

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Dasar

Selain menggunakan metode penelitian yang sesuai, untuk mendukung agar penelitian yang dilakukan berjalan sesuai dengan sistematika penelitian dan hasil yang *valid*, penelitian ini perlu di dukung teori-teori yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Kirana & Pradipta, 2021) sumber daya manusia adalah salah satu komponen penting untuk untuk penunjang organisasi, yang dapat dikatakan orang yang bekerja di organisasi sebagai penggerak dalam mencapai tujuan organisasi. Mengingat kualitas sumber daya manusia yang ada di organisasi memegang peran penting dalam kesuksesan perusahaan, peningkatan kualitas pun perlu di kembangkan dengan baik dan cepat. Fokus utama dari sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada kesuksesan organisasi dalam mempertahankan kekuatan maupun mengembangkan organisasi. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran yang krusial dalam satu organisasi sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Peran SDM Untuk Organisasi

	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses Administrasi dan penyimpanan data	Pendukung Operasional	Perusahaan berkembang luas dan global
Waktu	kurang dari satu tahun	Satu sampai dengan satu tahun	Dua sampai dengan lima tahun
Jenis Kegiatan	Melakukan administrasi manfaat tenaga kerja, menjalankan orientasi tenaga kerja baru, menafsirkan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia, menyiapkan laporan pekerjaan yang sama	Mengelola program kompensasi, merekrut dan seleksi jabatan, menjalankan pelatihan dan mengatasi keluhan tenaga kerja.	Menilai kecenderungan permasalahan tenaga kerja, melakukan rencana pengembangan, membantu organisasi dalam restrukturisasi dan perampingan, memberi nasihat tentang merger dan akuisisi, merencanakan strategi kompensasi.

2.1.2 Kinerja

Kinerja adalah suatu pencapaian kerja yang merupakan output dari penerapan rencana kerja yang dibuat oleh suatu organisasi dan dilaksanakan oleh pimpinan dan juga semua karyawan (SDM) untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak pengertian yang ditafsirkan oleh para ahli manajemen tentang kinerja, tergantung dari masing-

masing sudut pandang. Selain penjabaran dari teori para ahli manajemen, pengertian kinerja juga bisa dilihat dari sudut pandang pengalaman kerja secara langsung (Abdullah Maruf, 2014). Karyawan yang merupakan sumber daya manusia yang memiliki potensi yang sangat baik jika di bandingkan dengan sumber daya lainnya yang ada di organisasi karena mempunyai sifat-sifat:

1. Kemampuan fisik yang dapat mengerjakan dengan diberi perintah untuk menjalankan, mengerjakan, dan menyelesaikan suatu pekerjaan yang sulit sekalipun yang tidak bisa di kerjakan oleh sumber daya lain.
2. Kemampuan intelektual, yang dapat mendatangkan energi, motivasi, dorongan dan etos kerja, kemampuan untuk mengembangkan ide, inovasi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas.
3. Kemampuan khusus yang dapat membangkitkan kecerdasan yang membuat dirinya sendiri menjadi lebih berkembang dan mampu menyelesaikan semua permasalahan yang muncul.
4. kemampuan pengetahuan dan keahlian yang membuat dirinya untuk dapat mempelajari dan menguasai suatu pekerjaan yang membutuhkan kompetensi khusus dibidangnya.
5. Pengalaman hidupnya yang dapat dijadikan suatu bahan pertimbangan untuk penyelesaian suatu masalah yang muncul saat melakukan pekerjaan.

2.1.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja

Kualitas kinerja suatu perusahaan berbeda-beda tergantung dari manajemen pengelola sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Apabila dikelola dengan baik maka kinerja perusahaan akan unggul begitu pula sebaliknya. Untuk meningkatkan kualitas kinerja, ada beberapa faktor yang harus di perhatikan diantaranya:

1. Faktor Personal/Individu

Faktor personal yang dimaksud adalah faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang bersumber dari diri sendiri meliputi keahlian individual, kompetensi, pengembangan diri dan loyalitas. Hal tersebut mempengaruhi kinerja yang memang berasal dan hanya dapat di kendalikan oleh diri sendiri.

2. Faktor Kepemimpinan

Yaitu faktor yang di dapat dari dorongan pimpinan untuk meningkatkan kualitas kinerja. Selain dorongan, arahan dan semangat kerja yang dimunculkan oleh pimpinan perusahaan juga dapat dijadikan pemacu peningkatan kinerja. Cara pimpinan dalam memberikan *support system* terhadap karyawan mempengaruhi kualitas kinerja seseorang dalam bekerja.

3. Faktor Sistem

Yaitu faktor penunjang yang muncul dari sistem kerja, jenis pekerjaan dan fasilitas kerja yang di berikan perusahaan. Jika hal tersebut terpenuhi dan didukung dengan baik oleh pihak perusahaan, maka kinerja karyawan pun akan unggul pada bidangnya.

4. Faktor Situasional

Yaitu faktor kondisi lingkungan kerja dan iklim organisasi yang terbentuk dari perubahan dan penekanan faktor internal dan eksternal. Lingkungan dan iklim kerja berpengaruh terhadap kenyamanan bekerja. Dengan situasional kerja yang baik dan kondusif maka hal tersebut akan berdampak baik bagi pekerja, begitu pula sebaliknya.

2.1.4 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan yang mengukur berbagai macam aktivitas yang terdapat pada sebuah perusahaan untuk dapat melihat nilai produktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil dari kegiatan pengukuran kinerja ini akan dapat digunakan sebagai nilai yang menggambarkan kinerja karyawan dalam periode tertentu, informasi prestasi karyawan dan hasil pengukuran kinerja ini akan dapat dijadikan tolak ukur evaluasi kinerja perusahaan kedepan. Kegiatan pengukuran kinerja dapat di jadikan suatu agenda wajib perusahaan dalam *memonitori* kinerja karyawan dalam jangka panjang untuk menjamin seluruh proses kerja sesuai dengan SOP yang di buat (Sahaya & Wahyuni, 2017).

Pengukuran atau yang sering disebut juga *assessment* sedangkan kinerja adalah hasil yang di dapat dari operasional perusahaan dengan karyawan dalam periode tertentu. Dengan demikian pengukuran kinerja mengandung makna suatu proses atau kegiatan penilaian kinerja karyawan di suatu perusahaan berdasarkan standard tertentu yang telah di tetapkan (Vera Devani, 2019)

2.1.5 Human Resource Scorecard

Sejak awal diperkenalkan konsep metode *Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton tahun 1992 di Amerika, sudah ada 200 perusahaan yang menerapkan metode ini. Seiring berjalannya waktu, dominasi dari *human capital* dan *modal intangible* dari suatu organisasi yang membuat munculnya istilah baru dengan penyebutan nama metode *Human Resource Scorecard*. *Human Resource Scorecard* adalah sebuah sistem pengukuran yang menggabungkan antara sumber daya manusia dengan visi organisasi dengan tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan, sehingga pada akhirnya bisa memunculkan kesadaran tentang konsekuensi tentang investasi sumber daya manusia (Sahaya & Wahyuni, 2017).

Penelitian yang menggunakan metode *Human Resource Scorecard*, mengukur kinerja karyawan yang ada di perusahaan dengan berdasarkan dari empat perspektif:

1. Perspektif keuangan, adalah dilihat dari bagaimana semua departemen yang ada di perusahaan sudah menjalankan semua strategi dan sudah berkontribusi untuk menunjang aspek keuangan perusahaan. Setiap departemen akan bertanggungjawab atas kondisi keuangan perusahaan.
2. Perspektif pelanggan, dari segi perspektif pelanggan layanan apa yang bisa kita berikan kepada pelanggan. Sudah pasti perusahaan harus menjaga hubungan dengan pelanggan supaya tetap terjaga dengan baik. Hal tersebut akan berdampak baik juga kepada perusahaan. Tolak ukur dari hubungan baik perusahaan dengan pelanggan nya adalah nama baik perusahaan di kenal luas di

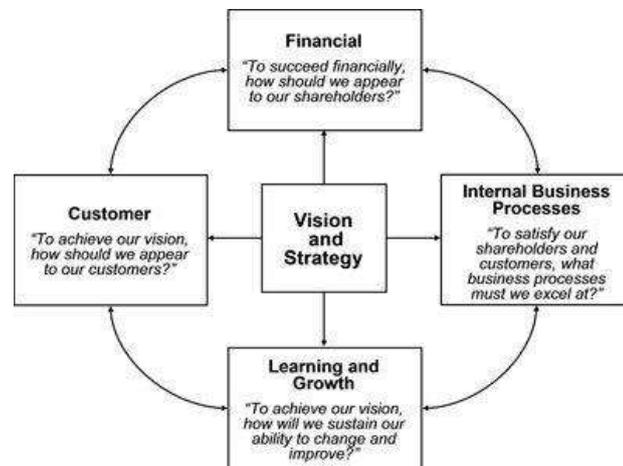
pasaran bisnis sehingga dapat menghasilkan *bargaining power* yang lebih besar.

3. Perspektif proses bisnis internal, untuk dapat mencukupi *shareholder* dan pelanggan, proses bisnis internal yang di tubuh perusahaan haruslah unggul. Dengan proses bisnis internal yang unggul pastinya akan berpengaruh kepada kinerja karyawan. Selain itu, proses bisnis internal yang baik juga menjamin

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Selain dari ketiga perspektif diatas, perspektif terakhir yaitu pertumbuhan dan pembelajaran adalah hal yang perlu di diperhatikan oleh pihak perusahaan. Jika karyawan yang merupakan salah satu pilihan strategis untuk mencapai tujuan perusahaan, maka harus ada suatu sistem yang baik untuk mengatur pertumbuhan dan pembelajaran karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan potensi karyawan. Dengan adanya suatu sistem pertumbuhan dan pembelajaran karyawan, maka keahlian karyawan akan menjadi lebih berkompeten.

Dari keempat perspektif tersebut dapat kita simpulkan hubungan antar perspektif terhadap strategi dan visi perusahaan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1 Empat Perspektif di HRSC

2.1.6 Multiattribute Attitude Model

Metode analisis data kuantitatif *Multiattribute Attitude Model* adalah salah suatu metode penelitian yang dapat diaplikasikan untuk menganalisis data kuantitatif. *Multiattribute Attitude Model* digunakan untuk menganalisa penilaian data responden terhadap satu objek penelitian (Limantara, 2017). Langkah-langkah pada metode ini adalah:

1. Menentukan nilai dan mengurutkan tingkat prioritas atribut penelitian berdasarkan hasil penilaian dari responden melalui penyebaran kuesioner.

Tabel 2.2 Urutan Nilai *Belief* Dan *Ideal*

1	Sangat Baik/Sangat Puas dan Sangat Berharap	5
2	Baik/Puas dan Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Baik/Tidak Puas dan Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Puas dan Sangat Tidak Berharap	1

2. Menentukan bobot dari setiap atribut (W_i) berdasarkan dari prioritas kepentingan yang telah ditentukan responden.

$$W_i = \frac{\text{Nilai Masing Masing Atribut}}{\text{Jumlah Nilai Atribut}} \times 100\%$$

Rumus 2. 1 Penentuan Bobot Atribut

3. Menentukan nilai *belief* dan nilai *Ideal*. Nilai *belief* adalah nilai yang di dapat dari hasil penilaian yang dilihat dari kondisi yang sesungguhnya. Nilai *ideal* adalah nilai yang di dapat dari hasil penilaian yang dilihat dari kondisi yang diharapkan pada kondisi tersebut. Selain menentukan nilai *belief* dan *ideal* pada tahap ini juga ditentukan rata-rata *belief* dan rata-rata *ideal* dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Ideal} = \text{Skor X Absolut Responden} \quad \textbf{Rumus 2. 2}$$
 Skor Nilai Ideal

$$\text{Nilai Belief} = \text{Skor X Absolut Responden} \quad \textbf{Rumus 2. 3}$$
 Skor Nilai Belief

Rata-rata nilai *ideal* dan *belief*:

$$\text{Rata - Rata Ideal} = \frac{\text{Total Nilai Ideal}}{\text{Jumlah Pernyataan Pada Atribut}} \quad \textbf{Rumus 2. 4}$$
 Rata-Rata Ideal

$$\text{Rata - Rata Belief} = \frac{\text{Total Nilai Belief}}{\text{Jumlah Pernyataan Pada Atribut}} \quad \textbf{Rumus 2. 5}$$
 Rata-Rata Belief

4. Setelah mendapatkan nilai rata-rata *belief* dan nilai rata-rata *ideal*, kemudian dapat dilihat selisih antara rata-rata *belief* dan nilai rata-rata *ideal* yang di sajikan dalam bentuk tabel.

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi| \quad \textbf{Rumus 2. 6}$$
 Selisih Nilai Belief dengan Nilai Ideal

Setelah selisih antara rata rata nilai *ideal* dan rata rata nilai *belief* diketahui, maka dapat dilanjutkann dengan mencari penilaian responden secara keseluruhan terhadap objek penelitian dengan rumus:

Keterangan:

Ab : Keseluruhan sikap manager terhadap sebuah objek

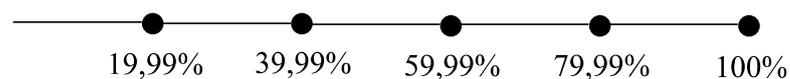
Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Li : Rata-rata nilai *ideal* manager pada atribut i

Xi : Rata-rata nilai *belief* manager pada atribut i

n : Jumlah atribut penelitian

jika nilai sikap responden terhadap semua atribut penelitian diketahui maka langkah terakhir adalah menginterpretasikan nilai tersebut ke dalam skala likert. Skala likert digunakan untuk mengetahui tingkat persepsi, sikap atau pendapat responden terhadap suatu kejadian atau fenomena sosial (Pranatawijaya Viktor Handrianus , Widiatry, Priskila Ressa, 2019).



Gambar 2.2 *Templete Skala Likert*

Keterangan:

80% - 100% : Sangat Baik/Sangat Puas

60% - 79,99% : Baik/Puas

40% - 59,99% : Ragu-Ragu

20% - 39,99% : Tidak Baik/Tidak Puas

0% - 19,99% : Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Puas

Jika dilihat dari *skala likert*, apabila nilai persentase semakin mengarah ke titik nol maka sikap responden terhadap atribut penelitian semakin negatif atau tidak puas. Sebaliknya jika nilai persentase semakin besar hal tersebut menunjukkan bahwa sikap responden terhadap penelitian semakin positif atau puas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan referensi oleh peneliti untuk mendukung penelitian berjalan sesuai dengan harapan. Harapan atas penelitian ini tentunya untuk memecahkan permasalahan di rumusan masalah dan mencapai tujuan akhir penelitian

Menurut (Syarief et al., 2013) banyaknya lulusan dari perguruan tinggi yang belum siap terjun ke dunia kerja, hal tersebut menggambarkan bahwa turunnya produktivitas manajemen mutu sumber daya manusia seperti saat sekarang ini. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan metode penelitian yang diaplikasikan adalah metode survei dengan teknik sampling proporsional random sampling. Pimpinan dituntut untuk dapat meningkatkan mutu kinerja dosen dengan tujuan agar dosen ketika mengajar tidak hanya sekedar memberikan materi pembelajaran berdasarkan teori tetapi juga materi berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dosen.

Menurut (Budianto et al., 2017) turunnya produktivitas kinerja tidak akan jauh tolak ukurnya dari etika kerja, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. dengan menggunakan metode penelitian purposive sampling dan teknik non-probability sampling di dapat hasil yang menunjukkan bahwa Etika, motivasi

dan kompensasi finansial berpengaruh positive terhadap kinerja karyawan, dikarenakan ketiga hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan baik itu positif maupun negative.

Dari hasil pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan tidak hanya dapat menampilkan nilai index dari kinerja karyawan, tetapi dari hasil tersebut dapat diketahui mengenai kecakapan keterampilan karyawan di perusahaan. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh (Lorisa & Doaly, 2018) dimana perusahaan belum pernah membuat sebuah system pengukuran kinerja perusahaan. Oleh karena itu buat dan dilakukan peengukuran kinerja dengan menggunakan metode HRSC. Dari hasil pengukuran tersebut didapat perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal belum mencapai target yang ditetapkan. Tetapi, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja telah mencapai visi perusahaan. Sehingga, secara keseluruhan kinerja karyawan belum mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mendeskripsikan pengukuran kinerja perusahaan dari keempat perspektif di HRSC dalam perusahaan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja karyawan telah mencapai target dengan *Key Performance Indicator* dan menjadi perspektif yang paling berpengaruh. Selain itu ketiga perspektif lainnya masing-masing sudah hampir mencapai target. Jika dilihat dari total nilai pengukuran kinerja dengan metode HRSC adalah 0.978, nilai ini hampir mencapai target nilai kinerja yaitu 1.000 (Welan et al., 2019).

Begitu pula dengan penelitian yang dilakuka (Sahaya & Wahyuni, 2017), dengan tujuan untuk menambah mutu sumber daya manusia, maka dilakukan

pengukuran kinerja dengan metode HRSC. Kualitas digambarkan dalam bentuk bobot nilai dari masing masing perspektif. Hasil dari penelitian tersebut didapatkan bahwa perspektif keuangan skor 3.342 (sedang), perspektif pelanggan skor 3.525 (baik), perspektif proses bisnis internal skor 3.357 (sedang) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran skor 3.380 (sedang).

