

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Dasar

2.1.1 Kinerja dan Pengukuran Kinerja Kerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kerja adalah hasil kerja atau kerja itu sendiri, kerja adalah kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan atau memenuhi tugas yang dibebankan kepadanya (Retnawan et al., 2016).

Kinerja yang menghasilkan pekerjaan yang sesuai dan dapat berkontribusi secara finansial untuk tujuan strategis organisasi dan kepuasan pelanggan (Djohan & Breliastiti, 2015).

Menurut Helfert, “kinerja perusahaan ialah prestasi atau hasil yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki” (Faishol, 2016).

Menurut Morediyanto dalam Galib & Hidayat (2018) dapat dipahami bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari proses bisnis tertentu dengan mengorbankan berbagai jenis sumber daya manusia dan keuangan perusahaan. Efisiensi suatu perusahaan mengacu pada intensitas aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan.

2.1.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses yang digunakan untuk menentukan kinerja kegiatan bisnis untuk mencapai tujuan strategis, menghilangkan

pemborosan dan memberikan informasi tepat waktu untuk perbaikan berkelanjutan. (Supriyono, 2019).

Menurut Whittaker (1983), “pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran” (Galib & Hidayat, 2018).

Sedangkan menurut Moehirono dalam Galib & Hidayat (2018) pengukuran kinerja (*Percomance Measurement*) Penilaian adalah proses menilai kemajuan pekerjaan untuk mencapai tujuan dan sasaran pengelolaan sumber daya manusia berupa produksi barang atau jasa.

2.1.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Ketika dirancang dan diimplementasikan dengan baik, pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan, antara lain (Supriyono, 2019):

- 1) Lacak kinerja terhadap harapan pelanggan untuk menjaga perusahaan tetap dekat dengan pelanggan dan mendorong seluruh perusahaan untuk berpartisipasi dalam upaya kepuasan pelanggan.
- 2) Menjamin keterkaitan antara rangkaian para konsumen internal dan para pemasok internal. Keterkaitan ini dapat mengurangi persaingan lintas fungsional dalam perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Mengidentifikasi jenis pemborosan (seperti keterlambatan, cacat, kesalahan, dan pengerjaan ulang) dan mengurangi atau menghilangkan pemborosan.

- 4) Untuk mencapai tujuan untuk meningkatkan visibilitas perusahaan.
- 5) Buat kesepakatan untuk mengubah perilaku yang akan berkontribusi pada keberhasilan penyelarasan tujuan.

2.1.1.4 Tujuan Pengukuran Kinerja Perusahaan

Dapat memotivasi pegawai agar melakukan aktivitas dan hasil yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi. (Hanuma, 2021).

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk mendapatkan data, dan kemudian menganalisisnya secara efektif untuk memberikan informasi yang akurat kepada pengguna data (Wiyati et al., 2016).

2.1.1.5 Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional

Pengukuran kinerja tradisional berfokus pada kontrol keuangan daripada membandingkan kinerja aktual dengan tolok ukur atau anggaran. Pengukuran kinerja tradisional memiliki kelemahan sebagai berikut (Supriyono, 2019) :

- 1) Terlalu menekankan pada ukuran keuangan.

Dalam persaingan yang ketat, ukuran kinerja yang digunakan juga harus mencakup ukuran non-keuangan.

- 2) Tidak memuaskan konsumen.

Perusahaan harus dapat memuaskan pelanggannya untuk mencapai tujuan strategisnya.

- 3) Ukuran-ukuran kinerja hanya berfokus internal dan tidak berfokus eksternal.

- 4) Mengandung ketidakefisienan.

Pengukuran kinerja tradisional berdasarkan kriteria yang relevan dan inefisiensi telah dihilangkan demi konsistensi.

2.1.1.6 Prinsip-prinsip Pengukuran Kinerja

Perencanaan strategis harus mencakup pendekatan terstruktur untuk pemantauan dan pengukuran kinerja. Ada cara untuk mengukur efisiensi (Supriyono, 2019):

- 1) Konsisten dengan tujuan perusahaan.

Indikator kinerja harus disesuaikan dengan tujuan para pemangku kepentingan (internal dan eksternal).

- 2) Mudah diaplikasikan.

Jika aktivitas signifikan telah diidentifikasi, maka ukuran-ukuran kinerja harus disusun. Banyak ukuran-ukuran kinerja yang dapat dinyatakan secara kuantitatif dalam ukuran keuangan maupun nonkeuangan.

- 3) Mempunyai akseptabilitas dari atas ke bawah (*Top – Down*)

Perusahaan harus memahami bahwa ukuran-ukuran kinerja berperan dalam mempengaruhi atau memodifikasi perilaku manajer. Pendekatan dari atas ke bawah harus digunakan untuk menentukan ukuran-ukuran kinerja yang dapat memotivasi perilaku optimal pada semua level perusahaan. Organisasi level bawah harus mendukung pencapaian tujuan yang diputuskan oleh manajemen puncak dengan mempertimbangkan usulan-usulan atau partisipasi dari level bawah.

- 4) Tersaji tepat waktu

Informasi kinerja yang tepat waktu dan bermakna harus dikomunikasikan untuk pengambilan keputusan. Data kinerja terbaru tidak banyak berguna bagi manajer dan pengukur kinerja yang sangat termotivasi. Laporan data waktu

nyata sangat penting untuk respons dan peningkatan yang cepat.

2.1.2 Sumber Daya manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting, baik itu perusahaan atau perusahaan tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Sumber daya manusia juga merupakan faktor penting dalam menentukan kemajuan perusahaan. Pada hakikatnya sumber daya manusia adalah orang-orang yang berperan sebagai penggerak, pemikir dan perencana dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi sumber daya manusia dibagi dua, pengertian mikro dan makro. Sumber daya manusia didefinisikan sebagian sebagai orang yang berkerja di perusahaan atau organisasi, sering disebut sebagai karyawan atau personil Meskipun konsep sumber daya manusia dalam pengertian umum mengacu pada penduduk usia kerja, termasuk yang menganggur dan yang sudah bekerja.

2.1.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Didefinisikan sebagai praktik mengelola kinerja orang dan sumber daya (fungsi) dalam suatu perusahaan sehingga mereka dapat dimanfaatkan secara efektif untuk memaksimalkan tujuan manusia dan sosial. Manajemen sumber daya manusia didasarkan pada gagasan bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan hanya aset perusahaan. Kursus sumber daya manusia menggabungkan berbagai bidang seperti psikologi, sosiologi, dll. HRM adalah proses merekrut, melatih, mengevaluasi, dan memberi penghargaan kepada karyawan berdasarkan etos kerja, kesehatan dan keselamatan, serta kesetaraan (Laili, 2016). (R. Kyosaki, 2018) Empat kuartal terpisah: wiraswasta, karyawan, pengusaha dan investor. Karyawan adalah orang yang bekerja untuk orang lain,

menjual jasa, waktu, tenaga, dan ide mereka kepada perusahaan, dan dibayar oleh perusahaan.

Sistem pertanian berdampak pada sumber daya manusia dan sumber daya manusia memiliki apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. (MSDM) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengendalian proses kerja evaluasi, evaluasi kinerja, kinerja, promosi, kompensasi, kemajuan dan pemberhentian untuk mencapai tujuan tertentu (Mewengkang & Panggabean, 2016).

2.1.3 Kinerja sumber Daya Manusia (SDM)

Kerja berasal dari kata kerja dan disebut juga dengan kerja nyata, kerja atau kerja nyata yang dilakukan oleh pegawai. Para ahli menawarkan beberapa definisi atau konsep kerja, dan salah satu definisi kerja adalah hasil kerja yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, memenuhi tugas dan tanggung jawab pribadi, mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan berpegang pada moral dan etika. Kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja dimana karyawan mampu memenuhi persyaratan tertentu. Kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai selama melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja pegawai per satuan waktu. Melaksanakan tugas kedinasan sesuai dengan tugas.

2.1.4 Human Resources Scorecard (HRSC)

Salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM adalah HR *Scorecard* (HRSC). *Human Resources Scorecard* (HRSC) adalah indeks yang

digunakan untuk mengukur kontribusi strategis sumber daya manusia dalam menciptakan nilai bagi pencapaian dan pengelolaan tujuan strategis perusahaan, *Dessler* (2005). HRSC mengukur sejauh mana sumber daya manusia (SDM) menghubungkan orang, strategi, dan proses untuk menciptakan perusahaan yang lebih baik dengan menerjemahkan misi, visi, dan strategi ke dalam operasi SDM dengan kontribusi yang terukur.

Human resource scorecard (HRSC) menghubungkan SDM dengan kinerja dan efektivitas organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan komunikasi tentang dampak keputusan investasi SDM sehingga sumber daya tersebut dapat diselaraskan dengan baik. Selain itu, laporan SDM dapat digunakan sebagai alat bagi manajer SDM untuk memastikan implementasi atau dukungan langsung dari strategi bisnis.

Berdasarkan kesimpulan di atas, pengertian HRSC adalah suatu sistem pengukuran kontribusi departemen SDM sebagai sumber daya pencipta nilai bagi suatu organisasi. HRSC sebagai model pengukuran kinerja SDM, *HR Scorecard* mengukur efektivitas dan efisiensi fungsi SDM dalam mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan sehingga dapat membantu menunjukkan bagaimana sumber daya manusia berkontribusi terhadap kesuksesan finansial dan strategi bisnis.

2.1.5 Melakukan Pendekatan *Human Resources Scorecard* (HRSC)

Dari (Becker et al., 2001) menjelaskan beberapa langkah yang harus dilakukan perusahaan saat menerapkan proses HRSC, antara lain sebagai berikut:

1. Menentukan kebutuhan sumber daya manusia. Keterampilan SDM terkait

langsung dengan pekerjaan mereka; Pengetahuan dan karakteristik pribadi. Contoh keterampilan SDM termasuk keterampilan komputer; Pengetahuan umum; Ini termasuk kemampuan untuk mengantisipasi perubahan dalam organisasi dan pengalaman manusia.

2. Sistem pengukuran kualitas tinggi. Berfokus pada bagaimana organisasi bekerja melalui masing-masing fungsi SDM pada level makro, menekankan pada orientasi kinerja dari setiap program.
3. Ukuran kinerja utama yang mewakili biaya sumber daya manusia yang signifikan yang tidak secara langsung berkontribusi pada pelaksanaan strategi perusahaan. Pengukuran kinerja strategis mengukur efektivitas aktivitas dan proses SDM yang dirancang untuk menghasilkan hasil SDM tersebut.
4. Mengukur Alokasi Kerja Untuk mengintegrasikan sumber daya manusia ke dalam pengukuran kinerja organisasi, manajer harus memahami hubungan antara sumber daya manusia dan inisiatif implementasi strategis organisasi. Ini disebut "penyedia strategi SDM," yang menghasilkan arsitektur SDM yang akan menerapkan strategi perusahaan.

Menurut (Benedetta & Mauro, 2015) penelitian ini bertujuan untuk mengadopsi pendekatan *balanced scorecard* untuk meningkatkan pengukuran dan evaluasi manusia kinerja sumber daya di sektor publik USA. Kami menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dalam hal inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan untuk perasaan karyawan untuk berkontribusi pada lembaga pemerintah berakhir. Inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan dapat mewakili elemen konstitutif dari

strategi organisasi berorientasi nilai. Dalam penelitian ini kami telah membangun satu set driver kinerja utama diambil dari sampel pegawai publik Amerika selama tahun 2010. Amerika Serikat adalah negara pertama yang memperkenalkan publik program reformasi manajemen yang mendorong perhatian terus menerus pada kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini adalah meja penelitian. Data dikumpulkan oleh Kantor Manajemen Personalia (OPM) Amerika Serikat sehubungan dengan Sudut Pandang Karyawan Federal terakhir Survei dilakukan pada tahun 2010 dan menyangkut karyawan dari setiap lembaga Federal yang menanggapi survei tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kinerja organisasi tampaknya dinilai secara positif.

2.1.6 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah alat ukur yang digunakan untuk menentukan seberapa baik kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Metrik dapat berupa keuangan dan non-keuangan dan dapat digunakan untuk mengukur efektivitas strategi organisasi. Sebagai alat ukur kinerja strategi perusahaan, KPI menentukan kinerja organisasi dan keberhasilan pengembangan, operasi, program atau penyampaian layanan dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Persyaratan menyusun indikator dalam KPI yaitu:

1. Spesifik, jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara objektif dan jelas ukuran yang dipergunakan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
3. Relevan, dapat menangani aspek-aspek objektif yang relevan.
4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk mencapai keberhasilan

masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak serta proses.

5. Sensitif terhadap perubahan, cukup fleksibel terhadap perubahan atau penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan.
6. Efektif, data dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

2.1.7 Uji Kecukupan Data

Tingkat ketelitian dalam uji kecukupan data menunjukkan penyimpangan maksimum hasil pengukuran dari waktu penyelesaian sebenarnya. Tingkat keyakinan menunjukkan besarnya keyakinan mengukur bahwa hasil yang diperoleh memenuhi syarat ketelitian (Aribowo, 2018).

$$N' = \left[\frac{40 \sqrt{N \sum x^2 - (\sum x)^2}}{(\sum x)} \right]^2$$

Rumus 2. 1 Uji Kecukupan Data

Di mana :

N = jumlah pengamatan yang harus dilakukan

N' = jumlah pengamatan yang harus dilakukan

Xi = data waktu pengukuran ke-i

K = Tingkat Kepercayaan

S = Tingkat Ketelitian

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti sebagai acuan untuk mendukung penelitian yang sesuai dengan harapan. Harapan dari penelitian ini tentunya dapat memecahkan masalah rumusan masalah dan mencapai tujuan akhir penelitian.

Menurut (Syarief et al., 2013) Banyaknya lulusan SMA yang belum siap kerja mencerminkan penurunan produktivitas HRQM saat ini. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, dan metode penelitiannya adalah *proportional random sampling*. Diyakini bahwa kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru dengan berusaha meyakinkan guru tentang isu-isu penting dan temuan-temuan penelitian.

Menurut (Budianto et al., 2017) Penurunan produktivitas tenaga kerja tidak jauh dari standar yang diukur kinerja karyawan, etos kerja, motivasi kerja dan kompensasi. Dengan menggunakan metode *purposive* dan *non-probability sampling*, diperoleh hasil bahwa moral, motivasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena ketiganya berpengaruh positif. Hal-hal tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil saat mengukur kinerja perusahaan, dimungkinkan untuk menunjukkan tidak hanya nilai indeks kinerja karyawan, tetapi juga untuk mempelajari keterampilan karyawan perusahaan dari hasil tersebut. Begitu juga penelitiannya (Lorisa & Doaly, 2018) perusahaan belum memiliki sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dikembangkan dan diimplementasikan dengan menggunakan metode HRSC. Hasil pengukuran

tersebut menegaskan bahwa pendekatan keuangan, pelanggan dan proses kerja internal tidak memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Namun, kinerja tersebut konsisten dengan pendekatan perusahaan dari perspektif pembelajaran dan pengembangan. Oleh karena itu, kinerja karyawan secara keseluruhan tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.

Jelaskan pengukuran kinerja bisnis HRSC dari empat perspektif menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pendekatan yang paling efektif adalah kinerja karyawan terhadap target KPI. Selain itu, tiga metode lainnya juga memenuhi tujuan tersebut. 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 dilakukan (Sahaya & Wahyuni, 2017), 20 ukuran kinerja diambil dengan menggunakan metodologi HRSC untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kualitas dinyatakan sebagai nilai tertimbang dari setiap sudut pandang. 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).

Masih kurangnya *monitoring* dan evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, serta evaluasi kinerja yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Banyaknya jumlah karyawan yang bukan spesialis layanan pelanggan disebutkan sebagai salah satu alasan mengapa efisiensi perusahaan jauh

dari tujuan perusahaan. Kemudian tunjukkan praktik terbaik dari perspektif aktivitas pemasaran internal (Maharani, 2020).

Karena tidak ada dampak *sistemik* pada perusahaan, kekuatan perencanaan dan organisasi perusahaan relatif kuat. Karena sebagian besar karyawan bukanlah ahli, evaluasi ini adalah hal terpenting dalam hidup Anda. (HRSC) bertanggung jawab untuk menganalisis hasil (AHP). Akibat pengukuran kinerja dari keempat perspektif tersebut, perspektif pelanggan (2,58) menunjukkan hasil yang kurang baik. Dari perspektif keuangan (2,66) dan dari perspektif pembelajaran dan pengembangan (2,89), hasilnya menunjukkan kinerja rata-rata. Sedangkan perspektif internal proses bisnis yang menunjukkan hasil terbaik (3,50) (Zaini & Suryadi, 2020).

Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan (Sahaya & Wahyuni, 2017), Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, metode sumber daya manusia digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Kualitas dinyatakan dalam kriteria pengukuran dalam berbagai aspek. Hasil survei ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan memperoleh skor 3.342 (rata-rata), perspektif pelanggan memperoleh skor 3.525 (baik), perspektif proses bisnis internal memperoleh skor 3.357 (rata-rata), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh skor 3.380 (rata-rata).

Dengan metode Human Resource Scorecard dan AHP (Analytic Hierarchy Process) akan didapatkan pengukuran kinerja karyawan yang belum pernah dilakukan pada perusahaan ini. Metode *Human Resources Scorecard* sendiri merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan antara sumber daya manusia

dengan strategi. Kemudian metode AHP digunakan dalam pengambilan keputusan kinerja karyawannya. Tujuan dari penelitian ini adalah mencari indikator kinerja karyawan serta mencari bobot dari masing – masing perspektif. Serta diberikan usulan kepada perusahaan yang dapat digunakan sebagai perbaikan kedepannya. (Abdul & Hana, 2017).

Selain menggunakan sistem *Human Resource Scorecard*, penelitian ini juga didukung dengan metode *Analitycal Hierarchy Proces* untuk mengetahui bobot dari masing-masing KPI. Kemudian, dilakukan *scoring* menggunakan model *Objective Matrix* (OMAX). Berdasarkan penelitian ini diperoleh nilai indeks total kinerja karyawan BPR Syariah Suriyah Cilacap sebesar 8,999. Sesuai dengan metode *Trafic Light System* yang digunakan (Fitri Nur Eka, 2020).

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *Score* pengukuran kinerja sumber daya manusia di PT. Rajawali Tanjungsari pada tahun 2005 adalah 2,506 yang digolongkan kinerja sumber daya manusia kurang dan tahun 2006 adalah 3,139 yang digolongkan kinerja sumber daya manusia sedang (Nisa Masruroh, 2018).

Human Resource Scorecard adalah alat yang digunakan untuk mengukur organisasi kinerja terhadap tujuan strategis yang ditetapkan oleh perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan langkah penerapan *Human Resource Scorecard* untuk Karyawan Pengukuran Kinerja. Metode penelitian ini terdiri dari Perencanaan (Penjelasan Tujuan Penelitian), Identifikasi Penelitian (Menentukan Kriteria & Pemilihan Artikel Penelitian), & Pemilihan Studi Primer (Pemilihan artikel penelitian menggunakan kata kunci & kriteria yang sudah ditentukan). Itu

kata kunci yang digunakan adalah “HR Scorecard”. Ada 2 (dua) kriteria seleksi: Inklusi kriteria, yang meliputi: Artikel penelitian diidentifikasi menggunakan kata kunci, Penelitian artikel yang menjawab pertanyaan penelitian, dan kriteria Pengecualian, yang meliputi: artikel tidak *full text*, artikel penelitian yang menggunakan HR *Scorecard* tidak untuk mengukur kinerja, artikel penelitian dengan studi kasus pada perusahaan yang tidak berlokasi di Indonesia. Hasil dari studi penerapan HR *Scorecard* ini adalah: menentukan proses bisnis, menghitung bobot masing-masing perspektif menggunakan *Analytical Hierarchy Process*, membuat suatu hirarki masalah yang digunakan untuk mengidentifikasi masalah kompleks menjadi subsistem, menentukan prioritas, melakukan sintesis, mengukur konsistensi, menghitung rasio konsistensi, memeriksa konsistensi hirarki, menghitung sistem penilaian, & memberikan rekomendasi untuk perusahaan (Stefanus Dony, 2020).

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambaran umum masalah pengukuran saat ini di PT. HT *Manufacturing*, perlu adanya kerangka pemikiran untuk mempermudah.

