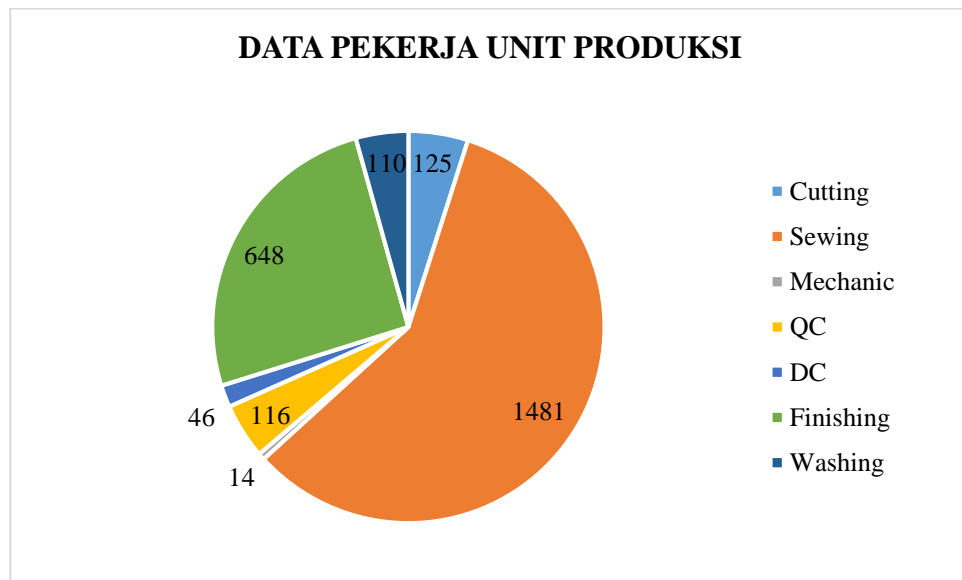


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi dapat diukur dengan kemampuan organisasi tersebut dalam mencapai sasaran atau tujuan yang diharapkan oleh pihak pengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, pentingnya mengelola, mengembangkan, serta memanfaatkan sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi agar tetap berjalan dengan baik.

PT XYZ adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *textile* dan *garmen* dengan kualitas tinggi untuk pasar dunia. Perusahaan ini memiliki karyawan sebanyak lebih dari 5000 karyawan di 4 lokasi pabrik. Berikut merupakan data pekerja pada unit produksi PT XYZ:

