

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN PROPOSISI PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Peneliti disini akan memaparkan teori yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi sesuai dengan judul yang diangkat pada penelitian ini, yaitu pengukuran kinerja karyawan dengan *Human resource scorecard* (studi kasus pada Bawaslu Kabupaten Bandung). Didalam kajian pustaka ini akan di paparkan teori-teori secara menyeluruh sesuai dengan fenomena yang terjadi pada penelitian ini, teori-teori pada penelitian ini mencakup pengertian secara umum, pengertian yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sampai pada pengertian yang fokus kepada permasalahan yang peneliti teliti

##### **2.1.1 Manajemen**

Kata Manajemen menurut Henri Fayol dalam Wulandari (2022) Fayol menerbitkan bukunya yang berjudul "Administration Industrielle et Générale" berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur." Sedangkan dalam bahasa Inggris manajemen berasal dari kata kerja "*to manage*" yang dalam bahasa Indonesia dapat berarti mengurus, mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina, dan memimpin. Sama halnya dengan administrasi, kata manajemen juga berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata mantis yang berarti tangan dan agree yang berarti melakukan. Kata –kata itu digabung menjadi kata kerja manager yang artinya menangani. *Managere*

diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda management, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, management diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

Dalam organisasi, peranan manajemen sangat dibutuhkan. Karena dengan manajemen yang baik secara keseluruhan akan mendukung fungsi daripada organisasi tersebut didirikan. Secara sederhana, Manajemen Manajemen dan Ruang Lingkupnya merupakan suatu proses tindakan atau seni perencanaan, mengatur, pengarahan dan pengawasan yang dinamis yang menggerakkan organisasi mencapai tujuannya.

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan- tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah *managing* atau pengelolaan, sedang pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola. Manajemen menurut beberapa ahli yaitu :

Menurut G.R Terry (dalam Alfiah et al., 2018) dikatakan manajemen adalah usaha-usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain

Menurut John D. Millett dalam Baslini, (2022) manajemen adalah proses pembimbingan, pengarahan serta pemberian fasilitas kerja kepada orang-orang yang diorganisir dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Hoesada (dalam Arifudin et al., 2020) manajemen adalah istilah yang bermakna manusia atau kumpulan manusia yang melakukan kegiatan manajemen, yang terpisah dari pekerja (*labor*) sebagai SDM yang dikelola

manajemen. Istilah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* berarti kontrol. Dalam bahasa Indonesia dapat diartikan mengendalikan, menangani atau mengelola. Selanjutnya kata benda manajemen dapat mempunyai berbagai arti.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang menunjukkan penampilan dari fungsi-fungsi khusus juga manajemen sebagai suatu ilmu, seni, karier, ataupun sebagai profesi.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Adapun beberapa fungsi Manajemen menurut (Patma et al., 2019) yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*) : menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
2. Pengorganisasian (*Organizing*): mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
3. Kepegawaian (*Staffing*): menentukan kebutuhan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja.
4. Memotivasi (*Motivating*): mengarahkan atau mendorong perilaku sumber daya manusia kearah tujuan-tujuan yang telah ditentukan.
5. Pengontrolan (*Controlling*): mengukur pelaksanaan sesuai dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu

#### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai factor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi,

sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut (Arifudin et al., 2020), MSDM adalah manajemen yang efektif dari orang-orang dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia membantu menjembatani kesenjangan antara kinerja karyawan dan tujuan strategis organisasi. Selain itu, tim manajemen sumber daya manusia yang efisien dapat memberikan keunggulan bagi perusahaan dalam persaingan.

Menurut Mangkunegara (2011) manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

Menurut Asih, (2019) Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah upaya perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Target perusahaan, jadi tujuan utama semua pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

### 2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu sebagai berikut:

#### 1. Manajerial

##### a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program ke karyawan.

##### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

##### c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

##### d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan

## 2. Operasional

### a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaanP

### b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan

### c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi

### d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

f. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Bagi Gary Dessler (2016) Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia jadi sesuatu proses sistematis buat bawa perubahan yang di idamkan dalam sikap karyawan dengan mengaitkan hal- halberikut ini:

1. Perencanaan sumber energi manusia yang diperlukan oleh organisasi ataupun industri (*human resources planning*)
2. Menganalisis jabatan serta pekerjaan, ialah menganalisa dan menarangkan secara rinci tentang tiap- tiap pekerjaan atau jabatan dalam industri ataupun organisasi (*Job Analysis*)
3. Perekrutan serta penyeleksian karyawan ataupun sumber energi manusia yang diperlukan tersebut cocok dengan ketentuan, sistem, tata metode, prosedur serta proses yang ditetapkan supayaenuhi kebutuhan organisasi baik pada masa saat ini ataupun buat masa akan tiba (*recruitment and selection*)
4. Memperkenalkan latar balik industri, budaya organisasi industri, nilai- nilai industri serta etika kerja kepada karyawan yang sudah lulus pilih dan memperkenalkannya kepada karyawan- karyawan yang lain (*orientation and induction*)
5. Pelatihan serta pengembangan sumber energi manusia dalam organisasi (*training and development*)
6. Evaluasi prestasi serta kinerja karyawan buat promosi, demosi, transfer serta pemberhentian (PHK) terhadap karyawan (*performance appraisal*)
7. Perencanaan serta pemberian kompensasi ataupun upah (*compensation planning and remuneration*)
8. Memotivasi karyawan, mencermati kesejahteraan, kesehatan serta keselamatan karyawan (*motivation, welfare, healthy and safety*)
9. Melindungi ikatan serta melaksanakan komunikasi dengan serikat pekerja (*industrial relations*)

