

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

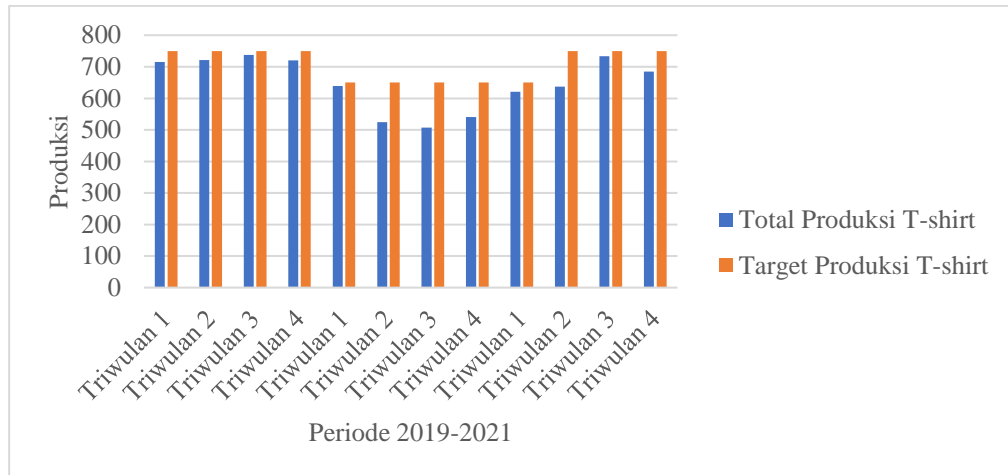
Perkembangan dunia bisnis yang pesat mendorong bagi seluruh pelaku usaha untuk semakin kompetitif. Untuk dapat bersaing dalam dunia bisnis diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang mumpuni. Suatu perusahaan atau organisasi harus bisa mempertahankan kinerja karyawannya secara keseluruhan karena situasi dunia bisnis yang semakin kompetitif mengakibatkan persaingan yang semakin ketat. Dalam hal ini sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting bagi kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi Orpen (1993).

CV Nakhoda Nusantara merupakan UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) yang berlokasi di Gg. Cikondang IV, RT.3/RW.6, Sukaluyu, Kec. Cibeunying Kaler, Kota Bandung, Jawa Barat 40115. UMKM ini bergerak pada bidang industri konfeksi yang memproduksi *t-shirt*, kemeja dan jaket. Tabel I.1 merupakan persentase penjualan dari CV Nakhoda Nusantara tahun 2021.

Tabel I.1 Persentase Penjualan Produk
(Sumber: Data Internal, CV Nakhoda Nusantara, 2021)

No	Produk	Persentase Penjualan
1.	<i>T-shirt</i>	56%
2.	Kemeja	25%
3.	Jaket	19%

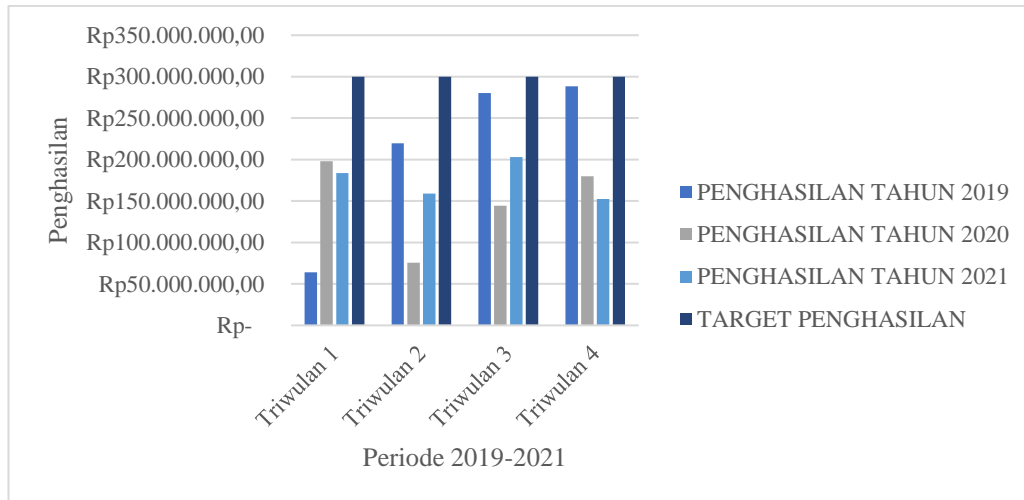
Pada Tabel I.1 produk dari CV Nakhoda Nusantara yang memiliki tingkat penjualan paling tinggi yaitu produk *t-shirt*, dibandingkan dengan produk lainnya yang menjadikan produk *t-shirt* menjadi produk unggulan dari CV Nakhoda Nusantara dan dari data tersebut dapat dilihat bahwa produk *t-shirt* memiliki potensi penjualan yang lebih besar dan memiliki konsumen yang lebih banyak. Produk kemeja dan jaket merupakan produk yang diproduksi secara *made by order* sedangkan untuk produk *t-shirt* merupakan produk yang diproduksi secara *make to stock*. Oleh karena itu, perusahaan memiliki target produksi untuk produk *t-shirt* sebagai produk jadi.



