

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Teori**

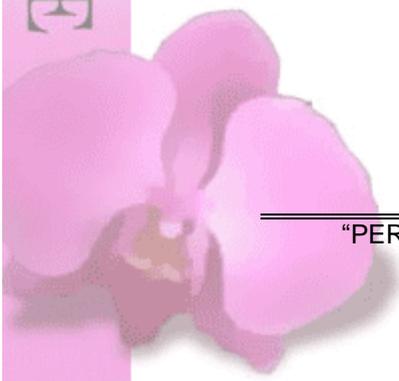
Kajian teoritis pada dasarnya merupakan pengkajian terhadap pengetahuan ilmiah yang sudah ada. Dengan mengkaji teori yang relevan dengan masalah yang dirumuskan merupakan langkah awal untuk mencapai jawaban atas suatu permasalahan.

##### **2.1.1 *Pengertian Perancangan Penilaian Kinerja***

Perancangan adalah gambaran alur perencanaan, sketsa maupun pengaturan dari berbagai hal yang kemudian digabungkan menjadi satu kesatuan yang dapat difungsikan (Syifaun Nafisah, 2003 : 2). Penilaian kinerja merupakan siklus dari *performance* manajemen sistem dimana penilaian kinerja merupakan sistem manajemen dalam *direct business* yang merupakan bagian pengaturan proses. Perancangan penilaian kinerja merupakan proses pembuatan perencanaan dari berbagai sistem kerja yang kemudian distrukturkan menjadi suatu sistem manajemen yang berfungsi untuk mendapatkan informasi tentang kinerja karyawan yang dinilai.

##### **2.1.2 *Pengertian Human Resource Scorecard***

Menurut Brian E. Becker, Mark A Huselid & Dave Ulrich (2009:13) *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. *HR Scorecard* mengkombinasikan visi, misi dan strategi perusahaan menjadi aksi sumber daya manusia yang dapat diukur kontribusinya.

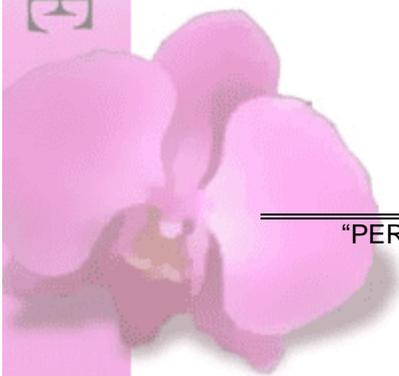


prinsip dasar yang harus dipahami terlebih terdahulu sebelum mengimplementasikan *HR Scorecard* adalah *HR Scorecard* merupakan bagian dari strategi perusahaan, *HR Scorecard* merupakan kombinasi dari indikator sebab (leading) dan akibat (lagging), dasar pemikiran yang digunakan adalah “What Gets Measured, Gets Managed, Gets Done”. Artinya apa yang diukur adalah apa yang dapat dikelola, setelah mendapat apa yang dikelola kemudian dapat diimplementasikan dan dievaluasi. Keterkaitan antara ukuran-ukuran kinerja berdasarkan empat perspektif yang ada dalam *HR Scorecard* meliputi:

Perspektif Finansial, perspektif finansial merupakan ukuran yang sangat penting bagi perusahaan sebagai pertimbangan pengambilan keputusan ekonomis, ukuran ini dapat digunakan sebagai petunjuk apakah strategi yang telah diimplementasikan oleh perusahaan dapat meningkatkan laba. Perspektif finansial merupakan puncak dari ketiga perspektif pelanggan, interna, belajar dan pertumbuhan dengan ditandai meningkatnya pendapatan dari pelanggan maka net profit perusahaan akan mengalami peningkatan dan nilai pemegang saham juga meningkat pula.

Perspektif Pelanggan (karyawan) merupakan dampak dari perspektif internal dan perspektif belajar dan pertumbuhan, pencapaian ukuran ini terdiri dari peningkatan kepuasan karyawan, Strategi yang berorientasi pada pelanggan dimaksudkan untuk dapat memberikan keuntungan yang lebih tinggi dimasa yang akan datang.

Perspektif Proses Bisnis/ Internal ukuran ini menyoroiti proses implementasi strategi perusahaan dalam hal bagaimana proses bisnis internal saat ini dapat mengantisipasi kebutuhan dan memberikan layanan prima bagi pelanggan, juga merupakan aktivitas yang harus dilakukan oleh departemen SDM dalam menciptakan nilai



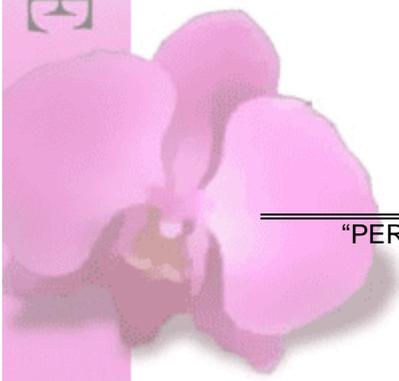
perusahaan melalui tiga proses, menurut Kaplan dan Norton yaitu inovasi, operasi dan pelayanan penjualan sebagai pemenuhan kebutuhan dan solusi permasalahan pelanggan melalui peningkatan kecepatan pelayanan juga penurunan *rework*.

Perspektif Belajar Dan Pertumbuhan ukuran ini berupaya membangun kinerja SDM tinggi dengan orientasi jangka panjang, dengan identifikasi kapabilitas SDM guna meningkatkan kemampuan teknis SDM melalui pelatihan dan pengembangan sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan *skill*.

### 2.1.3 ***Pengertian Key Performance Indicator (KPI)***

*Key performance indicators*, KPI) atau indikator kinerja utama (IKU) adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. KPI digunakan dalam strategi bisnis untuk menilai keadaan suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut.

KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi seperti kartu skor berimbang (BSC, *balanced scorecard*) (wikipedia). Indikator kinerja kunci disusun berdasarkan visi, misi, sasaran dan rencana sasaran perusahaan yang dipaparkan pada penjabaran perusahaan yang lebih spesifik. Penilaian *Key performance indicators* merupakan subyektifitas tim penyusun berdasarkan pengukuran yang telah sesuai dengan orientasi strategi perusahaan. Pengukuran dan penilaian KPI dapat dilakukan dengan alat bantu perangkat lunak yang dalam pembobotan masing-masing perspektif.



#### 2.1.4 *Manajemen Sumber Daya Manusia*

##### *A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia*

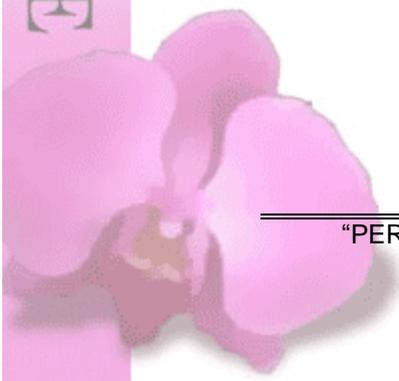
Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi, karena kompetensi akan mendukung peningkatan keunggulan bersaing perusahaan.

Menurut Rachmawati (2008: 2) manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang dipengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi.

Sumber daya manusia merupakan unsur yang berperan strategis bagi keunggulan kompetitif perusahaan, perlu fokus pada masalah dan implikasi jangka panjang. Manajemen sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan dukungan untuk meningkatkan efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan.

##### *B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia*

Fungsi manajemen SDM adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen SDM yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi dalam Menurut Hasibuan (2006:10) menjelaskan ada lima fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu :



### 1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses merencanakan penempatan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan, efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan mengorganisasi karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam bagian organisasi.

### 3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

### 4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana pengendalian karyawan yang meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan situasi lingkungan pekerjaan.

### 5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan

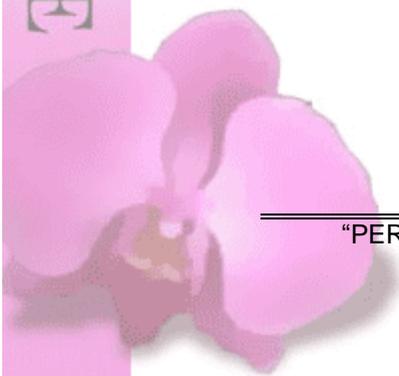
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

#### 2.1.5 *Pengertian Kinerja Karyawan*

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (2000:67) mengemukakan pengertian kinerja karyawan sebagai berikut "Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh



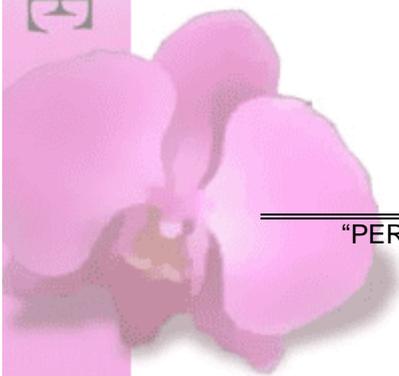
seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai selama periode waktu yang telah ditentukan organisasi bersangkutan dengan tepat dan dapat diukur.

Menurut A. Dale Timple (dalam Mangkunegara, 2006:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Seperti, kinerja karyawan baik disebabkan mempunyai skill yang tinggi dan karyawan tersebut merupakan pekerja keras. Yang kedua faktor eksternal merupakan kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Seperti perilaku, tindakan rekan kerja, kepemimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Berdasarkan penelitian David Mc. Clelland (dalam Mangkunegara, 2006:28) tentang pencapaian kinerja. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja adalah individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat, individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya



sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa, individu yang senang memperoleh umpan balik yang kongkret mengenai keberhasilan pekerjaannya, individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan, individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan, individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri, individu yang kurang istirahat cenderung inovatif dan banyak bepergian, individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

#### 2.1.6 *Manajemen Kinerja Karyawan.*

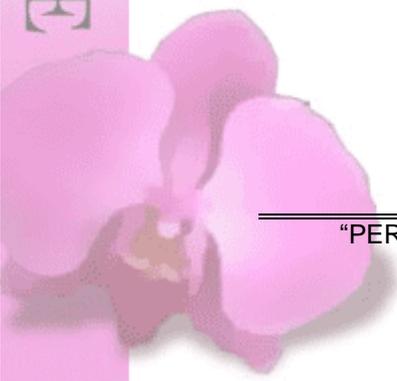
##### **A. *Pengertian Manajemen Kinerja Karyawan***

Menurut Robert Bacal (dalam Mangkunegara,2006) manajemen kinerja merupakan suatu proses komunikasi yang terus menerus dilakukan dalam rangka kerjasama antar karyawan dan atasannya langsung yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada sasaran organisasi, makna pada arti konkret untuk melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalkan atau melenyapkan.

##### **B. *Tujuan Manajemen Kinerja***

Menurut Mangkunegara (2006) tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi pimpinan dan manajer yaitu:

1. Untuk mengurangi keterlibatan dalam berbagai hal.



2. Menghemat waktu, karena karyawan dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dengan benar.
3. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara karyawan tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.
4. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak mempunyai informasi pada saat dibutuhkan.
5. Karyawan mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun inefisiensi.

Sedangkan tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam pengambilan keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

### 2.1.7 *Penilaian Kinerja*

#### *A. Pengertian Penilaian Kinerja*

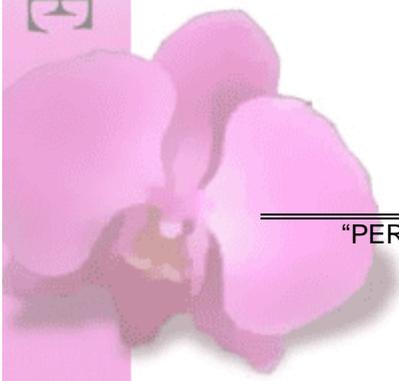
Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang/karyawan ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Menurut Wirawan (2010:11) mendefinisikan evaluasi atau penilaian kinerja merupakan proses penilai-pejabat yang melakukan penilaian, (appraiser) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai, pegawai yang dinilai, (appraise) yang didokumentasikan secara formal untuk melihat kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.

Menurut Dessler dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” (2004:2), mengatakan bahwa menilai kinerja adalah kegiatan memperbandingkan kinerja actual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi :

1. Penetapan standart kerja.
2. Penilaian kinerja actual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar yang telah ditetapkan.
3. Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi.



Beberapa alasan untuk menilai kinerja, antara lain :

1. Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji karyawan.
2. Penilaian member suatu peluang bagi manajer dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu.

### ***B. Manfaat Penilaian Kinerja***

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. (Rivai & Basri, 2005:55)

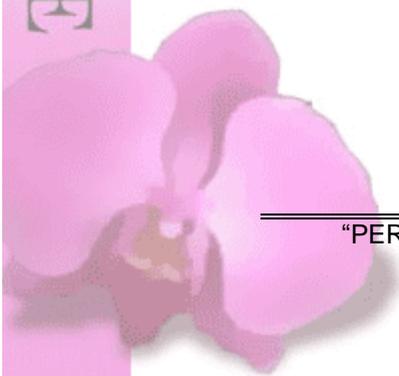
Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

1. Manfaat bagi yang dinilai (karyawan)

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah (Rivai&Basri,2005 :58), antara lain:

- a) Meningkatkan motivasi.
- b) Meningkatkan kepuasan hidup.
- c) Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka.
- d) Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebihbesar.

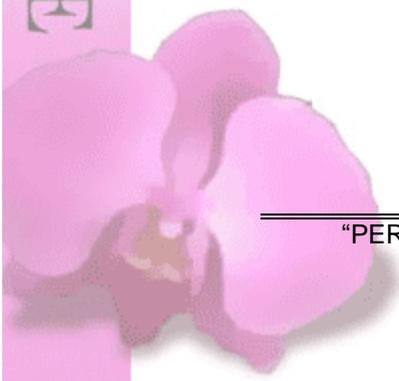
2. Manfaat bagi penilai



Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja (Rivai&Basri, 2005 : 60) adalah;

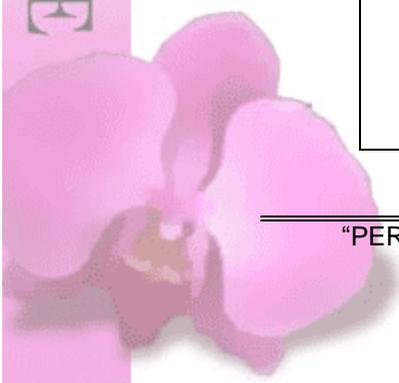
- a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
  - b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
  - c) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
  - d) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
  - e) Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
  - f) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
  - g) Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
3. Manfaat bagi perusahaan

Hasil penilaian kinerja sangat penting artinya bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti: identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain.

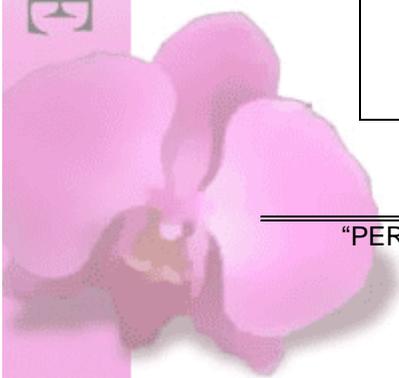


## 2.2 Penelitian Terdahulu

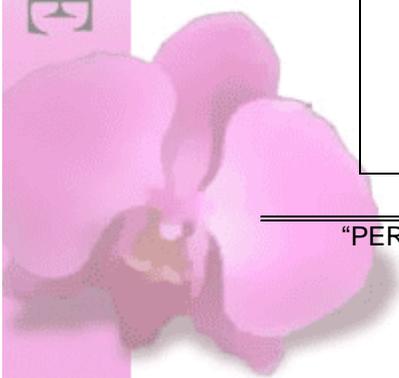
| PENELITI  | JUDUL  | KESIMPULAN   |
|---|--|--|
| Della Ginza Ramadhan, Nasir Widha Setyanto, Remba Yanuar Efranto (2016) | Perancangan Dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) Studi Kasus Pada PG Krebet Baru, Bululawang | <p>Dalam perumusan strategy objectives Divisi SDM dan Umum terdapat 10 strategy objectives, 14 program inisiatif, dan 22 aktivitas yang telah dirumuskan berdasarkan perspektif financial, perspektif customer, perspektif internal business process dan perspektif learning and growth.</p> <p>Berdasarkan hasil pengukuran kinerja diperoleh Nilai Index Total 8,01 untuk kinerja keseluruhan Divisi SDM dan Umum, disimpulkan bahwa kinerja Divisi SDM dan Umum secara keseluruhan sudah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau, yang mengindikasikan secara keseluruhan indikator kinerja sudah mencapai target yang telah ditetapkan. Sedangkan hasil pengukuran kinerja dari program inisiatif diperoleh hasil terdapat 8 program inisiatif yang termasuk dalam kategori hijau, 5 program</p> |



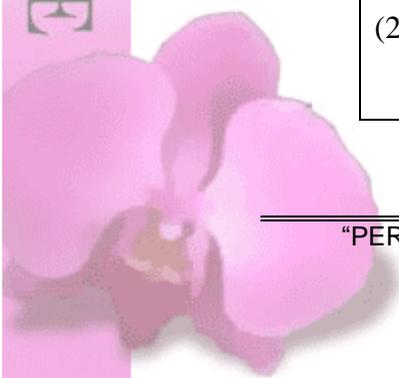
|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | inisiatif yang termasuk dalam kategori kuning, dan kategori merah sebanyak 1 program inisiatif.   |
| Nabila Amanda dan Dyah Budiastuti (2011) | Perancangan HR Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Karyawan pada PT Trimitra Sarana Mandiri | Kinerja keuangan PT Trimitra Sarana Mandiri belum baik dan masih terdapat pemborosan, berdasarkan perspektif pelanggan kinerja rata-rata yang cukup baik. Namun belum dapat memenuhi target perusahaan, Kinerja proses bisnis internal PT Trimitra Sarana Mandiri dapat dikatakan cukup baik, perlu perbaikan dalam hal pemberian edukasi pada karyawan dan perbaikan pelayanan, Pada perspektif belajar dan pertumbuhan dihasilkan kinerja yang cukup baik. Tapi terdapat nilai yang buruk pada indikator kesesuaian dengan standar kinerja. |
| Rusindiyanto (2009)                      | Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC)        | 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 sebesar 3,833  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>(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). Upaya perbaikan dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah pelatihan karyawan, karena akan berpengaruh pada SKILL karyawan, dan selanjutnya akan berpengaruh pada keuangan perusahaan.</p> |
| <p>Erza Ardentia<br/>Wicaksana ,<br/>Darsono,<br/>Joko<br/>Sutrisno<br/>(2016)</p> | <p>Perancangan Sistem<br/>Pengukuran Kinerja<br/>PT. Central Proteina<br/>Prima Tbk Melalui<br/>Pendekatan Human<br/>Resources Scorecard</p> | <p>Mengimplementasikan hasil perancangan Human Resources Scorecard untuk perspektif keuangan mengalami kenaikan yang cukup signifikan pada tahun 2013 ke tahun 2014 dari 46,4 penilaian warna kuning ke 48,5 penilaian warna hijau. Pada perspektif karyawan pada tahun 2013 dan 2014 dari 6,8 ke 6,5 berarti sama memperoleh</p>  |