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja (*performance*) ialah sikap nyata yang ditampilkan setiap orang selaku prestasi kerja selaku cerminan menimpa tingkatan pencapaian penerapan sesuatu aktivitas/ kebijakan ataupun sesuatu guna dari motivasi dan keahlian buat menyelesaikan tugas ataupun pekerjaan seorang dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, serta visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning sesuatu organisasi. Sebutan kinerja kerap digunakan untuk menyebut prestasi ataupun tingkatan keberhasilan orang ataupun kelompok individu

#### **2.1.3.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Menurut Edwin A. Locke (dalam Fajar et al., 2022), seorang psikolog dan ahli teori motivasi, kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil yang dihasilkan oleh individu dalam konteks pekerjaannya, yang diukur melalui pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Teori tentang pengaturan tujuan (*goal-setting theory*), yang berfokus pada pentingnya menetapkan tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur untuk meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Dalam konteks ini, definisi kinerja karyawan mengacu pada pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Definisi kinerja karyawan melibatkan elemen-elemen berikut:

1. Tujuan yang ditetapkan: Kinerja karyawan diukur berdasarkan sejauh mana individu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan ini haruslah spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan waktu terbatas.
2. Pencapaian tujuan: Kinerja karyawan dinilai berdasarkan sejauh mana individu berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Pencapaian ini dapat diukur dengan

melihat hasil nyata yang telah dicapai atau kemajuan yang telah dilakukan dalam mencapai tujuan tersebut.

3. Motivasi dan komitmen: Menetapkan tujuan yang menantang dan memberikan umpan balik secara teratur dapat meningkatkan motivasi dan komitmen individu terhadap pencapaian tujuan. Kinerja karyawan juga mencakup tingkat motivasi dan komitmen yang ditunjukkan dalam upaya mencapai tujuan tersebut.

Dalam teori pengaturan tujuan, menetapkan tujuan yang spesifik dan menantang dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan arahan, meningkatkan motivasi, dan memperkuat upaya individu dalam mencapai hasil yang diinginkan.

#### **2.1.3.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Edwin A. Locke (dalam Fajar et al., 2022), indikator kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang mencerminkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Indikator-indikator tersebut haruslah obyektif, terukur, dan terkait langsung dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat dikaitkan :

1. Pencapaian Tujuan: Indikator utama kinerja karyawan adalah sejauh mana mereka berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini melibatkan penilaian terhadap tingkat pencapaian tujuan secara kuantitatif atau kualitatif.
2. Kualitas Hasil Kerja: Indikator kinerja karyawan juga mencakup kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Ini dapat melibatkan evaluasi tentang tingkat akurasi, keunggulan, keandalan, dan ketepatan waktu dalam menghasilkan produk atau layanan.

3. **Produktivitas:** Indikator produktivitas menunjukkan seberapa efisien dan efektif seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan proyek. Ini dapat diukur dengan mengamati jumlah pekerjaan yang diselesaikan, waktu yang dihabiskan, atau output yang dihasilkan.
4. **Kreativitas dan Inovasi:** Indikator kinerja karyawan juga dapat mencakup sejauh mana mereka berkontribusi dalam memberikan ide kreatif, solusi inovatif, atau pengembangan baru yang meningkatkan kinerja atau proses kerja.
5. **Kemampuan Pemecahan Masalah:** Indikator ini menunjukkan sejauh mana seorang karyawan mampu mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk memecahkan masalah tersebut.
6. **Komitmen dan Inisiatif:** Indikator ini mencerminkan tingkat komitmen dan inisiatif yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka. Ini termasuk tingkat motivasi, tanggung jawab, dan keinginan untuk berkontribusi secara proaktif dalam mencapai tujuan.

### **2.1.3.3 Pengukuran Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382) definisi evaluasi kinerja merupakan: “Evaluasi kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaan mereka bila dibanding dengan seperangkat standar, serta kemudian mengkomunikasikan data tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja pula diucap peneringkatan karyawan, penilaian karyawan, tinjauan kerja, penilaian kinerja, serta evaluasi hasil.” Setelah itu bagi Gary Dessler dalam (2016), kinerja ialah: “Evaluasi kinerja merupakan

ialah upaya sistematis untuk menyamakan apa yang dicapai seorang dibanding dengan standar yang terdapat.”

#### **2.1.4 *Balanced Scorecard***

##### **2.1.4.1 Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi Hansen Mowen, dalam Faishol (2016). *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi, dan keempat perspektif secara berimbang dalam gambar berikut ini.

*Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Rusindiyanto, 2019). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi maka visi dan strategi organisasi tercapai.

(Kaplan & Norton, 1996) mengatakan, "*if can measure it you can manage it*" pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan organisasi atau organisasi baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kemudian menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang Untuk menentukan hasil yang ingin dicapai dan pemacu dari hasil yang ingin dicapai maka diharapkan eksekutif senior dalam organisasi dapat

mengkoordinasikan energi, kemampuan dan pengetahuan dari semua orang yang ada dalam organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. (Tanaka, 2018)

### **2.1.5 *Human Resources Score Card (HRSC)***

#### **2.1.5.1 *Pengertian Human Resources Score Card***

Sejak diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton tahun 1992, konsep *Balanced Scorecard* telah diimplementasikan di sekitar 200 perusahaan di Amerika. Di dalam perkembangannya karena suatu organisasi sangat didominasi oleh *human capital* dan modal *intangible capital* lainnya atau aset tidak berwujud, oleh sebab itu kemudian berkembang metode *Human Resources Scorecard (HRSC)* yang menawarkan langkah – langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia. (Kholiyatullah, 2019).

