

1. PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Salah satu faktor penentu dalam keberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusianya. Keberhasilan perusahaan diukur oleh kemampuan perusahaan mencapai sasaran yang diharapkan baik dalam pertumbuhan maupun bertahan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh pihak manajemen yang mengelola perusahaan, serta kemampuan staf yang mendukung atau pihak manajemen dalam menjalankan perusahaan.

PT KAMAS adalah suatu perusahaan manufaktur yang memproduksi aneka peralatan dari bahan fiberglass sejak tahun 1984 dengan aneka pasar yang mencakup wilayah Indonesia bagian tengah dan Indonesia bagian timur.

PT. KAMAS menggunakan model pengukuran kinerjanya secara tradisional, seperti: akuntansi keuangan yang diyakini tidak lagi memadai kemampuan perusahaan. Keyakinan tersebut muncul karena pengukuran kinerja secara tradisional yang cenderung menggedepankan pengukuran kinerja keuangan dianggap kurang relevan, karena tidak melihat kondisi riil perusahaan. Sedangkan tuntutan zaman saat ini, tidak dapat menerima pengukuran kinerja yang berbasis finansial saja, karena sebenarnya masih terdapat faktor non keuangan yang juga menunjang kinerja suatu perusahaan. Pengukuran kinerja perlu dilakukan secara menyeluruh baik dari sudut pandang keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode keuangan untuk mengimbangi sudut pandang tersebut yaitu dengan menggunakan kartu nilai (*scorecard*).

PT KAMAS beralokasi di Jalan Medaeng Surabaya. Perusahaan ini mempunyai visi "*Menjadikan PT KAMAS sebagai produsen terbaik di Jawa Timur*". Dengan adanya visi ini, maka perusahaan mempunyai acuan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya sehingga perusahaan dapat mengetahui langkah-langkah yang harus dipersiapkan agar arah tujuan perusahaan dapat fokus dalam visi tersebut. Agar dapat mencapai visi tersebut PT KAMAS mempunyai misi yang menyatakan bahwa "*Kepuasan pelanggan dan kualitas produk yang*

memenuhi kebutuhan pelanggan adalah prioritas kami". Agar dapat mencapai visi dan misi perusahaan tersebut strategi yang digunakan adalah meningkatkan stabilitas dan perbaikan yang berkelanjutan. Hal ini dilakukan selain untuk meningkatkan pendapatan perusahaan ditujukan untuk memperluas pangsa pasar yang ada di Jawa Timur dan luar Jawa.

Berdasarkan laporan perusahaan kinerja sistem operasionalnya menunjukkan hasil yang cukup baik, namun pengukuran kinerja secara terintegrasi belum pernah dilakukan.

Saat ini perusahaan memiliki banyak kompetitor dan tingkat persaingan cukup tinggi. Untuk itu pihak manajemen PT KAMAS harus mempersiapkan diri dalam menghadapi tantangan yang akan dihadapi. Selain membenahan struktur organisasi, melakukan efisiensi proses kerja dan mempertahankan keunggulan daya saing yang dimiliki, pihak manajemen memandang perlu adanya suatu metode yang dapat mengukur semua hasil dan proses yang telah dilaksanakan. Hal tersebut penting agar pihak manajemen dapat segera melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan bilamana terjadi penyimpangan dari visi, misi dan strategi yang telah digariskan. Oleh karena itu pihak manajemen memandang perlunya penerapan konsep *Human Resource Scorecard* untuk dapat mengukur kinerja bagian sumber daya manusia agar dapat menghadapi tantangan dimasa sekarang dan yang akan datang.

Penulisan studi kasus atas konsep *Human Resource Scorecard* ini berjudul "***Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Human Resource Scorecard (HRSC) di PT KAMAS***".

1.4. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui serta mengukur kinerja perusahaan dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* melalui lima dimensi pengukuran, yaitu:

- 1.4.1. *Human Resource Competency* (kompetensi manager SDM)
- 1.4.2. *High Performance Work System* (HPWS)
- 1.4.3. *Human Resource System Alignment*
- 1.4.4. *Human Resource Efficiency*
- 1.4.5. *Human Resource Deliverable*
- 1.4.6. Untuk mengetahui korelasi antar dimensi dalam pengukuran HRSC di PT KAMAS.

