

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri manufaktur merupakan roda penggerak ekonomi nasional terbesar di Indonesia. Tujuan utama industri manufaktur adalah memenuhi hajat hidup masyarakat, industri manufaktur juga berguna untuk mendongkrak citra Indonesia di mata dunia. Berdasarkan catatan Badan Pusat Statistik (BPS), pada tahun 2020 – 2022 industri manufaktur terus memberi kontribusi positif untuk perekonomian Indonesia. Menurut BPS, terlihat bahwa laju pertumbuhan produk domestik bruto (PDB) Indonesia yang cukup signifikan, di tahun 2022 mencapai angka 4,89%. Apabila dilihat dari sisi produksi, industri manufaktur merupakan sektor yang paling berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi. Tidak hanya sebagai penyumbang terbesar pada Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, industri manufaktur juga memberikan kontribusi tertinggi sebagai penyetor pajak. Industri pengolahan terus menjadi kontributor tertinggi terhadap penerimaan PPh nonmigas, dimana tahun 2017 mencapai 31,8%. Selanjutnya, diikuti sektor perdagangan 19,3%, jasa keuangan 14%, dan pertanian 1,7%. Industri manufaktur potensial penyumbang nilai terbesar dalam pertumbuhan ekonomi salah satunya adalah manufaktur furnitur dimana menurut data BPS tahun 2020 penjualannya mencapai nilai 43 Triliun rupiah.

Pada triwulan I tahun 2021 menurut Kemenperin, kinerja industri furnitur mampu bangkit dan tumbuh positif sebesar 8,04% setelah pada periode yang sama tahun lalu mengalami kontraksi 7,28% karena dampak pandemi Covid-19. Selanjutnya, subsektor industri kayu, barang dari kayu, rotan dan furnitur menyumbangkan sebesar 2,60% terhadap pertumbuhan kelompok industri agro. Industri furnitur merupakan salah satu sektor yang potensial dikembangkan karena didukung dengan ketersediaan sumber daya alam di dalam negeri. Di kancah global, industri furnitur nasional mampu berdaya saing karena produknya yang inovatif. Industri furnitur dan kerajinan terbukti memiliki tingkat resiliensi yang tinggi di saat pandemi.

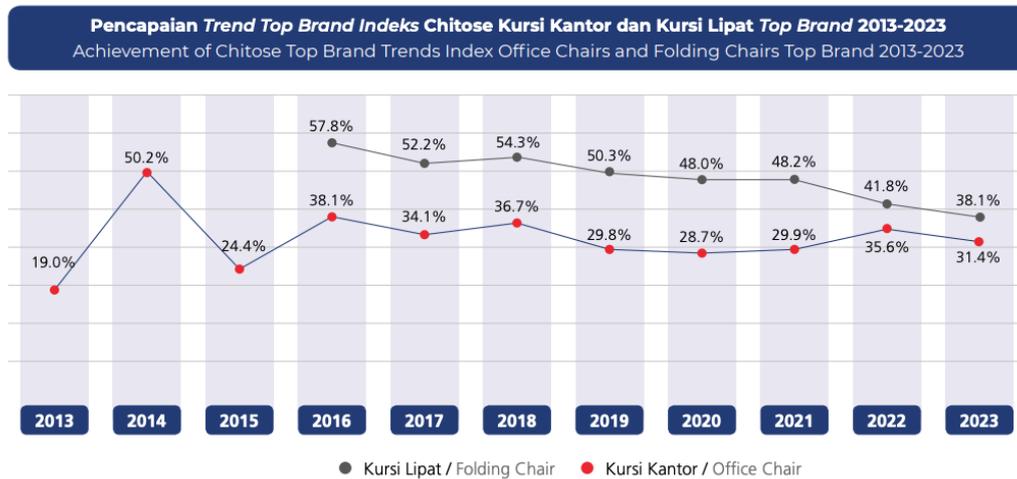
Menurut Dirjen Industri Argo dalam Siaran Pers Kementerian Perindustrian RI, guna lebih memacu produktivitas dan daya saingnya, Kementerian Perindustrian terus menjaga ketersediaan bahan baku dan mendorong pelaku industri furnitur untuk aktif melakukan inovasi. Inovasi akan meningkatkan nilai tambah dan daya saing suatu

produk, tak terkecuali untuk produk furnitur, terutama karena industri furnitur dan kerajinan erat sekali kaitannya dengan life style. Pada saat ini tidak dapat dipungkiri bahwa furniture merupakan kebutuhan primer dimana merupakan kebutuhan yang harus dilengkapi. Perabot atau furniture salah satunya, seperti lemari, kursi tamu, meja kantor dan sebagainya. Dalam siaran pers tersebut diungkapkan bahwa salah satu faktor yang mendongkrak penjualan produk furnitur di saat pandemi, yaitu adanya peralihan atau reorganisasi signifikan belanja rumah tangga masyarakat, dari yang untuk hiburan, pariwisata atau transportasi, menjadi kebutuhan untuk menata dan merenovasi rumah. “Bahkan, aktivitas belanja online selama pandemi juga mendukung peningkatan penjualan furnitur, baik memenuhi pasokan pasar domestik maupun ekspor.

PT. Chitose Internasional Tbk sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perindustrian, perdagangan dan jasa furniture yang didirikan tanggal 15 Juni 1978 dengan nama PT. Chitose Indonesia Manufacturing Limited dan mulai beroperasi secara komersial mulai tahun 1979. Perusahaan ini menjalankan usaha produsen dan distributor produk-produk furnitur yang meliputi: folding chair, folding chair+memo, hotel, banquet & restaurant, working & meeting, school education dan hospital items (ranjang rumah sakit dan perlengkapannya) dengan merek utama "Chitose, Uchida dan Yamato". Kestabilan dalam mutu, keamanan dan kesehatan, serta keindahan adalah tiga karakteristik keunggulan produk chitose yang menjadi cermin usaha perusahaan untuk memuaskan kepentingan konsumen. Visi PT Chitose Internasional Tbk adalah sebagai perusahaan penyedia furniture berbasis *steel related product* nomer satu di Indonesia. Sejak tahun 1990 terkenal dengan produk kursi lipat telah menjadi ikon industri mebel Indonesia. PT Chitose Internasional Tbk yang melantai pada bursa saham pada tahun 1995 dengan nama saham CINT dengan merk Chitose terus tumbuh dan kini memproduksi lebih dari 300 varian furnitur dan tempat tidur rumah sakit. Chitose pun menghasilkan mebel khusus sesuai spesifikasi dari kebutuhan masing-masing pelanggan. Tingkat produksi per tahun pun rata-rata mencapai 600.000 – 700.000 unit pada sepanjang tahun 2020–2022 dimana tahun tersebut masih dalam kondisi Pandemi. Memasarkan mebel hingga ke pelosok, kami memiliki jaringan distributor dan agen yang tersebar di seluruh Indonesia, serta memiliki jaringan pemasaran ekspor di 34 negara. Produk Chitose sesuai dengan kebutuhan konsumen, baik tipe, model, warna, bahkan dari segi harga yang menyesuaikan kebutuhan masing-masing konsumen. Komponen-komponen dari furnitur tersebut juga ditingkatkan kualitasnya agar kursi dan furniture lainnya yang diproduksi juga mempunyai kualitas yang bersaing dipasaran. Selaras dengan permintaan produk

furnitur berkualitas yang terus meningkat, Chitose terus mengembangkan rangkaian produk Chitose, sehingga mencakup perangkat mebel hotel dan restoran, kantor, sekolah dan rumah tinggal, disamping kursi lipat Chitose yang telah melegenda.

Grafik 1.1. Pencapaian Top Brand Chitose 2013 - 2023



Sebagai produk Top Brand Awards sejak tahun 1992, Chitose tetap harus mempertahankan kualitasnya seperti arti Chitose yaitu Seribu Tahun agar terus unggul sebagai furniture berkualitas tinggi dan mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Predikat Top Brand seharusnya menjadi daya tarik perusahaan untuk terus mencapai keunggulan bersaing bagi Chitose. Salah satu kriteria Top Brand yaitu, dimana pelanggan akan senang jika harga turun dan akan toleran dalam kenaikan harga dengan meningkatkan kualitas. Hal tersebut sejalan dengan ciri-ciri keunggulan bersaing berkelanjutan, namun pada saat ini sudah tercatat Chitose bukan menjadi lagi nomer satu sebagai furnitur tetapi ada competitor lain yang lebih menguasai pasar furnitur kayu di Indonesia. Hal tersebut membuat Manajemen Chitose harus menerapkan strategi-strategi bersaing tersebut baik untuk jangka pendek atau tahunan. Strategi-strategi tersebut dipersiapkan agar Chitose mampu bertahan untuk tetap bersaing dengan kompetitor dari tahun ke tahun dan menjadikan Chitose unggul kembali. Strategi-strategi tersebut dituangkan dalam *Balanced Score Card (BSC) Corporate* dan Departemen untuk selanjutnya dilakukan pemantauan dan evaluasi terhadap seluruh kegiatan Chitose untuk mempertahankan daya saingnya. *Balanced Score Card* mengukur empat aspek baik *financial* maupun *non-financial* sedangkan penilaian kinerja konvensional lainnya lebih menitikberatkan pada pengukuran *financial* saja.

Kinerja dari strategi-strategi tersebut terus dievaluasi setiap bulan, per semester dan pertahun. *Balanced Score Card* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan misi dan startegi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja. Dalam berbagai pandangan mengenai pengukuran kinerja, *Balanced Score Card* memiliki keunggulan dimana *Balanced Score Card* dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif kepada perusahaan melalui empat perspektif, yaitu sebagai berikut (Mulyadi, 2007:41); Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. *Balanced Score Card* merupakan alat ukur keunggulan bersaing yang mampu membantu perusahaan melakukan rencana jangka panjang sesuai visi misi yang dibangun.

Pada perspektif yang Keempat, yaitu sebagai penyedia infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk *upskilling* karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada. Pada Perspektif Pertama, yaitu Pembelajaran dan Pertumbuhan, setiap tahunnya Chitose memiliki strategi yang harus diterapkan oleh seluruh Departemen, diantaranya pelaksanaan Inovasi melalui Kaizen, 5S, K3, dan ESG. Pada Perspektif Proses Bisnis Internal, strategi yang diterapkan setiap tahunnya adalah Peningkatan Kompetensi Karyawan dan pencapaian *Training Need Analysis*, *man hours*, dan *Right First Time*. Hal tersebut dilakukan untuk mempertahankan keunggulan bersaing Chitose dalam sisi Sumber Daya Manusia dengan mengoptimalkan kompetensi para karyawan agar menciptakan produk-produk yang berkualitas tinggi. Perspektif yang ketiga, yaitu *Customer Satisfaction*, Chitose menerapkan komunikasi pelayanan kepada pelanggan yang intensif dan juga *After Sales Service*. Sedangkan pada Perspektif Financial, Chitose menekankan pada *Cost Leadership*, dimana efisiensi budget dan *cost reduction* perlu dijalankan agar pengelolaan ketiga perpektif sebelumnya optimal dan menghasilkan laba yang tinggi.

Hasil *Balanced Score Card* di tahun 2022 dari setiap Departemen Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu 0,9 (36% dari target). Dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan salah satu inisiatif yang perlu dilakukan Manager adalah mendorong inovasi Departemen melalui Kaizen, sedangkan keterlibatan Departemen pada tahun 2022 hanya 8 dari 20 Departemen yang ada (44%). Selain itu pada fungsi K3 menyatakan bahwa kecelakaan kerja pada tahun 2022 mencapai 13 orang (2,71%) dari target *Zero Accident*. Data lain yang menggambarkan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu data *Employee Engagement Index*, dimana faktor *Teamwork* dan *Growth* juga masih belum mencapai target dan masih banyak Karyawan yang memberikan skor rendah pada pernyataan yang berkaitan dengan peran Atasan atau *Leader* dalam memimpin timnya sebagai berikut;

1. Setiap 6 (enam) bulan Atasan berbicara mengenai kemajuan,
2. Pujian dari Atasan atas pekerjaan.

Pada Perpektif Proses Bisnis Internal Perusahaan memiliki nilai rata-rata pencapaian 1,5 (60% dari target) dimana inisiatif yang dijalankan adalah penegasan kedisiplinan dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang mendukung kualitas pembuatan produk furnitur. Tingginya tingkat absensi Karyawan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Berdasarkan data absensi, tingkat kehadiran tahun 2022 yaitu 95,21% dari target 98%.

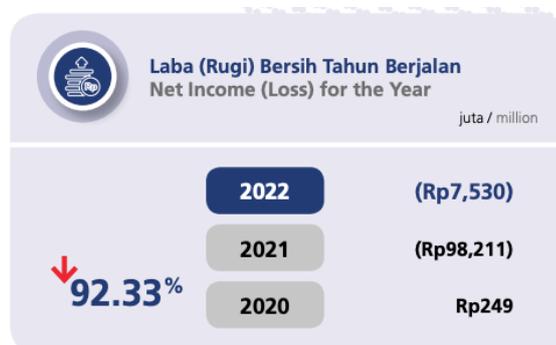
Tabel 1.2 Employee Engagement Index Tahun 2022

Departement	Score Engagement Dept	Basic Needs	Management Support	Growth	Teamwork
A.0.1 CORPORATE SECRETARY	2.95	3.05	2.89	2.90	2.90
A.0.2. CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM	3.28	3.36	3.26	3.20	3.20
A.0.3. R&D	3.57	3.68	3.56	3.44	3.47
A.1. FINANCE ACCOUNTING & CONTROLLER (FIACO)	3.30	3.45	3.20	3.13	3.30
A.2. PURCHASING	3.39	3.58	3.31	3.24	3.28
A.3. INFORMATION TECHNOLOGY	3.43	3.61	3.31	3.15	3.55
A.4. ASSET MANAGEMENT	3.50	4.00	3.56	3.40	2.40
A.5. HC & GA	3.34	3.49	3.29	3.22	3.23
B.1. MKT & SYSTEM DEVELOPMENT	3.16	3.24	3.09	3.20	3.08
B.2. SALES & DISTRIBUTION	3.50	3.61	3.47	3.46	3.39
B.3. E-CATALOGUE	3.42	3.50	3.44	3.30	3.30
B.4. SALES & MARKETING ADM	3.35	3.38	3.31	3.40	3.32
B.5. GLOBAL SOURCING & NSB	3.83	4.00	3.78	3.60	3.80
B.6. TRADING & EXIM	3.49	3.73	3.37	3.33	3.33
B.7. BUSINESS DEVELOPMENT	3.32	3.49	3.22	3.29	3.17
C.0. PRODUKSI	3.37	3.55	3.11	3.40	3.40
C.1. PRODUCTION REGULER	3.22	3.37	3.15	3.06	3.19
C.2. NURSING BED & PROJECT	3.27	3.45	3.20	3.10	3.19
C.3. ENGINEERING & UTILITY	3.45	3.62	3.38	3.25	3.41
C.4. SCM	3.27	3.43	3.20	3.14	3.16
C.5. QUALITY CONTROL	3.35	3.50	3.29	3.20	3.27
C.6. MSD	3.65	3.91	3.50	3.50	3.50
Grand Total	3.31	3.55	3.31	3.27	3.27

Sumber : data diolah penulis Tahun 2022

Sedangkan nilai pada Perspektif Kepuasan Pelanggan adalah 1,37 (54,8% dari target) untuk kepuasan pelanggan baik internal antar Departemen maupun eksternal kepada masyarakat. Berdasarkan data survey Customer Satisfaction Index pelanggan lokal cukup puas dengan pelayanan dan produk yang ditawarkan oleh CINT, namun dilihat dari data ekspor pada tahun 2022 terdapat data kegagalan terhadap kualitas produk ekspor mencapai angka 25%. Sebagaimana ketiga perspektif sebelumnya, Perspektif keuangan merupakan akumulasi dari perspektif lainnya, dimana pada tahun 2022 masih dibawah target, yaitu 2,28 (91,2%). Beberapa inisiatif pada ketiga perspektif lain belum dapat mendukung Keuangan untuk menghasilkan *Cost Leadership* yang efektif, beberapa diantaranya yaitu pada *Operational Cost* yang disebabkan belum tercapainya ketiga perspektif tersebut, yaitu menyebabkan tingginya lemburan Karyawan mencapai 2 (dua) kali budget. Selain itu, kondisi pasar yang masih terdampak pandemi sejak tahun 2020 mengakibatkan harga bahan baku naik dan juga order belum stabil. Sehingga laba yang dibukukan pada akhir 2022 menunjukkan hasil minus atau rugi. Hal tersebut berpengaruh kepada tingkat produktivitas yang baru mencapai angka 58%.

Gambar 1.2. Data Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan



Data tersebut menggambarkan bahwa pencapaian di setiap Manager Departemen dalam pengembangan Sumber Daya Manusia masih rendah dan masih jauh dari target pencapaian kinerja perusahaan, dimana pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan serta Internal Proses, Sumber Daya Manusia berperan sangat penting untuk mendukung perspektif Keuangan dan Pelanggan. Dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan sumber daya manusia menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa sumber daya manusia sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Kualitas sumber daya manusia sangat menentukan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia adalah sumber daya organisasi yang paling vital dan diakui sebagai aset yang paling

berharga bagi badan usaha. *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, ketrampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh human capital dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan sustainable revenue di masa akan datang bagi suatu organisasi (Malhotra, 2003 dan Bontis, 2002 dalam Rachmawati dan Wulani, 2004:17). Sumber daya manusia saat ini dan yang akan datang merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif yang tidak mudah ditiru dan didapatkan oleh perusahaan lain.

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut maka pada tahun 2023, CINT memperkuat strategi pengembangan Sumber Daya Manusia dengan penguatan pada Inovasi, pengetahuan organisasi dan penyediaan teknologi yang mudah di akses seluruh Karyawan melalui *Knowledge Management System*. Melalui berbagi pengetahuan di mana seorang individu mengembangkankonteks untuk ide-idenya yang sudah terbentuk sebelumnya, sebuah pengetahuan baru dapat terbentuk. Dengan demikian, saat suatu pengetahuan terbentuk, maka bukan hanya individu saja yang memilikinya, namun berlanjut ke tingkat komunitas atau organisasi (Nonaka, 2014:230). Organisasi harus menyadari pentingnya *knowledge management* yang efektif karena biaya mengabaikannya sangat besar. Sehingga evaluasi kinerja *knowledge management* menjadi semakin penting karena menyediakan referensi untuk mengarahkan organisasi meningkatkan kinerja dan daya saing mereka (Zaied, Hussein, dan Hassan, 2012:27).

Kinerja organisasi telah menjadi isu yang paling penting bagi setiap organisasi baik itu profit atau non-profit, sehingga sangat penting bagi manajer untuk mengetahui dimana faktor penyebab kinerja organisasi untuk mengambil langkah-langkah yang tepat (Abu-Jarad, Yusof, dan Nikbin; 2010:39). Keban (2004:197) dalam Karim dan Irawan (2017:74) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai ukuran penilaian hasil atas suatu pekerjaan. Lebih lanjut Perry (1989:209) dalam Karim dan Irawan (2017:74) menyatakan kinerja organisasi sebagai tolak ukur penilaian efektivitas kerja sebuah organisasi, hal tersebut dapat menjadi sebuah acuan sebuah organisasi untuk mendapatkan hasil yang terbaik berdasarkan tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung pada produktivitas kinerja pegawai sebagai sumber daya yang strategis didalam organisasi. Kinerja karyawan sangatlah penting karena dapat menentukan kemajuan atau kemunduran suatu perusahaan. Jika kinerjanya baik, tujuan

dari bisnis akan tercapai (Tanjung, A., & Wahdiniwaty, R., 2020:134). Menurut Kasmir (2016:36) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan pengetahuan dipandang sebagai sumber daya yang paling penting dalam perusahaan (Ling, Yih, Eze, Gan, dan Pei Ling, 2008:41). Pemanfaatan pengetahuan yang efektif kemungkinan tidak hanya akan menciptakan keunggulan bersaing, tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi (Zaied, 2012:29). Untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari pengetahuan yang dimiliki dan untuk mengetahui pengetahuan-pengetahuan yang harus dimiliki, perusahaan harus mengelola pengetahuannya melalui *knowledge management* (Munir, 2011:55).

Chitose sudah menerapkan sistem Knowledge Management mulai dari tahun 2020, namun belum disosialisasikan secara serius sehingga pengetahuan yang di dapat Karyawan sebatas pada pelatihan yang dinisiasi oleh Departemen HCGA. Hal tersebut terlihat dari jam pelatihan Karyawan di tahun 2020 hingga 2021 hanya mencapai 2 jam per Karyawan per tahun dari target 6 jam per Karyawan per tahun. Budaya berbagi pengetahuan juga belum terbiasa dilakukan, sehingga cara kerja Karyawan masih menggunakan cara lama dan belum terbentuk pengetahuan baru atau cara kerja baru yang lebih efektif dan inovatif. Dukungan infrastruktur juga belum tersedia bagi Karyawan, tidak semua Karyawan diberikan computer atau laptop serta penggunaan wifi terbatas bagi Level *Middle Management* ke atas. Pada tahun 2022, peningkatan pengetahuan dilakukan sosialisasi yang lebih massif, namun belum mencapai TNA yang diharapkan. Di tahun 2023, upaya yang dilakukan adalah menyiapkan aplikasi *Knowledge Management System* yang dapat di akses oleh Karyawan dimanapun berada secara *mobile* dan juga *reward system* yang mendorong motivasi Karyawan untuk aktif dalam belajar dan berbagi pengetahuan. Selain itu, sebaiknya perusahaan juga berupaya untuk menyiapkan sarana computer di area fasilitas umum seperti kantin yang mudah diakses oleh seluruh Karyawan.

Upaya lain yang dilakukan untuk tercapainya kinerja perusahaan yang optimal adalah melakukan *Coaching* dari Atasan kepada Bawahan sebagai upaya peningkatan kinerja dan keterikatan tim. Dalam konteks people development, coaching mengambil porsi 20% dibandingkan training yang besarnya 10%. Sisa 70% dialokasikan untuk assignment atau keterlibatan seseorang dalam pengerjaan proyek/program. Ketika sebuah program sudah berjalan dengan lancar sesuai dengan harapan perusahaan yang melibatkan karyawan maka akan adanya peningkatan kualitas yang berpengaruh terhadap

perusahaan. Suatu program dapat dinilai berhasil atau tidak sesuai dengan keefektifan program. “efektivitas memiliki arti berhasil atau tepat guna, berasal dari kata efektif yang merupakan kata dasar, sementara kata sifat dari efektif adalah efektivitas.” (Effendy, 2003:23). Program *coaching* yang dijalankan di Chitose saat ini belum efektif karena belum dilakukan secara sistematis. Pelaksanaan *coaching* baru sebatas pada penyelesaian permasalahan tertentu sehingga belum komprehensif dan belum berorientasi peningkatan kompetensi Karyawan yang dapat menghasilkan solusi atas masalah-masalah strategis baru sebatas operasional sehari-hari. Hanya sedikit karyawan Level Top Management yang sudah dibekali dasar-dasar *coaching* sehingga para Manager yang seharusnya berperan menjadi *coach* untuk menghasilkan kaderisasi tidak berjalan. Departemen HCGA sebagai pengelola Sumber Daya Manusia juga belum memiliki program *coaching* yang terarah sesuai tujuan dan target kinerja perusahaan. Pada tahun 2023, Departemen HCGA mengadakan pelatihan *Coaching* bagi 41 Karyawan Level Kepala Bagian dan Manager serta *launching* program *Coaching* yang dilakukan setiap bulannya berdasarkan pencapaian target *Balanced Scorecard* yang lebih sistematis dan strategis.

Mengacu pada hal tersebut, pengetahuan merupakan sesuatu yang penting bagi semua perusahaan, bagi Chitose yang telah memasarkan produk ke internasional, melindungi pengetahuan yang penting dan mendorong kinerja karyawan adalah inti dari keunggulan bersaing perusahaan. Sebuah organisasi yang ingin berkembang dan memiliki keunggulan bersaing, perlu menerapkan strategi untuk meningkatkan nilai perusahaan (Bone & Saxon, 2000:50). Li et al (2006:111) menyatakan keunggulan bersaing adalah kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan posisi dibanding pesaingnya. Untuk mendapat posisi tersebut, banyak strategi yang dapat diterapkan organisasi, salah satu strategi dalam peningkatan Sumber Daya Manusia. Chitose akan dapat bersaing dengan perusahaan multi-nasional khususnya perusahaan manufaktur dengan mengembangkan pemahaman yang tinggi dan dorongan dari setiap Karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Chitose menggunakan *Knowledge Management* dan *Coaching* sebagai alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik dalam skala nasional maupun internasional. Para Manajer juga harus mengadopsi segala hal yang bersifat global “*Think globally and act locally*”.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti menentukan rumusan masalah “**Peranan *Knowledge Management* dan *Coaching* dalam Pencapaian Kinerja Perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada PT Chitose Internasional Tbk.**”

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dijelaskan maka terdapat fenomena dimana kinerja Chitose belum optimal, serta belum diterapkannya Knowledge Management serta Coaching yang efektif sehingga pengembangan Sumber Daya Manusia belum sesuai harapan. Identifikasi permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Tren penurunan Indeks Top Brand dari tahun ke tahun pada produk ikomik, yaitu kursi lipat
2. Infrastruktur dan pelaksanaan berbagi pengetahuan yang dapat dijangkau oleh seluruh Karyawan belum konsisten dijalankan
3. Program *coaching* yang dijalankan saat ini belum efektif sebab belum secara sistematis berdasarkan tujuan Perusahaan
4. Ketercapaian *Balanced Scorecard* perusahaan tahun 2022 belum mencapai target
5. Tingkat absensi dan kecelakaan kerja masih tinggi, ketercapaian Perspektif Proses Bisnis Internal *Balanced Scorecard* rendah
6. Keterlibatan dan partisipasi Karyawan pada Kaizen masih sedikit dan *Employee Engagement* menunjukkan angka rendah, menyebabkan tidak tercapainya program dalam Perspektif Learn & Growth pada *Balanced Scorecard*.

1.3. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, maka dapatlah dirumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian yakni :

1. Bagaimana *Knowledge Management*, *Coaching*, Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Bersaing PT Chitose Internasional Tbk.
2. Seberapa besar pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Perusahaan
3. Seberapa besar pengaruh *Coaching* terhadap Kinerja Perusahaan
4. Bagaimana pengaruh *Knowledge Management* dan *Coaching* terhadap Kinerja Perusahaan

5. Seberapa besar pengaruh Kinerja Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menggambarkan *Knowledge Management*, *Coaching*, Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Bersaing PT Chitose Internasional Tbk.
2. Mengetahui besaran pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Perusahaan
3. Mengetahui besaran pengaruh *Coaching* terhadap Kinerja Perusahaan
4. Menganalisis pengaruh *Knowledge Management* dan *Coaching* terhadap Kinerja Perusahaan
5. Mengetahui pengaruh Kinerja Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

1.5. Manfaat Penelitian

Maksud penelitian ini diharapkan dapat memperoleh informasi mengenai variable-variabel yang diteliti yaitu *Knowledge Management*, *Coaching*, Kinerja Organisasi, dan Keunggulan Bersaing sehingga memberikan manfaat sebagai berikut:

1.5.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memahami kaitan antara variable-variabel teoritis *Knowledge Management*, *Coaching*, Kinerja Organisasi, dan Keunggulan Bersaing guna memberikan masukan pengembangan ilmu manajemen dalam bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi.

1.5.2. Kegunaan Praktis

1.5.2.1. Bagi industri sejenis pada manufaktur, penelitian ini bermanfaat dalam mengembangkan *knowledge management* dan *coaching* sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

1.5.2.2. Bagi pemerintah atau distrik setempat, penelitian ini bermanfaat untuk mempertahankan atau meningkatkan keunggulan bersaing industri

manufaktur dalam skala nasional maupun internasional.

1.5.2.3. Bagi Chitose, penelitian ini memberikan tambahan pengetahuan mengenai pentingnya *knowledge management* dan *coaching*, baik bagi pengembangan karir secara individu maupun secara keseluruhan.