|                      |  |   |
|----------------------|--|---|
|                      |  | <p>penilaian warna kuning. Perspektif proses bisnis internal ada kenaikan dari tahun 2013 ke tahun 2014 dari 29,1 ke 29,2 sama memperoleh penilaian warna hijau. Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada kenaikan dari tahun 2013 ke tahun 2014 yaitu dari 12,6 penilaian warna kuning ke 17,2 berarti memperoleh kategori penilaian warna hijau.</p>  |
| Nisa Masruroh (2012) | Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resources Scorecard dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tanjungsari | <p>Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini bahwa pencapaian kinerja sumber daya manusia perusahaan PT. Rajawali Tanjungsari, adalah kurang untuk tahun 2005 dan sedang untuk tahun 2006. Key Performance Indicator yang tidak memenuhi target tetapi untuk tahun 2006 hampir semua Key Performance Indicator sudah memenuhi target, tetapi untuk Key Performance Indicator skill dalam bidang sistem informasi masih sangat kurang.</p> |
| Yulianeu (2015)      | Pemodelan Metode Human Resources Scorecard Sebagai   | <p>PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dalam melakukan aktivitas manajemen sumber daya</p>  |

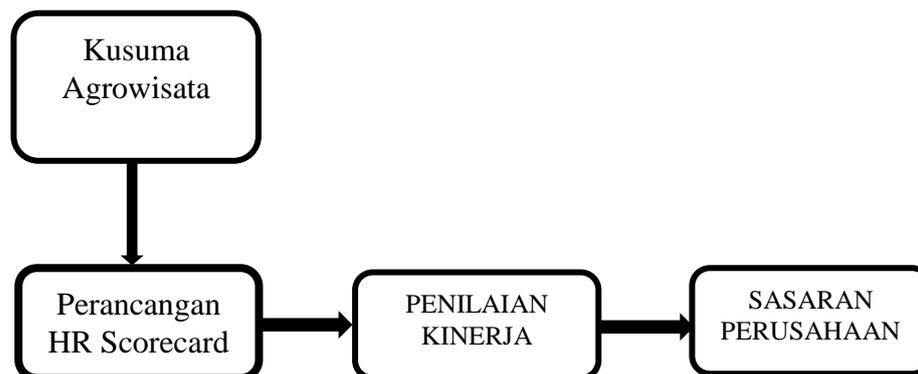


|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>Alat Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah</p> | <p>manusia untuk mencapai strategic goals perusahaan yang merupakan penjabaran dari visi, misi dan tujuan perusahaan. Oleh Karena itu, apabila ada perubahan pada visi, misi, dan tujuan perusahaan maka perusahaan harus merancang kembali peta strategi Divisi SDM agar strategi-strategi pada level SDM tepat sasaran dengan strategic goals perusahaan. keberhasilannya mencapai sasaran-sasaran stratejik yang telah ditetapkan.</p> |
|--|--|---|

### 2.3 Kerangka Berfikir

Adapun skema dari kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar. 1 Kerangka Berpikir**



Berdasarkan skema kerangka pemikiran diatas dapat dijelaskan bahwa suatu perusahaan menginginkan supaya perusahaan mereka dapat tetap bertahan dan unggul hingga waktu yang panjang. Begitu pula dengan Kusuma Agrowisata.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut Kusuma Agrowisata perlu untuk mengetahui kemampuan sumber daya manusianya. Untuk dapat mengetahui tingkat kemampuan sumber daya manusia Kusuma Agrowisata masih belum memiliki sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mendukung perannya terhadap strategi perusahaan. metode pengukuran *Human Resources Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja yang dapat mempresentasikan keterkaitan peran sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan. kusuma Agrowisata menggunakan metode pengukuran *HR Scorecard* sebagai upaya untuk mengevaluasi, memperbaiki dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia guna untuk mencapai visi dan misi perusahaan.