

# Bab I

## Pendahuluan

### I.1 Latar Belakang

UMKM merupakan kepanjangan dari Usaha Mikro Kecil Menengah. Undang-undang nomor 20, tahun 2008, bahwa UMKM dibagi menjadi 3. Usaha mikro merupakan usaha produkti yang dimiliki orang perorangan/ atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro. Usaha kecil merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai dan menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha menengah atau Usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha kecil. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi, bagian langsung maupun tidak langsung dengan Usaha kecil atau Usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan.

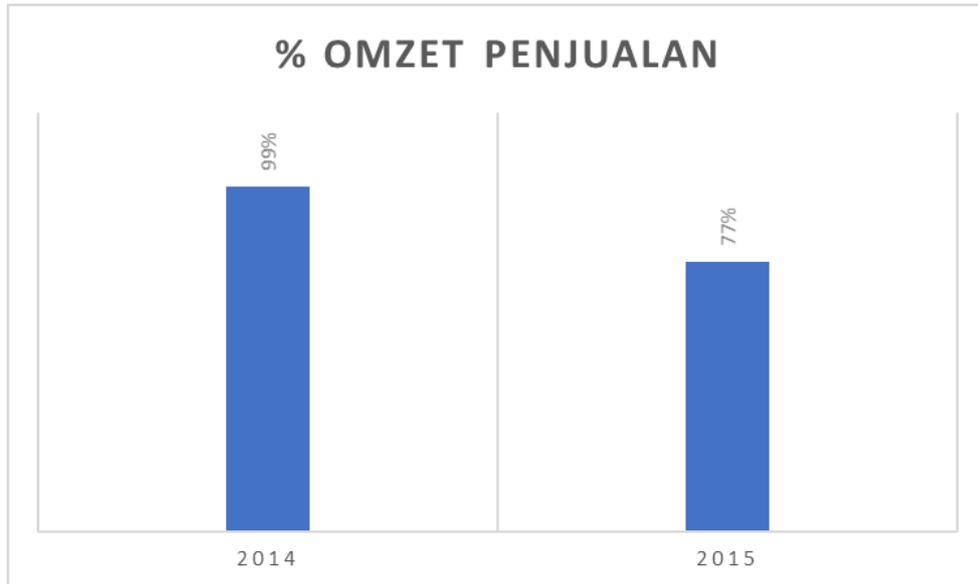
Tabel I.1 Jumlah UKM se Indonesia

NO.	Indikator	Satuan	Tahun 2012		Tahun 2013	
			Jumlah	Pangsa(%)	Jumlah	Pangsa(%)
1	<b>Unit Usaha (A+B)</b>	<b>(UNIT)</b>	<b>56539560</b>		<b>57900787</b>	
	<b>A. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah</b>	<b>(UNIT)</b>	<b>56534592</b>	<b>99.99</b>	<b>57895721</b>	<b>99.99</b>
	Usaha mikro (UMi)	(UNIT)	55856176	98.79	57189393	98.77
	Usaha kecil (UK)	(UNIT)	629418	1.11	654222	1.13
	Usaha Menengah (UM)	(UNIT)	48997	0.09	52106	0.09
	<b>B. Usaha Besar (UB)</b>	<b>(UNIT)</b>	<b>4968</b>	<b>0.01</b>	<b>5066</b>	<b>0.01</b>

Peningkatan pertumbuhan UMKM yang ditampilkan dalam tabel diatas menjadi suatu tantangan bagi suatu perusahaan untuk tetap hidup dan mampu bersaing dengan yang lain. Tantangan dari pihak lain perlu dijawab oleh perusahaan dengan cara tetap mengontrol arahan strategi dari suatu bisnis dan bagian yang pokok, menjalankan program peningkatan yang sejajar dengan arahan strategis, dan memaksimalkan efek dari usaha peningkatan. Hal ini dapat

dilakukan jika perusahaan melaksanakan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja akan membantu perusahaan untuk melaksanakan setiap aktivitasnya dan mampu menjadi perusahaan yang berada di puncak persaingan.

UKM XYZ yang diteliti saat ini adalah UKM yang bergerak dibidang penjualan tas serta konveksi baju.



Gambar I.1 Persentase Omzet Penjualan UKM XYZ

UKM ini memiliki target pencapaian penjualan per tahunnya yang bernilai 2 kali dari penjualan dari tahun sebelumnya. Namun pada tahun 2015, terlihat bahwa omzet penjualan UKM ini tidak sampai pada target perusahaan.

UKM XYZ melakukan manajemen kinerja yang tidak komprehensif dan hanya berfokus pada finansial saja. Hal ini terlihat dari tidak kejelasan serta komunikasi mengenai tujuan dan strategi. Efek dari hal tersebut membuat para pegawai tidak memiliki pemahaman mengenai apa yang harus dilakukan untuk keberlangsungan usaha dari UKM XYZ. Selain itu, terdapat ketidakterpenuhinya kebutuhan dari setiap *stakeholder* internal dan eksternal yang memiliki peran atau kontribusi terhadap UKM XYZ. Pengukuran kinerja yang dilakukan di UKM umumnya bersifat subyektif dari pemilik (Rokhayati:2015). Sehingga pengukuran kinerja tersebut cenderung tidak akurat.

**Tabel I.2 Data Pegawai**

	Bagian Menjahit		
Pegawai	A	B	C
Jam kerja	Bekerja selama 8 jam	Bekerja selama 8 jam	Bekerja selama 8 jam
Hasil/hari	per hari tidak menacapai 5 produk	per hari melebihi 5 produk	per hari tidak menacapai 5 produk
Kendala	Kesulitan dalam teknik menjahit	Mampu melakukan produksi dengan menggunakan teknik tertentu	Kesulitan dalam teknik menjahit

Pegawai (penjahitan) merupakan *stakeholder* yang memiliki peran penting dalam mencapai target penjualan, dikarenakan pegawai pada bidang ini berfungsi untuk menghasilkan permintaan produk dari pelanggan. Pendidikan minimum pegawai rata-rata adalah Sekolah Dasar sehingga para pegawai juga tidak memiliki bekal mengenai bagaimana teknik menjahit yang efektif dan efisien. Hal ini dapat mempengaruhi produksi serta penjualan, mengakibatkan ketidakterpenuhinya kebutuhan dari konsumen dari segi ketepatan waktu dalam penyelesaian produksi, serta kualitas produksi yang dijelaskan pada tabel I.3. Hal ini dikarenakan performa dari karyawan tidak maksimal. Sehingga dengan kondisi tersebut, pengelola UKM XYZ merasa bahwa kontribusi dari pegawai tersebut kurang baik sehingga tujuan UKM XYZ pun tidak tercapai. Produktivitas pegawai (penjahitan) juga tidak baik, hal ini dapat dilihat dari frekuensi terjadinya absensi yang dilakukan oleh pegawai. Rata-rata hari absensi yang terjadi seperti dinyatakan pada tabel I.3, sekitar 5 orang dan rata-rata jumlah hari adalah sampai 4 hari. Kejadian yang berulang-ulang ini ditanggapi oleh pengelola dengan cara mengeluarkan pegawai. Namun demikian tindakan untuk mencegah masalah tersebut tidak direncanakan oleh pengelola. Disisi lain, keterlambatan yang terjadi pada UKM XYZ juga dilakukan oleh banyak pegawai, seperti dijelaskan pada tabel I.4 sekitar 8 orang melakukan keterlambatan.

**Tabel I.3 Absensi Pegawai**

	November	Desember	Januari	Februari	Maret	April
Jumlah pegawai	6	6	5	5	6	5
	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober
	0	6	1	3	7	8

**Tabel I.4 Jumlah Pegawai yang Terlambat**

Bulan	Jumlah
November	3
Desember	4
Januari	4
Februari	7
Maret	9
April	9
Mei	11
Juni	9
Juli	9
Agustus	6
September	8
Oktober	7
Rata-rata	8

Cita-cita dari UKM XYZ adalah menjadikan produk pilihan bagi Indonesia. Pengukuran kinerja yang berfokus terhadap penjualan (seperti pengeluaran dan finansial) kurang memperhatikan mengenai peran sekitar yang memiliki pengaruh terhadap perusahaan, sehingga pada umumnya akan berdampak pada tujuan bisnis yang tidak tercapai, dan berdampak pada masa depan dari perusahaan tersebut (Bititci, 1993). Tingkat ketidakpuasan konsumen yang dilaporkan mengalami peningkatan per tahunnya seperti pada tabel I.5.

**Tabel I.5 Jumlah Komplain**

Tahun	Komplain
2013	35
2014	43
2015	55

Sehingga perusahaan perlu memiliki manajemen kinerja yang didasari terhadap kebutuhan dari orang yang berperan terhadap bisnis perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja yang dimiliki UKM ini harus diganti dengan pengukuran kinerja dengan metode yang memperhatikan mengenai kondisi *Stakeholder* sehingga dengan demikian, UKM ini akan memiliki suatu kriteria kinerja yang baik bagi UKM. Pengukuran kinerja tersebut akan membantu UKM untuk dapat mengontrol serta memberikan suatu peringatan bagi pengelola untuk merencanakan suatu pengembangan kinerja atau keputusan lain di depannya. Hal ini juga akan menuntut pengelola untuk memiliki dokumentasi mengenai kinerja, yang dimana dokumentasi ini belum sama sekali dimiliki oleh pengelola menyebabkan pengelola tidak dapat memantau kondisi kinerja yang dialami.