1.5. BATASAN MASALAH

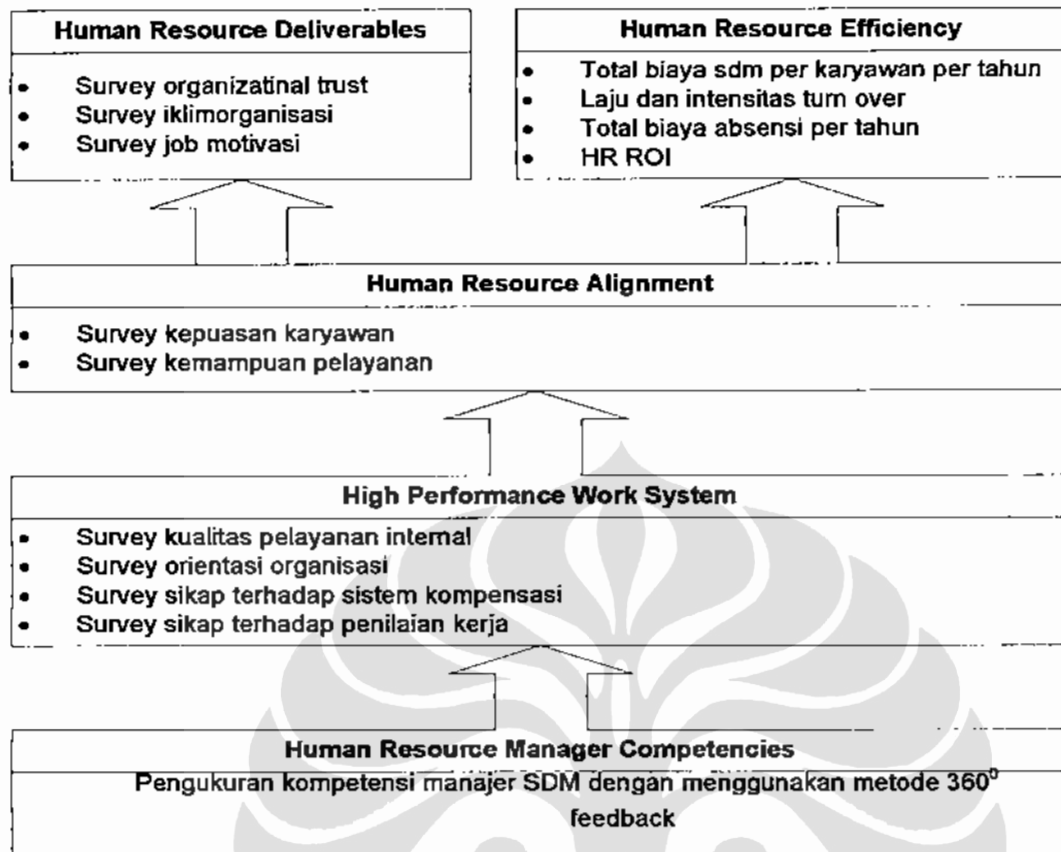
Untuk mendapatkan batasan masalah yang diinginkan serta tidak menyimpang dari tahap-tahap pembahasan, maka penulis memberikan batasan-batasan untuk tujuan tersebut sebagai berikut:

- 1.5.1 Pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC)
- 1.5.2. Analisis data yang diperoleh dari data internal perusahaan, hanya dibatasi pada periode waktu tahun 2003 – 2004.

1.6. METODOLOGI PENELITIAN

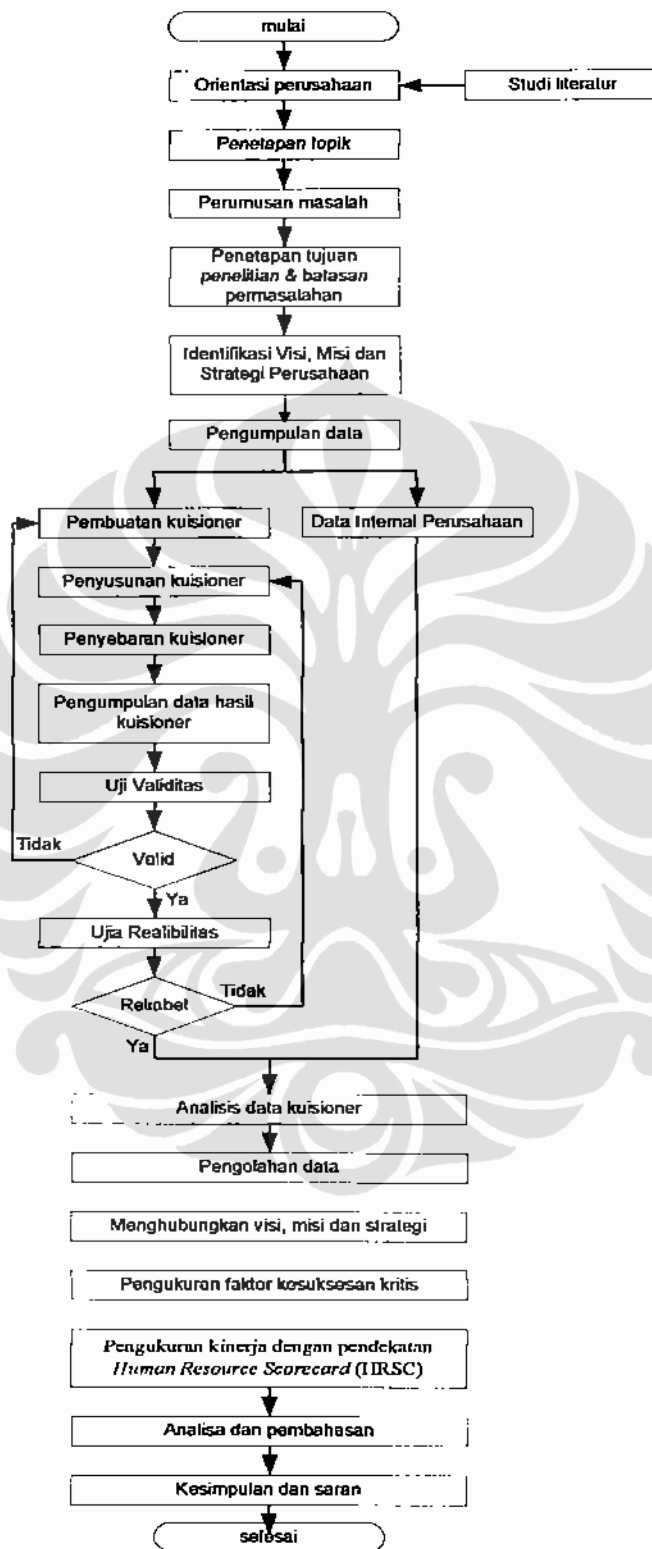
Metodologi penelitian yang digunakan oleh penulis bersifat deskriptif dan analisis. Dimana tujuan dari deskriptif ini adalah untuk menggambarkan atau menguraikan aspek-aspek dalam dimensi pengukuran kinerja sumber daya manusia (SDM) dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC). Sedangkan metode analisis digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan antar dimensi HRSC agar dapat memberikan penjelasan hubungannya dengan kinerja perusahaan.

Berikut ini skema dari *Human Resource Scorecard* yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar dimensi pada bagian SDM perusahaan.



Gambar 1.3 Skema Human Resource Scorecard

Berikut dibawah ini merupakan gambar *flow chart* penelitian:



Gambar 1.4 Flow Chart Penelitian

1.7. SISTEMATIKA PENULISAN

Pada penulisan tugas akhir ini, permasalahan yang dikemukakan terbagi dalam enam bab yang tersusun dengan sistematika sebagai berikut :

Bab I merupakan bab pendahuluan yang berisi pengantar dan ringkasan singkat mengenai apa yang dilakukan dalam penelitian ini. Kandungan bab ini meliputi uraian tentang latar belakang timbulnya permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II menguraikan mengenai tinjauan pustaka yang digunakan dalam studi kasus yang berisi teori-teori dan konsep-konsep *Human Resource Scorecard* sebagai landasan utama dalam melakukan analisa dan pembahsan masalah penulisan.

Bab III, berisikan metodologi penelitian yang akan digunakan oleh penulis dalam melakukan penelitian pada perusahaan.

Bab IV, berisi pengumpulan dan pengolahan data pada pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Human Resource Scorecard*.

Bab V, berisi analisis dan pembahasan dari hasil pengolahan data.

Bab VI, berisi kesimpulan dan saran dari hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Human Resource Scorecard*.