*Human Resource Score Card* adalah suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat penting bagi manajer sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan di masa depan mengingat lingkungan selalu berubah. *Human Resource Scorecard* adalah alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran sumber daya manusia dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan (Pratama et al., 2018)

#### **2.1.5.2 *Fungsi Human Resources Score Card***

Hal yang paling penting dalam keberhasilan *Human Resource Scorecard* adalah sumber daya manusianya, dan yang melakukan pengukuran adalah departemen sumber daya manusia, sedang yang diukur adalah seluruh sumber daya manusia yang berada didalam organisasi (Pratama et al., 2018)Maka berikut merupakan beberapa fungsi *Human Score Card* yaitu:

1. HRSC dapat memaksimalkan human resources dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan pada perusahaan.
2. HRSC dapat memberikan gambaran yang jelas hubungan sebab akibat antar departemen.
3. HRSC dapat memaksimalkan human resources secara profesional dan mengelola tanggung jawabnya yang strategic.
4. HRSC fleksibel dalam pengimplementasiannya

*Human Resource Score Card* dapat mewujudkan visi, misi, strategi menjadi aksi sumber daya manusia yang dapat diukur kontribusinya, dan menjabarkan sesuatu yang tak berwujud/ *intangible* menjadi sesuatu berwujud / *tangible*. Dengan demikian akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia secara tepat sasaran. (Pratama et al., 2018)

#### **2.1.5.3 Perspektif *Human Resources Score Card***

Layaknya *Balance Score Card*, *Human Resource Score Card* mempunyai 4 persepektif yang sama Secara diagram *HR Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, pespektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pengembangan. Perspektif yang dimaksud disini berarti fokus pandangan. Menurut (Kaplan & Norton, 1996) Perspektif ini digunakan untuk menyusun *key performance indicator*. KPI tersebut harus mampu menjawab 4 pertanyaan perspektif berikut:

1. *Financial perspective: How should we appear to our stakeholders?*
2. *Customer perspective: How should we appear to our customers?*
3. *Internal business processes perspective: What processes must we excel at?*
4. *Learning and growth perspective: How can we sustain our ability to change and improve?*

Dalam penelitian (Rahman, 2020) *Human Resources Scorecard*, terdapat 4 langkah dalam penilaian HRSC dapat dijelaskan yaitu sebagai berikut:

1. *Human Resources Competency*

Kompetensi SDM (Sumber Daya Manusia) merujuk pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku yang diperlukan oleh para profesional HR untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dalam suatu organisasi. Kompetensi adalah atribut-esensial yang memungkinkan tenaga SDM untuk unggul dalam pekerjaan mereka dan memberikan kontribusi terhadap kesuksesan keseluruhan fungsi SDM dan organisasi secara keseluruhan. Beberapa kompetensi utama SDM biasanya mencakup:

1. Keahlian SDM: Keahlian dalam pengetahuan dan praktik terbaik SDM, termasuk hukum ketenagakerjaan, kompensasi dan manfaat, perekrutan bakat, manajemen kinerja, hubungan karyawan, dan teknologi SDM.
2. Komunikasi: Keterampilan komunikasi yang efektif sangat penting dalam SDM, karena para profesional SDM harus menyampaikan informasi, memberikan umpan balik, dan memfasilitasi diskusi dengan karyawan, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya.
3. Praktik Etis: Praktisi SDM harus mematuhi standar etika dan menjaga tingkat kerahasiaan dan integritas tertinggi dalam menangani masalah SDM yang bersifat sensitif.
4. Pemecahan Masalah: Kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis data, dan mengembangkan solusi untuk tantangan SDM adalah kompetensi dasar.

5. **Pembangunan Hubungan:** Membangun hubungan kerja yang kuat dengan karyawan, manajemen, dan mitra eksternal sangat penting agar para profesional SDM dapat efektif dalam pekerjaan mereka.
6. **Manajemen Perubahan:** Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, SDM harus pandai dalam mengelola dan memfasilitasi inisiatif perubahan di dalam organisasi.
7. **Kesadaran Budaya dan Inklusivitas:** Memahami dan mendorong keberagaman dan inklusi semakin penting di bidang SDM untuk memastikan lingkungan kerja yang adil dan setara.
8. **Analisis Data:** Kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data SDM untuk membantu pengambilan keputusan dan meningkatkan strategi SDM.
9. **Pemikiran Strategis:** Mengarahkan praktik SDM dengan strategi bisnis secara keseluruhan dan memberikan kontribusi pada tujuan dan objektif organisasi.
10. **Fokus pada Pelanggan:** Memberikan layanan dan dukungan berkualitas kepada pelanggan internal dan eksternal, termasuk karyawan, pelamar pekerjaan, dan pemangku kepentingan lainnya.

## 2. *High Performance Work System*

Metode manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja, kualitas, dan keunggulan perusahaan dengan melibatkan karyawan, mendorong partisipasi aktif, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung kinerja. HPWS biasanya melibatkan berbagai aspek manajemen, seperti:

1. Partisipasi Karyawan: Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menerima ide-ide mereka, dan memberi mereka kebebasan untuk melakukan apa yang mereka inginkan. Pembelajaran dan Pengembangan: Investasi dalam pendidikan, pengembangan, dan pelatihan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
2. Sistem Kompensasi yang Adil: Memberikan kompensasi yang adil serta insentif untuk kinerja yang baik. Keterlibatan dan Kepemimpinan yang Kuat: Pemimpin yang kuat dan komunikatif mendorong karyawan untuk terlibat.
3. Manajemen Kinerja: Menggunakan sistem yang objektif untuk menilai kinerja Anda dan memberikan kritik yang konstruktif. Desain Pekerjaan yang Menantang: Membuat pekerjaan yang sulit dan berharga untuk karyawan

### 3. Pengukuran *HR Efficiency*

Efisiensi sumber daya manusia (HR) didefinisikan sebagai seberapa efektif departemen sumber daya manusia (HR) sebuah organisasi mengelola dan mengoptimalkan tenaga kerjanya. Ini menunjukkan seberapa baik proses dan tindakan manajemen sumber daya meningkatkan kesuksesan organisasi secara keseluruhan sambil mengurangi biaya dan sumber daya yang digunakan. Berbagai metrik kinerja, seperti manajemen waktu, pengelolaan biaya, penggunaan teknologi, kepatuhan hukum, akuisisi dan retensi bakat, kepuasan karyawan, dan analisis data, dapat digunakan untuk mengukur efisiensi sumber daya manusia. Singkatnya, departemen HR yang efisien berarti mereka dapat bekerja dengan lancar, hemat biaya, dan membantu mencapai tujuan perusahaan sambil memberikan layanan berkualitas tinggi.

#### 4. Pengukuran *Human Resources Deliverable*

Berfokus dalam mengintegrasikan SDM ke dalam pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi hal yang menghubungkan antara SDM dan rencana-rencana implementasi strategi organisasi. Hal tersebut dinamakan “strategi HR *deliverable*” yang merupakan outcome dari arsitektur SDM yang akan melaksanakan strategi perusahaan

Dalam Penelitian (Fayruz, 2022), dikatakan bahwa proses penerapan HRSC terdiri dari transformasi SDM arsitektur menjadi model strategis, perlu ada gambaran bagaimana SDM dapat menghubungkan fungsi-fungsi yang dijalankannya ke dalam proses implementasi strategis organisasi. Ilustrasi tahapan keselarasan antar fungsi SDM dalam implementasi strategi organisasi dijelaskan sebagai berikut:

1. Mendefinisikan strategi bisnis dengan jelas
2. Membangun sistem SDM sebagai modal strategis
3. Membuat peta strategi
4. Identifikasi hasil SDM di peta strategi
5. Melakukan riset dan pengembangan karyawan
6. Penyelarasan arsitektur SDM dan penyampaian SDM
7. Merancang sistem pengukuran strategis

#### **2.1.5.4 Kendala Pengukuran Kinerja**

Dalam melakukan pengukuran kinerja dengan human resource scorecard kita akan dihadapkan pada kendala yang biasa terjadi seperti berikut:

1. Pemilihan Indikator yang Tepat: Mencari indikator kinerja yang relevan dan bermakna dapat menjadi tugas yang sulit. Jika indikator yang dipilih tidak

sesuai dengan tujuan perusahaan atau tidak menunjukkan kontribusi sebenarnya dari karyawan, pengukuran kinerja dapat menjadi tidak akurat.

2. Keterbatasan Data: Anda mungkin tidak memiliki data yang akurat dan lengkap. Mungkin sulit untuk mengukur beberapa indikator atau data yang diperlukan mungkin tidak selalu tersedia. Ini dapat membuat sulit untuk menilai kinerja karyawan secara objektif.
3. Subjektivitas Penilaian: Penilaian kinerja karyawan dapat sangat subjektif, terutama jika dilakukan oleh satu atau beberapa orang. Ini dapat menyebabkan ketidakadilan dan bias. Memiliki metode evaluasi yang objektif dan dapat diukur sangat penting.
4. Perubahan Prioritas Organisasi: Jika strategi atau prioritas organisasi berubah, beberapa indikator yang dianggap penting menjadi kurang penting. Jika tidak disesuaikan dengan benar, ini dapat menyebabkan masalah dengan pengukuran kinerja.
4. Tanggapan Karyawan: Beberapa sistem pengukuran kinerja mungkin membuat karyawan tidak nyaman atau tidak puas. Hal ini dapat memengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan, yang berdampak pada hasil akhir.
5. Kesulitan dalam Penetapan Target: Menetapkan dan mencapai target yang realistis dapat menjadi sulit. Target yang terlalu mudah atau terlalu sulit dapat menyebabkan evaluasi kinerja yang salah.
6. Kesulitan Mengukur Kinerja Individu dalam Tim: Dalam beberapa situasi, kontribusi masing-masing anggota tim mungkin sulit dipisahkan.
7. Pengelolaan Perubahan: Sistem pengukuran kinerja harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi, termasuk perubahan

dalam kebijakan, struktur tim, atau teknologi. Menangani perubahan yang sulit dapat menyebabkan pengukuran kinerja menjadi kurang efektif.

Secara konsisten mengevaluasi dan memperbarui metode pengukuran kinerja karyawan sangat penting untuk mengatasi masalah dan mendapatkan informasi yang berharga tentang bagaimana meningkatkan dan mengembangkan kinerja karyawan.