Pengukuran kinerja memiliki beberapa metode, yaitu BSC (*Balance Score Card*), *Performance Prism*, dan IPMS (*Integrated Performance Measurement System*). Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangan, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan perusahaan atau UKM. BSC merupakan metode pengukuran kinerja yang memiliki 4 perspektif, dan hasil dari metode ini merupakan aspek. *Performance Prism*, merupakan metode pengembangan dari metode BSC, namun metode ini berfokus pada *stakeholder*. Berdasarkan penelitian Sapienza, dkk dalam Rokhayati (2015) mengenai UKM, dinyatakan bahwa UKM rata-rata menjaga informasi data keuangan usaha. Metode IPMS memiliki perbedaan dengan kedua metode tersebut, dimana metode ini terintegrasi dengan 4 level bisnis yang ada pada perusahaan, dari Bisnis, Bisnis Unit, Bisnis Proses, dan Aktivitas. Orang yang berperan terhadap bisnis dari perusahaan tersebut adalah pegawai, pembeli, dan pengelola. Kegunaan dari memahami kebutuhan dari setiap bagian peran tersebut adalah untuk melakukan perbaikan yang terus menerus dari segi proses bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan menggunakan objek penelitian perusahaan manufaktur, dan apotek, namun untuk perusahaan konveksi belum dilaksanakan, sehingga hal ini menjadi alasan mengapa metode IPMS dilaksanakan pada objek perusahaan konveksi yaitu UKM XYZ. Berdasarkan dari permasalahan ini maka penggunaan metode IPMS menjadi jawaban bagi perusahaan untuk dapat membantu dalam menentukan KPI, dan proses bisnis, selain itu IPMS memiliki model yang berisi 4 level yaitu, *business, business unit, business process, dan activities*.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah pada penilitan ini adalah:

1. Siapa saja yang menjadi *stakeholder* dari UKM XYZ?
2. Berdasarkan *stakeholder* yang telah ditentukan, apa saja *requirements* dari *stakeholder* tersebut?
3. Dari setiap *requirements* tersebut, apa saja *objectives* dari setiap *stakeholder*?
4. Usulan KPI apa yang sesuai dengan UKM XYZ?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk dapat mengidentifikasi *stakeholder* yang berkaitan dengan UKM XYZ
2. Untuk dapat mengetahui apa saja yang menjadi *requirements* dari setiap *stakeholder*
3. Memberikan penjelasan mengenai *objectives* dari setiap *requirements* yang telah terdefinisi
4. Memberikan usulan rancangan sistem manajemen kinerja UMKM XYZ untuk periode kedepannya menggunakan metode IPMS

### **I.4 Batasan Masalah**

Batasan masalah pada kali ini berfungsi untuk membatasi masalah sehingga bahasan tidak meluas. Batasan masalah pada kali ini:

1. Penelitian menggunakan kondisi manajemen kinerja dilakukan di UKM XYZ berdasarkan kondisi organisasi pada tahun 2016-2017
2. Penelitian hanya dilaksanakan pada tahap perancangan, tidak sampai tahap implementasi
3. *Stakeholder* adalah pegawai (*internal stakeholder*), pelanggan (*external stakeholder*), pengelola
4. Penelitian tidak melakukan proses *benchmarking* pada saat penyusunan sistem manajemen kinerja

### **I.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dimiliki dari penelitian ini dibagi menjadi ,yaitu:

1. Akademisi  
Menjadi pengetahuan tambahan mengenai manajemen kinerja dalam UKM

## 2. Objek

Menjadi suatu informasi usulan terhadap manajemen kinerja di UKM XYZ

### **I.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **BAB I Pendahuluan**

Pada bagian ini berisi mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan penelitian sistem manajemen kinerja

#### **BAB II Landasan Teori**

Bagian ini berisi teori atau metode yang digunakan oleh peneliti untuk dapat memberikan hasil dari penelitian.

#### **BAB III Metodologi Penelitian**

Bagian ini menjelaskan bagaimana langkah-langkah penelitian dilakukan hingga pada tahap terakhir penelitian. Langkah-langkah tersebut menggunakan referensi dari jurnal atau *text book*

#### **BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bagian ini berisi mengenai cara mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan penelitian. Pada penelitian kali ini, pengolahan data menggunakan AHP

#### **BAB V Analisis**

Bagian ini berisi mengenai hasil analisis dari tahap sebelumnya sebagai acuan perancangan sistem manajemen kinerja yang diusulkan.

## **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Bagian ini merupakan tahap terakhir dari penelitian. Hasil dari tahap ini adalah merupakan saran bagi perusahaan atau menjadi kelanjutan dari penelitian