

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yaitu perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh perorangan atau sekelompok kecil orang dengan modal sendiri dan pendapatan tertentu. UMKM memiliki peran penting sebagai pembangun ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang ada di Indonesia, dengan adanya sektor UMKM bisa membuka lapangan pekerjaan sehingga dapat mengurangi pengangguran yang ada di Indonesia (Balqis dkk., 2023). Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yaitu salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara dan daerah. Peran penting tersebut telah mendorong banyak negara termasuk Indonesia untuk terus melakukan upaya pengembangan UMKM.

UMKM di Indonesia memiliki peran penting dan strategi dalam pembangunan ekonomi serta penyerapan tenaga kerja dan mendistribusikan hasil-hasil Pembangunan (Siddik dkk., 2022). Terdapat tiga alasan mendasar bagi sebuah negara berkembang seperti Indonesia dalam memandang pentingnya keberadaan UMKM, yaitu (1) Kinerja UMKM cenderung lebih baik dalam hal menghasilkan tenaga kerja yang produktif. (2) Sebagai bagian dari dinamikanya, UMKM sering mencapai peningkatan produktivitasnya melalui investasi dan perubahan teknologi. (3) Sering diyakini bahwa UMKM memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas dari pada usaha (Alfina, 2019).

Syafa Konveksi adalah salah satu Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang bergerak di bidang konveksi khususnya pada daster. UMKM ini beroperasi di Jl.Kauman 04/01, Desa Somosari, Kec. Batealit, Kab. Jepara. Syafa Konveksi memiliki karyawan sebanyak 55 orang dengan jam operasional konveksinya mulai dari pukul 08:00 – 16:00 WIB. Dalam produksinya perusahaan ini melakukan dua kegiatan proses produksi produk yaitu pertama, produk yang telah diproduksi disimpan ataupun dijadikan stok (*make to stock*). Produk akan selesai sebelum ada pesanan dari konsumen (Zaini dan Suryadi, 2020). Kedua, proses produksi di mana produk dibuat setelah adanya permintaan atau pesanan dari pelanggan

(*make to order*). Produksi dengan proses *make to stock* adalah perusahaan memasarkan

produknya sendiri yang didesain, dikonsep, dicetak dan dipasarkan langsung kepada konsumen maupun ke pasar. Sedangkan produksi dengan proses *make to order* suatu bentuk kegiatan produksi di mana konsumen adalah sebagai pencipta konsep, ide, dan desain.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan kepada *Owner* Syafa Konveksi, konveksi ini belum melakukan pengukuran sumber daya manusia dan belum melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan sejak berdiri dari tahun 2018 secara berkala. Status karyawan yang terdapat di Syafa Konveksi adalah karyawan harian lepas dengan gaji karyawan yaitu Rp. 1.820.000/bulan. Dengan gaji yang di bawah UMR menjadi salah satu indikator yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, pada konveksi ini juga mempunyai masalah pada disiplin waktu yaitu masih terdapat karyawan datang terlambat dan tidak hadir yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Waktu Keterlambatan Karyawan Syafa Konveksi Tahun 2022

No	Data Absensi	Waktu Keterlambatan karyawan			Tidak Hadir
		> 10 Menit	> 30 menit	> 90 menit	
1	Januari	3	5	2	6
2	Februari	2	4	4	5
3	Maret	9	3	1	7
4	April	3	8	6	4
5	Mei	4	2	5	1
6	Juni	3	7	4	10
7	Juli	5	3	3	1
8	Agustus	2	4	2	3
9	September	7	4	4	5
10	Oktober	3	6	6	3
11	November	6	2	12	5
12	Desember	2	4	13	9
Rata-rata		4	4	5	5

Pada tabel 1.1 merupakan data absensi karyawan pada tahun 2022 yang menunjukkan jumlah karyawan tidak hadir dan terlambat dengan 3 waktu keterlambatan yang berbeda. Rata-rata karyawan yang datang terlambat lebih dari 10 menit sebanyak 4 orang, terlambat lebih dari 30 menit sebanyak 4 orang, dan

terlambat lebih dari 90 menit sebanyak 5 orang, serta rata-rata karyawan yang tidak hadir sebanyak 5 orang. Data keterlambatan karyawan paling tinggi terjadi pada bulan November dan Desember yaitu sebanyak 12 dan 13 karyawan yang terlambat lebih dari 90 menit.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *owner* konveksi menjelaskan bahwa terdapat 8-10 karyawan di Syafa Konveksi yang *resign* setiap tahunnya. Pada akhir tahun 2022, tercatat jumlah karyawan yang *resign* sebanyak 12 karyawan yang mana 2 diantaranya *resign* tanpa pemberitahuan kepada *owner* Syafa Konveksi. Hal itu mengharuskan UMKM melakukan perekrutan karyawan baru dan melakukan *training* terlebih dahulu, sehingga waktu produksi menjadi tidak efisien.

Ketidakdisiplinan yang terjadi ini diakibatkan tidak adanya tindak tegas dari pihak UMKM untuk memberikan sanksi pada pihak yang tidak disiplin, serta di UMKM Syafa tidak ada *reward* terhadap karyawan yang rajin bekerja. Komitmen dan loyalitas Syafa Konveksi masih rendah dalam mengelola sumber daya manusia. Hal ini ditunjukkan dengan sistem kerja lepas yang membuat karyawan tidak memiliki perjanjian kerja dengan pihak konveksi. Sistem kerja sama atau kesepakatan terhadap karyawan di konveksi ini yaitu karyawan memiliki masa percobaan selama 1 bulan untuk melihat kemampuan karyawan. Apabila kemampuan karyawan tidak sesuai dengan kualifikasi UMKM maka karyawan tersebut diberhentikan oleh pihak konveksi.

Dampak dari ketidakdisiplinan karyawan terkait terlambat dan absen, serta tingkat *turnover* karyawan pada Syafa Konveksi mengakibatkan jumlah karyawan pada produksi belum sesuai *standard* usaha, sehingga berpengaruh pada produktivitas UMKM dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya, produksi yang dihasilkan oleh karyawan belum dapat mencapai target yang ditentukan perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.3. berikut.

Tabel 1. 2 Data Kegiatan Produksi Karyawan Tahun 2019 - 2022

Kegiatan Produksi	Jumlah Karyawan <i>actual</i> (2022)	Jumlah Karyawan <i>standard</i> (2022)	Target				Keterangan
			2019 100 (Potong)	2020 100 (Potong)	2021 70 (Potong)	2022 70 (Potong)	
Proses pemotongan kain	7 orang	10 orang	85	70	40	55	Tidak terpenuhi
Tahap penjaitan	15 orang	20 orang	85	70	40	55	Tidak terpenuhi
Tahap kancing, resleting	12 orang	15 orang	85	70	40	55	Tidak terpenuhi
<i>Finising</i>	9 orang	10 orang	85	70	40	55	Tidak terpenuhi

Pada tabel 1.3 memperlihatkan bahwa selama tahun 2019 – 2022 Syafa Konveksi mengalami penurunan terhadap target yang ingin dicapai oleh pihak konveksi. Meskipun demikian, jumlah produksi yang dihasilkan masih belum dapat mencapai target yang diberikan oleh pihak konveksi. Kondisi ini membuat *Owner* harus membenahi usahanya agar tidak berlarut-larut mengalami penurunan target produksi yang dapat mempengaruhi tingkat penjualan dan keuntungan. Sumber daya manusia merupakan salah satu yang penting yang berpengaruh dalam mencapai tujuan perusahaan (Sahaya dan Wahyuni, 2017). Sebagai aset penting perusahaan tentu dibutuhkan adanya pengelolaan yang baik supaya visi serta misi perusahaan tercapai. Salah satunya ialah dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja (Alfina, 2019).

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat penyimpangan ataupun deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Sulitianto, 2022). Penilaian kinerja ialah suatu proses di mana kinerja individu diukur dan dievaluasi (Amalia dkk., 2022).

Penelitian yang dilakukan Fanerika dan Susanty (2021), terkait kinerja pada bidang penanaman modal asing diketahui skor terbobot masing-masing kriteria yaitu *HR Deliverable* sebesar 14,57%, *High Performance Work System* sebesar 44,60%, *HR Efficiency* sebesar 26%, dan *HR System Alignment* sebesar

9%. Jadi, skor total pencapaian kinerja keseluruhannya sebesar 94,17%. Rekomendasi perbaikan untuk KPI kepemimpinan yaitu karyawan mengikuti pelatihan dan bimbingan serta pemimpin harus dapat percaya dengan kemampuan karyawannya. Sedangkan rekomendasi perbaikan untuk KPI tingkat keterlambatan karyawan yaitu menerapkan disiplin *reward* dan *punishment* terhadap seluruh karyawan di Departemen HSC-HSE.

Puji dkk., (2022) melakukan penelitian untuk mengukur kinerja karyawan pada PT. Rajawali Malik Jaya dengan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analitical Hierarchy Process*. Pada analisa *Human Resources Scorecard* menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan, Analisis AHP terdiri atas 4 kriteria dan 4 sub kriteria. Dari hasil pembobotan yang didapatkan diketahui bobot terkecil pada perspektif keuangan yaitu 0,13, perspektif konsumen sebesar 0,22, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu 0,20 dan perspektif bisnis internal merupakan nilai bobot terbesar yaitu sebesar 0,40.