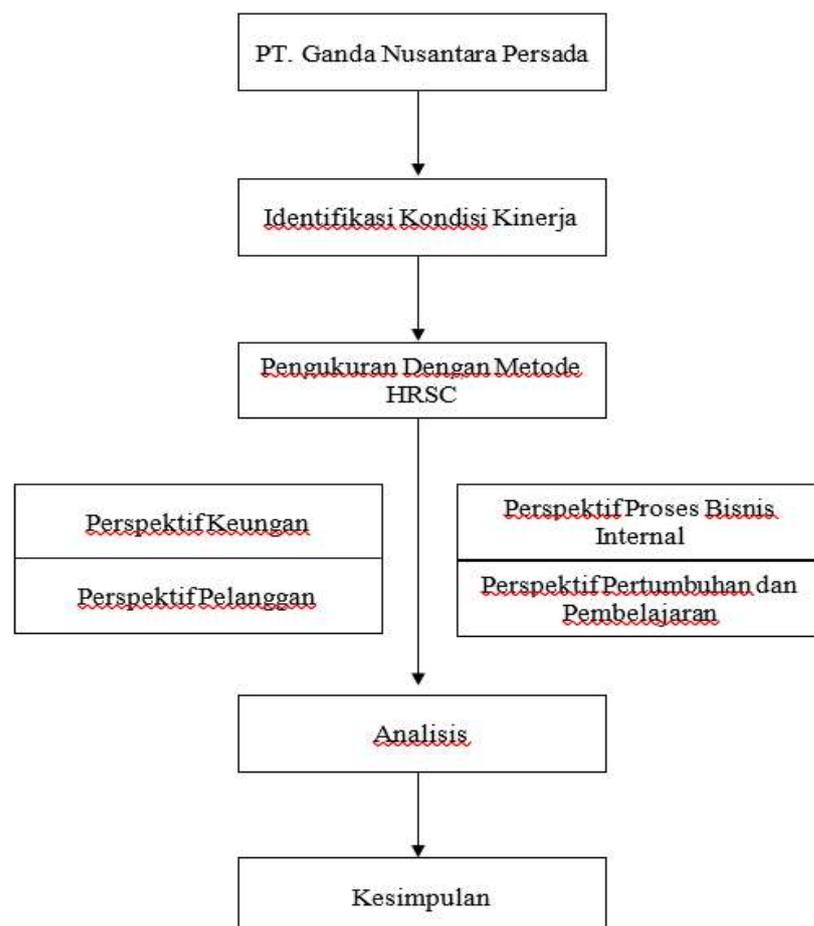
Perusahaan belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang melihat dari aspek pekerja terhadap strategi perusahaan dan tujuan perusahaan jangka panjang. Selain itu permasalahan yang kerap kali muncul adalah waktu respon yang tidak tepat waktu pengiriman ke pada pelanggan yang menyebabkan delay atau tertunda dikarenakan pekerja yang belum ahli di bidang pelayanan terhadap pelanggan. Untuk metode menggunakan *Human Resource Scorecard* (HRSC) dengan menerapkan system pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Dari hasil pengukuran kinerja yang dilihat dari empat perspektif, dari perspektif pelanggan (2.58) menunjukkan hasil yang kurang. Dari perspektif keuangan (2.66) dan perspektif learn and growth (2.89) hasil yang di dapat menunjukkan bahwa kinerja sedang. Sementara itu perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang menunjukkan hasil paling baik (3.50) (Zaini & Suryadi, 2020).

Belum adanya suatu pengukuran aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan visi misi perusahaan. Dan juga untuk memonitori serta evaluari terhadap kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Banyaknya karyawan yang masih belum ahli dalam bidang pelayanan pelanggan disinyalir salah satu penyebab kinerja belum mencapai target perusahaan. Dari keempat perspektif, perpspektif pelanggan

menunjukkan kinerja kurang, sementara itu terdapat perspektif keuangan dan perspektif learn and growth yang menunjukkan kinerja sedang. Kemudian kinerja paling baik ditunjukkan oleh perspektif proses bisnis internal (Maharani, 2020).

2.3 Kerangka Pemikiran

Untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan tentang pengukuran kinerja yang ada di PT. Ganda Nusantara Persada, perlu adanya kerangka pemikiran untuk mempermudah.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran