

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan pesatnya pertumbuhan ekonomi, hal ini memicu persaingan antara perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja secara optimal dan proporsional. Oleh karena itu, pengukuran kinerja merupakan alat yang penting bagi perusahaan untuk menilai efektivitas strategi, mengidentifikasi peluang perbaikan, dan memastikan tercapainya tujuan perusahaan secara optimal dalam menghadapi dinamika persaingan yang semakin kompetitif. Ulfa & Ridwan (2015) menjelaskan bahwa karyawan merupakan aset tidak berwujud yang harus disertakan bersama aset fisik perusahaan saat mengevaluasi keberhasilan. Menurut Sinambela, daya saing perusahaan dapat ditingkatkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, yang pada gilirannya memotivasi pengembangan kegiatan yang optimal (Madjri & Santoso, 2021).

Sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam organisasi sebagai kekuatan utama yang menggerakkan operasional perusahaan. Sumber daya manusia berfungsi sebagai nilai tambah (*value-adding*) bagi organisasi, sehingga diperlukan pengembangan berkelanjutan dalam pengukuran dan evaluasi kinerja guna mendukung strategi perusahaan (Phiong & Surjasa, 2018). PT. MAR merupakan industri di bidang tekstil yang bergerak dalam proses pemintalan benang atau *spinning* bahan baku serat kapas menjadi benang berjenis *single yarn* dan *double yarn*. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan bagian *Human Resource Development* pada PT. MAR saat ini memiliki kurang lebih sebanyak 400 karyawan dan telah melakukan pengukuran serta penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) sekali dalam satu tahun. Berikut merupakan *template* penilaian kinerja karyawan pada golongan 1 (Produksi) PT. MAR sebagai berikut:

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja PT. MAR

Nama Karyawan :			Departemen :		
NIK:			Periode Penilaian :		
Jabatan :			Tanggal Penilaian :		
No	Aspek	Bobot Nilai	Prestasi		Point Rata-Rata
			Penilai	Atasan Penilai	
I	Hasil Kerja	45			
II	Sikap Kerja				
1	Penggunaan Waktu Kerja	15			
2	Sikap/Disiplin	10			
3	Loyalitas	10			
4	Kerjasama	10			
5	Absensi	10			
Point Akhir		100			
Tanda Tangan					
Penilai			Atasan Penilai		

Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa PT. MAR menggunakan pengukuran kinerja yang hanya meliputi hasil kerja dan sikap kerja, mencakup penggunaan waktu kerja, sikap/disiplin, loyalitas, kerja sama dan absensi (kondite). Pendekatan ini menyebabkan kinerja karyawan masih rentan terhadap pencapaian kinerja yang tidak sesuai dengan target perusahaan.

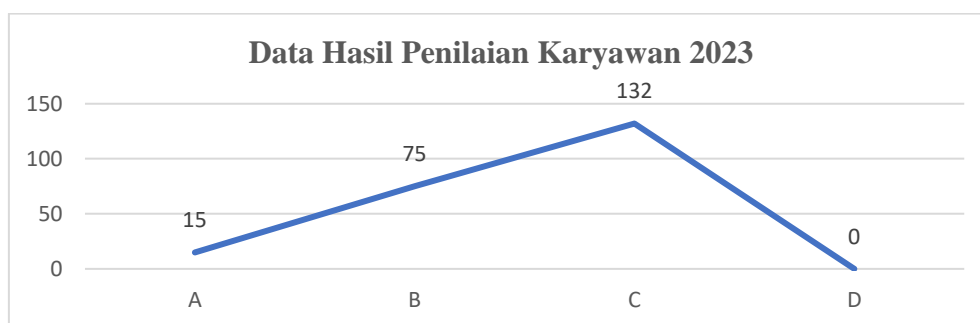
Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan Bagian Produksi PT. MAR

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Alpha (Orang)	Terlambat (Orang Hari)	Jumlah Ketidakhadiran (Orang)	Jumlah Kehadiran (Orang)
Juli	196	-	2	35	161
Agustus	196	-	3	35	161
September	196	-	3	36	160
Oktober	196	5	4	31	165