Penelitian yang dilakukan oleh Karlina dan Samanhudi (2023), terkait pengukuran kinerja sumber daya manusia pada PT. Modern Pulsa Investama untuk mengoptimalkan produksi menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analitical Hierarchy Process* (AHP) memiliki 4 perspektif menghasilkan bobot perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan secara berturut-turut sebesar 4,93; 3,06; 3,12; dan 2,44. *Analitical Hierarchy Process* digunakan untuk menentukan KPI yang membutuhkan tindakan perbaikan.

Sehubungan dengan penelitian terdahulu bahwa pengukuran kinerja karyawan dapat diukur dengan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC). *Human Resources Scorecard* merupakan suatu metode dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Dengan kata lain, metode pengukuran *Human Resources Scorecard* membantu dalam mengontrol biaya nilai perusahaan, menilai kontribusi sumber daya manusia, mendukung perubahan dan fleksibilitas organisasi (Puji dkk., 2022).

Analytical Hierarchy Process (AHP) termasuk suatu metode yang sangat populer untuk membuat keputusan dan dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan pembobotan dari kriteria dan subkriteria, serta menstrukturkan masalah menjadi terstruktur dan dibangun dua prinsip, yaitu prinsip menentukan prioritas dan prinsip konsistensi secara logis yang menjadi prasyaratnya (Siddik dkk., 2022).

Berdasarkan penelitian terdahulu terkait pengukuran kinerja, metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* dapat digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan permasalahan yang terjadi pada Syafa Konveksi mengenai rendahnya tingkat disiplin yang ditandai dengan data absensi terkait banyak karyawan datang terlambat, tidak hadir serta *resign* yang berakibat pada tidak tercapainya target *output* harian. Sehingga, diperlukan alat ukur mana yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan Syafa Konveksi. Dengan metode tersebut, *Owner* Syafa Konveksi dapat menentukan KPI yang membutuhkan perbaikan seperti menekan ketidakdisiplinan karyawan serta peningkatan produktivitas untuk mencapai target produksi.

1.2. Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu:

1. Apa saja indikator-indikator yang digunakan oleh Syafa Konveksi dalam mengembangkan kinerja karyawan dengan pendekatan *Human Resources Scorecard*?
2. Bagaimana pembobotan KPI dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di Syafa Konveksi?
3. Apa saja rekomendasi yang dapat memperbaiki kinerja karyawan pada Syafa Konveksi?

1.3. Batasan Masalah

Pada penelitian ini terdapat beberapa batasan agar peneliti dapat fokus dan tidak menyimpang pada topik permasalahan, antara lain:

1. Pengambilan data dilakukan pada bulan Januari 2023 – Juli 2023.
2. Pengolahan data menggunakan bantuan *software* ms. Excel 2019.
3. Tidak menghitung biaya.

1.4. Tujuan

Adapun Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian tugas akhir ini antara lain:

1. Menentukan indikator-indikator yang akan digunakan oleh Syafa Konveksi dalam mengembangkan kinerja karyawan dengan pendekatan *Human Resources Scorecard*.
2. Mengidentifikasi pembobotan KPI dengan metode *Analytical Hierarchy Process* di Syafa Konveksi.
3. Memberikan rekomendasi yang dapat memperbaiki kinerja karyawan pada Syafa Konveksi.

1.5. Sistematika penulisan

Sistematika pada penulisan laporan tugas akhir ini dibagi kedalam 5 bab secara rinci, yaitu :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi penjelasan secara rinci mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai teori yang berhubungan dengan pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang kemudian dituangkan dalam sub bab, sesuai keperluan. Adapun teori yang diperoleh bersumber dari jurnal, prosiding, buku dan media lainnya yang dapat membantu teoritis dalam penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode yang digunakan dalam penelitian yaitu metode *Human Resources Scorecard* untuk menentukan *Key Performance Indicator* pengukuran kinerja dan *Analytical Hierarchy Process* digunakan sebagai metode pembobotan nilai KPI.

BAB IV PEMBAHASAN DAN ANALISIS

Bab ini berisi tentang data-data hasil kuisioner yang diambil selama penelitian untuk kemudian dilakukan pengolahan hasil penelitian dengan metode HRSC dan AHP.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang merupakan jawaban dari rumusan masalah yang telah dibuat diawal penelitian dan berisi saran yang berguna untuk perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya.