

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan atau organisasi selalu menghadapi sebuah masalah atau tantangan yang sangat mendasar sehingga harus membuat sebuah perusahaan dapat bertahan (*to survive*) pada masa sekarang, juga dapat menghadapi persaingan-persaingan di masa mendatang. Hal ini tentu membuat sebuah perusahaan atau organisasi harus selalu beroperasi, berorientasi terhadap kepuasan konsumen (*service oriented*), juga efisien dalam biaya (*cost efficiency*). Sehingga sebuah perusahaan atau organisasi dapat lebih siap menghadapi perubahan dan dapat unggul terhadap perusahaan lainnya. Untuk menghadapi persaingan yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh suatu periode tertentu dan dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan sebuah perusahaan. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan yang cocok untuk sebuah perusahaan atau organisasi sangat diperhatikan supaya sebuah perusahaan mampu berkembang dan bersaing.

Setiap perusahaan maupun organisasi memerlukan sumber daya di dalam pencapaian targetnya. Sumber daya merupakan sumber tenaga, energi dan kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas atau tindakan. Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan sumber daya

teknologi. Dari beberapa sumber daya tersebut sumber daya terpenting adalah sumber daya manusia.

Menurut Kaplan dan Norton metode pengukuran kinerja yang telah diimplementasikan di berbagai perusahaan selama bertahun-tahun. Pendekatan-pendekatan ini di antaranya *ratio analysis*, *total production analysis*, *regression analysis*, *Delphi analysis*, *balanced scorecard*. Setiap metode memiliki konsep dasar, tujuan, keunggulan juga kelemahan. Metode pengukuran kinerja yang dipilih oleh manajemen untuk menilai kinerja tergantung pada status atau jenis perusahaan. *Human Resources Scorecard* (HRSC) merupakan instrument evaluasi kinerja yang luas dan komprehensif untuk mencerminkan juga mengendalikan sebuah perusahaan secara memadai sehingga dapat mencapai target sebuah perusahaan.

Human Resources Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) diartikan sebagai keseimbangan Antara penilaian keuangan dan non keuangan, penilaian pada jangka waktu baik jangka pendek dan jangka panjang, penilaian internal dan eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu untuk mencatat penilaian seseorang (Sujarweni, 2015:134). Melalui kartu ini skor yang ingin diwujudkan perusahaan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja perusahaan (Salman dan Farid, 2016:56).

Supaya dapat meningkatkan kinerja perusahaan, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Karena kinerja yang baik harus memiliki sistem pengukuran kinerja yang berkualitas sehingga diperlukan menggunakan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga dapat memperhatikan

aspek-aspek non keuangan. Sehingga terciptanya suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang biasa disebut dengan *Human Resources Scorecard*.

Pengukuran kinerja memiliki tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi juga dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, supaya dapat membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan. Kunci keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi selain dapat dilihat dari faktor finansial dapat diperhatikan juga perusahaan berinteraksi secara langsung dengan karyawan, konsumen bahkan pesaingnya. Dalam kondisi ini kemudian dapat membawa dunia usaha maupun organisasi terhadap pemikiran-pemikiran yang baru untuk dapat menciptakan suatu perusahaan dapat lebih berkembang. Dapat terlihat dari adanya ide-ide seperti *Human Resources Scorecard*, *total quality management* dan sebagainya.

Perkembangan dunia bisnis yang semakin lama semakin mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya supaya tetap dapat bertahan dan berkembang serta memenuhi persaingan perusahaan sehingga perusahaan dituntut untuk melakukan perbaikan pada setiap bagian. Perbaikan terlebih dahulu dilakukan dengan mengukur sistem yang ada, menganalisa serta memutuskan apakah sistem tersebut perlu diperbaiki atau tidak.

Perusahaan atau organisasi memiliki strategi di bidangnya masing-masing, tetapi *Human Resources Scorecard* merupakan metode atau alat yang dapat membuat sebuah perusahaan semakin memiliki prioritas atau target yang jelas juga panduan bagi setiap karyawan baik bagian manajemen hingga bagian staff supaya

dapat memberikan kontribusi untuk terciptanya visi dan misi sebuah perusahaan tersebut.

PT. Adiluhung Saranasegara menerapkan pengukuran kinerja per semester yaitu 6 bulan sekali yang dilakukan pada pertengahan dan akhir tahun. Untuk pengukuran kinerja berdasarkan *job description* masing-masing divisi yang dinilai oleh atasan, direksi serta HRD.

Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia

Tahun	Target	Capaian
2015	11 unit	11 unit
2016	11 unit	11 unit
2017	10 unit	10 unit
2018	5 unit	3 unit
2019	2 unit	2 unit

Sumber: Devisi Produksi PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia (2019)

Tabel 1.1 menjelaskan tentang pencapaian target PT. Adiluhung selama 5 tahun terakhir. Pada tahun 2018 terjadi penurunan pencapaian kinerja yang disebabkan oleh beberapa faktor yang berpengaruh terhadap proses pembuatan sebuah kapal apabila faktor tersebut mengalami masalah maka proses pembuatan kapal akan mengalami kemunduran dan akan mengalami penambahan biaya. Hal tersebut sangat tidak diharapkan oleh pihak perusahaan. Penyelesaian proses pembuatan kapal bisa dipercepat apabila semua bahan baku yang dibutuhkan tersedia namun 40% bahan baku harus impor, terutama untuk mesin utama dan peralatan safety kapal seperti alat-alat navigasi dan lainnya. Perusahaan memproduksi sesuai pesanan konsumen, kapal-kapal tidak hanya dijual di dalam negeri tetapi juga ekspor. Apabila jumlah pesanan kapal banyak maka perusahaan membutuhkan waktu yang lama untuk memproduksi nya sekitar 14 bulan. Selain

pembuatan kapal PT. Adiluhung juga melayani jasa perbaikan kapal. Semakin tahun kenaikan jumlah pesanan kapal naik sangat tinggi tidak hanya pemerintah bahkan para pelaku usaha juga banyak yang memesan kapal.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Perusahaan menuntut supaya para karyawan mampu menghasilkan kinerja yang optimal, karena pada dasarnya baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Human resources scorecard merupakan suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengkaitkan dengan strategi dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. Selain itu juga sebagai alat bantu bagi manajer sumber daya manusia untuk dapat memastikan bahwa semua keputusan sumber daya manusia mendukung atau memiliki kontribusi langsung pada sebuah implementasi strategi perusahaan. Dari sebelas divisi tersebut diperoleh rekapitulasi penilaian kinerja karyawan pada tahun 2017 sampai 2018 sebagai berikut:

Tabel 1.2 Penilaian Kinerja Karyawan PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia

Tahun	Penilaian Kinerja			Jumlah Karyawan
	P1	P2	P3	
2017	52	85	63	200 Karyawan
2018	33	95	72	200 Karyawan

Sumber: HRD PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia (2019)

Keterangan:

P1: Kinerja Karyawan 80-100 (Baik)

P2: Kinerja Karyawan 50-70 (Cukup Baik)

P3: Kinerja Karyawan 10-40 (Kurang Baik)

Dari data Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia pada tahun 2017 dengan total jumlah karyawan 200 orang terdapat 52 karyawan atau sebesar 26% yang memiliki kriteria baik dengan poin 80-100 dan sebanyak 85 karyawan atau sebesar 42.5% memiliki kriteria cukup baik dengan poin 50-70 serta 63 karyawan atau sebesar 31.5% memiliki kriteria kurang baik dengan poin 10-40. Pada tahun 2018 dengan jumlah total 200 karyawan terdapat 33 karyawan atau sebesar 16.5% yang memiliki kriteria baik dengan jumlah poin 80-100 dan terdapat 95 karyawan atau sebesar 47.5 % yang memiliki kriteria cukup baik dengan point 50-70 serta 72 karyawan atau sebesar 36% yang memiliki kriteria kurang baik dengan poin 10-40.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang terjadi diperusahaan ini masih banyak karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik. Dapat dilihat dari persentase rata-rata, bahwa yang memiliki kinerja yang kurang baik lebih besar dari persentase yang memiliki kinerja yang cukup baik dan kinerja yang baik. Oleh karena itu, pengembangan sistem sumber daya manusia yang sistematis, terstruktur dan terukur harus terus dilakukan, salah satunya dengan menyelaraskan strategi lembaga. Maka untuk mendapatkan itu semua perlu dirancang suatu sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia yang mengacu pada konsep *Human Resources Scorecard*.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka perlu dilakukan pengukuran kinerja saat ini supaya dapat ditentukan program kerja untuk mencapai peningkatan kinerja sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan dapat didefinisikan

sebagai suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana visi dan misi perusahaan telah dicapai.

Paparan di atas memberikan gambaran singkat tentang *Human Resources Scorecard* (HRSC) yang dapat memberikan manfaat atau nilai tambah terhadap sebuah perusahaan untuk mencapai target perusahaan. *Human Resources Scorecard* dapat digunakan untuk menyusun rencana suatu perusahaan sekaligus sebagai alat monitoring serta evaluasi. *Human Resources Scorecard* membantu perusahaan untuk melihat hasil finansial serta memantau *progress* dalam membangun perkebangankinerja pegawai di masa depan.

Berdasarkan masalah tersebut sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **Penerapan *Human Resources Scorecard* (HRSC) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia).**

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang dan uraian yang telah di jelaskan maka penulis mengidentifikasikan masalah-masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya yaitu:

1. Bagaimana kinerja perusahaan jika diukur menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard* (HRSC)

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sejauh mana penerapan *Human Resources Scorecard* (HRSC) sebagai alat analisis yang *komprehensif* pada suatu pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penulis dapat memperoleh gambaran untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai penerapan *Human Resources Scorecard* (HRSC) sebagai suatu sistem pengukuran kinerja pegawai.

2. Bagi Organisasi

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat membantu efektivitas suatu perusahaan dan membantu mendorong penerapan tujuan strategis serta dapat memberikan masukan berupa pemikiran tentang sistem manajemen strategis yang *komprehensif* serta seimbang dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan memberikan instrument baru yang cukup menjanjikan untuk diterapkan sebagai pengukuran kinerja pegawai.

3. Bagi Pembaca

Dapat dijadikan untuk menambah wawasan serta pengetahuan khususnya mahasiswa Manajemen dan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut dengan pengukuran kinerja.

4. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah wawasan serta pengetahuan dan menambah referensi bacaan yang menyangkut dengan pengukuran kinerja.