#### **2.1.5.6 Konseptual *Human Resources Score Card***

Kerangka konseptual penelitian ini dikembangkan dan dirumuskan menjadi tujuan strategis dan strategi bisnis. Melalui pendekatan *human resources balanced scorecard*, dihasilkan peta strategi yang kerangkanya terdiri dari empat perspektif. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melalui tujuannya dapat dijadikan acuan bagi manajemen dalam merumuskan strategi pengembangan SDM Karyawan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan hal yang penting dalam melakukan analisis terkait dengan kinerja karyawan dan berbicara tentang pemenuhan kompetensi yang harus di tingkatkan oleh manajemen terkait SDM yang mampu mencapai target perusahaan. Implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia dengan desain HRSC merupakan inti dari penelitian ini dengan konsep sebagai berikut:

##### **1. *Human Resource Building Management***

Mengelola Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) adalah proses pengelolaan aspek-aspek yang terkait dengan tenaga kerja di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ini mencakup berbagai kegiatan dan tanggung jawab yang dirancang untuk mengoptimalkan kinerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan, sekaligus memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai.

## 2. *Human Resources Scorecard*

HRSC (Human Resource Scorecard) adalah sebuah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Brian E. Becker dan Dave Ulrich untuk mengukur kinerja fungsi SDM (Sumber Daya Manusia) dalam mendukung strategi bisnis organisasi. Konsep HRSC ini didasarkan pada pemikiran bahwa fungsi SDM harus dikelola dengan cara yang sama seperti fungsi bisnis lainnya, yaitu dengan mengukur kinerja dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Becker dan Ulrich mengusulkan bahwa HRSC harus terdiri dari empat elemen utama, yaitu: Misi dan strategi SDM: Mengidentifikasi misi dan tujuan SDM yang sesuai dengan tujuan bisnis organisasi, serta menentukan strategi SDM yang sesuai dengan tujuan tersebut. Ukuran kinerja SDM: Mengidentifikasi ukuran-ukuran kinerja SDM yang penting, seperti produktivitas, biaya, kualitas, waktu, dan kepuasan SDM. Inisiatif SDM: Menentukan inisiatif-inisiatif yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan SDM dan bisnis organisasi, seperti pengembangan karyawan, program insentif, dan program pengembangan organisasi.

Dalam rangka meningkatkan kinerja HR building management, perlu dibuat kerangka berpikir yang terdiri dari beberapa perspektif, yaitu HPWS, HR competency, HR efficiency, dan HR deliverable. Kerangka berpikir ini kemudian akan dimasukkan ke dalam KPI sebagai perhitungan objektif untuk strategi peningkatan kinerja HR building management.

## 3. *HPWS (High Performance Work System)*

Perspektif HPWS menekankan pada pentingnya menciptakan sistem kerja yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Beberapa elemen penting dalam HPWS antara lain:

1. Partisipasi karyawan: Karyawan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan masukan terkait pekerjaan mereka.
2. Pelatihan dan pengembangan: Karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
3. Pengakuan dan penghargaan: Karyawan diberikan pengakuan dan penghargaan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.
4. *HR Competency*

Perspektif HR competency menekankan pada pentingnya memiliki sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa elemen penting dalam HR competency antara lain:

1. Rekrutmen dan seleksi: Proses rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan cermat untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki kompetensi yang diperlukan.
  2. Pelatihan dan pengembangan: Karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi mereka.
  3. Evaluasi kinerja: Kinerja karyawan dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi yang diperlukan.
5. *HR Efficiency*

Perspektif HR efficiency menekankan pada pentingnya menciptakan sistem kerja yang efisien dan efektif. Beberapa elemen penting dalam HR efficiency antara lain:

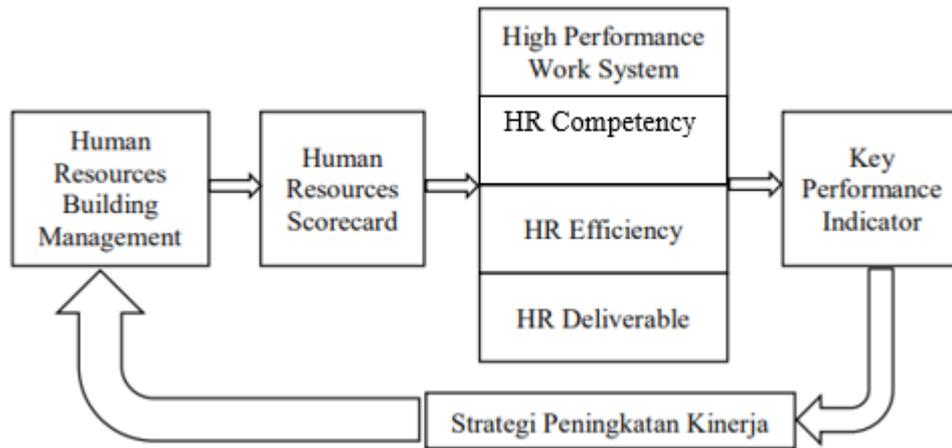
1. Proses kerja: Proses kerja diidentifikasi dan dianalisis untuk memastikan bahwa mereka efisien dan efektif.
2. Penggunaan teknologi: Teknologi digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kerja.
3. Pengukuran kinerja: Kinerja HR diukur secara teratur untuk memastikan bahwa sistem kerja yang digunakan efisien dan efektif.

#### 6. *HR Deliverable*

Perspektif HR deliverable menekankan pada pentingnya memberikan hasil yang diharapkan oleh organisasi. Beberapa elemen penting dalam HR deliverable antara lain:

1. Pengembangan kebijakan dan prosedur: Kebijakan dan prosedur HR dikembangkan untuk memastikan bahwa mereka mendukung tujuan organisasi.
2. Manajemen kinerja: Kinerja karyawan dikelola dengan baik untuk memastikan bahwa mereka memberikan hasil yang diharapkan.
3. Manajemen talenta: Talent management dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang dan memberikan hasil yang diharapkan.

Setelah kerangka berpikir ini dibuat, maka akan dimasukkan ke dalam KPI sebagai perhitungan objektif untuk strategi peningkatan kinerja HR building management. Dengan menggunakan KPI ini, maka akan lebih mudah untuk mengukur kinerja HR building management dan menentukan strategi peningkatan yang tepat



**Gambar 2. 1** Konseptual *Human Resource Score Card*  
(Sumber Gambar 2.1: Olah Data Penulis 2023)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk memperkaya perspektif penelitian ini maka selain dari kajian teori yang telah dijelaskan dilakukan juga review terhadap beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian ini terutama didasarkan atas kesamaan objek penelitian yakni terkait dengan *Human Resources Scorecard*. Secara gambaran umum, banyak sekalian penelitian yang secara landasan memiliki kesamaan terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Tetapi banyak perbedaan metode yang digunakan oleh penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Maka dari itu hal ini menjadi pandangan objektif dalam melaksanakan penyusunan penelitian ini agar menjadi penelitian yang terbaharukan dan juga dapat bermanfaat bagi keilmuan di bidang Sumber Daya Manusia

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1	Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard (Studi	Persamaan dalam penelitian ini ialah sama	Pengukuran berbeda dalam penelitian sebelumnya	Disimpulkan bahwa kinerja PG Madukismo apabila diukur dengan

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Kasus pada Pabrik Gula Madukismo)  Ardiyanti, E. R. (2010).	menggunakan <i>scorecard</i> ddalam melakukan pengukuran kinerja kepegawaian dan sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif	menggunakan BSC sebagai dasar pengukuran sedangkan dalam penelitian ini menggunakan HRSC sebagai dasar persepektif pengukurannya	Balanced Scorecard strategi usahanya baik, tiga perspektif baik yaitu perspektif customer, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan satu perspektif tidak baik yaitu perspektif keuangan dikarenakan laba yang dihasilkan PG Madukismo tidak efektif.
2	<i>Research Strategy For Incerasing Human Resources Contribution Through Human Resource Scorecard Design</i>  Fayruz, M. (2022)	Tujuan penelitian sama-sama mengukur kinerja karyawan, pengukuran yang digunakan sama-sama menggunakan HRSC, dan sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif	Perbedaan terletak pada penelitian sebelumnya melakukan penentuan strategi berdasarkan hasil penilaian HRSC, dan objek dalam penelitian sebelumnya merupakan perusahaan manufaktur berbeda dengan peneliti yang dimana objeknya adalah lembaga pemerintahan	Model yang disusun dalam perancangan <i>human resource scorecard</i> di PT Nasio Karya Pratama adalah sesuai dengan teori dan data empiris di lapangan. Namun, dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, indikator yang telah teridentifikasi dalam proses desain ini juga akan berubah. Terdapat beberapa strategi yang dilakukan berdasarkan hasil peniliasian
4	Konsep <i>Human Resources Scorecard</i>  Helmi, M. N. (2008)	Meneiti mengenai HRSC dan penggunaan indikatornya, sama-sama merupakan jenis penelitian kualitatif	Metode penelitian yang dilakukan sebelumnya adalah studi dokumentatif, serta tujuan dalam penelitian sebelumnya mengkonsepkan HRSC sedangkan peneliti menggunakan HRSC dalam	<i>Human Resource Scorecard</i> yang baik mencakup 4 dimensi, yaitu : Kontribusi Sumber Daya Manusia ( <i>Human Resource Deliverables</i> ), sistem SDM ( <i>High Performance Work System/HPWS</i> ), Kesesuaian sistem SDM ( <i>Human</i>

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
			melakukan penilaian kinerja kepegawaian	<i>Resource System Alignment</i> ) dan efisiensi kontribusi SDM ( <i>Human Resource Efficiency</i> ).
5	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resource Scorecard (Studi Kasus: Pizza Hut Delivery)  Kholiyatullah, R. (2019)	Mengetahui pengukuran kinerja karyawan dengan metode HRSC, menggunakan jenis penelitian kualitatif, pengukuran penilaian berdasarkan 4 perspektif HRSC	Perbedaan dalam penelitian ini adalah objek dalam penelitian ini adalah perusahaan nirlaba sedangkan objek dalam penelitian peneliti adalah lembaga pemerintahan	Hasil menunjukkan dalam perspektif personal SDM harus mempunyai dan menjadalkan visi dan misi perusahaan, kemudian nilai penerimaan kompensasi di perusahaan masih belum baik dan masih mampu ditingkatkan, dalam perspektif <i>Alignment</i> karyawan sudah di maksimmalkan dari <i>jobdesk</i> maupun kapabilitasnya, dan pada perspective <i>High Performance</i> strategi dan kegiatan <i>upsell</i> sudah menjadi SOP dalam penilaian kinerja
6	Mengukur Kinerja dengan HR Scorecard (Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep)  Pratama, S., Ismail, & Iriani. (2018)	Sama-sama mengukur kinerja karyawan menggunakan penilaian HRSC secara kualitatif	Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada penelitian sebelumnya digunakan AHP sebagai perhitungan dalam mengambil keputusan solusi strategi yang akan dilakukan perusahaan selanjutnya sedangkan dalam penelitian ini sebatas mengetahui hasil penilaian HRSC	Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan HR Scorecard terlebih dahulu untuk membuat peta strategi sumber daya manusia. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan metode <i>Analytical HierarchyProces</i> (AHP) diperoleh hasil yaitu, Sasaran strategik yang menjadi prioritas perusahaan adalah mengoptimalkan biaya.

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
7	Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC) dan <i>Total Quality Management</i> (TQM) Pada PT. Prospecta Garmino  Rahman, R. (2020)	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan HRSC dan bersifat kualitatif	Perbedaan 4 perspektif HRSC dalam penelitian sebelumnya menggunakan 4 Perspektif yang sama dengan BSC, dan juga terdapat penilaian TQM, sedangkan peneliti menggunakan 4 perspektif yang berbeda dan tidak menggunakan TQM	Berdasarkan metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) dan <i>Total Quality Management</i> (TQM) mempunyai hasil dalam kategori baik
8	<i>Performance evaluation through data envelopment analysis technique and balanced scorecards approach and its application in bank</i>  Roodposhti, F. R., Hosseinzadeh Lotfi, F., & Ghasemi, M. V. (2010)	Sama-sama meneliti pengukuran kinerja karyawan dan disiplin ilmu MSDM, dan jenis penelitian kualitatif	Penelitian sebelumnya menggunakan pengukuran BSC dan DEA sebagai acuan pembuatan strategi	Penerapan model aktual memperoleh hasil yang dapat yang baik dan membuat beberapa solusi keputusan, mencegah evaluasi tradisional dan melalui teknik BSC, indeks yang mengandung biaya jangka pendek peningkatan strategi seperti R&D dan Pelatihan Personalia dianggap sebagai output dan efek jangka panjang mereka dicatat daripada biaya mereka.
9	Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) Studi Kasus di PT. Arto Metal Internasional (Sidoarjo)	Meneliti mengenai pengukuran kinerja HRSC	Perbedaan perspektif yang digunakan serta jenis penelitian sebelumnya menggunakan penelitian kuantitatif serta terdapat pengukuran AHP sebagai alat	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa 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

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Rusindiyanto. (2019)		membuat solusi alternatif.	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). Kinerja sumber daya manusia pada tahun 2004 sebesar 2,091 (kurang), dan tahun 2005 mengalami kenaikan menjadi 3,213 (sedang)
10	Analisis Kinerja <i>Supply Chain Management</i> Berbasis <i>Balancedscorecard</i> Pada PT. Alove Bali Indo. E-Jurnal Manajemen Unud  Tanaka, D. (2018).	Meneliti mengenai pengukuran kinerja karyawan dengan <i>scorecard</i>	Perbedaan adalah dasar pendekatan dalam penelitian ini adalah SCM sedangkan dalam penelitian ini adalah MSDM serta pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah HRSC sedangkan penelitian sebelumnya adalah BSC. Jenis penelitian yang dilakukan sebelumnya adalah kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif	Berdasarkan hasil penelitian yang disimpulkan di atas bahwa secara keseluruhan Pengukuran kinerja <i>supply chain management</i> PT. Alove Bali IND dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>

(Sumber Tabel 2.1: Olah Data Penulis, 2022)

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berikut menjelaskan tentang hubungan dari setiap variabel yang akan diteliti dan menjadi gambaran hubungan antar variabel penelitian. Sugiyono (2017:388) mengemukakan bahwa “kerangka berpikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting, maka dapat disimpulkan bahwa kerangka pemikiran harus mampu untuk menggambarkan kaitan dari setiap variabel secara jelas sesuai dengan teori, baik *grand theory* maupun teori pendukung

Sebuah organisasi baik yang bersifat profit ataupun non-profit mempunyai tujuan yang ingin dicapai di dalam organisasi tersebut, hal inipun biasanya tertuang pada visi dan misi dari organisasi tersebut, tujuan ini dapat dicapai salah satunya dengan mempunyai sumber daya manusia yang berkapabilitas dan kemampuan yang di butuhkan organisasi. Untuk mendapatkan SDM yang di inginkan maka organisasi di haruskan mempunyai standarisasi, agar bisa mencari SDM yang sesuai dengan keinginan dari organisasi tersebut, karena dengan adanya standarisasi kita dapat mengukur dan mengetahui kriteria yang seperti apa yang kita butuhkan atau kegiatan dan aktivitas apa saja yang sebenarnya dibutuhkan untuk menunjang organisasi, hal tersebut selaras dengan yang di katakan oleh Peter Drucker , “If you can't measure it, you can't manage it.

Perspektif karyawan adalah salah satu aspek penting dalam Human Resource Balance Scorecard. Perspektif ini mencakup indikator kinerja yang berfokus pada karyawan sebagai aset penting organisasi. Beberapa indikator kinerja yang dapat dimasukkan ke dalam perspektif karyawan antara lain:

**Kepuasan Karyawan:** Indikator ini menilai tingkat kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja dan budaya organisasi. Beberapa cara untuk mengukur kepuasan karyawan adalah melalui survei kepuasan karyawan, focus group discussion, atau wawancara individu.

**Kompetensi Karyawan:** Indikator ini menilai tingkat kecakapan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Beberapa cara untuk mengukur kompetensi karyawan adalah melalui evaluasi kinerja, tes keterampilan, atau pengamatan langsung oleh atasan atau rekan kerja.

**Produktivitas Karyawan:** Indikator ini menilai tingkat produktivitas dan efisiensi kerja karyawan. Beberapa cara untuk mengukur produktivitas karyawan adalah melalui pengukuran output kerja, jumlah tugas yang diselesaikan, atau penggunaan waktu kerja secara efektif.

Dengan memperhatikan perspektif karyawan dalam Human Resource Scorecard, organisasi dapat memperhatikan kebutuhan dan harapan karyawan serta memberikan dukungan dan pengembangan yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat meningkatkan retensi karyawan dan memperkuat keunggulan bersaing organisasi.

Human Resource Scorecard (HR Scorecard) digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi, sementara teori SDM Handoko T. Hani memandang SDM sebagai aset yang memiliki kompetensi yang berbeda dan dapat dikembangkan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Konsep-konsep seperti Human Resource Competency, High Performance Work System, Human Resource Efficiency, dan Human Resource Deliverables

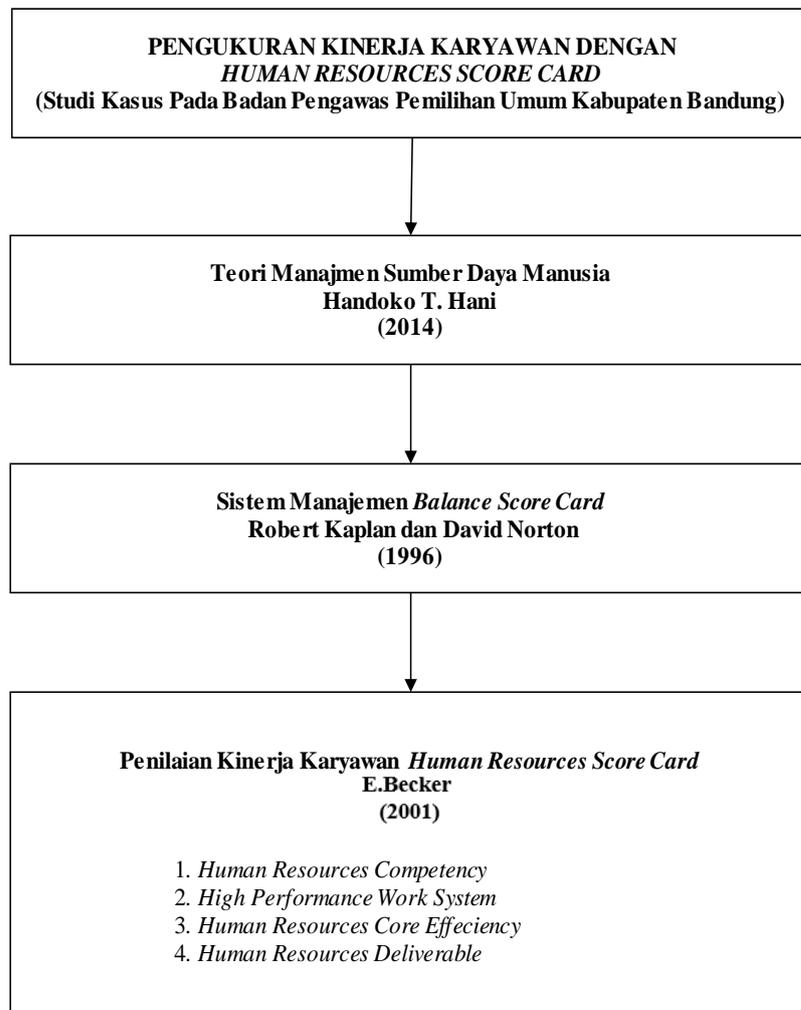
yang terdapat dalam teori SDM Handoko T. Hani dapat diintegrasikan ke dalam HR Scorecard untuk mengukur kinerja SDM dalam suatu organisasi.

Contohnya, Human Resource Competency dapat diukur dengan indikator seperti rasio pelatihan karyawan, jumlah sertifikasi yang dimiliki karyawan, atau tingkat kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang diterima. High Performance Work System dapat diukur dengan indikator seperti tingkat kehadiran karyawan, tingkat keterlibatan karyawan, atau produktivitas karyawan. Human Resource Core Efficiency dapat diukur dengan indikator seperti rasio biaya SDM terhadap pendapatan, tingkat turnover karyawan, atau rasio karyawan terhadap supervisor. Human Resource Deliverables dapat diukur dengan indikator seperti tingkat kepuasan pelanggan, kualitas produk atau layanan, atau tingkat efisiensi proses bisnis.

Dari contoh-contoh tersebut, akhirnya organisasi atau perusahaan dapat membuat sebuah sistem evaluasi pencapaian yang terukur dan tidak subjektif. Evaluasi tersebut akhirnya berimplikasi kepada sebuah konsep besar dari tujuan dari organisasi tersebut. Selain itu, akan menjadi sebuah strategi organisasi dalam mengoptimalkan Sumber Daya Manusia agar bisa mencapai produktivitas yang tinggi tetapi dengan efektif dan efisien. Hal tersebut menjelaskan bahwasannya konsep-konsep tersebut mampu mendorong dan juga memetakan apa hal-hal yang di perlukan oleh SDM agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Dengan mengintegrasikan konsep-konsep teori SDM Handoko T. Hani ke dalam HR Scorecard, perusahaan dapat mengukur kinerja SDM secara holistik dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sistem SDM mereka. Dengan

demikian, perusahaan dapat mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja SDM dan mencapai tujuan strategis organisasi.



**Gambar 2. 2 Bagan Kerangka Pemikiran**  
(Sumber Gambar 2.2: Olah Data Penulis, 2022)

**E.Becker**  
(2001)

## 2.4 Proposisi Penelitian

Proposisi adalah dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap

fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Penilaian kerja yang dilaksanakan dapat menunjang kinerja karyawan
2. Analisis penilaian kerja yang dilakukan perlu diketahui dan penting peranannya dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. Faktor-faktor yang dapat menghambat pelaksanaan penilaian kerja dan menghambat optimalisasi kinerja karyawan pada Bawaslu Kabupaten Bandung dapat teridentifikasi.