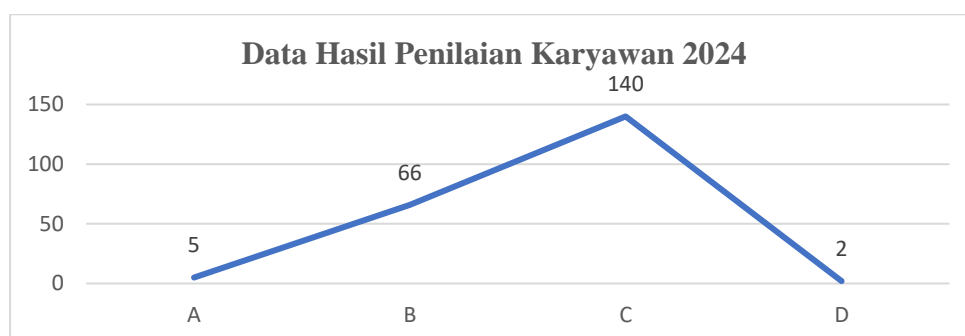
Sumber : Pengolahan Data

Hal ini tercermin karena adanya karyawan yang kurang disiplin dalam bekerja seperti keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan. Pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa terdapat fluktuasi dalam keterlambatan dan ketidakhadiran. Pada keterlambatan

mengalami peningkatan pada bulan Oktober meskipun ketidakhadiran berkurang menunjukkan masalah disiplin waktu belum teratasi dengan sepenuhnya.



Gambar 1.1 Hasil Pengukuran Kinerja Tahun 2023 PT. MAR



Gambar 1.2 Hasil Pengukuran Kinerja Tahun 2024 PT. MAR

Pada gambar 1.1 dan gambar 1.2 menunjukkan bahwa distribusi penilaian kinerja karyawan tahun 2023 dan 2024 berdasarkan *grade* A (tinggi) hingga D (rendah). Pada kedua grafik, mayoritas karyawan berada di *grade* C (132 dan 140 orang), menandakan performa yang cenderung mendekati kategori rendah. *Grade* D rendah pada kedua grafik namun mengalami kenaikan jumlah karyawan dengan kinerja lebih rendah pada grafik tahun 2024. Hal ini mencerminkan distribusi performa karyawan yang cenderung terpusat pada *grade* C (tergolong rendah) di kedua grafik bahwa karyawan yang sebelumnya memiliki kinerja tinggi (*grade* A atau B) mengalami penurunan ke *grade* lebih rendah, dan karyawan dengan kinerja buruk (*grade* D) bertambah. Konsistensi rendahnya jumlah karyawan pada *grade* A menunjukkan adanya peluang besar untuk perbaikan dalam peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Hal ini menunjukkan bahwa PT. MAR belum menerapkan sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia (SDM) yang komprehensif. Menurut Chenhall, sistem penilaian kinerja komprehensif menyajikan data yang menggabungkan metrik kinerja secara keuangan dan non-keuangan dengan berbagai perspektif dalam menerjemahkan strategi ke dalam serangkaian ukuran kinerja, sehingga dengan adanya informasi yang lebih lengkap tersebut kinerja individu dapat ditingkatkan dan dapat memberikan hasil

yang efektif dan efisien (Khusnah & Putra, 2018). Oleh karena itu, untuk mendukung pencapaian strategi menyeluruh perusahaan, diperlukan penilaian kinerja SDM yang lebih menyeluruh, yang memperhitungkan berbagai faktor yang lebih luas, termasuk tetapi tidak terbatas pada keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pengembangan, dan lainnya.

Salah satu pendekatan untuk mencapai ukuran peningkatan kinerja sumber daya manusia yaitu dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* (Dessler, 2020). Alat ini membantu untuk mengetahui seberapa baik fungsi SDM mampu membentuk perilaku karyawan untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. *Human Resources Scorecard* dinilai dari beberapa perspektif, lalu membandingkan setiap perspektif dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk mengetahui hal tersebut digunakan pendekatan yang sesuai, dalam hal ini menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode ini dilakukan dengan membagi situasi yang rumit dan tidak terstruktur menjadi beberapa komponen hierarki. Kemudian, berdasarkan penilaian subjektif terhadap setiap variabel, dapat dipastikan variabel mana yang paling penting, sehingga dapat memengaruhi dan menentukan hasil situasi tersebut (Marsono, 2020). Pengukuran dilakukan dengan pembobotan tiap perspektif untuk melihat bobot tingkat kepentingan dari berbagai perspektif tersebut. Hal tersebut dimaksudkan agar sumber daya manusia di PT. MAR memiliki standar yang baik untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah pada penelitian yaitu terdapat pencapaian kinerja yang tidak sesuai dengan target perusahaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu dilakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia dan mengetahui indikator apa saja yang perlu ditingkatkan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah pada penelitian ini yaitu “Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia khususnya karyawan berdasarkan perspektif-perspektif pada metode *Human Resources Scorecard* di PT. MAR?”

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja

sumber daya manusia melalui usulan perbaikan pada indikator penilaian berbasis *Human Resources Scorecard* (HRSC) di PT. MAR.

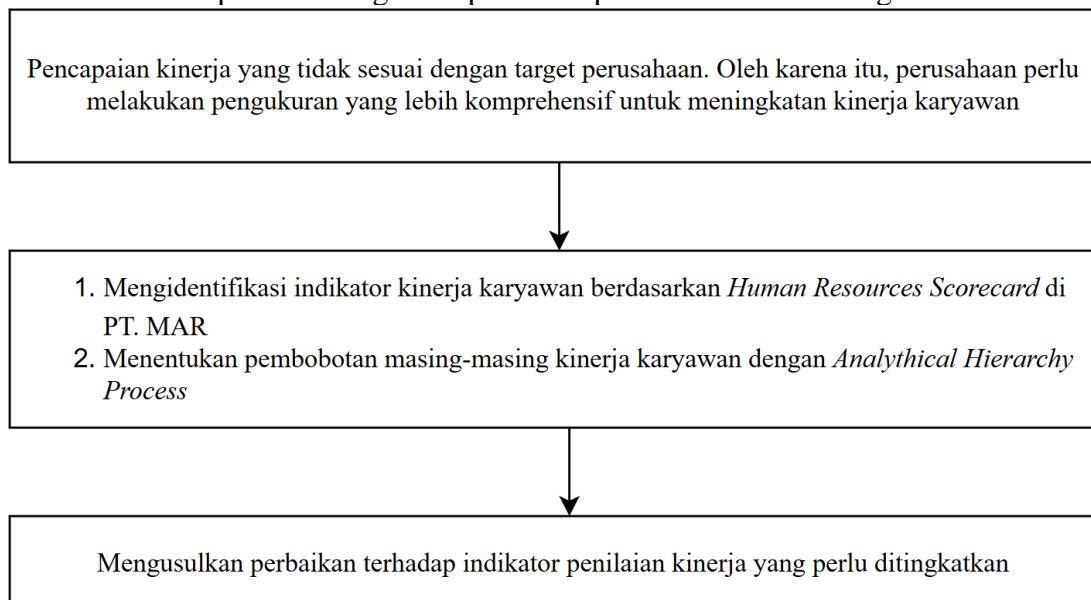
1.5 Batasan Penelitian

Batasan masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan selama Bulan September 2024.
2. Data yang digunakan merupakan hasil penelitian terdiri dari observasi, wawancara dan kuesioner (angket).
3. Penelitian dibatasi hanya sampai usulan perbaikan terhadap indikator yang perlu diperbaiki.

1.6 Kerangka Pikir

Berikut ini merupakan kerangka berpikir dari penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1.3 Kerangka Berpikir

1.7 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan di PT. MAR ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis
 - Dapat menambah wawasan dan pemahaman mengenai pengukuran kinerja sumber daya manusia khususnya karyawan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*.
2. Bagi Perusahaan
 - a. Dapat mengetahui indikator kinerja sumber daya manusia berdasarkan

perspektif *Human Resources Scorecard* secara komprehensif di PT. MAR

b. Dapat memberikan saran berupa upaya perbaikan bagi PT. MAR dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia

3. Bagi Pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi dan menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya.