi perusahaan itu, investasi di Sampoerna adalah kesempatan besar untuk masuk dalam jajaran lima besar dunia dengan memulai mempelajari industri rokok kretek. Setelah akuisisi 40 persen saham selesai, Philip Morris akan melakukan *tender* untuk pembelian sisa saham lain di PT HM Sampoerna.

e. Philip Morris International (PMI)

Kesukesan dari Sampoerna ini menarik perhatian dari Philip Morris International yang merupakan salah satu perusahaan rokok terkemuka di dunia. Pada bulan Mei 2005, PT Philip Morris Indonesia (afiliasi dari PMI) mengakuisisi kepememilikan mayoritas atas Sampoerna. Sejak akuisisi kepemilikan ini, Jajaran Direksi dan manajemen baru terdiri dari Gabungan Profesional Sampoerna dan PMI untuk meneruskan kepemimpinan Perseroan ini dengan menciptakan sinergi operasional dengan PMI. Namun tetap menjaga tradisi dan warisan budaya Indonesia yang telah dimiliki sejak hampir seabad lalu.

B. Visi dan Misi PT HM Sampoerna Tbk

Meski kini telah diakuisisi oleh Philip Morris International namun budaya yang ada di Sampoerna tetap pada filosofi dasarnya, yakni Filosofi Tiga Tangan. Visi PT HM Sampoerna Tbk. (Sampoerna) juga terkandung dalam "Falsafah Tiga Tangan" ini . Falsafah tersebut mengambil gambaran mengenai lingkungan usaha dan peranan Sampoerna di dalamnya. Masing-masing dari ketiga "Tangan" tersebut mewakili ketiga stakeholder Sampoerna yakni: perokok dewasa, karyawan dan mitra bisnis, serta masyarakat luas, yang merupakan pihak yang harus dirangkul oleh Sampoerna untuk meraih visi menjadi perusahaan paling terkemuka di Indonesia.

Sampoerna meraih ketiga kelompok ini dengan cara sebagai berikut:

- 1. Memproduksi rokok berkualitas tinggi dengan harga yang wajar bagi perokok dewasa. Sampoerna berkomitmen penuh untuk memproduksi sigaret berkualitas tinggi dengan harga yang wajar bagi konsumen dewasa. Ini dicapai melalui penawaran produk yang relevan dan inovatif untuk memenuhi selera konsumen yang dinamis.
- 2. Memberikan kompensasi dan lingkungan kerja yang baik kepada karyawan dan membina hubungan baik dengan mitra usaha. Karyawan adalah aset terpenting Sampoerna. Kompensasi, lingkungan kerja dan peluang yang baik untuk pengembangan adalah kunci utama membangun motivasi dan produktivitas karyawan. Di sisi lain, mitra usaha Sampoerna juga berperan penting dalam keberhasilan Sampoerna dan mempertahankan kerjasama yang erat dengan mereka untuk memastikan vitalitas dan ketahanan mereka.
- 3. Memberikan sumbangsih kepada masyarakat luas.

 Kesuksesan Sampoerna tidak terlepas dari dukungan masyarakat di seluruh Indonesia. Dalam memberikan sumbangsih, kami memfokuskan pada kegiatan

pengentasan kemiskinan, pendidikan, pelestarian lingkungan, penanggulangan bencana dan kegiatan.

C. Lambang dan Logo PT HM Sampoerna Tbk

Lambang Perusahaan ini mewakili perusahaan dan harus dipergunakan untuk keperluan Sampoerna yang tampil secara resmi.

Gambar 3 Lambang PT HM Sampoerna Tbk



Sumber: http://www.sampoerna.com

Sedangkan Logo Sampoerna (Anggarda Paramita) memberikan identitas terhadap produk-produk yang dihasilkan PT HM Sampoerna Tbk. Logo ini memiliki arti menuju kesempurnaan dan kemakmuran bagi ketiga komponen penting yakni penjual/produsen, penjual, dan pembeli.

Gambar 4 Logo PT HM Sampoerna Tbk (Anggarda Paramita)



PT HM SAMPOERNA Tbk.

Sumber: http://www.sampoerna.com

Angka "1913", merupakan tahun berdirinya Sampoerna. Kata Sampoerna sendiri memiliki arti dimana sembilan huruf yang dianggap sebagai angka

keberuntungan. Orang Cina memiliki keyakinan bahwa sebuah susunan huruf memiliki makna yang spesial. Angka Sembilan memiliki keistimewaan yang khusus karena menjadi *proprietary* dari Kaisar Cina di masa lalu. Hal ini nampak pada cita-cita Seeng Tee menjadikan perusahaannya menjadi "*King of Kretek*" di Indonesia.

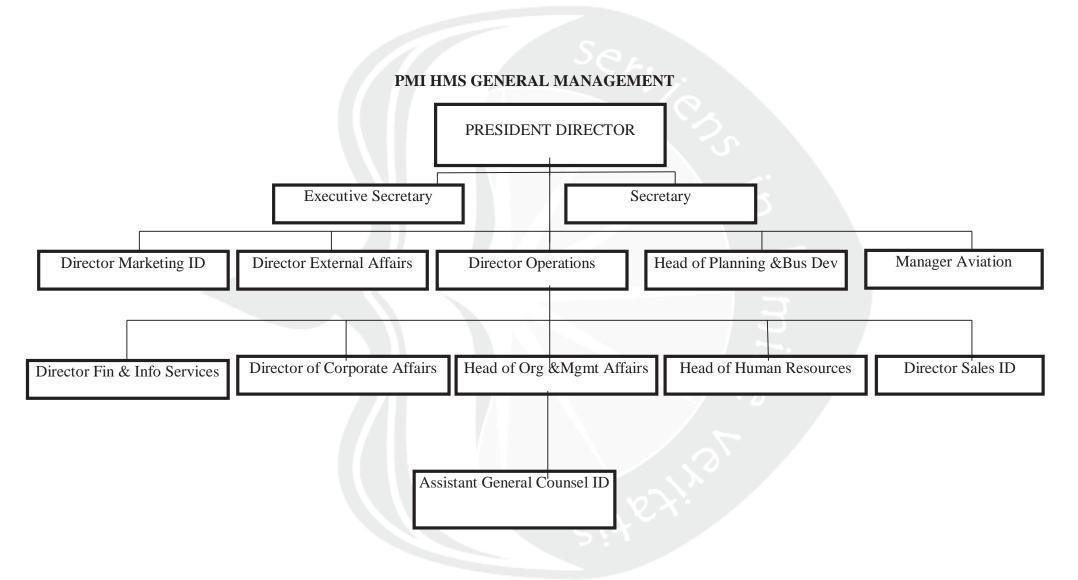
Gambar 5 Logo Falsafah Tiga Tangan PT HM Sampoerna Tbk



Sumber: http://www.sampoerna.com

Selain itu terdapat logo "Falsafah Tiga Tangan" yang mencerminkan perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan pemimpin dalam industri yang memandang cakrawala peluang bisnis yang luas ke masa depan. Logo ini mencerminkan perokok dewasa, karyawan dan mitra bisnis, serta masyarakat luas yang merupakan pihak yang harus dirangkul oleh Sampoerna untuk meraih visi menjadi perusahaan paling terkemuka di Indonesia.

D. Struktur Organisasi PT HM Sampoerna Tbk



Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa struktur organisasi Sampoerna terdiri dari berbagai macam fungsi seperti *Compliance, Corporate Affairs, Finance & Accounting, Operations, Human Resources, Information Services, Law, Marketing, National Security, Planning & Business Development,* dan juga *Sales.* Masing-masing fungsi ini memiliki tugasnya yang berbeda-beda namun saling memiliki keterkaitan untuk mencapai tujuan Perusahaan. Terkait dengan topik penelitian yakni strategi sosialisasi "5 Key Operations Strategies 2013-2015" maka salah satu fungsi yang terkait adalah fungsi *Operations.*

E. Fungsi *Operations*

Fungsi Operations Sampoerna disebut dengan "Indonesia Operations" yang merupakan salah satu fungsi yang memiliki peranan yang terkait dalam proses perencanaan, peningkatan inovasi, produksi dan juga distribusi rokok, baik itu rokok linting dan juga rokok mesin. Terdapat 11 Departemen yang ada di bawah Operations seperti PD South Cluster, QA Asia, Technical Services Asia, Operations Planning and Analysis South Cluster, EHS, National Security, Manufacturing, Hand-Rolled Manufacturing, SCM South Cluster, Clove and Leaf Management. Berdasarkan data Headcount Operations, fungsi ini memiliki jumlah karyawan bulanan 4.218 dan karyawan harian dan borongan sejumlah 27.901 orang. Karyawan bulanan ini lebih banyak bekerja di kantor sedangkan karyawan harian-borongan ini bekerja di lapangan. Mayoritas karyawan ini berada di lapangan, contohnya

adalah karyawan di Sigaret Kretek Tangan dengan jumlah sekitar 27.000 orang dan lokasi pabrik berada di wilayah Jawa Timur. Fungsi *Operations* memiliki jumlah populasi terbesar di Sampoerna.

F. Operations Communication

Aktivitas komunikasi di Sampoerna telah dijalankan oleh fungsi yang lain yakni *Corporate Affairs* (CA). Namun menurut tim manajemen fungsi *Operations*, peran CA lebih terkait dengan komunikasi korporasi dan cakupannya sangat luas sedangkan fungsi *Operations* sendiri membutuhkan komunikasi secara khusus karena memiliki populasi karyawan yang besar dan juga latar belakang karyawan yang beragam sehingga dibentuklah tim *Operations Communication*.

Operations Communication merupakan salah satu sub-Departemen yang ada di bawah departemen Operations Planning & Analysis SC yang merupakan departemen yang terkait dengan strategi dan perencanaan. Operations Communication di Indonesia dibentuk pada tahun 2011, yang diharapkan dapat menjadi perpanjangan lidah dari Operations Management Team dalam mengkomunikasikan visi, misi dan strategi Operations dalam mencapai tujuannya. Tim ini dibentuk atas inisiatif manajemen yang melihat pentingnya komunikasi untuk mendukung komunikasi di seluruh Operations, terutama untuk menjadi penghubung antara manajemen dengan karyawan hingga ke karyawan yang berada di level bawah yang merupakan mayoritas

populasi *Operations* agar seluruh karyawan dapat memahami strategi perusahaan.

Tidak hanya sebatas berkomunikasi dengan pihak internal yakni PT karyawan HM Sampoerna Tbk. **Operations** Communication berkomunikasi dengan karyawan eksternal yakni afiliasi Philip Morris International yang lainnya. Tim ini juga merupakan pintu komunikasi dengan tim Operations Communications yang ada di Philip Morris International untuk saling bertukar informasi atas perencanaan program, penghargaaan, serta informasi penting lainnya yang terkait dengan implementasi program Operations di Indonesia, untuk memastikan bahwa semua alur komunikasi yang dibangun sejalan dengan program-program komunikasi dan strategi komunikasi PMI.

Peran *Operations Communication* ini adalah menjadi penghubung antara manajemen dengan pihak karyawan hingga di tingkat bawah dan membuat seluruh kegiatan komunikasi diarahkan kepada keduanya, baik itu komunikasi dengan manajemen dan juga komunikasi dengan karyawan hingga yang berada di tingkat bawah karena masing-masing memiliki kriteria yang berbeda-beda.

Tim *Operations Communications* menjalin kerja sama dengan fungsi yang lain seperti *Corporate Affairs, Legal*, dan *Human Resources*. Tim ini secara fungsi bekerja untuk merancang dan membangun konsep yang tepat sasaran baik melalui alur komunikasi atas ke bawah dan juga bawah ke atas dalam mengkomunikasikan visi, misi, strategi serta target *Operations* yang terkait dengan semua aktivitas tim *Operations*. Sinergi yang ingin dicapai adalah "Satu Suara, Satu Informasi, dan Satu Asumsi". *Operations Communication* bersama dengan partner bisnis yang lain untuk membangun strategi komunikasi agar komunikasi berjalan efektif dan efisien di semua level *Operations*.

Di akhir tahun 2012 Ibu Nuke Prabandari bergabung dalam tim *Operations Communication*, dan beliau menilai pentingnya sebuah strategi untuk dapat mengkomunikasikan strategi kunci *Operations* kepada seluruh Departemen dan penerapan dari strategi komunikasi ini dipercaya merupakan hal yang sangat penting dalam membawa mencapai visi dan misi Indonesia *Operations*.

G. "5 Key Operations Strategies 2013-2015"

Visi Sampoerna adalah menjadi perusahaan paling terkemuka di Indonesia. Untuk mencapai visi tersebut, seluruh fungsi di bawahnya termasuk *Operations* juga menetapkan strategi-strategi fungsional untuk dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut, baik untuk jangka pendek dan jangka panjang.

Seluruh tim manajemen *Operations* mengadakan lokakarya untuk mengevaluasi situasi dan tantangan yang dihadapi tim *Operations* di tahun

2012 dalam upaya untuk mendukung pasar yang selalu berkembang serta untuk menetapkan Strategi Utama jangka panjang. Di penyelenggaraan *Operations Conference* bulan Desember 2012, Sampoerna juga merayakan pencapaian 100 milyar batang rokok. Peter Haase selaku *Director Operations* menyampaikan pula perkembangan tantangan bisnis dan juga hasil dari lokakarya dengan menetapkan beberapa strategi yang akan diterapkan di *Operations*. Strategi yang ditetapkan tidak hanya strategi untuk 1 tahun mendatang tetapi juga untuk 3 tahun yakni mulai dari tahun 2013-2015.

Strategi *Operations* 2013-2015 menetapkan 5 strategi kunci *Operations* yang penting untuk menjadi dasar bagi fungsi *Operations* dalam upaya untuk mendukung PT HM Sampoerna menjadi perusahaan paling terkemuka. Strategi ini menjadi pesan utama yang harus terus disosialisasikan oleh tim *Operations* kepada seluruh karyawan terutama di fungsi *Operations*. Seluruh karyawan di *Operations* diharapkan dapat berkontribusi dan mendukung implementasi 5 strategi kunci, sehingga pada tahun 2015 lima strategi penting yang ditargetkan, dan visi dan misi Sampoerna dapat tercapai.

Lima strategi kunci *Operations* yang ingin dicapai di tahun 2015 yaitu :

 Build a Solid Talent Base, membangun dasar talent yang kuat dengan menggali dan mengembangkan talent internal serta menyumbangkan lebih banyak talent dari eksternal untuk mendukung keseluruhan pertumbuhan

- bisnis. Dengan memiliki talent-talent yang berbakat, perusahaan dapat menjadi perusahaan idaman bagi karyawan.
- 2. *Best-in-class Operations*, menjadi *Best-in- class operations* dengan mengelola pengeluaran dan modal kerja dan dengan memastikan bahwa perusahaan telah menghasilkan produk dengan yang berkualitas tinggi.
- 3. *Leading Inovation*, terdepan dalam inovasi. Semua perusahaan harus memiliki inovasi terus menerus agar perusahaan dapat bertahan menghadapi berbagai tantangan bisnis.
- 4. Securing Supply to Support Business Growth, mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dengan terus menjamin pasokan bahan mentah
- 5. Be a trusted and respected Partner for PMI and the markets, menjadi partner yang terpercaya bagi PMI dan pasar.

Untuk mencapai kelima strategi diatas, perusahaan memerlukan fokus terhadap beberapa area yang utama, yang disebut sebagai 9 fokus area.

1. Safety for all

Keselamatan karyawan merupakan hal utama yang menjadi perhatian perusahaan. Keselamatan ini sudah dimulai dari perjalanan menuju kantor hingga kembali pulang ke rumah, proses pengoperasian mesin atau menangani bahan kimia di laboratorium, atau bahkan ketika menghancurkan dokumen yang tidak diperlukan di kantor. Perusahaan selalu menghimbau agar karyawan selalu menjaga keselamatan dalam segala hal baik di pabrik, kantor,

aktivitas agronomi. Dengan keselamatan untuk semua ini, perusahaan berusaha menyediakan lingkungan kerja yang aman, dan masing-masing karyawan memiliki tanggung jawab untuk menanamkan prinsip tersebut di dalam perilakunya.

2. Operations Performance and Engagement (OPEN) culture

Budaya OPEN ini memungkinkan karyawan untuk dapat menerapkan perbaikan yang berkelanjutan dalam fungsi *Operations*. Budaya ini harus tertanam di seluruh departemen di bawah fungsi *Operations*. OPEN merupakan proses belajar dan penerapannya ke dalam pekerjaan sehari-hari.

3. Develop and inject new talents

Sampoerna terus melakukan pengembangan sumber daya manusia, juga menyediakan tambahan kemampuan non-teknis, manajerial dan juga kemampuan teknis yang lain. Hal ini didasari oleh keyakinan Sampoerna bahwa *talent* yang dimiliki oleh Sampoerna akan menjadi pemimpin masa depan bisnis tidak hanya di Indonesia tetapi juga di Philip Morris International (PMI)

4. Product Innovation

Inovasi produk ini menjadi fokus Sampoerna agar Sampoerna tetap dapat terdepan dalam kompetisi yang semakin ketat. Inovasi yang dimaksud lebih mengenai pembentukan cara kerja, dasar dari perangkat keahlian yang relevan dan ahli, pemahaman terhadap konsumen dewasa dan gairah terhadap produkproduk perusahaan. Selain itu juga melakukan beberapa tes pada produk pasar dan identifikasi konsep berdasarkan kebutuhan konsumen dewasa.

5. Support and engage farmers and suppliers

Operations akan terus fokus menjamin pasokan bahan mentah untuk memastikan pertumbuhan bisnis. Hal ini dilakukan dengan membangun hubungan yang lebih kuat dengan pemasok dan mitra dalam berbagai bidang dan juga memberikan edukasi praktik pekerja pertanian.

6. Footprint Consolidation

Hal yang menjadi fokus adalah aspek proses produksi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pabrik dengan memungkinkan memanfaatkan sumber daya.

7. New concept

Untuk mendukung permintaan pasar, kita juga perlu fokus dalam pengembangan metode teknik yang baru untuk produksi SKT sehingga dapat mendorong produktivitas. Alat produksi baru, dan alur proses produksi yang baru untuk meningkatkan hasil produk. Hal ini dapat membantu karyawan agar tidak bekerja lembur yang sangat berlebihan saat adanya kenaikan volume, dan juga membantu Sampoerna memberikan kontribusi terhadap program pemerintah setempat.

8. One voice of information

Konsep ini digunakan untuk berkomunikasi dengan pihak eksternal. Sejauh ini, perusahaan telah berkomunikasi baik dengan internal. Yang pertama harus dilakukan adalah memastikan semua pemangku kepentingan dalam tim *Operations* mengetahui perkembangan terbaru. Dengan fokus ini, informasi yang akurat, dapat dipercaya dan tepat waktu dapat tercapai yang penting dalam penetapan keputusan dan berguna untuk menjadi mitra terpercaya untuk PMI dan pasar.

9. One Operations Team

Berupaya untuk menciptakan tim yang digerakkan dengan semangat dan komitmen yang sama, sehingga dapat membuat perjalanan yang sukses untuk memenuhi 5 Strategi Kunci *Operations*.

H. Karyawan Lapangan

Karyawan lapangan ini terdiri dari Karyawan Sigaret Kretek Tangan (SKT) yang berada di 5 Pabrik Sampoerna di Jawa Timur dan juga berada di 33 TPO (*Third Party Operations*) yang tersebar di seluruh Indonesia. Pabrik-pabrik Sigaret Kretek Tangan ini berada di Rungkut 1 Surabaya, Rungkut 2 Surabaya, Taman Sampoerna Surabaya, Malang, dan Kraksaan-Probolinggo.

Mayoritas dari populasi karyawan di fungsi *Operations* ini adalah karyawan Sigaret Kretek Tangan. Berdasarkan data *Operations Headcount*

2013 jumlah karyawan fungsi *Operations* di tahun 2013 sekitar 83% populasi karyawan fungsi *Operations* merupakan karyawan Sigaret Kretek Tangan.

Tabel 2
Operations Headcount 2013.

Daily & Piece Rate Employee	
Department	# of HC
Hand-Rolled Manufacturing	26748
Manufacturing East Java	220
Manufacturing West Java	615
Printing	302
Supply Chain Management	16
Total	27901
Monthly Employee	
Department	# of HC
Aviation Sub Function	10
Clove Management	43
Environmental Health and Safet	12
General - Operations	2
Hand-Rolled Manufacturing	393
Leaf Asia Sub Function	16
Manufacturing East Java	1009
Manufacturing West Java	784
National Security - Operations	542
Operations Planning & Analysis	21
Printing	399
Product Development	91
Quality Assurance	97
Security Asia	1
Supply Chain Management	663
Technical Services Asia	83
Tobacco Management	52
Total	4218

Sumber: Dokumentasi PT HM Sampoerna Tbk