Gambar I.1 Data dan Target Produksi T-Shirt CV Nakhoda Nusantara

(Sumber: Data Internal, CV Nakhoda Nusantara, 2021)

Gambar I.1 menunjukkan data total produksi *t-shirt* CV Nakhoda Nusantara dari Januari 2019 sampai Desember 2021. Data tersebut memperlihatkan tidak tercapainya target produksi *t-shirt*. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha, salah satu permasalahan yang menyebabkan target produksi tidak tercapai adalah perilaku karyawan bagian produksi yang seringkali menunda pekerjaan mereka. CV Nakhoda Nusantara tidak menerima pesanan dari konsumen setiap harinya. Oleh karena itu, perusahaan menetapkan target produksi *t-shirt* di setiap triwulannya untuk memaksimalkan penjualan, karena *t-shirt* merupakan produk unggulan dari perusahaan. CV Nakhoda Nusantara memiliki tujuan untuk memaksimalkan kualitas pekerjaan dan memberikan hasil produk terbaik kepada konsumen. Berdasarkan wawancara dengan pemilik usaha, realisasi produksi sangat berpengaruh terhadap pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Untuk mengetahui kenaikan dan penurunan pendapatan perusahaan dapat dilihat pada Gambar I.2.



Gambar I.2 Data Penghasilan CV Nakhoda Nusantara

(Sumber: Data Internal CV Nakhoda Nusantara, 2021)

Faktor lain yang menyebabkan pendapatan perusahaan menurun adalah mesin jahit yang sering digunakan menyebabkan adanya *defect* pada produk dan penggunaan jarum jahit yang tidak sesuai dengan karakteristik bahan yang menyebabkan hasil produksi tidak maksimal, hal tersebut memengaruhi kepuasan pelanggan dan menjadikan kepercayaan pelanggan menurun terhadap kualitas produk yang dihasilkan. Tabel I.2 merupakan tabel kerusakan mesin jahit pada CV Nakhoda Nusantara yang terjadi pada tahun 2021.

Tabel I.2 Kerusakan Mesin Jahit tahun 2021

(Sumber: Data Internal, CV Nakhoda Nusantara, 2021)

Bulan	Jumlah Mesin Rusak	Bulan	Jumlah Mesin Rusak
Januari	2	Juli	4
Februari	1	Agustus	1
Maret	2	September	2
April	2	Oktober	1
Mei	2	November	2
Juni	2	Desember	2

