

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan teori, hasil penelitian dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah penelitian. Dalam hal ini, peneliti mengemukakan beberapa teori menurut beberapa ahli yang relevan dengan judul penelitian.

2.1.1 Manajemen (*Grand Theory*)

2.1.1.1 Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Selain itu, manajemen juga menentukan tujuan yang ingin di capai dan bagaimana proses untuk mewujudkan atau mencapai tujuan yang diinginkan tersebut. Pengertian manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Berikut merupakan beberapa pengertian manajemen menurut para ahli:

George Robert Terry (2010:16) yang merupakan tokoh manajemen dalam bukunya yang berjudul *Principles of management* mendefinisikan bahwa manajemen merupakan:

“Suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta

mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Sebagai professor sistem manajemen di Gabelli School of Business Administration of Fordham University, *James A. F Stoner* (2006:288) mendefinisikan bahwa manajemen adalah:

“Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, *leadership*, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan Sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.”

Kemudian definisi lain mengenai manajemen seperti yang dikemukakan oleh Ricky W Griffin (2004:429), adalah:

“Manajemen adalah proses perencanaan/*planning*, pengorganisasian, pengkoordinisasian, serta pengontrolan setiap sumber daya yang ada guna mencapai tujuan ataupun *goals* yang telah ditentukan dengan efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang ada, dan efisien berarti dilaksanakan dengan benar dan terorganisir yang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.”

Selain itu, Stephen P Robbins dan Mary Coulter (2012:36) juga berpendapat mengenai definisi manajemen bahwa:

“Manajemen mengacu pada proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.”

Dari beberapa teori mengenai definisi manajemen seperti yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan percobaan yang dilakukan secara sungguh-sungguh guna menghadapi persoalan organisasi dengan bekerjasama dan mengintegrasikan kegiatan kerja guna memanfaatkan SDM untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya melalui proses khas atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan sesuai rencana yang efektif dan efisien sehingga terorganisir sesuai jadwal yang telah ditentukan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen yang melekat yang selalu ada dan dijadikan sebagai acuan dalam setiap aktivitas manajemen. Dalam manajemen terdapat beberapa unsur manajemen yang terdiri dari *man, money, methods, materials, machine* dan *market*. Supaya unsur-unsur manajemen tersebut lebih berdaya, berhasil guna integrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal, maka pimpinan perusahaan dengan wewenangnya sebagai pimpinan harus bisa mengaturnya melalui proses dari urutan dan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Untuk lebih jelasnya, terdapat beberapa hal yang termasuk

kedalam fungsi manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli teori berikut ini:

Sebagai professor sistem manajemen di Gabelli School of Business Administration of Fordham University, *James A. F Stoner* (2006:288) mendefinisikan bahwa terdapat fungsi manajemen terdiri dari:

1. Perencanaan (*planning*)

Menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka biasanya berdasar suatu cara, rencana, atau logika, bukan asal tebak saja.

2. Pengorganisasian (*organization*)

Berarti para manajer itu mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengerahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja, dengan makin terpadu dan makin terarahnya pekerjaan akan menghasilkan makin efektifnya organisasi. Mendapatkan koordinasi yang sedemikian itu adalah salah satu tugas manajer.

3. Memimpin (*to lead*)

Menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu, Dengan menciptakan suasana tepat, mereka membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin.

4. Pengendalian (*controlling*)

Berarti para manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah tujuan. Apabila salah satu bagian dari organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkannya kembali ke tujuan yang benar.

Sedangkan menurut George R Terry (2010:26), terdapat tujuh elemen penting dalam fungsi manajemen yakni:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan yang teratur dan setiap usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan, yang meliputi:

- a. Apa yang dilakukan; sehingga perlu perencanaan
- b. Mengapa; yang akan menentukan alasan dan prioritas suatu pekerjaan
- c. Siapa; yang menjadi pelaksana untuk mencapai tujuan
- d. Dimana; tempat yang strategis untuk melaksanakan kegiatan
- e. Kapan; suatu pelaksanaan dikerjakan
- f. Bagaimana; cara, metode, dan mekanisme pelaksanaan tersebut

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat tugas, tanggung jawab atau wewenang, sedekimian rupa sehingga tercipta

suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang dirumuskan. Meliputi: perumusan tujuan, penetapan tugas pokok, menyusun perincian kegiatan, pengelompokan kegiatan dalam fungsi-fungsi, departemenisasi, penetapan otoritas organisasi, *staffing* dan *facilitating*.

3. Penggerak (*Actuating*)

Actuating yaitu bagaimana menyelenggarakan pekerjaan organisasi sesuai dengan rencana secara efektif dan efisien.

4. Pengarahan (*Directing*)

Directing merupakan pekerjaan yang memberikan arah, menuntun bawahan dan menugaskan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang ditentukan dalam suatu usaha kerjasama, yang meliputi:

- a. Keterpaduan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasi
- b. Keterpaduan antara tujuan kelompok dengan tujuan organisasi
- c. Kerjasama antar pimpinan
- d. Partisipasi dalam pembuatan keputusan
- e. Pelimpahan wewenang yang cukup memadai
- f. Komunikasi dan pengawasan yang efektif dan efisien

5. Koordinasi (*Coordinating*)

Koordinasi merupakan tugas pimpinan yang dilakukan dengan mengusahakan agar semua kegiatan dapat selaras dan anggota-

anggotanya dapat bekerja sama dengan baik sehingga tujuan dapat tercapai secara efisien.

6. Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)

Proses pembatasan dan perumusan masalah, membuat alternatif pemecahan beserta konsekuensinya, memilih satu alternatif yang terbaik dan melaksanakan pilihan alternatif tersebut, meliputi:

- a. Identifikasi permasalahan
- b. Analisis permasalahan
- c. Membuat alternatif pemecahan masalah
- d. Membandingkan masing-masing alternatif beserta konsekuensinya
- e. Pelaksanaan keputusan

7. Pengendalian Pengawasan (*Controlling*)

Controlling adalah suatu tindakan untuk mengawasi, mengantisipasi dan mendeteksi kemungkinan-kemungkinan penyimpangan pelaksanaan organisasi dan apa yang telah dirumuskan.

2.1.1.3 Jenis-jenis Manajemen

Ilmu manajemen itu sendiri dibedakan menjadi 4 jenis yang umumnya banyak dipakai di berbagai perusahaan. Jenis jenis manajemen itu sendiri bisa dijabarkan sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia ini sendiri mempunyai fungsi untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) terbaik untuk menjalankan perusahaan ataupun bisnis yang sedang dijalankan serta bagaimana mengatur serta memelihara SDM terbaik yang telah terpilih tersebut untuk bekerja bersama-sama dan memastikan SDM tersebut tetap bekerja dengan keyakinan penuh terhadap hasil serta menjaga kualitas hasil pekerjaannya, memastikan hasilnya tetap atau bahkan mungkin bertambah dimasa yang akan datang.

2. Manajemen Operasional

Manajemen operasional mempunyai fungsi menghasilkan suatu produk sesuai standar operasi yang telah ditentukan, produk yang dihasilkan dapat memenuhi keinginan konsumen yang beragam dengan tidak meninggalkan pemakaian teknik produksi yang efisien.

3. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran mempunyai fungsi untuk mengupayakan dan mempelajari serta mengidentifikasi apapun yang diutuhkan konsumen. Didalamnya juga sangat perlu untuk menganalisa kekuatan produk pesaing agar pencapaian target dari perusahaan dapat maksimal.

4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan mempunyai fungsi untuk memastikan jika kegiatan bisnis yang dilakukan benar benar dapat memaksimalkan

pencapaian tujuan perusahaan secara ekonomi, dimana profit itu sendiri yang menjadi tolak ukurnya. Fungsi terpenting dari manajemen keuangan ini sendiri adalah memastikan bahwa perencanaan modal perusahaan benar benar bisa diperoleh untuk membiayai bisnis serta mengatur bagaimana modal yang telah didapatkan agar dialokasikan dengan tepat sehingga tujuan perusahaan dapat tergapai secara maksimal.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (*Middle-Range Theory*)

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

MSDM membicarakan potensi besar tenaga kerja manusia yang merupakan motor penggerak faktor-faktor penunjang kegiatan manajemen yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan. Tidak bisa dipungkiri, perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya.

2.1.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler (2010:4) manajemen sumber daya manusia adalah:

“Manajemen SDM adalah kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya

manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyingkiran, pelatihan, kompensasi dan penilaian prestasi kerja karyawan.”

Kemudian menurut Stephen Robbins & Mary Coulter (2009:8), definisi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah mengenai penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing.”

Sedangkan menurut Raymond A. Noe, dkk (2010:5), manajemen sumber daya manusia merupakan:

”Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Banyak perusahaan yang menyebut konsep MSDM sebagai bentuk praktik-praktik tentang manusia. Strategi yang mendasari praktik tersebut perlu dipertimbangkan agar dapat memaksimalkan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.”

Mathis dan Jackson (2010:4) juga mengemukakan mengenai definisi manajemen sumber daya manusia seperti berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.”

Dari berbagai definisi manajemen sumber daya manusia seperti yang dipaparkan oleh beberapa ahli teori, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perancangan sistem yang mengacu pada kebijakan, praktik, serta sistem untuk memastikan baat manusia dapat digunakan secara efektif dan efisien memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi dan penilaian prestasi kerja karyawan serta memaksimalkan pengaruh terhadap perilaku, sikap dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Stephen P Robbins dan Timothy A Judge dalam bukunya “Perilaku Organisasi” (2008:5-6), Fungsi-fungsi manajemen adalah:

1. Perencanaan

Proses yang meliputi pendefenisian tujuan suatu organisasi tujuan penentuan tujuan strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut dan pengembangan serangkaian rencana komprehensif untuk menggabungkan dan mengoordinasi berbagai aktivitas.

2. Pengorganisasian

Proses yang meliputi penentuan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan tugas tersebut, bagaimana tugas tersebut

dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan-keputusan dibuat.

3. Kepemimpinan

Proses yang mencakup pemberian motivasi karyawan, pengaturan orang, pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif, dan penyelesaian konflik.

4. Pengendalian

Memantau aktivitas untuk memastikan aktivitas tersebut diselesaikan seperti yang telah direncanakan dan membenarkan penyimpangan-penyimpangan yang signifikan.

Sedangkan menurut Gary Dessler (2010:4) fungsi manajemen sumber daya manusia diklasifikasikan menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut yaitu:

1. Fungsi manajerial (*management function*)

a. Perencanaan (*Planning*)

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Untuk seorang manajer personalia, perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program personalia yang akan membantu tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan pengelompokkan tenaga kerja sehingga

tercapai suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaannya seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, melatih memikirkan suatu perangsangan, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

b. Pengembangan (*Development*)

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin.

Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru sebaik mungkin dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

d. Integrasi (*Integration*)

Yaitu usaha mempengaruhi karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerjaan dan rekan sekerja.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi ini mempermasalahkan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

f. Pemutusan (*Separation*)

Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja kedalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya dengan pemensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, penggantian tenaga kerja.

Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan sudah tidak memerlukan karyawan itu lagi, perusahaan sudah tidak puas dnegan prestasi kerja, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

Pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen personalia tersebut diarahkan pada optimalisasi dalam suatu organisasi yang dapat menciptakan kondisi yang dapat mendorong setiap

karyawan untuk memberikan sumbangan yang berguna bagi kemajuan organisasi tersebut.

2.1.2.3 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler (2010:4) Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia menjadi suatu proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal-hal berikut ini:

1. Perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan (*human resources planning*)
2. Menganalisis jabatan dan pekerjaan, yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci tentang masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi (*Job Analysis*)
3. Perekrutan dan penyeleksian karyawan atau sumber daya manusia yang dibutuhkan tersebut sesuai dengan syarat, sistem, tata cara, prosedur dan proses yang ditentukan agar memenuhi kebutuhan organisasi baik pada masa sekarang maupun untuk masa akan datang (*recruitment and selection*)
4. Memperkenalkan latar belakang perusahaan, budaya organisasi perusahaan, nilai-nilai perusahaan dan etika kerja kepada karyawan yang telah lulus seleksi serta memperkenalkannya kepada karyawan-karyawan lainnya (*orientation and induction*)
5. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi (*training and development*)

6. Penilaian prestasi dan kinerja karyawan untuk promosi, demosi, transfer dan pemberhentian (PHK) terhadap karyawan (*performance appraisal*)
7. Perencanaan dan pemberian kompensasi atau upah (*compensation planning and remuneration*)
8. Memotivasi karyawan, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan karyawan (*motivation, welfare, healthy and safety*)
9. Menjaga hubungan dan melakukan komunikasi dengan serikat pekerja (*industrial relations*)

2.1.3 Kinerja

Kinerja (*performance*) merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/kebijakan atau suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam startegic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu

2.1.3.1 Definisi Kinerja

Menurut Moehariono (2012:96), kinerja merupakan:

“Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”

Kemudian menurut Stephen Robbins, diterjemahkan oleh Harbani Pasolong (2007:175):

“Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:65) kinerja adalah:

“Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.”

2.1.3.2 Indikator Kinerja

Menurut Moehariono (2012:114) Indikator kinerja dikemukakan sebagai berikut:

1. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan
2. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya

2.1.3.3 Pengukuran Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:65) definisi penilaian kinerja adalah:

“Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.”

Kemudian menurut Gary Dessler dalam Pasolong (2013:182), kinerja merupakan:

“Penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada.”

2.1.3.4 Macam-macam Pendekatan Pengukuran Kinerja

Berikut merupakan 10 pendekatan pengukuran kinerja paling terkenal menurut (Fai Pun and White):

Tabel 2.1 Tabel alat atau model pendekatan pengukuran kinerja karyawan

1. Strategic Measurement Analysis & Reporting Technique (SMART)	Lynch and Cross, 1991; McNair et al., 1990
2. Performance Measurement Questionnaire (PMQ)	Dixon et al., 1990
3. Results and Determinants Matrix (R&DM)	Fitzgerald et al., 1990; Fitzgerald and Moon, 1996
4. The Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan and Norton, 1992, 1996, 2000

5. Comparative Business Scorecard (CBS)	Kanji, 1998; Kanji and Moura e Sa, 2002
6. Cambridge Performance Measurement Process (CPMP) (Performance Prism)	Neely et al., 1996, 2000; Bourne et al., 1998, 2000
7. Consistent Performance Measurement Systems (CPMS)	Flapper et al., 1996
8. Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)	Bititci et al., 1997, 1998
9. Dynamic Performance Measurement Systems (DPMS)	Bititci et al., 2000
10. Integrated Performance Measurement Framework (IPMF)	Medori, 1998; Medori and Steeple, 2000

Source: Pun and White, 2005

Selama ini, pendekatan yang telah umum digunakan di beberapa perusahaan, organisasi non bisnis dan institusi pemerintahan baik nasional maupun internasional diantaranya adalah seperti dibawah ini:

Tabel 2.2 Tabel alat atau model pendekatan pengukuran kinerja karyawan

Alat atau model perbaikan kinerja	Ringkasan Deskripsi
1. Balanced Scorecard	Kerangka multi-dimensi untuk mengelola strategi dengan menghubungkan tujuan, inisiatif, target dan ukuran kinerja di seluruh perspektif perusahaan kunci
2. The Big Picture	Kerangka pembangunan organisasi dan toolbox yang dirancang untuk membuat sebuah organisasi berpikir tentang setiap aspek dari pekerjaannya dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya.
3. Business Process Reengineering	Pendekatan untuk meninjau dan mendesain ulang proses organisasi untuk mencapai peningkatan kinerja dalam hal biaya, kualitas pelayanan dan ketepatan waktu
4. Charter Mark	Standar nasional pemerintah dan skema peningkatan kualitas layanan pelanggan di sektor publik
	Kerangka peningkatan organisasi untuk menilai

5. EFQM Excellence Model®	kekuatan dan daerah untuk perbaikan di berbagai spektrum kegiatan organisasi
6. EFQM Excellence Model™ - Dolphin	Kerangka peningkatan kerja organisasi untuk melakukan penilaian yang berguna. Pendekatan Dolphin membangun keberhasilan EFQM Model® sementara sangat menyederhanakan proses
7. Investors in People	Standar Nasional untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan pelatihan dan mengembangkan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi
8. ISO9001 Quality System	Standar global dan pendekatan untuk sistem manajemen mutu. Standar berfokus pada pengelolaan proses dan dokumentasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan
9. Kaizen Blitz	Jangka pendek dan pendekatan perbaikan kinerja intensif untuk meningkatkan proses bisnis
10. Performance Prism	Stakeholder sentris, tiga dimensi rangka untuk pengukuran kinerja dan manajemen
11. PQASSO	Sistem jaminan mutu praktis untuk organisasi kecil, atau proyek dalam organisasi besar yang berdasarkan penilaian kerja
12. Public Service Excellence Model	Kerangka kerja organisasi perbaikan dan alat diagnostik untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam suatu organisasi atau program kerja
13. Six Sigma	Metodologi disiplin untuk perbaikan proses yang menyebarkan seperangkat berbagai alat berdasarkan analisis data ketat untuk mengidentifikasi sumber variasi dalam kinerja dan cara-cara mengurangi mereka
14. Statistical Process Control	Teknik yang digunakan untuk mengurangi limbah dan meningkatkan konsistensi melalui pengurangan variasi
15. Value management	Organisasi peningkatan kerangka menggabungkan toolbox terbukti metode yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mengoptimalkan hasil pelanggan dalam sumber daya yang tersedia

Source: PMMI, 2006

2.1.3.5 Metode Pengukuran Kinerja

Metode pengukuran kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Rivai (2005:52) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja karyawan dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Metode berorientasi masa lalu

Ada beberapa teknik untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

1. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2. Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Di dalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3. Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Methode*)

Di dalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode ini merupakan pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Metode catatan prestasi

Di dalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.

6. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Di dalam metode ini, penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Comparative Evaluation Approach*)

Di dalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

b. Metode berorientasi masa depan

Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut :

1. Penilaian diri sendiri (*self-appraisal*)

Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan.

2. Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*)

Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

3. Penilaian secara psikologis

Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi karyawan.

4. Pusat penilaian (*assessment center*)

Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.3.6 Kendala Potensial Dalam Pengukuran Kinerja

Menurut Bambang Wahyudi (2007:68), pada pelaksanaan pengukuran kinerja, terdapat beberapa kendala potensial yang harus diperhatikan karena akan mempengaruhi kualitas dari penilaiannya.

Beberapa kendala potensial yang pada dasarnya bersumber dari sifat penilai (*human error*) adalah:

1. *Halo effect*

Masalah ini terjadi apabila seorang penilai terpengaruh oleh salah satu aspek dari seseorang (yang dinilai), baik sikap, penampilan, maupun prestasi kerjanya di masa lalu, sehingga penilai dapat memberikan nilai yang negatif maupun positif mendahului nilai sebenarnya yang harus diberikan setelah proses penilaian berlangsung.

2. *Leniency*

Masalah ini terjadi karena adanya kesalahan penilaian yang diakibatkan oleh sikap seorang penilai yang terlalu baik yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu tinggi terhadap orang lain. Sikap ini akan menimbulkan hasil penilaian yang tidak mencerminkan keadaan sebelumnya.

3. *Strictness*

Masalah ini terjadi sebagai akibat dari sikap seorang penilai yang bertolak belakang dengan masalah sebelumnya, yaitu sikap

terlalu memandang rendah orang lain, sehingga penilai memiliki kecenderungan untuk memberikan nilai yang terlalu rendah terhadap orang lain.

4. *Central tendency*

Banyak penilai (terutama yang bukan profesional) yang tidak mau bersusah payah dalam memberikan penilaian, sehingga nilai yang diberikan cenderung nilai rata-rata (sedang). Kesalahan ini biasanya terjadi karena penilai hanya memiliki sedikit waktu dan informasi tentang sifat dan prestasi seseorang.

5. *Personal biases*

Personal biases merupakan kesalahan dalam penilaian yang bersumber dari perasaan seorang penilai. Contohnya adalah seorang penilai yang memberikan nilai yang baik pada orang lain yang lebih senior, lebih tua usianya, berasal dari suku yang sama dan lain-lain.

2.1.4 *Human Resources Scorecard (Applied-Range Theory)*

2.1.4.1 *Definisi Human Resources Scorecard*

Menurut Brian E. Becker, Mark A Huselid & Dave Ulrich (2009:12), pengukuran kinerja menggunakan metode *human resources scorecard* didefinisikan sebagai berikut:

“*Human resource scorecard* adalah kapasitas untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang strategis dengan merepresentasikan “alat pengungkit yang penting” yang digunakan

perusahaan untuk merancang dan mengerahkan strategi SDM yang lebih efektif secara cermat.”

Definisi lain mengenai metode *human resources scorecard* juga disampaikan oleh Gary Dessler (2006:16) seperti berikut:

“*Human resource scorecard* adalah mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi *human resource* dalam membentuk perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.”

Kemudian menurut Riana Sitawati, Sodikin Manaf, & Endah Winarti (2009:5), *human resources scorecard* adalah:

“*Human resource scorecard* adalah pendekatan yang digunakan dengan sedikit memodifikasi dari model *balance scorecard* awal yang saat ini paling umum digunakan pada tingkat korporasi yang di fokuskan pada strategi jangka panjang dan koneksi yang jelas pada hasil bisnisnya.”

Sedangkan menurut Menurut Nurman (2008:1), metode *human resources scorecard* adalah:

“*Human resources scorecard* adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategic dari peran human resources dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan.”

2.1.4.2 Manfaat *Human Resources Scorecard*

Human resources scorecard memiliki manfaat dalam implementasinya di perusahaan sebagai alat ukur kinerja dan beberapa hal dibawah ini menurut Brian E. Becker, Mark A Huselid & Dave Ulrich (2009:12):

1. Memperkuat perbedaan antara *human resources do ables* dan *human resources deliverable*

Sistem pengukuran SDM harus membedakan secara jelas antara *deliverable*, yang mempengaruhi implementasi strategi, dan *do able* yang tidak. Sebagai contoh, implementasi kebijakan bukan suatu *deliverable* hingga ia menciptakan perilaku karyawan yang mendorong implementasi strategi. Suatu sistem pengukuran SDM tepat secara kontinu mendorong profesional SDM untuk berfikir secara strategis serta secara operasional.

2. Mengendalikan biaya dan menciptakan nilai

SDM selalu di harapkan mengendalikan biaya bagi perusahaan. Pada saat yang sama, memainkan peran strategis berarti SDM harus pula menciptakan nilai. *Human resources scorecard* membantu para manajemen sumber daya manusia untuk menyeimbangkan secara efektif kedua tujuan tersebut. Hal itu bukan saja mendorong para praktisi untuk menghapus biaya yang tidak tepat, tetapi juga membantu mereka mempertahankan “investasi” dengan menguraikan manfaat potensial dalam pengertian kongkrit.

3. *Human resources scorecard* mengukur *leading indicators*

Model kontribusi strategis SDM kami menghubungkan keputusan-keputusan dan sistem SDM dengan *human resources deliverable*, yang selanjutnya mempengaruhi pendorong kinerja

kunci dalam implementasi perusahaan. Sebagaimana terdapat *leading* dan *lagging indicator* dalam sistem pengukuran kinerja seimbang keseluruhan perusahaan, di dalam rantai nilai SDM terdapat pendorong (*deliver*) dan hasil (*outcome*). Hal ini bersifat esensial untuk memantau keselarasan antara keputusan-keputusan SDM dan unsur-unsur sistem yang mendorong *human resources deliverable*. Menilai keselarasan ini memberikan umpan balik mengenai kemajuan SDM menuju *deliverable* tersebut dan meletakkan fondasi bagi pengaruh strategi SDM.

Human resources scorecard menilai kontribusi SDM dalam implementasi strategi dan pada akhirnya kepada “*bottom line*”. Sistem pengukuran kinerja strategi apapun harus memberikan jawaban bagi *chief human resource officer* atas pertanyaannya, “apa kontribusi SDM terhadap kinerja perusahaan?” efek kumulatif ukuran - ukuran *human resources deliverable* pada *scorecard* harus memberikan jawaban itu. Para manajer SDM harus memiliki alasan strategi yang ringkas, kredibel dan jelas, untuk semua ukuran *deliverable*. Jika alasan itu tidak ada, begitu pula pada ukuran itu tidak ada. Pada manajer lini harus menemukan ukuran *deliverable* ini sekredibel seperti yang dilakukan manajer SDM, sebab matrik-matriks itu merepresentasikan solusi - solusi bagi persoalan bisnis, bukan persoalan SDM.

4. *Human resources scorecard* memungkinkan professional SDM mengelola secara efektif tanggung jawab strategi mereka.

Human resources scorecard mendorong sumber daya manusia untuk fokus secara tepat pada bagaimana keputusan mereka mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi perusahaan. Sebagaimana kami menyoroti pentingnya “fokus strategis karyawan” bagi keseluruhan perusahaan, *human resources scorecard* harus memperkuat fokus strategis para manajer SDM dan karena para professional SDM dapat mencapai pengaruh strategis itu sebagian besar dengan cara mengadopsi perspektif sistemik dari pada dengan cara memainkan kebijakan individual, *scorecard* mendorong mereka lebih jauh untuk berfikir secara sistematis mengenai strategi SDM.

5. *Human resources scorecard* mendorong Fleksibilitas dan perubahan.

Kritik yang umum terhadap sistem pengukuran kinerja ialah sistem ini menjadi terlembagakan dan secara actual merintangi perubahan. Strategi-strategi tumbuh, organisasi perlu bergerak dalam arah yang berbeda, namun sasaran-sasaran kinerja yang sudah tertinggal menyebabkan manajer dan karyawan ingin memelihara *status quo*. Memang, salah satu kritik terhadap manajemen berdasarkan pengukuran ini ialah bahwa orang-orang menjadi terampil dalam mencapai angka-angka yang diisyaratkan

dalam sistem nama dan mengubah pendekatan manajemen mereka ketika kondisi yang bergeser menuntutnya. *Human resources scorecard* memunculkan fleksibilitas dan perubahan, sebab ia fokus pada implementasi strategi perusahaan, yang akan secara konstan menuntut perubahan. Dengan pendekatan ini, ukuran-ukuran mendapat makna yang baru.

Mereka menjadi sekedar indikator dari logika yang mendasari yang diterima oleh para manajer sebagai hal absah. Dengan kata lain, ini bukan sekedar bahwa di waktu yang lalu orang mengejar sejumlah angka tertentu; mereka dulu juga memikirkan tentang kontribusi mereka pada implementasi strategi perusahaan.

Mereka melihat gambar besarnya. Kami percaya bahwa fokus yang lebih besar memudahkan para manajer untuk mengubah arah. Tidak seperti organisasi “tradisional”, dalam organisasi yang berfokus pada strategi, orang memandang ukuran - ukuran sebagai alat untuk mencapai tujuan, daripada sebagai tujuan itu sendiri.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *human resources scorecard* memberikan manfaat yaitu menggambarkan peran dan kontribusi sumber daya manusia kepada pencapaian visi perusahaan secara jelas dan terukur, agar profesional sumber daya manusia mampu dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan dan memberikan gambaran hubungan sebab akibat.

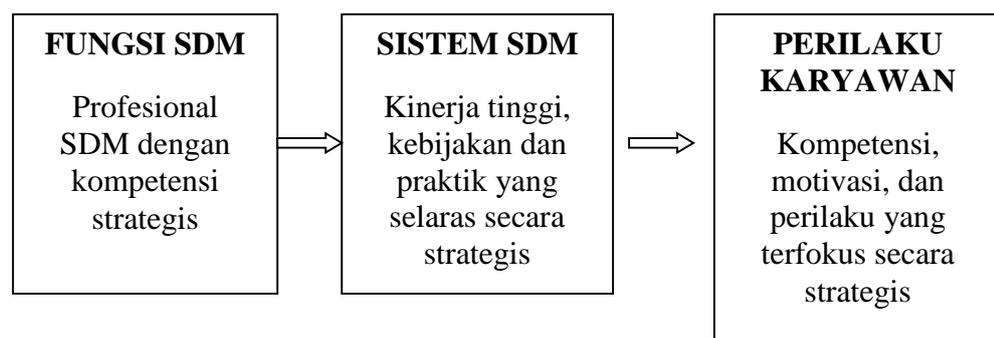
2.1.4.3 Sumber Daya Manusia Sebagai Mitra Strategis

Aset strategis adalah serangkaian sumber daya dan kapabilitas yang sulit untuk ditukar dan ditiru, langka, tepat, dan istimewa, yang memberikan keunggulan kompetitif pada perusahaan. Aset strategis menjaga perusahaan untuk tetap kompetitif dalam jangka waktu lama, namun secara karakteristik sukar ditiru (Becker, Huselid, dan Ulrich, 2009:1). SDM disebut sebagai mitra strategis karena :

1. Persoalan SDM yang dampaknya terhadap strategi perusahaan sulit untuk ditiru. Para manajer SDM harus memahami strategi perusahaan. Selanjutnya, mereka harus bergerak dari perspektif “*bottom-up*” ke perspektif “*top down*”.
2. Sebuah perusahaan yang kehilangan seluruh peralatannya namun tetap menjaga keterampilan dan pengetahuan tenaga kerjanya dapat kembali ke dalam bisnis tersebut dengan relatif cepat. Namun, perusahaan yang kehilangan tenaga kerjanya, tapi masih memiliki peralatan, tidak akan pernah pulih.

2.1.4.4 Arsitektur SDM Sebagai Aset Strategis

Arsitektur Strategis SDM menurut Becker, Huselid, dan Ulrich (2009:13):



Gambar 2.1 Arsitektur Strategis SDM

1. Fungsi SDM

Terdapat dua dimensi esensial dalam efektivitas manajemen sumber daya manusia. Pertama, manajemen SDM teknis, yang mencakup penyampaian dasar-dasar SDM seperti perekrutan, kompensasi, dan tunjangan. Kedua, manajemen SDM strategis melibatkan penyampaian jasa-jasa tersebut dengan cara yang secara langsung mendukung implementasi strategi perusahaan.

2. Sistem SDM

Sistem sumberdaya manusia adalah unsur utama yang berpengaruh dalam sumberdaya manusia strategik. Model sistem ini yang disebut sebagai *High Performance Work System (HPWS)*. Dalam HPWS setiap elemen pada sistem sumber daya manusia dirancang untuk memaksimalkan seluruh kualitas *human capital* pada organisasi. Untuk membangun dan memelihara persediaan *human capital* yang berkualitas, HPWS melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Mengembangkan keputusan seleksi dan promosi dengan model-model kompetensi yang tervalidasi.
- b. Mengembangkan strategi yang memberikan dukungan tepat waktu dan efektif untuk keterampilan yang dituntut oleh implementasi strategi organisasi

- c. Melaksanakan kebijaksanaan kompensasi dan manajemen kinerja yang menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan berkinerja tinggi

Hal di atas merupakan langkah penting dalam pembuatan keputusan peningkatan kualitas karyawan dalam organisasi, sehingga memungkinkan kinerja organisasi berkualitas. Agar sumberdaya manusia mampu menciptakan *value*, organisasi perlu membuat struktur untuk setiap elemen dari sistem sumber daya manusia dengan cara menekankan, mendukung dan memperkuat tenaga kerja berkinerja tinggi. HPWS secara langsung menciptakan *customer value* atau nilai lainnya yang berkaitan. Dalam hal ini proses kemitraan (*alignment*) dimulai dari pemahaman yang jelas terhadap rantai nilai perusahaan, suatu pemahaman solid apa saja yang dijadikan nilai perusahaan dan bagaimana manfaat nilai tersebut diciptakan. Kuncinya, bahwa karakteristik HPWS tidak hanya mengadopsi kebijaksanaan dan praktik sumberdaya manusia yang tepat, tetapi juga cara praktik-praktik dijalankan.

3. Perilaku Karyawan

Peran sumberdaya manusia yang strategis akan memfokuskan pada produktivitas perilaku karyawan dalam organisasi. Perilaku stratejik adalah perilaku produktif yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kategori umum seperti:

- a. Perilaku inti adalah alur yang langsung berasal dari kompetensi inti perilaku yang didefinisikan organisasi. Perilaku tersebut sangat fundamental untuk keberhasilan organisasi.
- b. Perilaku dalam situasi tertentu (*situation-specific behaviors*) yang esensial pada titik-titik kunci dalam rantai nilai perusahaan. Misalnya berupa keterampilan *cross-selling* yang dibutuhkan oleh cabang.

Mengintegrasikan perhatian pada perilaku ke dalam keseluruhan usaha untuk memengaruhi dan mengukur kontribusi sumberdaya manusia terhadap organisasi merupakan suatu tantangan. Karena, pentingnya perilaku akan didefinisikan oleh kepentingan untuk implementasi strategi organisasi, dan cukup penting untuk mengingat bahwa kita tidak memengaruhi perilaku strategis secara langsung. Perilaku tersebut merupakan hasil akhir dari arsitektur sumberdaya manusia secara luas

2.1.4.5 Elemen Kunci *Human Resources Scorecard*

Human resources scorecard yang baik mencakup 4 elemen kunci, yaitu: kontribusi sumber daya manusia (*human resources deliverable*), Sistem kerja kinerja tinggi (*high performance work system*), Penyelarasan sistem HPWS dengan strategi perusahaan (*human resources system Alignment*) dan efisiensi kontribusi SDM (*human resources efficiency*). Keempat elemen tersebut merefleksikan keseimbangan (*balance*) antara control biaya dan penciptaan value (*value creation*). Control biaya berasal

dari pengukuran *human resources efficiency*. Sedangkan penciptaan value (*Value creation*) berasal dari pengukuran *human resources deliverable*, kesejajaran system SDM eksternal, dan *high performance work system*. Ketiga hal terakhir adalah elemen penting dari *human resource architecture* yang melacak rantai nilai dari fungsi ke sistem lalu ke tingkah laku karyawan.

1. *Human Resources Deliverable*

Merupakan keluaran dari fungsi SDM yang berdampak langsung pada usaha.

- a. Menghasilkan iklim organisasi yang mendukung pelayanan orientasi pelayanan pelanggan. Roog dkk, melakukan penelitian mengenai iklim organisasi yang berorientasi pada pelanggan.
- b. Penelitiannya meliputi aspek: bagaimana karyawan menilai pelanggan, komitmen pegawai, kerja sama dan koordinasi, kompetensi serta konsistensi manajemen. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap iklim organisasi, dan iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan pelanggan.
- c. Meningkatkan motivasi karyawan.

Motivasi adalah proses yang mendorong individu untuk secara sukarela memberikan usahanya dalam bekerja. Menurut teori *expectancy*, seseorang akan cenderung mengerjakan sesuatu karena

penghargaan yang diperolehnya. Dalam hal ini moneter berperan penting dalam memotivasi seseorang. Namun penghargaan non moneter juga efektif dalam memotivasi karyawan dalam mencapai kinerja yang diharapkan, karena sebagian orang terdorong untuk mencapai sesuatu yang mereka inginkan dan sebagian orang lainnya lebih tertarik pada aspek-aspek *non financial* dalam kerjanya, seperti penghargaan jabatan, atau peningkatan tanggung jawabnya (Meija, Balkin, Cardi, 1989). Motivasi Karyawan yang dibedakan untuk level manajer ke atas dengan staf dan domain yang diukur adalah:

- Jumlah : seberapa banyak karyawan bekerja
- Usaha : seberapa karyawan bekerja
- Fokus : seberapa terlibat karyawan untuk bekerja
- Menikmati : seberapa senang karyawan melakukan pekerjaan
- Intensi : seberapa jauh karyawan bertahan dalam melakukan pekerjaannya
- Prestasi tinggi : apakah karyawan menampilkan kinerja yang lebih
- Sukarela : apakah karyawan bersedia menerima tanggung jawab lebih

2. *High Performance Work System (HPWS)*

High performance work system adalah unsur-unsur dalam sistem sumber daya manusia yang dirancang untuk memaksimalkan mutu

keseluruhan modal manusia organisasi. Pengukuran HPWS terfokus kepada bagaimana perusahaan bekerja melalui setiap fungsi sumber daya manusia mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja di setiap aktivitasnya. Berikut merupakan contoh *high performance work system* :

- a. Menghubungkan keputusan seleksi dan promosi dengan model kompetensi yang telah dibangun (*validated competency model*) untuk mencapai tujuan strategik perusahaan.
- b. Mengembangkan strategi-strategi yang memberikan dukungan yang tepat waktu dan efektif mendukung keterampilan yang dituntut untuk implementasi strategi perusahaan.
- c. Menetapkan kebijakan kompensasi dan manajemen kinerja yang dapat menarik; mempertahankan dan memotivasi karyawan berkinerja tinggi.

Pengukuran *high performance work system* (HPWS) menempatkan dasar untuk membangun sumber daya manusia menjadi suatu asset strategis. Sehingga *high performance work system* (HPWS) berfungsi untuk memaksimalkan kinerja karyawan. Apabila dilihat dari metode pengukurannya, HPWS mengukur sistem sumber daya manusia dengan mengumpulkan indikasi yang merefleksikan pada fokus kinerja dari setiap elemen sistem.

3. Sistem sumber daya manusia/*Human Resources System Alignment*

Human resources system alignment adalah kebijakan, prosedur, dan praktik sumber daya manusia yang dibangun sejalan dengan strategi perusahaan. Mengukur *human resources system alignment* ini berarti menilai tentang kesejajaran eksternal dan internal. Kesejajaran eksternal adalah sejauh mana sistem sumber daya manusia memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal adalah tentang bagaimana setiap elemen dapat bekerjasama dan tidak menimbulkan suatu konflik didalamnya.

Apabila sistem sumber daya manusia di perusahaan tersebut sudah fokus pada implementasi strategi (kesejajaran eksternal), maka setiap elemen internal cenderung dapat bekerjasama dan sejajar. Sehingga akan kecil kemungkinan timbulnya konflik di dalam.

4. *Human Resource Efficiency*

Human resources efficiency merupakan ukuran efisiensi dari sumber daya manusia. Menurut Brian E. Becker, Mark A. Huselid dan Dave Ulrich membedakan *Human resource efficiency measures (Doables)* ke dalam dua kategori, yaitu:

1. *Core efficiency measures*

Pengeluaran sumber daya manusia yang signifikan, namun tidak mempunyai kontribusi langsung terhadap implementasi strategi perusahaan.

2. *Strategic efficiency measures*

Penilaian efisiensi dari aktivitas sumber daya manusia dan proses yang dirancang untuk menghasilkan kontribusi sumber daya manusia (*human resources deliverable*).

Human resources efficiency bersifat strategik sehingga dapat memberikan kontribusi pada sasaran organisasi pada:

1. Memaksimalkan kinerja

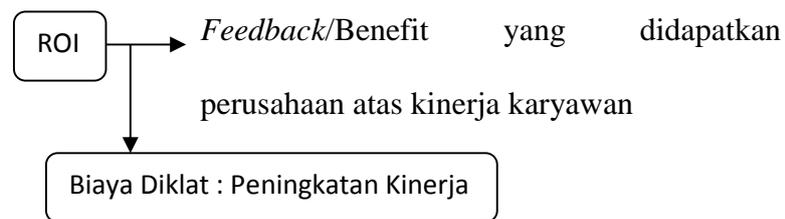
Modal SDM yaitu dengan menghitung pengembalian dari investasi yang telah dilakukan dari program SDM yang signifikan menunjang sasaran perusahaan atau organisasi.

2. Intensitas *turn over*

Untuk mengetahui efisiensi kegiatan dan proses SDM yang dapat memberikan kontribusi langsung terhadap implementasi strategi organisasi, maka dilakukan pengukuran terhadap:

a. *Human Resource Return on investment (HR ROI)*.

Menurut Becker dkk, salah satu cara untuk memaksimalkan kinerja SDM adalah dengan menghitung HR ROI, yaitu membandingkan antara biaya dan manfaat potensial. Dalam pengukuran ini akan diukur pelaksanaan program pengembangan yang meliputi pelatihan manajemen dan pengembangan kompetensi individu sesuai kebutuhan pekerjaan. Adapun contoh gambaran untuk menghitung HR ROI adalah sebagai berikut :



- b. Total Biaya SDM per karyawan dalam satu tahun.

Untuk menghitung biaya SDM per karyawan adalah dengan membandingkan biaya SDM total dengan rata-rata jumlah karyawan dalam 1 tahun.

3. Persentase jumlah karyawan yang keluar (*turn over percentage*) dan kecenderungan untuk keluar dari perusahaan (*turn over intention*).

Persentase karyawan yang keluar dari organisasi dihitung berdasarkan rata-rata jumlah karyawan yang keluar per tahun. Untuk mengukur kecenderungan karyawan untuk berhenti atau keluar dari organisasi.

2.1.4.6 Tahapan Perancangan *Human Resources Scorecard*

Adapun tahapan rancangan sistem pengukuran SDM melalui pendekatan *human resources scorecard* menurut Surya Dharma & Yuanita Sunatrio (2001:13), yaitu:

1. Mengidentifikasi *human resources competency*

Kompetensi yang dimaksud dalam tahap ini adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya, hasil studi tentang kompetensi SDM pernah dilakukan oleh Perrin (1990) dalam

Becker, Huselid & Ulrich menunjukkan bahwa kompetensi SDM diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan komputer (eksekutif lini)
 - b. Memiliki pengetahuan yang luas tentang misi untuk SDM (akademik)
 - c. Memiliki kemampuan untuk mengantisipasi pengaruh perubahan (*consultant*)
 - d. Mampu memberikan edukasi mengenai SDM dan mempengaruhi manajer lini (eksekutif SDM).
2. Pengukuran *high performance work system (HPWS)*

Pada pengukuran HPWS ini maksudnya menempatkan dasar untuk membangun sumber daya manusia menjadi aset strategik. *HPWS* memaksimalkan kinerja karyawan. Setiap pengukuran sistem sumber daya manusia harus memasukan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada 'fokus pada kinerja' dari setiap elemen sistem sumber daya manusia. Pengukuran *HPWS* lebih pada bagaimana organisasi bekerja melalui setiap fungsi sumber daya manusia mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktivitas. Contoh:

- a. Berapa banyak kandidat yang berkualitas sangat baik yang direkrut untuk setiap strategi penerimaan karyawan baru?
- b. Bagaimana proporsi *merit pay* ditentukan oleh PA formal?

- c. Apa perbedaan dalam memberikan *merit pay* antara karyawan yang berkinerja tinggi dan rendah?
- d. Berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk *training* bagi karyawan baru tiap tahunnya?

3. Mengukur *human resources system alignment*

Pada tahap ini berarti menilai sejauh mana sistem sumber daya manusia memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan atau disebut kesejajaran eksternal (*external alignment*) sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal (*internal alignment*) adalah bagaimana setiap elemen dapat bekerja bersama dan tidak mengalami konflik. Dalam hal ini tidak perlu dilakukan pengukuran kesejajaran internal, karena bila sistem sumber daya manusia sudah fokus pada implementasi strategi (kesejajaran eksternal) atau dapat mengelola kesejajaran eksternal, maka ketidaksejajaran internal cenderung tidak terjadi. Fokus pada kesejajaran internal lebih sesuai bila pengukuran untuk suatu perusahaan tidak mengadopsi perspektif strategi sumber daya manusia.

4. *Human Resources efficiency*

Human resources efficiency merefleksikan pada bagaimana fungsi SDM dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan cara biaya yang efektif. Bukan berarti SDM harus meminimalkan biaya tanpa memperhatikan hasil atau *outcome*, tetapi

lebih pada merefleksikan keseimbangan (*balance*). Pengukuran *HR* efisiensi terdiri dari 2 jenis kategori:

- a. Pengukuran efisiensi inti (*core efficiency*) yang merepresentasikan pengeluaran SDM yang signifikan yang tidak memiliki kontribusi langsung dengan implementasi strategi perusahaan, terdiri dari:
 1. Biaya manfaat (*benefit cost*) sebagai suatu persentase dari penggajian.
 2. Biaya kesejahteraan (*Worker compensation*) per karyawan.
 3. Persentase pemasukan yang tepat pada sistem informasi SDM.
- b. Pengukuran efisiensi strategi (*strategic efficiency*) mengukur efisiensi kegiatan dan proses SDM yang di rancang untuk menghasilkan *HR deliverable* tersebut, terdiri dari:
 1. Biaya per orang yang diperkerjakan
 2. Biaya per jam pelatihan
 3. Pengeluaran SDM bagi karyawan

5. *HR deliverable*

Untuk mengintegrasikan sumber daya manusia kedalam sistem pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi hal yang menghubungkan antara sumber daya manusia dan rencana-rencana implementasi strategi organisasi. Hal tersebut dinamakan “strategi *HR deliverable*” yang merupakan *outcome* dari arsitektur sumber daya manusia yang akan melaksanakan strategi perusahaan. Hal ini

bertentangan dengan *HR do ables* yang memfokuskan pada efisiensi SDM dan jumlah kegiatan. *HR deliverable* terdiri dari:

a. *HR performance driver*.

Kapabilitas atau asset yang berhubungan dengan orang (*core people – related*) misalnya berupa produktivitas karyawan dan kepuasan kerja.

b. *Enables performance driver*.

Memperkuat *performance driver*, misalnya berupa perubahan dalam struktur *reward* memungkinkan adanya pencegahan dari pada reaktif. Atau bila suatu perusahaan mengidentifikasi produktivitas karyawan sebagai inti *performance driver*, maka dengan melatih keterampilan ulang (*re-skilling*) dapat menjadi *enabler performance driver*.

Jadi sebaiknya perusahaan memfokuskan pada dua hal di atas secara seimbang. Misalnya daripada hanya memikirkan SDM yang memfokuskan pada hal-hal yang *enabler* SDM tertentu yang dapat memperkuat *performance driver* dalam hal operasional, pelanggan dan segmen finansial dan perusahaan (non – SDM).

Human resources deliverable adalah kontribusi penting dalam *human capital* untuk mengimplementasi strategi perusahaan. Dalam hal ini secara strategik memfokuskan pada tingkah laku karyawan, seperti rendahnya *turnover*.

Pengukuran *human resources deliverable* membantu untuk mengidentifikasi hubungan kausal unik dimana sistem SDM menciptakan *value* dalam perusahaan. Pemilihan pengukuran *human resources deliverable* yang tepat tergantung pada peran dimana SDM akan ditampilkan pada implementasi strategi. *Human resources deliverable* dapat saja berupa kapabilitas organisasi. Kapabilitas tersebut akan mengkombinasikan kompetensi individual dengan sistem organisasi yang menambah *value* melalui rantai nilai perusahaan.

Pendekatan lain adalah dengan memfokuskan pada pemahaman kapabilitas hubungan dengan orang (*people - related capabilities*) seperti *leadership* dan fleksibilitas organisasi. Karena hal ini mudah untuk dibayangkan bahwa kapabilitas itu dapat mempengaruhi kesuksesan organisasi secara umum.

Sebaiknya dengan menggunakan model 7 langkah, pengukuran kontribusi SDM tidak memerlukan lompatan (*leap*) langsung antara *human resources deliverable* dan kinerja perusahaan. Karena itu, maka pengukuran *human resources deliverable* sebaiknya memfokuskan pada *human resources enablers* dan *human resources performance driver* daripada potensi kapabilitas perusahaan. Pengukuran ini mewakili dimensi *human - capital* dari *performance driver* yang

berlainan dalam peta strategi perusahaan. Idealnya *human resources deliverable* dalam *human resources scorecard* akan memasukkan beberapa pengukuran pengaruh strategik dari *human resources deliverable* yang sudah didefinisikan. Hal ini juga termasuk memperkirakan hubungan antara tiap *human resources deliverable* dengan *performance driver* individual dalam peta strategi. Jadi dapat menghubungkan pengaruh *deliverable* melalui *performance driver* dan selanjutnya pada kinerja perusahaan. Contoh pengukuran *performance driver*:

- a. Akses ke informasi bisnis untuk mempercepat pembuatan keputusan.
- b. Efektivitas berbagai informasi di antara departemen.
- c. Efektivitas proses *performance appraisal* untuk menghadapi kinerja yang buruk, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2009:69), penggunaan empat dimensi untuk mengonstruksi scorecard adalah:

1. *High-Performance Work System*

Terdapat ukuran-ukuran agar dimensi kinerja aktivitas SDM tetap memperoleh perhatian utama mereka.

Tabel 2.3 Ukuran-ukuran *High-Performance Work System*

Rata-rata peningkatan penghargaan yang diberikan berdasarkan klasifikasi pekerjaan dan kinerja karyawan	Persentase karyawan yang bayarannya bergantung pada kinerja
Rasio antara karyawan berbakat dan penggantinya (<i>backup talent</i>)	Persentase karyawan dengan neraca pengembangan

<i>ratio)</i>	
Belanja pengembangan kompetensi per karyawan	Persentase gaji total berisiko
Rasio gaji perusahaan/gaji perusahaan pesaing	Kualitas sistem umpan-balik karyawan
Perbedaan kompensasi insentif (kinerja rendah vs tinggi)	Rentang (distribusi) peringkat penilaian kinerja
Jumlah dan kualitas tim-tim lintas fungsi	Rentang peningkatan penghargaan berdasarkan klasifikasi
Jumlah dan tipe “proyek khusus” untuk mengembangkan karyawan berpotensi tinggi	Jumlah usulan yang dihasilkan dan/atau diimplementasikan

Sumber: *The HR Scorecard*, 2009

2. Penyelarasan sistem SDM (*human resources system alignment*)

Untuk memilih ukuran penyelarasan yang tepat, fokuslah pada unsur-unsur sistem SDM yang menciptakan kontribusi pada *human resources deliverable*.

3. Efisiensi SDM : Metriks Inti vs Metriks Strategis

Dilakukan pembagian efisiensi kunci ke dalam dua kategori, yaitu inti dan strategis. Efisiensi inti mengukur pengeluaran SDM yang tidak memiliki kontribusi langsung pada pengimplementasian strategi perusahaan. Efisiensi strategis mengukur efisiensi kegiatan dan proses SDM untuk menghasilkan *human resources deliverable*.

4. *Human Resources Deliverables*

Ukuran-ukuran *human resources deliverable* membantu dalam mengidentifikasi hubungan sebab-akibat, yang mana sistem SDM menghasilkan nilai dalam perusahaan. Pemilihan ukuran-ukuran *human resources deliverable* yang tepat bergantung kepada peran yang akan dimainkan oleh SDM dalam implementasi strategi. Dalam

pembuatan bagian tersebut, harus lebih fokus pada *human resources performance driver* dan *human resources performance enabler* daripada kapabilitas potensial organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4 Studi Empiris Dengan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Subjek Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Mohammad Moinul Islam Murad, Md Assaduz-zaman (2014)	<i>Human Resources Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard</i>	<i>Human resources in bangladesh corporate as strategic partnership</i>	<i>Human Resource Scorecard (HRSC) will pave the way to reveal HR contribution aligning with organizational strategy</i>
2.	Gabcanova Iveta (2012)	<i>Human Resources Key Performance Indicator</i>	<i>Human Capital in Zlin</i>	<i>Implementation of HR scorecard has same rules and steps among organizations in frame of entrepreneurial environment e. g. in business companies or in financial houses. And continuous improvement in organization development can be supported by high level of organization culture which means better communication and stronger team work.</i>
3.	Dina Ariningsih (2014)	Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode <i>Human Resources</i>	Perpustakaan Pusat Universitas Muhammadiyah Surakarta	Metode penelitian Kualitatif. Pengukuran kinerja secara keseluruhan berdasarkan 4 perspektif pada tahun 2012 adalah 1,937 yang artinya kinerja kurang dan tahun 2013 mengalami peningkatan

		<i>Scorecard</i>		yaitu 2,237 yang artinya kinerja karyawan baik.
4.	Nisa Masruroh (2008)	Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Human Resources Scorecard</i> dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT.Rajawali Tanjungsari	PT.Rajawali Tanjungsari	Kinerja sumber daya manusia di PT.Rajawali Tanjungsari adalah kurang untuk tahun 2005 dan sedang untuk tahun 2006. <i>Key Performance Indicator</i> yang tidak memenuhi target pada tahun 2005 tetapi untuk tahun 2006 hampir semua <i>Key Performance Indicator</i> sudah memenuhi target, tetapi untuk <i>Key Performance Indicator Skill</i> dalam bidang sistem informasi masih sangat kurang.
5.	Rusindiyanto (2007)	Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC)	PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo	Kinerja perspektif keuangan pada tahun 2004 sebesar 2,20 (kurang) dan tahun 2005 sebesar 4,20 (baik), perspektif pelanggan pada tahun 2004 sebesar 2,57 (kurang) dan tahun 2005 sebesar 3,833 (sedang), perspektif proses bisnis pada tahun 2004 sebesar 2,786 (sedang) dan tahun 2005 sebesar 3,23 (sedang). Sedangkan untuk perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2004 sebesar 1,333 (kurang) dan tahun 2005 sebesar 2 (kurang).
6.	Yulianeu, SE, MM	Pemodelan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> Sebagai Alat	PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah	Peta strategi divisi SDM PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencapai <i>strategic</i>

		Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Kantor Pusat PT.Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah		<i>goals</i> perusahaan yang merupakan penjabaran dari visi, misi dan tujuan perusahaan. Peta strategi ini penting bagi perusahaan karena dapat dijadikan acuan/pedoman merumuskan program yang tepat sasaran dengan target perusahaan. Oleh Karena itu, apabila ada perubahan pada visi, misi, dan tujuan perusahaan, maka harus merancang kembali peta strategi Divisi SDM agar strategi-strategi pada level SDM tepat sasaran dengan <i>strategic goals</i> perusahaan. Keberhasilannya mencapai sasaran stratejik yang telah ditetapkan
7.	Silma Luthfika Harnanda, Arif Hidayat, Shyntia Atica Putri (2012)	Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i>	PT. Erindo Mandiri, Pasuruan	Hasil penyelarasan visi misi dan strategi perusahaan menjadi sasaran strategis SDM menghasilkan 23 KPI yang terbagi ke dalam 4 perspektif (<i>financial, customer, internal bussiness process, learning and growth</i>). Nilai pencapaian kinerja masing-masing perspektif yaitu, perspektif <i>financial</i> sebesar 136%, perspektif <i>customer</i> sebesar 89,75%, perspektif <i>internal bussiness process</i> sebesar 87,81%, dan perspektif <i>learning and growth</i> sebesar 81,16%. Kinerja keempat perspektif tersebut berkategori hijau yang berarti kinerja keempatnya telah baik dan memenuhi target. Nilai

				pencapaian kinerja SDM PT. Erindo Mandiri untuk periode tahun 2012 adalah sebesar 111,579% dan berkategori hijau, yang berarti kinerja SDM keseluruhan adalah baik.
--	--	--	--	---

2.3 Kerangka Pemikiran

Persaingan yang semakin kompleks membuat perusahaan dihadapkan pada perbaikan dan pengoptimalan fungsi, strategi serta pengelolaan kinerja karyawan yang terbaik. Karena setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis, maka membuat perusahaan harus mampu mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan persaingan global.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382) definisi pengukuran kinerja adalah:

“Pengukuran kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.”

Indikator dalam pengukuran kinerja yang baik menurut Moehariono (2012:95) dikemukakan sebagai berikut:

1. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan

2. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya

Sehingga, pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya terfokus pada ukuran keuangan, yang dalam manajemen tradisional ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Hal ini dimungkinkan karena adanya beberapa metode pengakuan, pengukuran, dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi, misalnya depresiasi, pengakuan kas, metode penentuan laba, dan sebagainya. Maka kinerja personil yang diukur adalah hanya yang berkaitan dengan keuangan, padahal ukuran-ukuran keuangan tidak cukup memberikan gambaran yang riil secara keseluruhan mengenai keadaan perusahaan.

Robert Kaplan dan Norton, pada tahun 2000 mengeluarkan metode pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, yang tidak hanya menekankan perspektif keuangan saja, namun juga mempertimbangkan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut merupakan ulasan mengenai 4 perspektif yang menjadi elemen kunci dalam *balanced scorecard* yang dikeluarkan oleh Robert Kaplan dan David Norton:

1. Perspektif Keuangan (*financial*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi

yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

2. Perspektif Pelanggan (*customer*)

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsikan konsumen (Heppy Julianto, 2000).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process*)

Menurut Kaplan dan Norton (2000:83), dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*.

Namun, persaingan yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk menciptakan nilai dan daya saing dari aspek yang berbeda. Karena hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan yang mampu bertahan dan kuat dalam menghadapi lingkungan yang kompleks. Maka dari itu, sudah saatnya bagi perusahaan untuk menempatkan SDM sebagai aset strategis dan menentukan strategi yang tepat dengan menyusun rencana kerja, pengelolaan dan operasional bisnis yang harus dijalankan sdm ditunjang dengan sistem yang sudah diterapkan.

Hingga di tahun 2001, Becker, Huselid dan Ulrich telah mengembangkan suatu sistem pengukuran yang dinamakan *human resource scorecard*. Pengukuran ini merupakan pengembangan dari konsep *balanced scorecard*, dimana pengukuran *human resource scorecard* lebih menfokuskan pada kegiatan SDM

atau menilai kontribusi strategik yang terdiri dari 3 (tiga) dimensi rantai nilai yang diwakili oleh Fungsi SDM, Sistem SDM, dan perilaku karyawan yang strategik, guna untuk mengukur sumber daya manusia dengan mengkaitkan antara orang-strategi-kinerja untuk menghasilkan perusahaan terbaik, dan juga menjabarkan misi, visi dan strategi, menjadi aksi *human resource* yang dapat diukur kontribusinya. Karena karakteristik manusia pada dasarnya sulit dipahami, sulit dikelola, apalagi diukur, sedangkan sumber daya manusia adalah aset terpenting yang sangat *powerful* dan penuh misteri dari sebuah perusahaan.

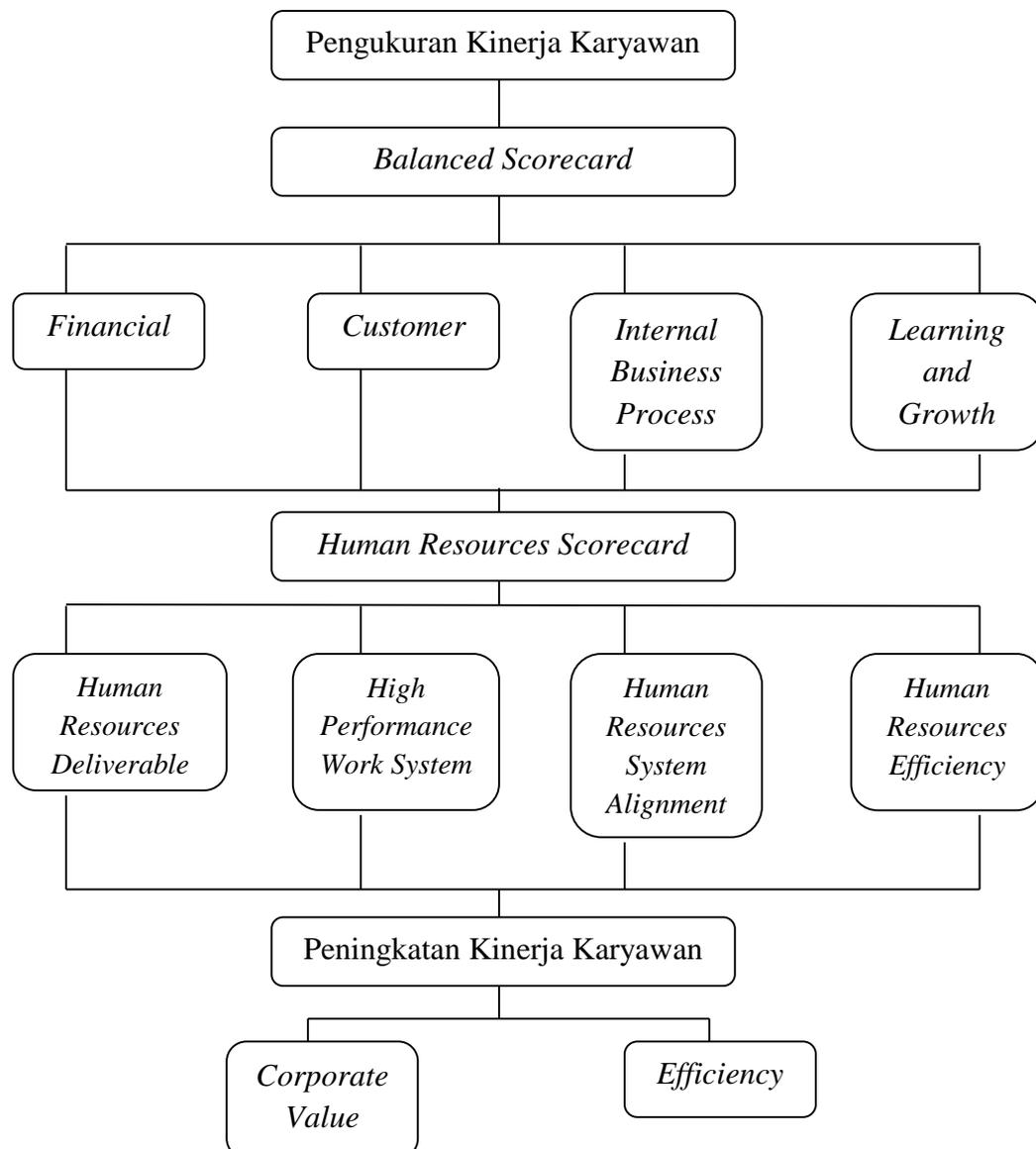
Terdapat 4 elemen kunci yang menjadi dasar pengukuran kinerja dalam *human resources scorecard*, yaitu: kontribusi sumber daya manusia (*human resources deliverable*), Sistem kerja kinerja tinggi (*high performance work system*), penyelarasan sistem HPWS dengan strategi perusahaan (*human resources system Alignment*) dan efisiensi kontribusi SDM (*human resources efficiency*). Keempat elemen tersebut merefleksikan keseimbangan (*balance*) antara control biaya dan penciptaan value (*value creation*).

Control biaya berasal dari pengukuran *human resources efficiency*. Sedangkan penciptaan value (*Value creation*) berasal dari pengukuran *human resources deliverable*, kesejajaran system SDM eksternal, dan *high performance work system*. Ketiga hal terakhir adalah elemen penting dari *human resource architecture* yang melacak rantai nilai dari fungsi ke sistem lalu ke tingkah laku karyawan.

Dalam jurnal Murad, M Moinul Islam dan Asaduzzaman, Md pada tahun 2014 yang berjudul *Human Resources Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard*.

Menyimpulkan bahwa dengan adanya metode *human resources scorecard*, maka diharapkan dapat mengoptimalkan fungsi dan kinerja perusahaan dengan mengelola sistem SDM untuk penyelarasan kontribusi dengan strategi organisasi, dalam upaya menciptakan *value* perusahaan dan pengendalian biaya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat digambarkan dalam bentuk kerangka pemikiran penelitian ini seperti berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.4 Proposisi

Berdasarkan kerangka pemikiran dan alur berpikir penelitian diatas, maka proposisi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* diterapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.