

Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus di PT. Deltamas Surya Indah Mulia)

Iqbal Noer Siddik¹, Margie Subahagia Ningsih², Refiza³

^{1, 2, 3} Jurusan Teknik Industri, Universitas Al Azhar Medan
iqbalnoersiddik@gmail.com

Abstract

The performance measurement program carried out by the company is only objective with assessment indicators looking at the work, work attitudes and methods according to their respective positions for the purpose of increasing class. The characteristics of this kind of measurement are measurements that are not integrated with the assessment system or other aspects of the company's performance measurement. The business strategy that has been owned by the company is a guideline used to realize the vision and mission of the organization. And from the vision, the mission of this company needs to be implemented properly. Data processing is carried out by weighting with the Analytical Hierarchy. This weighting process is carried out to determine the level of importance between 4 (four) perspectives, namely financial, employee (customer), internal business processes and, learning and growth and between KPIs of each perspective is processed using the Analytical Hierarchy Process (AHP). From the results of the study, it can be concluded that the Financial Perspective Weight Level (finance) is 0.206, employee satisfaction perspective is 0.279, Internal Business Process Perspective is 0.144 and the growth and learning perspective is 0.371. Achievement of measurement results from Financial Perspective for KPI Training cost target of 30% achieved 63.4% then the target is achieved, KPI EPC target 20% is achieved 70% then the target is achieved. Employee Satisfaction Perspective KPI level of employee performance satisfaction target 1300 hours, achieved 1452 hours target achieved, KPI ETO target 3% achieved 10% then target achieved, KPI Absence target 1% achieved 1.5% then target achieved Internal Perspective Business KPI coordination between superior and staff target of 65 hours/year is reached 112 hours then the target is achieved KPI TUNJ target 3 days is achieved 7 days then the target is achieved growth and learning perspective KPI skills/employee skills target 50% is achieved 24% then the target is not achieved, KPI Employee training target 3 x achieved 2 x then the target is not achieved.

Keyword: Human Resource Scorecard, Analitical Hierarchy Process

1. PENDAHULUAN

PT. Deltamas Surya Indah Mulia (Toyota Deltamas) adalah Dealer Resmi Toyota yang letaknya berada di titik pusat Kota Medan, untuk memenuhi kebutuhan jual kenderaan baru Toyota di Provinsi Sumatera Utara dan di Kabupaten Deli Serdang.

Saat ini program pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan bersifat objektif dengan indikator penilaian melihat dari hasil karya, sikap kerja dan cara sesuai dengan jabatannya masing-masing untuk keperluan peningkatan golongan. Karakteristik dari pengukuran seperti ini adalah pengukuran yang tidak terintegrasi dengan sistem penilaian atau pengukuran kinerja aspek lainnya dalam perusahaan.

Berdasarkan fakta diatas, perlu adanya sebuah sistem pengukuran kinerja alternatif yang bersinergi dengan sistem pengukuran yang lain dalam perusahaan. Dengan demikian perusahaan masih membutuhkan suatu penilaian kinerja karyawan yang lebih baik. salah satu metode pengukuran kinerja sumberdaya manusia yang paling populer saat

ini yaitu dengan metode *Human Resource Scorecard* (HRSC). Pengukuran dengan metode *Human Resource Scorecard* adalah pengukuran kinerja yang dapat menentukan sasaran strategi sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan yang nantinya akan dipetakan melalui 4 (empat) perspektif dan metode *Analytical Hierarchy Process* dengan penjabaran *key Performance Indicator* untuk dapat melihat indeks kinerja karyawan secara menyeluruh dan juga mendapat melihat bobot tingkat kepentingan dari keempat perspektif tersebut. perusahaan juga dapat mengetahui nilai-nilai dari pencapaian kinerja yang akan memudahkan pihak manajemen untuk mengetahui indikator mana yang telah mencapai target dan belum mencapai target [1-3].

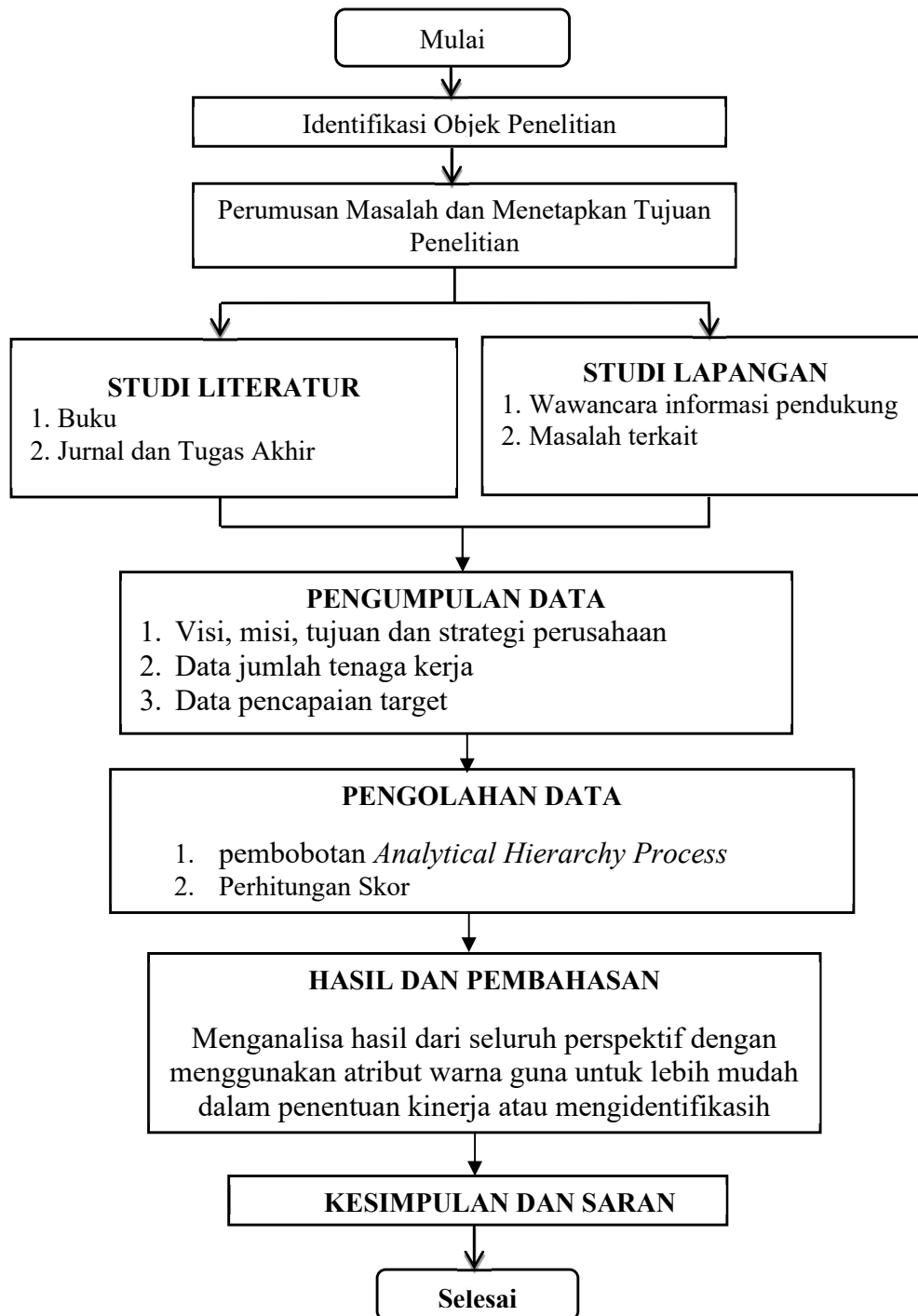
Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahannya yaitu “Bagaimana kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di PT. Deltamas Surya Indah Mulia (Toyota Deltamas).

Adapun tujuan penelitian yang akan dilakukan di PT. Deltamas Surya Indah Mulia (Toyota Deltamas) adalah :

1. Mengetahui bobot tingkat kepentingan dari 4 (empat) perspektif Human Resources Scorecard.
2. Mengetahui nilai pencapaian target untuk setiap *Key Performance Indicator*

2. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini disusun berupa tahapan metodologi penelitian untuk mendukung aliran informasi dalam penelitian tugas akhir ini. Adapun langkah-langkah dalam tahapan metodologi penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. Bagan Alur Penelitian

2.1. Tahap-Tahap Metodologi Penelitian

Adapun tahap-tahap metodologi penelitian adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi objek penelitian. Objek penelitian ini adalah PT. Deltamas Surya Indah Mulia (Toyota Deltamas). Ruang lingkup objek yang diteliti yaitu pada seluruh fasilitas PT. Deltamas Surya Indah Mulia (Toyota Deltamas).
2. Perumusan masalah dan menetapkan tujuan penelitian. Perumusan masalah dalam penelitian ini “Bagaimana mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan metode Human Resources Scorecard (HRSC) dan Analytical Hierarchy Process

(AHP) di PT. Deltamas Surya Indah Mulia (Toyota Deltamas). Dan tujuan dalam penelitian ini, yaitu : 1. Mengetahui bobot tingkat kepentingan dari 4 (empat) persektif *Human Resources Scorecard*. 2. Mengetahui nilai pencapaian target untuk setiap *Key Performance Indikator*.

3. Studi literatur yang dilakukan peneliti adalah dengan cara melakukan wawancara dan penyebaran koesioner mengenai pengukuran kinerja dan akan dijadikan sebagai objek penelitian, dengan tujuan untuk menghimpun data yang di perlukan untuk keperluan penelitian.
4. Pengumpulan Data, yang dipakai dalam penelitian ini ada 2 macam,yaitu pengumpulan data primer dan pengumpulan data sekunder.
 1. Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan atau diperoleh dari sumber pertama. Pengumpulan data primer bisa dilakukan dengan beberapa macam cara yaitu: wawancara (*interview*), Daftar pertanyaan (angket/kuesioner),
 2. Data sekunder adalah data yang tidak langsung diperoleh dari sumber pertama dan telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen perusahaan, Data yang termasuk yaitu : 1. Visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan. 2. Data jumlah Karyawan. 3. Data pencapaian target.

2.2. Pengolahan Data

Terdapat beberapa tahapan dalam proses pengolahan data yaitu :

1. Pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process*, pembobotan ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan antar 4 (empat) perspektif yaitu financial, karyawan (*customer*), proses bisnis internal dan, pembelajaran dan pertumbuhan dan antar KPI masing-masing perspektif diolah menggunakan *Analytical Hierarchy Process*.
2. Perhitungan Skor. Dalam tahap ini setelah proses pembobotan dilakukan maka dilanjutkan dengan perhitungan skor untuk masing-masing perspektif agar mengetahui skor pencapaian kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.3. Kerangka Berpikir Penelitian

Pada kerangka berpikir akan dijelaskan secara bertahap langkah–langkah yang dilakukan dalam penelitian guna menjelaskan proses diakukannya penelitian dari awal sampai akhir, dan langkah– langkah pertama adalah skema kerangka berpikir.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Pengumpulan Data

1. Data perspektif keuangan

Tabel 1. Data perspektif keuangan

| Nama Data | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| Training Cost | Rp. 8.000.000 | Rp.9.500.000 |
| Employed Procurement Cost (EPC) | Rp. 3.000.000 | Rp. 3.500.000 |

2. Data perspektif pelanggan/karyawan

Tabel 2. Data perspektif pelanggan/karyawan

| Nama Data | Tahun 2019 | Tahun 2020 |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Jumlah Karyawan yang keluar | 4 | 3 |

| | | |
|-------------------------------|----|----|
| Jumlah Karyawan yang bekerja | 55 | 68 |
| Rata-rata hari karyawan absen | 4 | 3 |

3. Data perspektif bisnis internal

Data perspektif bisnis internal diperoleh adalah jumlah koordinasi atasan dengan karyawan dilaksanakan setiap minggu sebanyak 2 jam. Maka jumlah jam waku koordinasi di tahun 2019 sebanyak 108 jam dan pada tahun 2020 sebanyak 112 jam.

4. Data perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tabel 3. Data perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

| Nama Data | Tahun 2019 | Tahun 2020 |
|---|------------|------------|
| Jumlah karyawan yang memiliki skill atau keahlian | 3 | 5 |
| Jumlah pelatihan karyawan | 3 | 2 |

3.2. Pengolahan Data

1. Kuesioner kepuasan karyawan

Perhitungan ini bertujuan mengetahui berapa jumlah data yang dibutuhkan dalam penelitian. Penentuan jumlah sampel minimal menggunakan perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (Nxe^2)} \quad (1)$$

Di mana :

n = ukuran sampel N = populasi

e = persentasi kolonggaran ketidakterikatan karena kesalahan pengambilan sampel (10%)[4]

maka :

$$n = \frac{68}{1 + (68 \times 0,1)} = 40 \text{ kuesioner}$$

2 R_{tabel}

Hipotesis : H_0 = data kuesioner valid

H_1 = data kuesioner tidak valid

Tingkat signifikan

$\alpha = 0.01$

$df = n - 2$

$= 40 - 2 = 38$

$r_{\text{tabel}} = 0.2638$

Kriteria : jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima

r_{hitung} dalam penelitian ini menggunakan software SPSS, maka hasil yang didapat sebagai berikut :

Tabel 4. Hasil uji validitas Kepuasan karyawan

| Variabel | r hasil | R tabel | keterangan |
|----------|---------|---------|------------|
| X1 | 0.728 | 0.2638 | Data Valid |
| X2 | 0.753 | 0.2638 | Data Valid |
| X3 | 0.486 | 0.2638 | Data Valid |
| X4 | 0.665 | 0.2638 | Data Valid |
| X5 | 0.805 | 0.2638 | Data Valid |
| X6 | 0.752 | 0.2638 | Data Valid |

| | | | |
|-----|-------|--------|------------|
| X7 | 0.686 | 0.2638 | Data Valid |
| X8 | 0.782 | 0.2638 | Data Valid |
| X9 | 0.758 | 0.2638 | Data Valid |
| X10 | 0.812 | 0.2638 | Data Valid |
| X11 | 0.768 | 0.2638 | Data Valid |
| X12 | 0.797 | 0.2638 | Data Valid |

3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. *Menentukan hipotesis (dugaan sementara)*

H_0 : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (reliable)

H_1 : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (unreliable)

b. *Menentukan nilai rtabel*

Dengan tingkat signifikansi 5 %

Derajat kebebasan (df) = $n - 2 = 40 - 2 = 38$ Maka nilai $r_{tabel} = 0,3120$

c. Hasil uji reliabilitas seluruh dimensi

Hasil perhitungan ralpha dengan software SPSS17 for Windows dapat dikonfirmasi dengan nilai alpha Cronbach 0,935.

d. Membandingkan besar nilai ralpha dengan rtabel ralpha bernilai positif dan $r_{alpha} 0,935 \geq r_{tabel} (0,3120)$, maka H_0 diterima.

e. Membuat keputusan

Karena H_0 diterima, maka atribut-atribut kuesionernya reliable. Artinya atribut-atribut survei dapat menunjukkan kemantapan atau kestabilan pengamatan bila diukur terhadap atribut-atribut tersebut. Tidak peduli berapa kali atribut survei ditanyakan kepada responden yang berbeda, hasilnya tidak akan menyimpang secara signifikan dari hasil rata-rata responden. Jawaban untuk atribut ini. [5].

3.2.1. Pengukuran Faktor Kesuksesan Kritis

a. Perspektif keuangan/finansial

Pada perspektif keuangan, data keuangan diambil dari laporan biaya pelatihan bagi karyawan dan biaya rekrutmen karyawan yang dikeluarkan oleh perusahaan periode 2019 dan 2020.

1) Biaya Pelatihan (*Training Cost/TC*)

Dengan memakai perhitungan :

$$\begin{aligned} \% \text{ Training cost 2019} &= \frac{\text{Biaya Training Yang Keluar}}{\text{Anggaran Biaya Pelatihan}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp.8.000.000}}{\text{Rp.15.000.000}} \times 100\% \\ &= 53,33\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \% \text{ Training cost 2020} &= \frac{\text{Biaya Training Yang Keluar}}{\text{Anggaran Biaya Pelatihan}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp.9.500.000}}{\text{Rp.15.000.000}} \times 100\% \\ &= 63,33\% \end{aligned}$$

2) Biaya Pengadaan Karyawan (*Employee Procurement Cost/ EPC*)

$$\% \text{ EPC 2019} = \frac{\text{Biaya Training Yang Keluar}}{\text{Anggaran Biaya Pelatihan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{Rp.3.000.000}{Rp.5.000.000} \times 100\% \\
 &= 60\% \\
 \% \text{ EPC 2020} &= \frac{\text{Biaya Train ing Yang Keluar}}{\text{Anggaran Biaya Pelatihan}} \times 100\% \\
 &= \frac{Rp.3.500.000}{Rp.5.000.000} \times 100\% \\
 &= 70\%
 \end{aligned}$$

- b. Perspektif kepuasan pelanggan/karyawan
Tingkat kepuasan karyawan diambil sesuai dengan hasil kuesioner, maka dapat dikalkulasikan point yang didapat untuk 12 pertanyaan kepada 40 responden sebanyak 1452.
- c. Perspektif proses bisnis internal
- 1) Rata-rata waktu koordinasi atasan dan karyawan
Rata-rata koordinasi atasan dan karyawan tahun 2019 adalah 108 jam
Rata-rata koordinasi atasan dan karyawan tahun 2020 adalah 112 jam
 - 2) Pemberian Biaya kontrak
Proses untuk pemberian kontrak 2019 selama 7 hari
Proses untuk pemberian kontrak pada tahun 4 hari
- d. Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan
- 1) Prosentase jumlah karyawan yang memiliki keahlian
% karyawan kemampuan keahlian 2019 = $\frac{\text{Jumlah Karyawan Ahli}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$
 $= \frac{3}{55} \times 100\% = 5,45\%$
% karyawan kemampuan keahlian 2020 = $\frac{\text{Jumlah Karyawan Ahli}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$
 $= \frac{5}{68} \times 100\% = 7,35\%$

Hasil dari perhitungan faktor keberhasilan pada tiap perspektif *Human Resources Scorecard* (HRSC) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5. Perhitungan Faktor keberhasilan Kritis Perspektif HRSC

| Perspektif | KPI | Tahun | |
|------------------------------|-------------------------------|------------|------------|
| | | 2019 | 2020 |
| Finansial | Biaya Pengadaan Pelaitan / TC | 53,33 % | 63,33% |
| | Biaya Pengadaan Karyawan /EPC | 70% | 60% |
| Kepuasan Pelanggan/Karyawan | Tingkat Kepuasan Karyawan | 1452 point | 1452 point |
| | Persentase Jumlah Karyawan | 1,57% | 1,22% |
| | Persentase Karyawan Keluar | 7,2 % | 4,4 % |
| Proses Bisnis Internal | Koordinasi | 108 jam | 112 jam |
| | Kontrak/kerja | 7 hari | 4 hari |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Keahlian | 7,35% | 5,45% |
| | ET | 3 kali | 2 kali |

3.2.2. Pembobotan dengan Metode *Analitycal Hirerarcy Process* (AHP)

Dengan menggunakan skala perbandingan berpasangan mulai dari angka 1 sampai dengan angka 9, didapat sebagai berikut :

Tabel 6. Matrik perbandingan berpasangan

| | Finansial | Karyawan/ Pelanggan | Bisnis Internal | Pertumbuhan & pembelajaran |
|-------------------------------|-----------|------------------------|--------------------|----------------------------------|
| Finansial | 1 | 0.5 | 1 | 1 |
| Karyawan/ pelanggan | 2 | 1 | 2 | 0.5 |
| Bisnis Internal | 1 | 0.5 | 1 | 0.33 |
| Pertumbuhan & Pembelajaran | 1 | 2 | 3 | 1 |
| Jumlah | 5 | 4 | 7 | 2.833 |

Kelanjutan yang dilakukan pengisian matrik perbandingan, langkah selanjutnya adalah menentukan hasil eugen value. Perhitungan Eugen Value yaitu:

Eugen Vektor

$$\text{Probabilitas bobot} = \frac{\text{bobot matrik awal}}{\sum \text{eugenvektor}}$$

$$\text{Eugen vector} = \text{rata-rata} = \frac{\text{probabilitas}}{\sum \text{eugenvektor}}$$

Finansial (keuangan)

$$\text{Probabilitas keuangan} = \frac{1}{5} = 0.2$$

$$\text{Probabilitas keuangan – karyawan} = \frac{0,2}{4} = 0.125$$

$$\text{Probabilitas keuangan – bisnis internal} = \frac{1}{7} = 0.143$$

$$\text{Probabilitas keuangan – Pertumbuhan} = \frac{1}{2,8} = 0.357$$

$$\text{Jumlah} = 0.825$$

$$\text{Maka Eugen Vektor} = \frac{0,825}{4} = 0.206$$

Tabel 7. Matriks perbandingan hasil normalisasi *analitycal hirerarcy process*

| | Finansial | Karyawan/ Pelanggan | Bisnis Internal | Pertumbuhan & pembelajaran | Jumlah | Eugen Vektor |
|-------------------------------|-----------|------------------------|--------------------|-------------------------------|--------|-----------------|
| Finansial | 0.200 | 0.125 | 0.143 | 0.357 | 0.825 | 0.206 |
| Karyawan/ pelanggan | 0.400 | 0.250 | 0.286 | 0.179 | 1.114 | 0.279 |
| Bisnis Internal | 0.200 | 0.125 | 0.143 | 0.107 | 0.575 | 0.144 |
| Pertumbuhan & Pembelajaran | 0.200 | 0.500 | 0.429 | 0.357 | 1.486 | 0.371 |

Eugen Value

Bobot = bobot matrik awal x eugen vector

$$\text{Eugen value} = \frac{\sum \text{bobotmatrk awal}}{\text{EugenVekto r}}$$

Maka perhitungan bobot :

$$\text{Bobot Keuangan-keuangan} = 1 \times 0.206 = 0.206$$

$$\text{Bobot Keuangan - kepuasan karyawan/ pelanggan} = 0,5 \times 0.279 = 0.139$$

$$\text{Bobot Keuangan – Bisnis Internal} = 0,1 \times 0.144 = 0.144$$

$$\text{Bobot Keuangan – Pertumbuhan pembelajaran} = 1 \times 0.371 = 0.371$$

$$\text{Jumlah} = 0.861$$

$$\text{Eugen Value} = \frac{0,861}{0,206} = 4,173$$

Berdasarkan hasil perhitungan eugen value dari tiap perspektif dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini :

Tabel 8. Hasil Perhitungan Eugen Value

| | Finansial | Karyawan/ Pelanggan | Bisnis Internal | Pertumbuhan & pembelajaran | Jumlah | Eugen Value |
|----------------------------------|-----------|------------------------|--------------------|-------------------------------|--------|----------------|
| Finansial | 0.206 | 0.139 | 0.144 | 0.371 | 0.861 | 4.173 |
| Karyawan/ pelanggan | 0.413 | 0.279 | 0.288 | 0.186 | 1.164 | 4.179 |
| Bisnis Internal | 0.206 | 0.139 | 0.144 | 0.111 | 0.601 | 4.179 |
| Pertumbuhan & Pembelajaran | 0.206 | 0.557 | 0.431 | 0.371 | 1.566 | 4.216 |
| Jumlah | | | | | | 16.748 |
| Max. Eugen Value | | | | | | 4.26 |

Dilakukan uji konsistensi dengan membagi total kolom dengan diagonal matrik : Consistency Indeks (CI) [4].

$$CI = \frac{\max .EugenValue - N}{N - 1}$$

Dimana N = ordo matrik = 4

Maka

$$CI = \frac{4.216 - 4}{4 - 1} = 0,072$$

Berdasarkan pada Nilai Indeks Rando diperoleh nilai RI adalah 0,9 sehingga:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,062}{0,9} = 0,008$$

Tabel 9. Bobot masing-masing perspektif

| Perspektif | Bobot |
|-------------------------------|-------|
| Keuangan | 0.206 |
| Pelanggan | 0.279 |
| Bisnis Internal | 0.144 |
| Pertumbuhan & Pembelajaran | 0.371 |

3.2.3. Pengukuran dengan metode Human Resources Scorecard.

1. Perspektif Finansial/ Keuangan

Tabel 10. Pengukuran perspektif keuangan

| No | Tujuan | KPI | Target | Penilaian | Skor |
|----|---|---------------------------|------------------|------------------------|------|
| 1 | Meningkatkan kemampuan kinerja karyawan dalam memenuhi persaingan global pada masa perekonomian bebas | Biaya Pelatihan /TC | TC mencapai 30% | $TC \geq 50\%$ | 1 |
| | | | | $40\% \leq TC < 50\%$ | 2 |
| | | | | $30\% \leq TC < 40\%$ | 3 |
| | | | | $20\% \leq TC < 30\%$ | 4 |
| | | | | $TC < 20\%$ | 5 |
| 2 | Meminimalisasi biaya perekrutan pegawai dan memaksimalkan kemampuan pegawai yang telah ada pada perusahaan. | Employee Procurement Cost | EPC mencapai 20% | $EPC \geq 40\%$ | 1 |
| | | | | $30\% \leq EPC < 40\%$ | 2 |
| | | | | $20\% \leq EPC < 30\%$ | 3 |
| | | | | $10\% \leq EPC < 20\%$ | 4 |
| | | | | $EPC < 10\%$ | 5 |

2. Perspektif pelanggan/karyawan

Tabel 11. Perancangan pengukuran perspektif karyawan

| No | Tujuan | KPI | Target | Penilaian | Skor |
|----|--|--------------------|-------------------|------------------------|------|
| 1 | Meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. | Kepuasan Karyawan | ESI mencapai 1300 | 600 – 799 | 1 |
| | | | | 800 – 999 | 2 |
| | | | | 1000 – 1199 | 3 |
| | | | | 1200 – 1599 | 4 |
| | | | | 1600 – 1800 | 5 |
| 2 | Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja di perusahaan dan memperkecil karyawan tingkat perpindahan tenaga kerja. | Employee Turn Over | ETO mencapai 3 % | $ETO \geq 8\%$ | 1 |
| | | | | $6\% \leq ETO < 8\%$ | 2 |
| | | | | $5\% \leq ETO < 6\%$ | 3 |
| | | | | $2\% \leq ETO < 4\%$ | 4 |
| | | | | $ETO < 2\%$ | 5 |
| 3 | Meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja dan kelancaran operasional perusahaan. | Abseninteism | ABS mencapai 1% | $ABS \geq 2\%$ | 1 |
| | | | | $1,5\% \leq ABS < 2\%$ | 2 |
| | | | | $1\% \leq ABS < 1,5\%$ | 3 |
| | | | | $0,5\% \leq ABS < 1\%$ | 4 |
| | | | | $ABS < 0,5\%$ | 5 |

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 12. Perancangan pengukuran perspektif bisnis internal

| No | Tujuan | KPI | Target | Penilaian | Skor |
|----|--|-----------------------------|-------------------------|---------------|------|
| 1 | Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan rapat koordinasi antara pimpinan dan staff | Koordinasi atasan dan staff | KOOR mencapai 65 jam/th | 20 – 40 jam | 1 |
| | | | | 41 – 60 jam | 2 |
| | | | | 61 – 80 jam | 3 |
| | | | | 80 – 100 jam | 4 |
| | | | | 101 – 120 jam | 5 |

| | | | | | |
|---|--|---|----------------------------|-------------|---|
| 2 | Meningkatkan proses pemberian biaya kontrak dengan waktu yang relatif singkat. | Rata-rata waktu pengeluaran biaya tunjangan kontrak | TUNJ Mencapai 3 hari | 9 – 10 hari | 1 |
| | | | | 7 – 8 hari | 2 |
| | | | | 5 – 6 hari | 3 |
| | | | | 3 – 4 hari | 4 |
| | | | | 1 – 2 hari | 5 |

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 13. Perancangan pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

| No | Tujuan | KPI | Target | Penilaian | Skor |
|----|--|-------------------|--------------------|----------------------------|------|
| 1 | Meningkatkan skill / kemampuan penguasaan sistem informasi yang dimiliki oleh tiap karyawan. | Karyawan Berskill | Skill mencapai 50% | $Skill \leq 3\%$ | 1 |
| | | | | $4\% \leq Skill \leq 6\%$ | 2 |
| | | | | $7\% \leq Skill \leq 9\%$ | 3 |
| | | | | $10\% \leq Skill \leq 2\%$ | 4 |
| | | | | $Skill \geq 13\%$ | 5 |
| 2 | Meningkatkan kemampuan karyawan dengan adanya pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. | Employee Training | ET mencapai 3 kali | 1 kali | 1 |
| | | | | 2 kali | 2 |
| | | | | 3 kali | 3 |
| | | | | 4 kali | 4 |
| | | | | 5 kali | 5 |

3.2.4. Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard* (HRSC)

Tabel 14. Pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* secara komprehensif

| HRSC | 2019 | | | 2020 | | |
|------------------------------|------|-------|---------------|------|-------|---------------|
| | Skor | Bobot | Skor Terbobot | Skor | Bobot | Skor Terbobot |
| Finansial | 4 | 0.206 | 0.824 | 6 | 0.206 | 1.236 |
| Customer | 7 | 0.279 | 1.953 | 9 | 0.279 | 2.511 |
| IPB | 7 | 0.144 | 1.008 | 9 | 0.144 | 1.296 |
| Pertumbuhan dan Pembelajaran | 6 | 0.371 | 2.226 | 7 | 0.371 | 2.597 |
| | | 6.11 | | | | 7.64 |

3.3. Analisa Hasil Pengolahan Data

Tabel 15 Pengukuran kinerja karyawan dengan metode *Human Resources Scorecard* menggunakan atribut warna

| Perspektif | Bobot | Tujuan Strategi | Bobot Lokal | KPI | Target | % Pencapaian Target | Penilaian |
|------------|-------|--|-------------|----------------|--------|---------------------|-----------|
| Finansial | 0.206 | Meningkatkan kemampuan kinerja karyawan dalam memenuhi | 0.206 | Biaya training | 30% | 63,34% | |

| | | | | | | | |
|------------------------------|-------|---|-------|-----------------------------|------------|----------|--|
| | | persaingan global pada masa bebas | | | | | |
| | | Meminimalis biaya perekrutan pegawai dan memaksimalkan kemampuan pegawai yang telah ada pada perusahaan | | Employee Procurement Cost | 20% | 70% | |
| Perspektif Karyawan | 0.279 | Meningkatkan kepuasan karyawan | 0.279 | Kepuasan Karyawan | 1300 | 1452 jam | |
| | | Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja dalam di perusahaan dan memperkecil karyawan tingkat perpindahan tenaga kerja | | Employee Turn Over | 3% | 10% | |
| | | Meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja dan kelancaran operasional perusahaan | | Absensi | 1% | 1,5% | |
| Proses Bisnis Internal | 0.144 | Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan rapat koordinasi antara pimpinan dan staff | 0.144 | Koordinasi atasan dan staff | 65 jam/thn | 112 jam | |
| | | Meningkatkan prose | | TUNJ | 3 hari | 7 hari | |
| Pertumbuhan dan pembelajaran | 0.371 | Meningkatkan skill/kemampuan penguasaan sistem informasi yang dimiliki oleh tiap karyawan | 0.371 | Skill/keahlian Karyawan | 50% | 15 % | |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|-------------------|--------|--------|--|
| | | Meningkatkan kemampuan karyawan dengan adanya pelatihan yang diadakan oleh perusahaan | | Employee Training | 3 kali | 2 kali | |
|--|--|---|--|-------------------|--------|--------|--|

4. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat bobot perspektif finansial (keuangan) sebesar 0.206, perspektif kepuasan karyawan 0.279, Perspektif proses bisnis internal 0.144 dan bobot perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 0.371.
2. Pencapaian hasil pengukuran Perspektif Finansial untuk KPI Biaya training target 30% tercapai 63.4. % maka target tercapai, KPI EPC target 20% tercapai 70% maka target tercapai. Perspektif kepuasan karyawan KPI tingkat kepuasan kinerja karyawan target 1300 jam, tercapai 1452 jam target tercapai, KPI ETO target 3% tercapai 10 % maka target tercapai, KPI Absensi target 1% tercapai 1.5% maka target tercapai Perspektif Internal Bisnis KPI koordinasi atasan staff dengan staff target 65 jam/tahun tercapai 112 jam maka target tercapai KPI TUNJ target 3 hari tercapai 7 hari maka target tercapai perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran KPI skill/keahlian karyawan target 50% tercapai 24% maka target tidak tercapai, KPI employee training target 3 x tercapai 2 x maka target tidak tercapai.

5. REFERENSI

- [1] M. Ulfa and M. Ridwan, "Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Di BMT Logam Mulia," *J. Ekon. Syariah*, vol. 17, 2015.
- [2] Abdul Rosyid Sahaya, Hana Catur Wahyuni, "Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)", *Jurnal Studi manajemen dan Bisnis*, Vol. 4 No. 2, 2017.
- [3] Husen Zaini, Akmal Suryadi, "Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Human Resource Scorecard (HRSC) di CV. XYZ", *Jurnal Manajemen Industri dan teknologi*, Vol. 1 No. 1, 2020.
- [4] S. Supardi, "Populasi dan Sampel Penelitian," 1993. doi: 10.20885/unisia.vol13.iss17.art13.
- [5] M. Dzunnurain, "Analisis Kepuasan Pelanggan Terhadap Kualitas Pelayanan Perawatan Berkala Sepeda Motor Dengan Menggunakan Metode Importance Performance Analysis dan Potential Gain in Customer Values," pp. 1–108, 2011.
- [6] Saaty, "Proses Pengambilan Data Pada Ahp (Analytical Hierarchy Process) Menggunakan Prinsip Closed Loop Control System," *JISI J. Integr. Sist. Ind.*, vol. 6, no. 1, pp. 55–64, 2008.