CV Nakhoda Nusantara memiliki mesin jahit sebanyak enam buah. Tabel I.2 menjelaskan jumlah mesin yang rusak sebanyak 23 buah di tahun 2021. Berdasarkan hasil wawancara dengan admin jahit, yang menyebabkan mesin jahit rusak adalah sering terjadinya kerusakan pada bagian sekoci. Sekoci merupakan salah satu komponen utama mesin jahit dalam mengeluarkan benang. Terjadinya pelepasan sekoci menyebabkan gulungan benang jahit tidak mau berputar sehingga membuat jarum jahit tidak masuk ke dalam spul dan jahitan. Kelalaian karyawan dalam proses penggantian sekoci yang tidak dilakukan secara rutin, dapat menyebabkan proses produksi terganggu yang menyebabkan target produksi tidak tercapai. Selain itu, karyawan di perusahaan mengalami penurunan kinerja yang mengakibatkan tidak tercapainya target dan berdampak tidak baik bagi perusahaan. CV Nakhoda Nusantara memiliki tujuan untuk memaksimalkan kualitas pekerjaan dan memberikan hasil produk terbaik kepada konsumen.

Penggunaan jarum pada mesin jahit memiliki kemampuan yang terbatas. Penggunaan jarum yang tidak sesuai dengan material dapat menyebabkan *defect* pada proses produksi. *Defect* yang terjadi menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Tabel I.3 menunjukkan *defect* proses produksi pada tahun 2021.

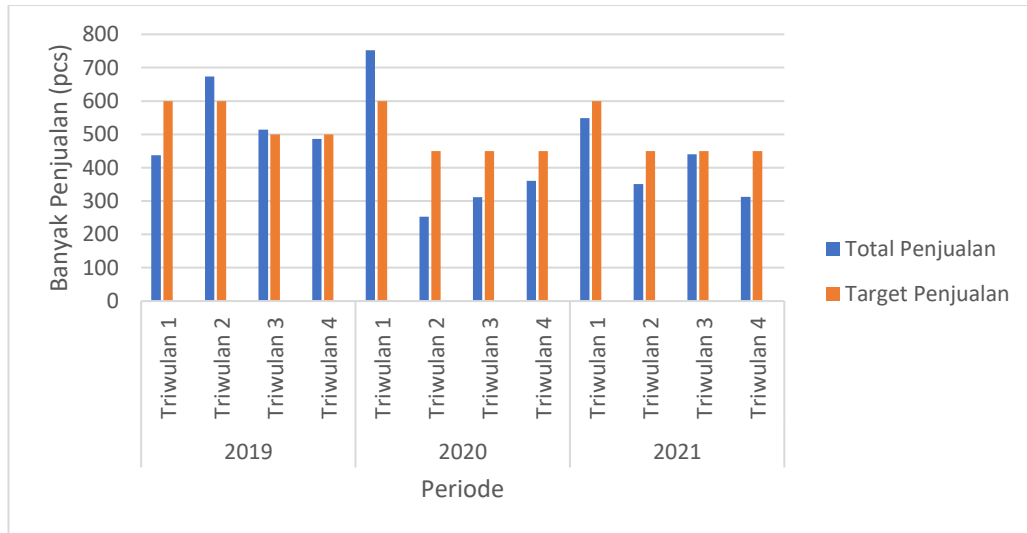
Tabel I.3 *Defect* Produksi Tahun 2021

(Sumber: Data Internal, CV Nakhoda Nusantara, 2021)

Tahun	Periode	Total Produksi <i>T-shirt</i>	Target Produksi <i>T-shirt</i>	<i>Defect</i>	Persentase <i>Defect</i>
2021	Triwulan 1	621	650	68	11%
	Triwulan 2	637	750	60	9%
	Triwulan 3	733	750	48	7%
	Triwulan 4	685	750	37	5%
Total		2676	2900	213	32%

Berdasarkan Tabel I.3 persentase *defect* yang terjadi di tahun 2021 adalah sebesar 32%. *Defect* pada produksi disebabkan oleh karakteristik bahan yang tidak sesuai dengan penggunaan jarum yang berada di mesin jahit. Hal ini menyebabkan kepercayaan pelanggan menurun terhadap produk yang dihasilkan oleh CV Nakhoda Nusantara sehingga pendapatan perusahaan menurun.

CV Nakhoda Nusantara belum menjual produk menggunakan *marketplace* yang menyebabkan kurangnya *brand awareness* dari masyarakat terhadap produk yang dipasarkan. CV Nakhoda Nusantara memiliki produk unggulan yaitu *t-shirt* yang memiliki persentase penjualan terbesar dari produk lainnya. Gambar I.3 merupakan target penjualan produk *t-shirt* CV Nakhoda Nusantara pada tahun 2021.



Gambar I.3 Target Penjualan *t-shirt* Tahun 2021

(Sumber: Data Internal, CV Nakhoda Nusantara, 2021)

Berdasarkan Gambar I.3 memperlihatkan penjualan tertinggi terjadi pada triwulan 2 tahun 2019 dan triwulan 1 tahun 2020. Dari data penjualan tersebut, CV Nakhoda Nusantara tidak dapat mencapai target penjualan produk *t-shirt* yang menyebabkan pendapatan perusahaan menurun. Penjualan produk secara *online* yang dilakukan oleh CV Nakhoda Nusantara kurang variatif, karena hanya melakukan penjualan melalui *Instagram* dan *Facebook*. Kurangnya *brand awareness* terhadap produk yang dipasarkan oleh CV Nakhoda Nusantara menyebabkan target penjualan tidak terpenuhi. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha terkait penyebab pendapatan perusahaan menurun, salah satunya karena kurangnya pengetahuan masyarakat terhadap produk CV Nakhoda Nusantara.

Perusahaan melakukan evaluasi terhadap karyawan bagian produksi dengan melakukan penilaian kinerja setiap triwulannya. Tabel I.4 adalah hasil dari evaluasi penilaian kinerja yang dilakukan manajer.

Tabel I.4 Penilaian Kinerja Bagian Produksi Tahun 2021

Karyawan	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
1	71,5	70,8	75,5	73,3
2	71,8	71,5	73	75,3
3	77	80,3	77,8	81,5
4	76	76	79,3	78,3
5	80	80,3	77,5	80,3
6	79,8	79,3	80	78,5
7	77	78,5	78,8	79

Berdasarkan hasil evaluasi penilaian kinerja yang telah dilakukan, salah satu penyebab penurunan kinerjanya adalah perilaku karyawan bagian produksi yang seringkali menunda pekerjaan mereka. Pengukuran penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan hanya sebagai referensi dalam memberikan *reward*. Ketika karyawan memiliki kinerja yang bagus maka akan mendapatkan *feedback* dari perusahaan berupa bonus gaji, namun tidak ada hukuman ketika karyawan memiliki kinerja yang buruk. Perusahaan merasa tidak adanya timbal balik dari perilaku karyawan dengan permasalahan yang terjadi. Menurut Fletcher (2001) mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat membantu merealisasikan visi dan misi suatu organisasi serta melakukan pendekatan strategis perusahaan dengan mengintegrasikan kegiatan sumber daya manusia. Maka dari itu untuk mengatasi permasalahan tersebut, perusahaan berupaya untuk mengoptimalkan penilaian kinerja eksisting terutama untuk bagian produksi karena bagian produksi sangat berpengaruh bagi keberlangsungan perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Selvarajan & Cloninger (2012) menyatakan bahwa ketika perusahaan melakukan penilaian kinerja secara adil, maka karyawan akan merasa puas terhadap penilaian yang diberikan sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka di waktu yang akan datang.

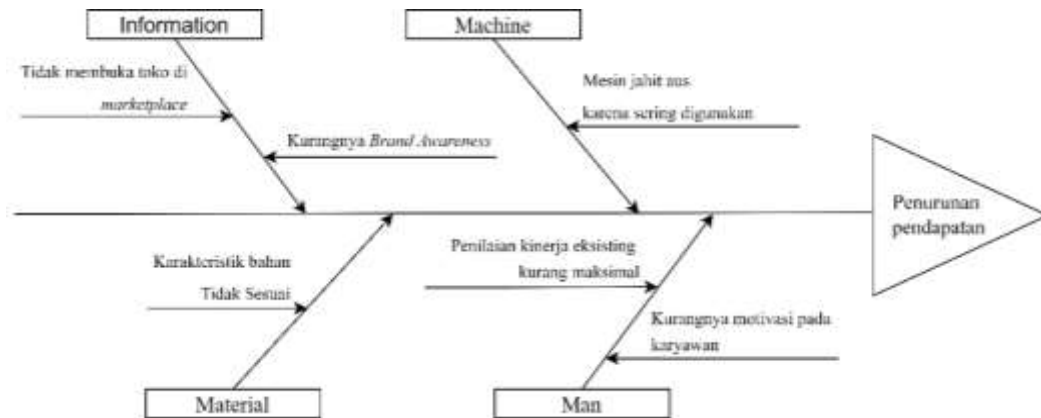
Hasil wawancara dengan pemilik usaha, diketahui terdapat beberapa permasalahan terkait penilaian kinerja karyawan di perusahaan tersebut, penilaian kinerja yang dilakukan tidak efektif dan masih menggunakan penilaian kinerja

tradisional. Pada Tabel I.5 merupakan penilaian kinerja eksisting yang digunakan oleh CV Nakhoda Nusantara.

Tabel I.5 Penilaian Eksisting CV Nakhoda Nusantara

No.	Aspek Penilaian	Skor	Keterangan Penilaian
1.	Kehadiran		Skor 81-100 = Sangat memuaskan Skor 41-60 = Cukup Skor 31-40 = Kurang Skor 10-30 = Sangat kurang
2.	Keandalan		
3.	Pemahaman terhadap tugas		
4.	Pencapaian dalam melakukan tugas		
5.	Ketaatan		
6.	Motivasi kerja		
7.	Etika		
Jumlah Nilai			
Rata-Rata			

Pada Tabel I.5 merupakan penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Pada penilaian kinerja eksisting terdapat aspek penilaian yang kurang jelas dan tidak tepat sasaran untuk karyawan bagian produksi. Selain itu, setiap aspek penilaian tidak terdapat panduan penjelasan mengenai penentuan skor 10-100 dengan mendetail, sehingga penilaian kurang akurat dan menyebabkan penilaian menjadi subjektif. Roberts & Pregitzer (2007) mengatakan bahwa hal yang menyebabkan karyawan tidak menyukai penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan adalah ketika penilai memberikan evaluasi hasil kinerja karyawan secara subjektif yang menyebabkan penilaian dilakukan secara tidak adil, ketika perusahaan memberikan penilaian kinerja secara tidak adil akan menyebabkan karyawan tidak termotivasi dalam melakukan pekerjaan dan membuat pekerja stres, hal tersebut tentunya akan mengganggu aktivitas perusahaan yang mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian. Gambar I.4 merupakan diagram *fishbone* terkait permasalahan yang terjadi pada CV Nakhoda Nusantara.



Gambar I.4 *Fishbone Diagram*

Gambar I.4 menjelaskan permasalahan yang dialami oleh perusahaan yaitu penurunan pendapatan yang disebabkan oleh faktor *man*, *machine*, *material*, *information*. Faktor *man* terjadi karena penilaian kinerja eksisting kurang maksimal karena penilaian kinerja tidak rinci dan spesifik serta tidak adanya pedoman dalam memberikan penilaian kinerja menjadikan penilaian menjadi subjektif. Untuk faktor *machine* terjadi karena mesin jahit yang aus dikarenakan mesin jahit sering digunakan sehingga menyebabkan *defect* pada proses produksi. Untuk faktor *material* terjadi karena karakteristik bahan yang tidak sesuai. Untuk faktor *information* terjadi karena perusahaan tidak membuka toko di *marketplace* dan kurangnya *brand awareness* pada produk yang dihasilkan oleh CV Nakhoda Nusantara.

I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan identifikasi akar masalah penurunan pendapatan CV Nakhoda Nusantara menggunakan *fishbone* diagram, dilakukan analisis alternatif solusi yang terdapat pada Tabel I.6 untuk setiap akar masalah yang terjadi pada perusahaan CV Nakhoda Nusantara.

Tabel I.6 Alternatif Solusi

No.	Akar Masalah	Potensi Solusi
1.	Mesin jahit aus karena sering digunakan	<ul style="list-style-type: none"> Perancangan jadwal <i>maintenance</i> pada mesin jahit di CV Nakhoda Nusantara
2.	Penilaian kinerja eksisting kurang maksimal	<ul style="list-style-type: none"> Perancangan penilaian kinerja karyawan CV Nakhoda Nusantara
3.	Kurangnya motivasi karyawan	
4.	Tidak membuka toko di <i>marketplace</i>	<ul style="list-style-type: none"> Perancangan model bisnis untuk menggunakan <i>marketplace</i>
5.	Kurangnya <i>brand awareness</i>	
6.	Karakteristik bahan tidak sesuai	<ul style="list-style-type: none"> Perancangan <i>monitoring form</i> sesuai dengan karakteristik fabrikasi

Setelah dilakukan diskusi dengan pemilik CV Nakhoda Nusantara didapatkan persentase penyebab terjadinya penurunan pendapatan di tahun 2021. Dari Tabel I.6 dapat dilihat faktor penyebab yang diperoleh dari akar permasalahan yang terjadi pada perusahaan.

Tabel I.7 Persentase Akar Masalah

Penyebab	Triwulan				Total	Persentase
	1	2	3	4		
Mesin jahit aus karena sering digunakan	5	6	7	5	23	46%
Penilaian kinerja eksisting kurang maksimal dan Kurangnya motivasi pada karyawan	3	3	3	4	13	26%
Tidak membuka toko di <i>marketplace</i> dan kurangnya <i>brand awareness</i>	1	2	1	1	5	10%
Karakteristik bahan tidak sesuai	3	3	2	1	9	18%

Persentase terbesar terjadi pada elemen *machine* dengan persentase sebesar 46%, namun pada penelitian ini akan membahas permasalahan pada elemen *man*, karena untuk elemen *machine* tidak masuk kedalam bidang *Human Capital*. Permasalahan pada elemen *man* yaitu penilaian kinerja eksisting kurang maksimal dan kurangnya motivasi pada karyawan. Setelah dilakukan diskusi dengan pemilik usaha, elemen *man* dipilih karena dapat memberikan pengaruh signifikan dan memberikan dampak lebih besar pada perusahaan, karena realisasi produksi sangat berpengaruh terhadap pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Selain

itu pada elemen *man* terdapat akar masalah penilaian kinerja eksisting kurang maksimal, karena tidak memiliki indikator yang jelas terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bagian produksi. Sehingga didapatkan potensi solusi yaitu perancangan penilaian kinerja karyawan CV Nakhoda Nusantara.

I.3 Perumusan Masalah

Bagaimana rancangan sistem penilaian kinerja yang tepat untuk karyawan bagian produksi di CV Nakhoda Nusantara?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Melakukan perancangan sistem penilaian kinerja yang tepat untuk karyawan bagian produksi di CV Nakhoda Nusantara.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

1. Penelitian ini akan meningkatkan kinerja karyawan dan dapat meningkatkan pendapatan.
2. Penelitian ini akan dijadikan referensi untuk perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan latar belakang penelitian, alternatif solusi, perumusan masalah, tujuan tugas akhir dan manfaat tugas akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi penjelasan dalam pemilihan teori, mengidentifikasi kerangka standar perancangan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan, dan pemilihan kerangka standar perancangan yang relevan untuk digunakan sebagai acuan dalam memahami dan mengatasi permasalahan yang diteliti.

BAB III METODOLOGI PERANCANGAN

Pada bab ini berisi penjabaran dalam mengidentifikasi komponen sistem integral, sistematika perancangan, batasan dan asumsi tugas akhir, dan rencana waktu penyelesaian tugas akhir.

BAB IV PERANCANGAN SISTEM TERINTEGRASI

Pada bab ini berisi spesifikasi rancangan yang telah ditentukan berdasarkan data yang faktual dan proses perancangan sesuai yang telah dijelaskan pada sistematika perancangan.

BAB V VALIDASI DAN EVALUASI HASIL RANCANGAN

Pada bab ini berisi penjelasan proses validasi dan evaluasi hasil rancangan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran terhadap permasalahan yang dibahas.