

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia yang kompeten dalam melayani pelanggan akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kualitas pelayanan karyawan, sehingga diperlukan strategi untuk meningkatkan kualitas. Strategi muncul karena adanya persaingan antar makhluk hidup. Bukan hanya manusia yang membutuhkan strategi, hewan juga membutuhkannya. Manusia dan hewan, cenderung selalu bersaing atau berkompetisi dengan sesama dan dengan makhluk lain. Untuk memenangkan persaingan itu, manusia dan hewan harus berusaha untuk menjadi lebih unggul dari yang lain, sehingga menciptakan apa yang disebut strategi. Strategi adalah seni menggunakan keterampilan dan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Zainal et.al,2020:36).

Salah satu instrumen penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi adalah melalui pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia (PSDM) merupakan parameter penting untuk organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarnya agar tetap eksis di kancah nasional dan arena internasional. Dengan demikian daya saing suatu organisasi tidak lagi bergantung pada kekayaan sumber daya alam akan tetapi semakin bergantung pada sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sekaligus menjadi human capital yang sangat penting bagi

suatu organisasi. Pengembangan membantu karyawan mewakili investasi berorientasi masa depan pada karyawan. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang karyawan akan membutuhkan seperangkat pengetahuan, keterampilan yang terus berkembang dan kemampuan agar dapat bekerja dengan baik dan berhasil.

Karyawan sebagai aset sumber daya manusia yang andal dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset manusia ini memiliki pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit untuk ditiru pesaing. Manusia memiliki karakteristik, karakter, motivasi, dan emosi yang berbeda-beda yang memerlukan penanganan/pengelolaan yang berbeda untuk setiap orang. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling penting di setiap organisasi, di mana manusia adalah penggerak dan pengelola sumber daya lainnya. Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab organisasi adalah memperoleh, mengelola, memotivasi, dan mengendalikan sumber daya manusianya untuk mencapai kemajuan organisasi secara efektif.

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia sehingga menjadi tenaga kerja yang berkualitas, diantaranya dengan mengadakan pengembangan diri, motivasi terhadap karyawan atau dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh tenaga kerja serta kesesuaian imbalan dengan apa yang telah disepakati oleh karyawan dan pihak perusahaan. Salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk meningkatkan sumber daya manusia adalah analisis SWOT dimana analisis ini membantu organisasi untuk mengetahui apa saja yang

menjadi Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O) dan Threats (T) yang memiliki arti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau kendala yang dihadapi. Analisis SWOT dapat membantu dalam menentukan faktor internal (S dan W) serta faktor eksternal instansi atau organisasi (O dan T)(Riyadi et.al,2021:3).

Analisis SWOT adalah metode pilihan dalam perencanaan strategis di berbagai industri dan institusi dan bahkan seluruh negara. Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa analisis SWOT juga salah satu alat strategi yang paling banyak digunakan di antara para manajer. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan analisis SWOT dimana analisis eksternal berfokus pada ancaman organisasi dan peluang lingkungan dan analisis internal membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi (Suksup et.al,2020:5).

Fenomena-fenomena yang ditemui berdasarkan hasil pengamatan yang berkaitan dengan kinerja karyawan yang mengalami keterlambatan penyelesaian produksi sehingga target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan banyak yang tidak terrealisasi. Berikut ini merupakan data produksi pada perusahaan CV Kalingga Keling Jati tahun 2022.

**Tabel 1. 1 Data Target dan Realisasi Hasil Produksi di CV Kalingga Keling
Jati 2022**

Bulan	Target (Pcs)	Realisasi (Pcs)	Persentase
Januari	2.690	2.690	100%
Februari	4.000	3.908	97,70%
Maret	4.000	3.890	97,25%
April	4.190	3.166	75,56%
Mei	4.000	3.373	84,32%
Juni	3.570	2.456	68,79%
Juli	3.870	2.516	65,01%
Agustus	3.970	2.633	66,32%
September	2.670	2.670	100%
Oktober	4.000	4.000	100%
November	4.000	3.789	94,72%
Desember	4.250	4.250	100%

Sumber : CV Kalingga Keling Jati, 2022.

Tabel 1.1 hasil produksi yang terdiri dari kursi, meja, almari, sofa, 3d rendering, bangku, meja makan, tempat tidur didapatkan penjelasan bahwa realisasi terhadap target di CV Kalingga Keling Jati mengalami penurunan persentase dari bulan Februari sampai dengan Agustus dan mulai kembali membaik dibulan September, Oktober dan Desember 2022. Ini menandakan bahwa kinerja karyawan belum optimal.

Di CV Kalingga Keling Jati tingkat disiplin kerja karyawan dirasa masih kurang hal ini terlihat masih ditemui kasus karyawan tidak hadir untuk bekerja, karyawan yang terlambat datang juga akan mengakibatkan tidak efektifnya waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Tabel 1. 2 Presentase Ketidakhadiran Karyawan di Januari-Desember 2022

Bulan	Jumlah Hari Kerja	Sakit	Izin	Mangkir	Cuti	Total
Januari	25	1.62%	1.08%	0.54%	0.00%	3.24%
Februari	22	0.00%	0.54%	1.08%	0.54%	2.16%
Maret	26	0.54%	0.54%	1.08%	0.54%	2.70%
April	25	0.54%	0.00%	0.54%	0.54%	1.62%
Mei	22	0.00%	1.62%	1.62%	0.54%	3.78%
Juni	25	0.54%	1.08%	1.62%	1.08%	4.32%
Juli	26	0.54%	0.54%	1.62%	0.54%	3.24%
Agustus	26	0.54%	1.62%	1.62%	0.54%	4.32%
September	24	0.54%	1.08%	0.54%	0.54%	2.70%
Oktober	25	0.00%	0.54%	0.54%	0.00%	1.08%
November	25	0.00%	0.54%	0.54%	0.54%	1.62%
Desember	24	0.00%	0.54%	0.54%	1.08%	2.16%
Rata-rata/Bulan		0.41%	0.95%	0.99%	0.54%	2.75%

Sumber : CV Kalingga Keling Jati, 2022.

Tabel 1.2 memberikan informasi bahwa standar ketidakhadiran karyawan adalah 2% (11–13hari) dari total jumlah hari kerja efektif/bulan adalah 22– 26 hari yang ditetapkan perusahaan berdasarkan pedoman peraturan absensi

karyawan dan sanksi pelanggaran disiplin kerja. Tabel 1.2 di atas rata-ratanya ketidakhadiran karyawan setiap bulannya adalah 2.75% melebihi 0.75% dari target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Mangkir menempati urutan tertinggi rata-rata ketidakhadiran karyawan. Bulan Juni dan Agustus merupakan bulan tertinggi ketidakhadiran karyawan. Berikut ini adalah data keterlambatan kehadiran karyawan di perusahaan CV Kalingga Keling Jati Jepara.

Tabel 1.3 Presentase Keterlambatan kehadiran Karyawan di Januari-Desember 2022

Bulan	Jumlah Hari Kerja	Kehadiran Karyawan/bulan (Jumlah karyawan masuk x hari kerja)	Karyawan Terlambat	Persentase Keterlambatan
Januari	25	4375	10	0.23%
Februari	22	3894	8	0.21%
Maret	26	4576	9	0.20%
April	25	4375	10	0.23%
Mei	22	3828	11	0.30%
Juni	25	4350	11	0.25%
Juli	26	4576	9	0.20%
Agustus	26	4524	11	0.24%
September	24	4224	9	0.21%
Oktober	25	4425	8	0.18%
November	25	4375	10	0.30%
Desember	24	4248	8	0.19%
Rata-rata/Bulan		4316	10	0,23%

Sumber : CV Kalingga Keling Jati, 2022.

Jam masuk kerja yang ditetapkan oleh perusahaan setiap hari adalah pukul 07.00 WIB. Pada tabel 1.3 menunjukkan rata-rata keterlambatan kehadiran karyawan adalah 0.23%. Standar yang ditetapkan perusahaan perihal keterlambatan kedatangan karyawan adalah 0.20% dari total kehadiran karyawan perbulan dari 185 karyawan (10 keterlambatan dalam rata-rata 24 hari kerja), dari rata-rata perbulan presentase keterlambatan karyawan ada 4 bulan memenuhi standar yang sudah ditetapkan. Peneliti menganggap bahwa ada 8 bulan yang perlu dievaluasi oleh CV Kalingga Keling Jati perihal keterlambatan karyawan, dan diharapkan mengalami penurunan semester 2 tahun 2022.

Selain itu ancaman yang diprediksi akan terjadi di masa yang akan datang adalah perubahan daya beli masyarakat dan perubahan kebijakan ekspor yang dilakukan oleh pemerintah. Karyawan harus menguasai inovasi yang tepat untuk memenuhi daya beli masyarakat dan pengetahuan tentang kebijakan ekspor yang dikeluarkan pemerintah. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk untuk membahas permasalahan tersebut sebagai bahan penelitian dan menggunakan strategi SWOT sebagai alat analisis untuk mengatasi tantangan dan ancaman tersebut.

Research gap penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Maulana (2021) yang berjudul Analisis kinerja dan strategi berdasarkan Analisis Swot Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Usaha *Shoesand Care* Surabaya. Supeni & Ningsih (2021) menggunakan Analisis Swot Untuk Merencanakan Strategi Yang Kreatif dan *Workable* bagi PT. Garuda Indonesia Tbk dalam upaya menjawab persaingan di pasar penerbangan. Suci (2019)

melakukan penelitian yang berjudul Pentingnya Analisis Swot Untuk Meningkatkan Kinerja SDM (Studi Kasus Usaha Mikro Kecil dan Menengah Malang). Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningsih (2021) dengan judul Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada CV. Santoso.

1.2. Ruang Lingkup

Penelitian ini berusaha untuk menguraikan permasalahan berkaitan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja, oleh sebab itu ruang lingkungannya meliputi berikut :

- a. Objek penelitian ini dilakukan di CV Kalingga Keling Jati Jepara.
- b. Fokus pada penelitian ini adalah strategi pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan analisis SWOT.
- c. Informan faktor internal dalam penelitian ini berjumlah 99 informan yang terdiri dari operator produksi dan staf ahli CV Kalingga Keling Jati.
- d. Informan faktor eksternal dalam penelitian ini berjumlah 25 informan yang terdiri dari dinas perindustrian dan perdagangan kabupaten Jepara, bank yang bermitra, pemasok bahan baku, balai latihan kerja kabupaten Jepara dan masyarakat di daerah sekitar CV Kalingga Keling Jati.
- e. Waktu penelitian adalah tiga bulan sejak proposal disetujui.

1.3. Rumusan Masalah

Fenomena terjadinya penurunan kinerja karyawan di CV Kalingga Keling Jati Jepara terlihat pada tabel 1.1 dimana tidak terpenuhinya target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan tingkat disiplin kerja karyawan yang secara data dari HRD masih berada di atas target. Berdasarkan tabel 1.2 masih ditemui kasus

karyawan tidak hadir tanpa keterangan (mangkir) untuk bekerja, sehingga mengakibatkan tidak efektifnya waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Pada tabel 1.3 terlihat banyak kasus karyawan yang hadir tidak tepat waktu. Selain itu ancaman yang diprediksi akan terjadi di masa yang akan datang adalah perubahan daya beli masyarakat dan perubahan kebijakan ekspor yang dilakukan oleh pemerintah. Karyawan harus menguasai inovasi yang tepat untuk memenuhi daya beli masyarakat dan pengetahuan tentang kebijakan ekspor yang dikeluarkan pemerintah. Untuk itu, kinerja yang mengalami penurunan akan di buatkan perencanaan strategi internal yang terdiri dari : tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, disiplin kerja, motivasi dan perencanaan strategi eksternal yang terdiri dari : kebijakan pemerintah, peran lembaga terkait, aspek sosial, budaya, dan ekonomi dengan menggunakan analisis SWOT. Berdasarkan masalah di atas maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal di CV Kalingga Keling Jati yang menyebabkan kinerja karyawan menurun?
2. Bagaimana menentukan posisi strategis menggunakan Analisis SWOT di CV Kalingga Keling Jati untuk meningkatkan kinerja karyawan?
3. Bagaimana menentukan perencanaan strategis yang tepat untuk pengembangan sumber daya manusia di CV Kalingga Keling Jati?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal di CV Kalingga Keling Jati yang menyebabkan kinerja karyawan menurun.
2. Untuk menentukan posisi strategis menggunakan Analisis SWOT di CV Kalingga Keling Jati untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis perencanaan strategis yang tepat untuk pengembangan sumber daya manusia di CV Kalingga Keling Jati.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menunjang perkembangan ilmu manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan perencanaan strategis yang tepat untuk pengembangan sumber daya manusia meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan analisis SWOT.

1.5.2. Manfaat Praktis

Memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam hal ini CV Kalingga Keling Jati Jepara terkait perencanaan strategis yang tepat untuk pengembangan sumber daya manusia meningkatkan kinerja karyawan.