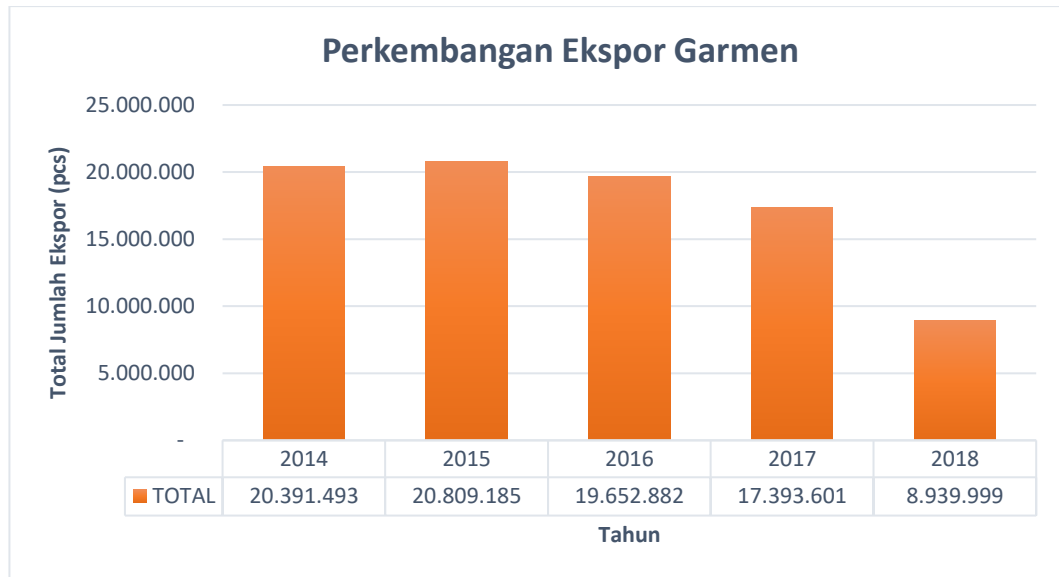


Gambar I. 1 Data Pekerja Unit Produksi

Berdasarkan gambar I.1, perusahaan memiliki jumlah operator di unit produksi sebanyak 2540 yang mana terdiri dari 125 operator bagian *cutting*, 1481 operator bagian *sewing*, 14 operator bagian *mechanic*, 116 operator bagian *quality control*, 46 operator bagian DC, 648 operator bagian *finishing*, dan 110 operator bagian *washing*. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pada bagian *sewing* memiliki jumlah operator terbanyak dibandingkan dengan yang lainnya, hal ini

karena proses *sewing* membutuhkan banyak tenaga kerja untuk menghasilkan produk sesuai dengan target.

Mengingat pentingnya perkembangan ekspor garmen di PT XYZ, maka ada pula keterkaitannya dengan jumlah ekspor yang dihasilkan dan kinerja karyawan khususnya di unit produksi. Berikut merupakan data perkembangan ekspor garmen selama 5 tahun terakhir:



Gambar I. 2 Perkembangan Ekspor Garmen
(Sumber: Data Laporan Perkembangan Ekspor Garmen PT XYZ)

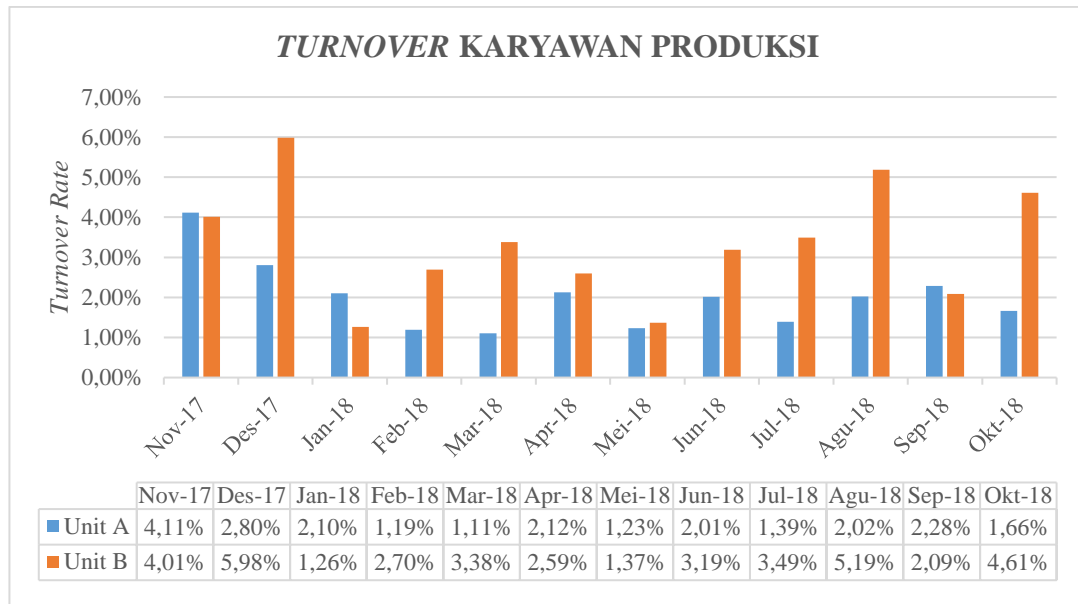
Berdasarkan gambar I.2, menunjukkan bahwa perkembangan ekspor garmen pada PT XYZ selama 5 tahun terakhir dari 2014 – 2018. Selama 5 tahun terakhir tersebut, terlihat bahwa pada tahun 2016 - 2018 perusahaan mengalami penurunan jumlah ekspor garmen. Setiap tahunnya perusahaan menghasilkan jumlah ekspor yang berbeda-beda, hal ini karena banyaknya jenis pakaian yang dihasilkan di perusahaan tersebut dan juga permintaan dari konsumen yang beragam. Berikut merupakan tabel I.1 jenis pakaian yang dihasilkan oleh perusahaan beserta jumlah ekspor setiap pakaiannya:

Tabel I. 1 Jumlah Ekspor Garmen Pada PT XYZ

No.	Jenis Pakaian	Tahun				
		2014	2015	2016	2017	2018
		Dalam pieces				
1.	Infant, boys, girls - pant	4.722.507	4.619.400	2.474.346	1.494.516	1.071.550
2.	Infant, boys, girls - short	1.569.511	1.788.915	2.033.452	1.746.202	641.561
3.	Infant, boys, girls - shirt	3.411.890	1.577.035	956.356	668.406	89.303
4.	Infant, boys, girls - bodysuit	1.005.111	1.659.286	1.539.388	742.356	-
5.	Infant, boys, girls - overall	1.247.692	757.573	712.213	315.457	-
6.	Infant, boys, girls - jacket, vest	316.875	192.836	29.752	-	-
7.	Infant, girls - dress	3.450.375	4.067.222	4.295.110	3.277.909	815.781
8.	Men, women - trouser, jumpsuit	3.783.473	4.020.413	5.029.396	4.539.525	2.456.549
9.	Men, women - pants, jogger, short	764.578	977.338	1.323.255	2.123.172	2.189.832
10.	Men, women - shirt	54.759	923.647	740.562	2.165.150	1.604.515
11.	Women skirt	32.361	112.760	259.526	160.454	35.454
12.	Women dress	32.361	112.760	259.526	160.454	35.454

Tabel I.1 merupakan jumlah ekspor setiap jenis pakaian selama 5 tahun terakhir, dapat dilihat bahwa setiap tahunnya perusahaan menghasilkan jumlah ekspor yang berbeda – beda dari setiap jenis pakaian. Permintaan yang beragam dari konsumen, maka perusahaan membutuhkan banyak karyawan untuk memenuhi permintaan konsumen tersebut. Banyaknya karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memenuhi target permintaan konsumen, maka perusahaan harus mengetahui posisi yang dibutuhkan serta deskripsi pekerjaan yang jelas untuk para karyawan. Deskripsi pekerjaan yang jelas serta terperinci yang dibuat oleh pihak *Human Resource Department* tersebut akan mempermudah para karyawan mengetahui tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi pekerjaan mereka. Dengan demikian, banyaknya permintaan serta pesanan dari pelanggan maka mengharuskan karyawan khususnya bagian produksi bekerja harus mencapai target

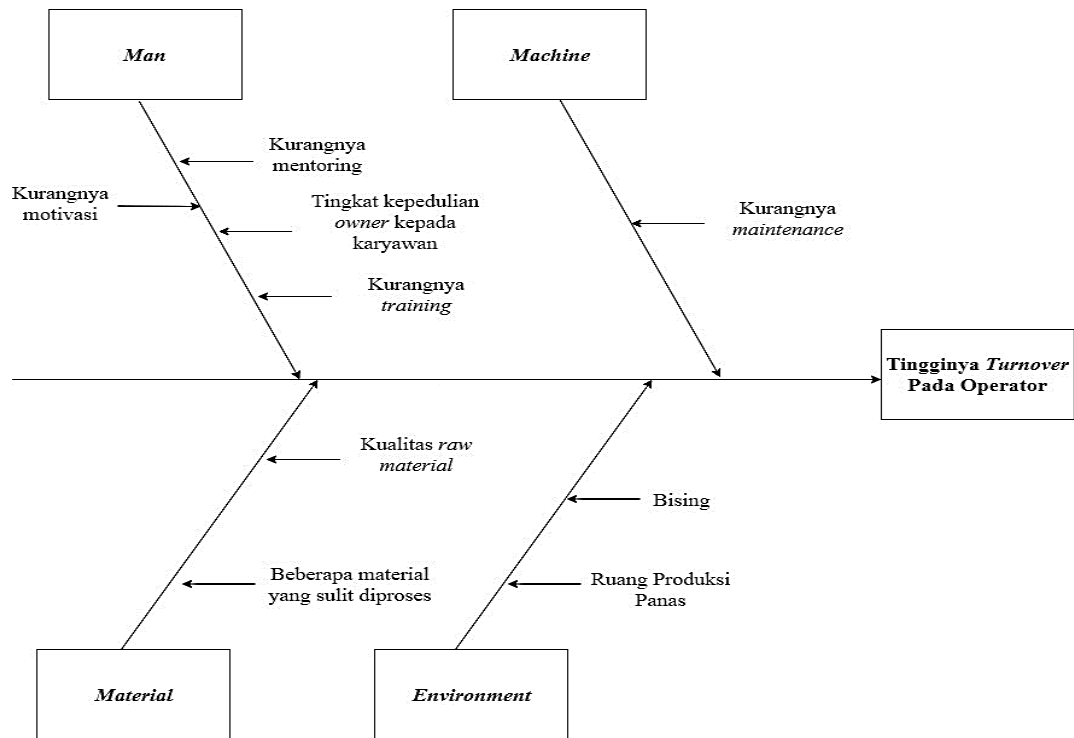
yang telah ditentukan oleh perusahaan. Namun, hal tersebut yang dapat menyebabkan tingkat *turnover* cukup tinggi dikarenakan tekanan dalam menyelesaikan produk sesuai target dan kurangnya motivasi yang diberikan oleh pihak SDM. Berikut merupakan grafik *turnover* karyawan produksi ditampilkan pada gambar I.3.



Gambar I. 3 Data *Turnover* Operator

Berdasarkan gambar I. 3, data *turnover* operator produksi terdapat 2 unit yaitu unit A dan unit B yang mana memiliki angka *turnover* yang bervariasi setiap bulannya. *Turnover* pada perusahaan dapat dikatakan tinggi dikarenakan melebihi angka standar *turnover*, angka standar untuk *turnover* di perusahaan tidak lebih dari 2,00% setiap bulannya. Selain itu, menurut kepala produksi melalui wawancara yang telah dilakukan, penyebab tingginya *turnover* karena kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja tersebut berupa fasilitas – fasilitas yang diberikan oleh pihak perusahaan untuk karyawan selama bekerja di perusahaan tersebut.

Berikut merupakan *cause and effect diagram* yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara dan observasi untuk mengetahui permasalahan yang ada di PT XYZ:



Gambar I. 4 Cause and Effect Diagram PT XYZ

Berdasarkan gambar I. 4, dapat dilihat bahwa pada *cause and effect diagram* atau diagram permasalahan terdiri dari 4 kategori yaitu *Man*, *Machine*, *Material*, dan *Environment*. Pada kategori *Man*, terdapat sebab – sebab yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kurangnya *mentoring* dari atasan untuk karyawannya, tingkat kepedulian pemilik perusahaan (*owner*) terhadap karyawan, kurangnya motivasi dan kurangnya aktivitas *training* karyawan. Kemudian kategori *Material*, terdapat sebab – sebab nya yaitu sulitnya memproses beberapa *raw material* dan kualitas dari *raw material* tersebut. Pada kategori *Environment*, kondisi rantai produksi yang bising dan juga suhu ruangan produksi yang membuat kinerja karyawan dapat menurun. Kategori lainnya yaitu *Machine*, pada PT XYZ kurangnya *maintenance* secara berkala pada mesin yang digunakan untuk memproduksi dan akan menurunkan produktivitas karyawannya pula.

Pada diagram permasalahan di atas, akan difokuskan pada kategori *Man* yang mengakibatkan kurangnya performansi karyawan di PT XYZ yang dapat menyebabkan *turnover*. Kategori *Man* tersebut yang mempengaruhi performansi karyawan di perusahaan karena kurangnya *mentoring* dari atasan untuk karyawannya, *mentoring* hanya dilakukan ketika persentase efisiensi kinerja karyawan di bawah 50% maka dilakukannya evaluasi serta *mentoring* dari atasan

untuk karyawan, namun ketika sudah dilakukannya *mentoring* kepada karyawan tetapi tidak adanya peningkatan persentase efisiensi yang dihasilkan maka akan terjadinya peringatan untuk karyawan. Selain itu, permasalahan terjadi kurangnya tingkat kepedulian pemilik perusahaan (*ownership*), pemilik perusahaan mementingkan profit yang dihasilkan saja tidak melihat fasilitas – fasilitas yang memadai untuk karyawan. Kemudian, kurangnya motivasi yang diberikan untuk karyawan, hal ini sangat diperlukan mengingat beban kerja karyawan yang harus menghasilkan produk sesuai dengan targetnya. Dengan demikian, perlu adanya aktivitas *training* yang mendukung dalam meningkatkan kemampuan atau kompetensi yang dimiliki karyawan serta kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan berupa *training*.

Pengukuran kinerja karyawan saat ini dilakukan dengan RFID yang mana sudah menggunakan sistem yang berisi informasi mengenai, nama pekerja atau operator, *defect* produk yang dihasilkan, jumlah produk yang dihasilkan, dan kehadiran karyawan. Namun, pengukuran kinerja saat ini hanya dilakukan untuk perorangan saja, belum adanya pengukuran kinerja secara menyeluruh yang mengukur seberapa besar kontribusi SDM dalam mencapai strategi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara pada kepala produksi dan bagian *development*, bahwa masih kurangnya kontribusi yang diberikan oleh departemen SDM dalam meningkatkan serta mengembangkan kinerja karyawan di perusahaan serta penyebab tingkat *turnover* yang tinggi karena tingkat kepuasan kerja karyawan yang masih rendah, hal ini dikarenakan kepuasan kerja yang disebabkan oleh kurangnya motivasi yang diberikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, kontribusi SDM perusahaan perlu dilakukan pengukuran untuk menciptakan nilai – nilai dalam mencapai suatu strategi perusahaan. Visi perusahaan adalah menjadi diakui sebagai perusahaan kelas dunia dan dipercaya atas komitmennya terhadap kepuasan. Misi perusahaan adalah sebuah perusahaan yang memproduksi pakaian produk berkualitas tinggi untuk masyarakat dunia yang ingin meningkatkan standar kehidupan mereka. Dilihat berdasarkan visi dan misi perusahaan yang memfokuskan kepada kepuasan, maka di sinilah kontribusi SDM diukur untuk melihat seberapa besar kontribusi departemen SDM dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Selain itu, dalam

pengukuran kinerja terhadap kontribusi SDM perlunya mengidentifikasi indikator sebab (*leading indicator*) di mana faktor sebab yang mendorong terciptanya baik atau buruknya kinerja dan indikator akibat (*lagging indicator*) di mana faktor akibat yang ditimbulkan dari sebab – sebab tersebut. Oleh karena itu, perlu dilakukannya sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja perorangan saja tetapi juga dapat mengukur kinerja terhadap kontribusi pihak SDM demi tercapainya visi, misi, dan strategi perusahaan. Kontribusi pihak SDM yang sudah dilakukan saat ini yaitu mengadakan pelatihan hanya untuk karyawan yang memiliki persentase efisiensi di bawah 50%, pemberian insentif kepada masing – masing individu karyawan ketika target yang ditentukan tercapai, sertifikasi untuk karyawan tertentu saja (misal, petugas P3K, operator *forklift*, dan K3) dan mengadakan survei kepuasan kerja karyawan untuk mengetahui persentase kepuasan kerja.

Berkaitan dengan hal tersebut, perusahaan membutuhkan pengukuran kinerja SDM secara menyeluruh. Metode yang mampu mengukur kinerja SDM secara menyeluruh yaitu *Human Resources Scorecard*. *HR Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang ringkas namun komprehensif yang akan membantu dalam pengambilan keputusan strategis SDM dan menilai kontribusi yang telah dilakukan oleh SDM selama bekerja di perusahaan tersebut (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001). Selain itu, *HR Scorecard* juga mengukur kinerja SDM secara menyeluruh dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diharapkan metode pengukuran kinerja SDM yaitu *HR Scorecard* dapat melengkapi sistem pengukuran kinerja yang sudah ada di perusahaan serta menjadi alat bantu bagi perusahaan untuk lebih mengetahui kontribusi pihak SDM secara langsung terhadap strategi perusahaan saat ini. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan perancangan sistem manajemen pengukuran kinerja SDM di PT XYZ menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dengan perhitungan bobot menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perancangan sistem manajemen pengukuran kinerja SDM pada PT XYZ diukur pencapaiannya melalui indikator – indikator kinerja terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*?
2. Bagaimana hasil pengukuran kinerja SDM pada PT XYZ dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi SDM?
3. Bagaimana rencana aksi yang dapat direkomendasikan kepada PT XYZ berdasarkan hasil pengukuran kinerja SDM dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi SDM?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Merancang sistem manajemen pengukuran kinerja SDM pada PT XYZ diukur pencapaiannya melalui indikator – indikator kinerja terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*.
2. Menentukan hasil pengukuran kinerja SDM pada PT XYZ dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi SDM.
3. Menentukan rencana aksi yang dapat direkomendasikan kepada PT XYZ berdasarkan hasil pengukuran kinerja SDM dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi SDM.

I.4 Batasan Penelitian

Batasan masalah pada kali ini berfungsi untuk membatasi masalah sehingga bahasan tidak meluas. Berikut merupakan batasan masalah dari penelitian:

1. Penelitian menggunakan kondisi manajemen kinerja yang dilakukan di PT XYZ berdasarkan kondisi perusahaan saat ini.

2. Penelitian hanya dilakukan pada tahap perancangan, tidak sampai tahap implementasi.
3. Penelitian ini dibatasi hanya untuk merancang sistem pengukuran kinerja SDM menggunakan *Human Resource Scorecard* di PT XYZ.
4. Data yang digunakan adalah data yang didapat dari dokumen perusahaan tahun 2017 - 2019.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dimiliki dari penelitian ini dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. PT XYZ dapat mengetahui perancangan sistem manajemen pengukuran kinerja dan kontribusi SDM secara menyeluruh diukur pencapaiannya melalui indikator – indikator kinerja terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan.
2. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam hal mengambil keputusan strategi perusahaan dan pengelolaan SDM ke depannya.
3. Rencana aksi yang telah diberikan dapat membantu menyelesaikan maupun mengurangi permasalahan yang ada saat ini di PT XYZ berkaitan dengan hal perkembangan kinerja karyawan.

I.6 Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini membahas uraian latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini membahas literatur dan sumber – sumber yang sesuai dengan permasalahan yang dijadikan sebagai penelitian. Teori – teori yang digunakan meliputi teori dasar mengenai manajemen kinerja, pengukuran kinerja, metode yang digunakan yaitu *Human Resources Scorecard* dan perhitungan bobot *Analytical Hierarchy Process (AHP)* beserta langkah – langkahnya.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini membahas mengenai tahapan – tahapan penelitian secara rinci sebelum mulai melakukan kegiatan penelitian. Langkah – langkah

penelitian secara rinci meliputi tahap merumuskan masalah, merancang pengumpulan dan pengelolaan data, merancang analisis pengolahan data dan mengambil kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisi data – data yang diperlukan untuk penelitian baik historis, hasil kuesioner, maupun dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan. Data yang digunakan adalah data *turnover*, data kepuasan kerja karyawan, dan data – data untuk pembuatan *Human Resources Scorecard*.

BAB V Analisis

Pada bab ini dilakukan analisis dari hasil pengolahan data menggunakan *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang telah dilakukan pada Bab IV.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

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