

**PENGUKURAN KINERJA SDM BERDASARKAN KEY PERFORMANCE
INDICATOR MENGGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD
DAN ANALITYCAL HIERARCHY PROCESS
(STUDI KASUS : PT KAI DAOP 6 YK)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**



Nama : Siti Amiroh Farzana

No. Mahasiswa : 19522177

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 19 Desember 2023



(Siti Amiroh Farzana)

19522177

SURAT BUKTI PENELITIAN



SURAT KETERANGAN

Nomor : 14/SDM/IX/DO.6-2023

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : RIO BANI PURWOKO
NIPP : 57795
Jabatan : Assistant Manager Sumber Daya Manusia
Kedudukan : Daerah Operasi 6 Yogyakarta

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa nama-nama tersebut dibawah ini :

No.	Nama	NIS	Jurusan
1	SITI AMIROH FARZANA	19522177	Teknik Industri

telah selesai melaksanakan Praktek Kerja Lapangan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 6 Yogyakarta pada unit Sumber Daya Manusia terhitung mulai tanggal 03 April 2023 sampai dengan 30 Juni 2023.

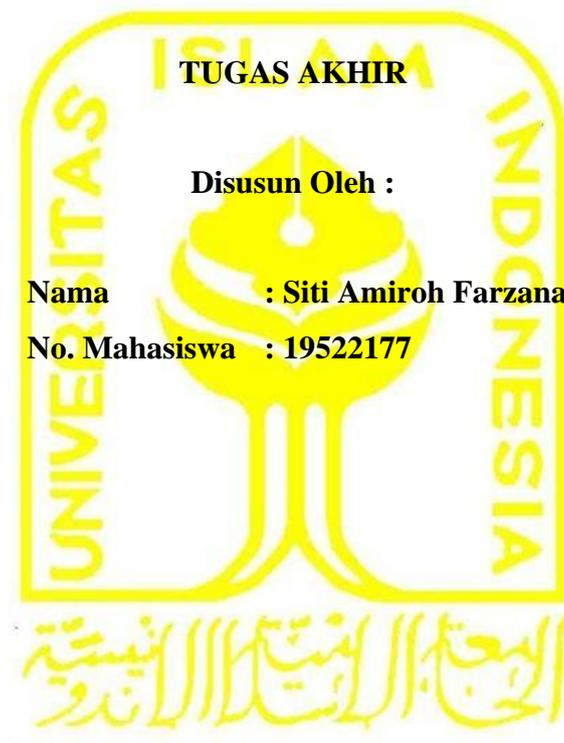
Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 25 September 2023
a.n. Manager SDM & Umum
Assistant Manager Sumber Daya Manusia
Daerah Operasi 6 Yogyakarta



LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PENGUKURAN KINERJA SDM BERDASARKAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DAN *ANALITYCAL HIERARCHY PROCESS*
(STUDI KASUS : PT KAI DAOP 6 YK)**



Yogyakarta, 08 November 2023

Dosen Pembimbing

(Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T)

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

**PENGUKURAN KINERJA SDM BERDASARKAN KEY PERFORMANCE
INDICATOR MENGGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD
DAN ANALITYCAL HIERARCHY PROCESS**

(STUDI KASUS : PT KAI DAOP 6 YK)

Disusun Oleh :

Nama : Siti Amiroh Farzana
No. Mahasiswa : 19 522 177

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Tekonologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 22 - November – 2022

Tim Penguji

Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T

Ketua

Suci Miranda, S.T., M. Sc., IPM.

Anggota I

Dr. Qurtubi, S.T., M.T.

Anggota II

Mengetahui,

**Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**



Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM

NIK. 015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan mengucap syukur *Alhamdulillah* kepada Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dan mempersembahkan nya untuk kedua orang tua saya tercinta, Bapak Femmi Yuskar A.Md dan ibu Nazifah S.Pi dan abang saya Muhammad Alfin Khairullah S.T yang senantiasa mendoakan saya dalam kemudahan untuk menyelesaikan tugas akhir ini. Kemudian untuk keluarga besar dan sahabat-sahabat saya yang selalu memotivasi dan mendukung saya selama pengerjaan tugas akhir ini.

MOTTO

"Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai Allah daripada mukmin yang lemah, namun pada masing-masing ada kebaikannya. Bersemangatlah engkau mencapai (sesuatu) yang bermanfaat bagimu. Mohonlah pertolongan kepada Allah dan janganlah engkau merasa tak berdaya,"(HR Muslim).

Everything is figureoutable, Life is never flat.

"Maka sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya beserta kesulitan itu ada kemudahan." (Q.S. Al-Insyirah [94]: 5-6).

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena atas berkah rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang berjudul Pengukuran Kinerja SDM Berdasarkan *Key Performance Indicator* Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* dan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) (Studi Kasus: PT KAI DAOP 6 YK) dengan baik, serta sholawat dan salam penulis panjatkan kepada Nabi besar Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya yang telah berjuang membimbing kita ke jalan Allah SWT.

Dalam penyusunan laporan tugas akhir ini penulis telah banyak menerima bimbingan, arahan, bantuan, dukungan dan kesempatan dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan segala tugas dan masalah yang dihadapi. Untuk itu penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof., Dr., Ir., Hari Purnomo, M.T., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T., selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam proses penyusunan laporan tugas akhir.
4. Kedua orang tua Penulis Bapak Femmi Yuskar dan Ibu Nazifah serta Kakak saya Muhammad Alfin Khairullah yang selalu memberikan dukungan baik moral dan material sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian tugas akhir dan penulisan laporan tugas akhir ini dengan baik.
5. Bapak Rio Bani selaku asisten manajer divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6 selalu memberi arahan dan masukan selama pelaksanaan penelitian.
6. Seluruh karyawan divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6 yang telah menerima dengan baik kedatangan penulis serta membantu penulis dalam melaksanakan penelitian.
7. Sahabat – sahabat Penulis sejak SMA Natasa Syabila, Meizhara Jolianda Putri, Afifa Thahira, Putri Afni Khairunnisa, Anissa NurAndini yang selalu menyemangati dan selalu ada mendengar keluh kesah penulis dan mendoakan penulis dalam mengerjakan laporan tugas akhir ini.
8. Teman – teman penulis sejak semester 1 Fadiah, Sheilla, Alda, Fikir, Arkhan, Gallang, Dimas, Farel, Edho yang selalu mendukung, membantu penulis selama masa perkuliahan.

Penulis menyadari laporan ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, saran dan

kritik yang membangun sangat di harapkan sehingga dapat menjadikan laporan ini lebih baik. Semoga kebaikan dan bantuan yang telah diberikan akan mendapat balasan Allah SWT dan semoga laporan tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi pembaca ataupun seluruh pihak yang membutuhkan dikemudian hari.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 08 November 2023



(Siti Amiroh Farzana)

19522177

ABSTRAK

Daerah Operasi VI Yogyakarta ataupun biasa disingkat DAOP 6 Jogja ataupun DAOP VI YK merupakan salah satu daerah operasi kereta api terbesar di Indonesia. Di bawah naungan PT Kereta Api Indonesia (Persero). Permasalahan yang dihadapi oleh PT DAOP VI YK adalah pengukuran kinerja masih bersifat umum karena pengukuran ini dilakukan dengan cara mengisi angket key performance indicator yang di berikan kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Sehingga pada bagian departemen SDM dan Umum masih memerlukan pengukuran kinerja SDM yang lebih spesifik karena peran departemen SDM dan Umum dalam organisasi melibatkan aspek-aspek yang sangat penting dan sensitif terkait dengan pengelolaan manusia, yang memiliki dampak signifikan pada keseluruhan kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui KPI yang terbentuk berdasarkan metode HR Scorecard, mengetahui bobot perspektif prioritas HR Scorecard yang terbentuk berdasarkan metode Analytical Hierarchy Process, mengetahui kinerja SDM dengan menggunakan metode HR Scorecard dan Analytical Hierarchy Process. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner penilaian menggunakan Skala Likert pada empat perspektif dalam metode HR Scorecard yaitu perspektif personal, kompensasi, *high performance*, dan *alignment*, maka diperoleh 11 strategi bisnis dan menghasilkan 12 indikator penilaian kinerja. Kemudian dilakukan pembobotan menggunakan metode AHP untuk mengetahui bobot prioritas pada setiap kriteria dan sub kriteria dari keempat perspektif. Pengukuran kinerja SDM terhadap pencapaian target perusahaan menggunakan *Traffic Light System* menghasilkan terdapat 2 indikator kinerja yang belum mencapai target perusahaan, terdapat 1 indikator kinerja yang tidak mencapai target perusahaan dan 9 indikator sudah mencapai target perusahaan.

Kata Kunci: *Analytical Hierarchy Process, HR Scorecard, Key Performanca Indicator, Kinerja SDM, Traffic Light System*

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
SURAT BUKTI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Batasan Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kajian Literatur.....	9
2.2 Landasan Teori	14
2.2.1 Pengukuran Kinerja.....	14
2.2.2 Kuesioner	17
2.2.3 Uji Kelayakan Kuesioner	17
2.2.4 Human Resources Scorecard.....	19
2.2.5 Key Performance Indicator	22
2.2.6 Analitical Hierarchy Process	25
2.2.7 Traffic Light System	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	33
3.1 Subjek dan Objek Penelitian.....	33

3.2	Waktu dan Lokasi Penelitian	33
3.3	Jenis dan Pendekatan Penelitian	33
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian.....	33
3.5	Jenis Data Penelitian.....	34
3.6	Instrumen Penelitian	34
3.7	Metode Pengumpulan Data	35
3.8	Kerangka Konseptual	35
3.9	Diagram Alir Penelitian.....	36
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		44
4.1	Profil Perusahaan	44
4.1.1	Sejarah Perkeretaapian	44
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	46
4.1.3	Struktur Organisasi Divisi SDM dan Umum	47
4.1.4	Identifikasi Strategi Perusahaan	47
4.2	Mendesain KPI berdasarkan metode <i>Human Resources Scorecard</i>	48
4.2.1	Pengumpulan Data Kuesioner	48
4.2.2	Uji Kelayakan Kuesioner	50
4.2.3	Pengumpulan Data Primer	53
4.2.4	Strategic Objective Masing – Masing Perspektif.....	53
4.2.5	Membangun Argumen Bisnis Untuk SDM Sebagai Aset Strategis.....	56
4.2.6	Peta Strategi.....	57
4.2.7	HR Deliverables pada Peta Strategi	58
4.2.8	Menentukan Ukuran Kinerja.....	60
4.3	Mengukur Bobot Perspektif Prioritas Berdasarkan Metode <i>Analitycal Hierarchy Process</i>	61
4.3.1	Pembobotan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process.....	61
4.4	Mengetahui Kinerja SDM dengan Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i>	81
4.4.1	Pengumpulan Data Sekunder	81
4.4.2	Penentuan Target dan Aktual	83
4.4.3	Pengukuran Rancangan HR Scorecard	88
BAB V PEMBAHASAN		93
5.1	Analisis Penentuan KPI Berdasarkan <i>HR Scorecard</i>	93
5.1.1	Mengidentifikasi Strategi Bisnis	93

5.1.2	Membangun Argumen Bisnis untuk SDM Sebagai Aset Strategis.....	94
5.1.3	Menyusun Peta Strategi.....	94
5.1.4	Mengidentifikasi HR Deliverables Pada Peta Strategi.....	95
5.1.5	Analisa Penentuan Key Performance Indicator	95
5.2	Analisis Hasil Pembobotan Menggunakan <i>Analitycal Hierarchy Process</i>	97
5.2.1	Perpektif Personal	97
5.2.2	Perspektif Kompensasi	98
5.2.3	Perspektif High Performance	98
5.2.4	Perspektif Alignment.....	99
5.3	Analisis Pengukuran Rancangan <i>HR Scorecard</i>	100
BAB VI PENUTUP		102
6.1	Kesimpulan.....	102
6.2	Saran	103
DAFTAR PUSTAKA		104
LAMPIRAN		109

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Absensi Karyawan Bulan Juli 2023	3
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	12
Tabel 2. 2 Perbandingan Metode Pengukuran kinerja	16
Tabel 2. 3 Skala Likert	17
Tabel 2. 4 Perbandingan Metode Pengambilan Keputusan.....	25
Tabel 2. 5 Nilai Indeks Random.....	27
Tabel 2. 6 Matriks Perbandingan AHP	28
Tabel 2. 7 Prioritas Keputusan	29
Tabel 2. 8 Contoh Bobot Kriteria.....	30
Tabel 2. 9 Bobot Kriteria dengan Matriks Desimal	30
Tabel 2. 10 <i>Traffic Light System</i>	32
Tabel 4. 1 Ringkasan Sejarah Perusahaan Perkeretaapian Indonesia	45
Tabel 4. 2 Kuesioner Pengukuran Kinerja Karyawan.....	49
Tabel 4. 3 Uji Validitas	51
Tabel 4. 4 Uji Reliabilitas	52
Tabel 4. 5 Data Sekunder Perspektif Personal	81
Tabel 4. 6 Data Sekunder Perspektif Kompensasi	82
Tabel 4. 7 Data Sekunder Perspektif <i>High Performance</i>	82
Tabel 4. 8 Data Sekunder Perspektif <i>Alignment</i>	82
Tabel 4. 9 Strategi Perusahaan	48
Tabel 4. 10 Strategi Objektif Tiap Perspektif	55
Tabel 4. 11 Peranan SDM Sebagai Aset Strategis	56
Tabel 4. 12 HR Deliverables pada Peta Strategi	59
Tabel 4. 13 Ukuran Kinerja.....	60
Tabel 4. 14 Perbandingan Berpasangan Tiap Perspektif.....	62
Tabel 4. 15 Perbandingan Berpasangan Perspektif Personal	62
Tabel 4. 16 Perbandingan Berpasangan Perspektif Kompensasi	63
Tabel 4. 17 Perbandingan Berpasangan Perspektif High Performance	63
Tabel 4. 18 Perbandingan Berpasangan Perspektif Alignment.....	64
Tabel 4. 19 Matriks Perbandingan Berpasangan.....	64
Tabel 4. 20 Hasil Pembobotan	65
Tabel 4. 21 Perhitungan <i>Eigen Vektor</i>	66
Tabel 4. 22 Perkalian Matriks	66
Tabel 4. 23 Perhitungan <i>Eigen Value</i>	66
Tabel 4. 24 Matriks Perbandingan Berpasangan Perspektif Personal.....	67
Tabel 4. 25 Hasil Pembobotan Perspektif Personal	68
Tabel 4. 26 Perhitungan <i>Eigen Vektor</i> Perspektif Personal	69
Tabel 4. 27 Perkalian Matriks Perspektif Personal	69
Tabel 4. 28 Perhitungan <i>Eigen Value</i> Perspektif Personal.....	70
Tabel 4. 29 Matriks Perbandingan Berpasangan Perspektif Kompensasi.....	71
Tabel 4. 30 Hasil Pembobotan Perspektif Kompensasi	72

Tabel 4. 31 Perhitungan <i>Eigen Vektor</i> Perspektif Kompensasi	72
Tabel 4. 32 Perkalian Matriks Perspektif Kompensasi	73
Tabel 4. 33 Perhitungan <i>Eigen Value</i> Perspektif Kompensasi.....	73
Tabel 4. 34 Matriks Perbandingan Berpasangan Perspektif <i>High Performance</i>	74
Tabel 4. 35 Hasil Pembobotan Perspektif <i>High Performance</i>	75
Tabel 4. 36 Perhitungan <i>Eigen Vektor</i> Perspektif <i>High Performance</i>	75
Tabel 4. 37 Perkalian Matriks Perspektif <i>High Performance</i>	76
Tabel 4. 38 Perhitungan <i>Eigen Value</i> Perspektif <i>High Performance</i>	76
Tabel 4. 39 Matriks Perbandingan Berpasangan Perspektif <i>Alignment</i>	77
Tabel 4. 40 Hasil Pembobotan Perspektif <i>Alignment</i>	77
Tabel 4. 41 Perhitungan <i>Eigen Vektor</i> Perspektif <i>Alignment</i>	78
Tabel 4. 42 Perkalian Matriks Perspektif <i>Alignment</i>	78
Tabel 4. 43 Perhitungan <i>Eigen Value</i> Perspektif <i>Alignment</i>	79
Tabel 4. 44 Rekapitulasi Hasil Pembobotan	80
Tabel 4. 45 Perhitungan Bobot Global.....	80
Tabel 4. 46 Target Masing - Masing KPI.....	83
Tabel 4. 47 Perhitungan Tingkat kesejahteraan karyawan.....	84
Tabel 4. 48 Perhitungan <i>Index</i> Kepuasan Karyawan	85
Tabel 4. 49 Pengukuran Rancangan <i>HR Scorecard</i>	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Hubungan BSC dan HRSC.....	20
Gambar 2. 2 Contoh Hirarki AHP.....	29
Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual	36
Gambar 3. 2 Diagram Alir Penelitian.....	37
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	47
Gambar 4. 2 Peta Strategi.....	58
Gambar 4. 3 Hirarki AHP	62
Gambar 5. 1 Grafik Perspektif HR Scorecard.....	97
Gambar 5. 2 Grafik Perspektif Personal.....	98
Gambar 5. 3 Grafik Perspektif Kompensasi.....	98
Gambar 5. 4 Grafik Perspektif <i>High Performance</i>	99
Gambar 5. 5 Grafik Perspektif Alignment	99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia industri mengakibatkan adanya transformasi dalam persaingan pemasaran, produksi, dan pengelolaan sumber daya. Dalam menghadapi perkembangan tersebut perusahaan harus berupaya untuk memaksimalkan performa kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) didalamnya. Budiharjo (2015) mengatakan bahwa inti yang menjadi kekuatan dalam salah satu organisasi ataupun perusahaan merupakan SDM dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu visi misi dan tujuan dari organisasi ataupun perusahaan itu dapat mudah tercapai karena tingginya kinerja dan keahlian dari SDM nya.

Untuk mengukur keberhasilan dari salah satu organisasi ataupun perusahaan, bisa diamati melalui kemampuan organisasi ataupun perusahaan tersebut untuk memenuhi target yang di harapkan yaitu pertumbuhan dan daya bertahan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pihak manajemen yang mengelola sebuah organisasi ataupun perusahaan juga menentukan keberhasilan dari organisasi ataupun perusahaan tersebut (Panudju et al., 2017). SDM dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan merupakan peran yang paling dominan sebagai penggerak organisasi ataupun perusahaan tersebut. Dalam mendukung strategi suatu organisasi ataupun perusahaan, pengukuran kinerja sangat penting untuk terus dikembangkan agar dari faktor SDM itu sendiri memiliki nilai tambah (*value added*) (Phiong & Surjasa, 2018).

Pengukuran kinerja SDM sangat penting karena dapat membantu menentukan seberapa efektif dan efisien SDM bekerja dan bagaimana kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi, mengetahui bagian-bagian yang perlu ditingkatkan dan memfokuskan upaya untuk meningkatkan produktivitas, membantu dalam menentukan kebutuhan akan sumber daya baru, memperkirakan kapasitas dan menentukan prioritas perencanaan sumber daya, membantu dalam menentukan kemampuan dan potensi karyawan untuk pengembangan karir dan rekrutmen, dan dengan pengukuran kinerja yang adil dan transparan, karyawan akan merasa diakui dan diberi insentif untuk bekerja lebih keras dan memperbaiki kinerjanya. SDM (*human resources*) yaitu “orang-orang yang memiliki kesiapan, kemauan dan kemampuan dalam berkontribusi pada tujuan organisasi” (Werther & Davis Jr., 1996).

Pengukuran kinerja juga dilakukan sebagai forum untuk mengevaluasi karyawan dalam suatu organisasi. Hasil evaluasi dapat menjadi informasi dan masukan organisasi ataupun perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini akan berdampak positif bagi organisasi ataupun perusahaan karena melalui evaluasi tersebut organisasi ataupun perusahaan akan lebih fokus pada kinerja dan karyawannya.

Pengukuran kinerja dapat dijalankan secara berkala dengan mengacu pada masa lalu ataupun masa depan. Setiap organisasi ataupun perusahaan memiliki sistem penilaian kinerja yang berbeda-beda. Pengukuran kinerja dapat dijalankan dengan mempergunakan sejumlah metode. Metode yang paling umum dilakukan yaitu *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah alat ukur kinerja suatu organisasi ataupun perusahaan secara objektif (Darmadji, 2016). *Balanced scorecard* menjadi pendekatan pengukuran kinerja yang sangat populer terutama setelah kemunculan era globalisasi. *Balanced scorecard* memiliki 4 persepektif yang berbeda yaitu, *customer, financial, learning and growth, and internal process* (Dincer et al., 2017).

Beberapa bentuk *scorecard* pada hakikatnya mereka sudah dipergunakan secara berpasangan antar *scorecard*. Selain *Balanced Scorecard* dan *Human Resources Scorecard*, ada juga *Service Scorecard*. Setiap bentuk pengukuran kinerja ini mempunyai fokus yang cukup berbeda-beda. *Balanced scorecard* pada prosesnya menekankan 4 perspektif yaitu, *financial, customer, internal process, and learning and growth*. Pada *service scorecard* berfokus pada aspek GLACIER (*Growth, Leadership, Acceleration, Collaboration, Innovation, Execution dan Retention*). Sedangkan *human resourcess scorecard* memiliki fokus yang berbeda dari dua *scorecard* lainnya, karena pada *human resourcess scorecard* berfokus pada peran dan kontribusi SDM yang ada dalam organisasi ataupun perusahaan (Tyagi & Gupta, 2008).

Daerah Operasi VI Yogyakarta ataupun biasa disingkat DAOP 6 Jogja ataupun DAOP VI YK merupakan salah satu daerah operasi kereta api terbesar di Indonesia. Di bawah naungan PT Kereta Api Indonesia (Persero). Daerah Operasi VI Yogyakarta mempunyai beberapa stasiun induk antara lain Stasiun Tugu, Lempuyangan, Klaten, Solo Balapan, Purwosari, dan Solo Jebres. Ada lintas operasional Kutoarjo – Purwosari, Purwosari – Wonogiri, Gundih – Solo Balapan, Solo Balapan – Kertosono (ke stasiun Kedungbanteng). Pada penelitian ini pengukuran kinerja SDM dilakukan pada Departemen SDM (SDM) dan Departemen Umum. Departemen ini memiliki 20 karyawan yang dibagi menjadi 3 departemen: departemen penggajian, departemen SDM, departemen administrasi, dan departemen rumah tangga. Pelanggan utama departemen ini adalah karyawan DAOP 6 YK.

Saat ini, pengukuran kinerja SDM dilakukan sekali dalam satu tahun. Pengukuran ini dilakukan dengan cara mengisi angket *key performance indicator* yang di berikan kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Akan tetapi pengukuran tersebut masih umum karena dibuat untuk seluruh departemen. Sehingga pada bagian departemen SDM dan Umum masih memerlukan pengukuran kinerja SDM yang lebih spesifik karena peran departemen SDM dan Umum dalam organisasi melibatkan aspek-aspek yang sangat penting dan sensitif terkait dengan pengelolaan manusia, yang memiliki dampak signifikan pada keseluruhan kinerja organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Timor (2012) pada setiap departemen dalam suatu organisasi, KPI yang dipergunakan berbeda tergantung strategi yang ingin dicapai dalam tiap departemen itu. Setiap departemen mempunyai peran serta tanggung jawab yang berbeda dalam memberikan dukungan operasi organisasi secara keseluruhan. Selain itu pengukuran hanya sebatas penilaian dari kepala departemen Penilaian hanya bergantung kepada deskripsi pekerjaan yang dilakukan, sudah terpenuhi ataupun belum terpenuhi. Sehingga penilaian dinilai kurang objektif karena hanya bergantung dengan pekerjaan yang dilakukan.

Pengukuran kinerja secara berkala seperti 3 bulan ataupun 6 bulan sekali juga penting agar perbaikan langsung dapat dilakukan sehingga karyawan mendapatkan umpan balik secara berkala mengenai kinerja yang mereka lakukan dan sebagai monitoring secara berkala (Irsan, Murad, & Oktaviani, 2017). Hal ini juga dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan SDM itu sendiri. Karena masih kurangnya pengukuran kinerja di departemen SDM dan Umum, permasalahan keterlambatan kerja sering terjadi. Namun masih belum ada penanganan yang tegas karena deskripsi pekerjaan masih dapat terpenuhi walaupun sering adanya keterlambatan kerja. Kedisiplinan dalam bekerja seharusnya dimiliki oleh setiap SDM sebaik apapun organisasi ataupun perusahaan tersebut jika SDM nya tidak memiliki disiplin yang baik pasti akan kurang beroperasi secara efektif (Tampubolon, 2016). Berikut merupakan Tabel 1.1 sampel data absensi karyawan divisi SDM dan Umum PT KAI DAOP6 pada bulan Juli 2023:

Tabel 1. 1 Absensi Karyawan Bulan Juli 2023

Tgl	Karyawan 1		Karyawan 2		Karyawan 3	
	Jam	Waktu	Jam	Waktu	Jam	Waktu
	Masuk	Telat	Masuk	Telat	Masuk	Telat
1						
2						
3			08:43:17	43:17	07:59:51	

Tgl	Karyawan 1		Karyawan 2		Karyawan 3	
	Jam	Waktu	Jam	Waktu	Jam	Waktu
	Masuk	Telat	Masuk	Telat	Masuk	Telat
4			08:17:15	17:15	07:59:32	
5			07:56:24		07:39:05	
6	08:02:49	02:49	08:01:39	01:39	07:33:27	
7	08:02:40	02:40	08:00:48	00:48		
8						
9						
10	07:58:23		07:53:32		07:48:39	
11	07:59:13		07:54:24		07:37:15	
12	07:09:36		06:59:10		06:30:40	
13	08:03:11	03:11	08:01:25	01:25	07:51:57	
14	07:59:45		08:05:22	05:22		
15						
16						
17	07:59:09		07:55:49		07:50:15	
18	08:01:51	01:51	07:57:53		07:36:57	
19						
20			08:02:56	02:56	08:15:39	15:39
21	07:37:31		07:33:33		07:34:56	
22						
23						
24	07:00:20				06:53:29	
25	09:28:20	01:28:20	07:50:46		07:42:54	
26	06:08:44		07:48:56		06:01:41	
27	07:54:56		07:45:42		07:29:54	
28	07:53:02		07:49:04		07:52:10	
29						
30						
31	06:47:34		06:47:27		06:49:05	

Tgl	Karyawan 1		Karyawan 2		Karyawan 3	
	Jam	Waktu	Jam	Waktu	Jam	Waktu
	Masuk	Telat	Masuk	Telat	Masuk	Telat
Keterangan:	Libur Nasional					
	Tidak Hadir					
	Akhir Pekan					

Dengan demikian metode yang dipergunakan dalam menuntaskan beberapa masalah itu ialah metode *Human Resources Scorecard* (HRSC). *Human resources scorecard* (HRSC) berfokus pada integrasi pribadi, strategi dan hasil evaluasi SDM. ada 4 perspektif mengenai SDM sebagai aset strategis yang terkait HRSC yaitu, personal, kompensasi, keselarasan, dan kinerja tinggi. Sebuah peta strategi akan dikembangkan untuk mengilustrasikan pada setiap perspektif *scorecard* dengan bagaimana berinteraksi dengan KPI (*Key Performance Indicators*) untuk memberikan gambaran tentang proses penambahan nilai perusahaan. *Human resources scorecard* mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi SDM dalam mengarahkan perilaku karyawan untuk memenuhi tujuan strategis organisasi untuk membantu memperlihatkan bagaimana SDM berkontribusi pada kesuksesan finansial dan strategi organisasi (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

Penerapan metode HRSC, pada penelitian ini yaitu dengan berinteraksi dengan *key performance indicator* (KPI). Pertama mengidentifikasi KPI yang didapat dari 4 perspektif HRSC yaitu, personal, kompensasi, keselarasan, dan kinerja tinggi. Selanjutnya indikator kinerja yang telah terbentuk dilakukan pembobotan mempergunakan perbandingan berpasangan mempergunakan metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP). AHP adalah alat ukur kualitatif yang mengolah sejumlah hal yang bersifat kuantitatif. Model ini sangat mendukung ukuran kinerja relatif dalam hal penentuan prioritas indikator kinerja. Keunggulan AHP dibanding model lainnya adalah AHP tidak menganut persyaratan konsistensi mutlak, yang tentu saja sulit diterapkan mengingat tingginya ketidakpastian input data dan meningkatnya kompleksitas dalam suatu permasalahan (Susetyo, 2013). AHP berguna ketika pembuat keputusan memiliki hirarki kriteria yang jelas dan ketika hubungan antara kriteria itu langsung. Ini lebih sederhana untuk diterapkan dan lebih mudah dipahami dibandingkan dengan ANP.

1.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan pemaparan dari latar belakang yang sudah ada. Pengukuran kinerja yang telah dilakukan hanya menyeluruh untuk semua divisi dan pengukuran kinerja yang dilakukan masih bersifat objektif karena hanya berdasarkan deskripsi pekerjaan sudah terpenuhi atau belum. Oleh karena itu dibutuhkan pengukuran kinerja divisi SDM & Umum menggunakan metode HR Scorecard karena memiliki perspektif yang relevan dengan divisi SDM & Umum. Sehingga, rumusan masalah yang bisa ditentukan pada penelitian ini yaitu seperti dibawah ini:

1. Apa saja KPI yang terbentuk berdasarkan metode *Human Resources Scorecard* yang dilakukan?
2. Bagaimana bobot perspektif prioritas *Human Resources Scorecard* pada divisi SDM dan Umum DAOP 6 yang terbentuk berdasarkan metode *Analytical Hierarchy Process*?
3. Bagaimana kinerja SDM dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* pada divisi SDM dan Umum DAOP 6?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendesain KPI yang terbentuk berdasarkan metode *Human Resources Scorecard*
2. Mengukur bobot perspektif prioritas *Human Resources Scorecard* pada divisi SDM dan Umum DAOP 6 yang terbentuk berdasarkan metode *Analytical Hierarchy Process*
3. Mengetahui kinerja SDM dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* pada divisi SDM dan Umum DAOP 6 YK.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan melaksanakan penelitian ini penulis memiliki harapan manfaat yang bisa diperoleh melalui penelitian ini yaitu seperti di bawah ini:

1. Sebagai implementasi wawasan pembelajaran yang didapatkan penulis perihal pengukuran kinerja SDM mempergunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*.
2. Hasil pengukuran kinerja SDM pada DAOP 6 YK divisi SDM dan Umum yang didapatkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan supaya bisa memperbaiki kebijakan perusahaan di masa yang akan datang.

3. Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.
4. Keefektifan dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia dalam membimbing tindakan karyawan menuju pencapaian tujuan strategis organisasi menunjukkan bagaimana kontribusi sumber daya manusia memengaruhi kesuksesan finansial dan strategis organisasi.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan pada divisi SDM dan Umum DAOP 6 YK.
2. Metode yang pengukuran kinerja SDM hanya mempergunakan *Key Performance Indicator* (KPI) dan pembobotan dilakukan mempergunakan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP).

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan yang menggambarkan struktur pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- BAB I : PENDAHULUAN**
- Bab ini membahas perihal latar belakang penelitian yang mengambil topik mengenai penilaian kinerja, rumusan masalah, tujuan dari dilaksanakannya penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.
- BAB II : KAJIAN LITERATUR**
- Bab ini menjelaskan tinjauan literatur deduktif dan induktif. Kajian induktif berisi penelitian sebelumnya tentang topik serupa untuk memperlihatkan bahwa topik penelitian yang dipilih oleh penulis memenuhi persyaratan dan kriteria yang dijelaskan. Sedangkan kajian deduktif berisi *point-point* materi yang menjadi acuan untuk menyelesaikan masalah.
- BAB III : METODE PENELITIAN**
- Dalam bab ini memuat subjek dan objek penelitian, metode pengambilan data, dan menjelaskan metode penelitian yang

dipergunakan penulis baik primer maupun sekunder serta menjelaskan alur penelitian.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menjelaskan data yang diperoleh dengan metode yang dilakukan untuk diolah dan menghasilkan output yang akan memecahkan permasalahan dan akan dibahas pada bab berikutnya.

BAB V : PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil analisis secara teoritis dari pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya agar dapat menentukan kesimpulan dan saran pada bab berikutnya.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan yang terbentuk dari penelitian yang dilakukan serta saran untuk perbaikan organisasi ataupun perusahaan dan sebagai pertimbangan pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar pustaka berisikan setiap beberapa sumber yang dirujuk dalam proses penulisan laporan penelitian.

LAMPIRAN

Lampiran berisikan data tambahan seperti sampel *form* kuesioner ataupun gambar dokumentasi semasa penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Pada penelitian ini mengkaji sejumlah rujukan melalui beberapa sumber yang terangkum kedalam kajian literatur. Kajian literatur adalah sebuah fakta dalam suatu topik pembahasan yang didapat dari penelitian yang sudah dijalankan sebelumnya yang mempunyai hubungan dengan penelitian yang hendak dijalankan pada skripsi ini, yaitu perihal pengukuran kinerja SDM menggunakan metode *Human Resources Scorecard (HRSC)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Sutrisno (2018) yang berjudul “*The Measurement of Human Resources Employees by using Human Resources Score Card Method and Analytical Hierarchy Process Method*”. Tujuan penelitian ini yaitu mengukur kinerja SDM untuk menentukan indikator yang perlu ditingkatkan. Metode yang dilakukan yaitu menggunakan *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*. Hasil yang didapat yaitu Perspektif kompensasi yaitu kriteria yang paling utama untuk kinerja SDM. Pengukuran dengan nilai bobot 0,41 ataupun 41%. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kompensasi sebagai perspektif terbaik sebagai strategi dalam memberikan peningkatan kinerja SDM.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Welan (2018) yang berjudul “*Employee Performance Measurement with Using Human Resources Scorecard Method at PT Hasjrat Abadi Tendea Manado*”. Tujuan penelitian ini yaitu guna mendeskripsikan pengukuran kinerja karyawan dengan metode *Human Resources Scorecard* dengan melihat 4 perspektif HRSC pada PT Hasjrat Abadi Tendea Manado. Populasi sampel dalam penelitian ini ialah semua karyawan PT Hasjrat Abadi Tendea Manado. Dari hasil perhitungan, disimpulkan bahwa kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendea belum memenuhi target serta butuh untuk memberikan peningkatan kinerja karyawannya. Diperlukan strategi baru untuk PT. Hasjrat Abadi Tendea agar dapat menutupi kekurangan perusahaan.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Lohana (2021) yang berjudul “*Performance Measurement of Human Resources by Design a Human Resources Scorecard*”. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menciptakan serta melakukan evaluasi kinerja organisasi menggunakan *Human Resources Scorecard* untuk menetapkan bobot prioritas dari strategi

objektif dan perencanaan analisis jaringan terpenting pada indikator kinerja. Hasil yang didapat dari penelitian ini yaitu, 16 strategi objektif dan 20 *key indicators* dan 17 *delay hands*. Memiliki fokus pada perspektif organisasi, prioritas memperlihatkan bahwasanya perusahaan lebih fokus pada perspektif administrasi, strategis, dan konsumen daripada perspektif keuangan.

Pada penelitian keempat yang dilakukan Diniaty (2019) dengan judul “Pengukuran Kinerja SDM menggunakan Metode *Human Resourcess Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di CV. X”. Penelitian ini memiliki tujuan yaitu mengukur kinerja SDM menggunakan metode *Human Resourcess Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*. Penelitian ini memperoleh 12 indikator penilaian kinerja dengan bobot prioritas ada pada perspektif tahapan bisnis internal yakni kepemimpinan atasan. Pengukuran kinerja target perusahaan menggunakan *Traffic Light System* didapati 6 indikator kinerja tidak sesuai target dan 6 indikator telah memenuhi target. Perbaikan dengan upaya peningkatan kinerja di masa depan akan sangat diharapkan.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Phiong (2018) yang berjudul “Pengukuran Kinerja SDM dengan Pendekatan *Human Resourcess Scorecard* dan Alat Ukur OMAX (*Objective Matrix*) pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman *Zipper*”. Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi kinerja SDM karena target perusahaan belum tercapai. Metode yang dilakukan yaitu menggunakan *Human Resourcess Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*. Hasilnya adalah 18 (KPI). Berdasarkan hasil pengukuran menggunakan alat ukur OMAX dan *traffic light system*, produktivitas dan waktu pelayanan berada pada level 3 dan 1, sehingga masih perlu mendapat perhatian yang tinggi. Hasil pembobotan perspektif HR *scorecard* memperlihatkan bahwa perspektif keuangan memiliki bobot terbesar, diikuti oleh perspektif pembelajaran dan perspektif pertumbuhan, perspektif pelanggan, dan intinya adalah perspektif proses bisnis internal. Kemudian pada metode FTA diketahui penyebabnya adalah adanya operator yang kurang teliti. Rekomendasi yang diberikan yaitu untuk membuat prosedur tindakan perbaikan dan pencegahan pada dokumen yang berisi permasalahan dan perbaikan.

Penelitian keenam dilakukan oleh Pratama (2018) dengan judul “Pengukuran Kinerja menggunakan HR *scorecard* Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep”. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model dan mengukur kinerja karyawan pada PT BPRS Bhakti Sumekar. Teknik analisis data menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Di antara keempat aspek HR *Scorecard*, prioritas utama PT BPRS Bhakti Sumekar adalah aspek finansial. Hasil pengukuran memperlihatkan bahwa kinerja keempat aspek HR

scorecard berada pada kategori Baik dan kinerja staf PT BPRS Bhakti Sumekar secara keseluruhan adalah baik.

Penelitian ketujuh yang dilakukan oleh Siringo Ringo (2018) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja dengan mempergunakan Metode *Human Resources Scorecard*”. Penelitian ini memiliki tujuan guna mengukur kinerja karyawan supaya bisa memenuhi target organisasi. Pengukuran dilakukan dengan menilai 4 perspektif HRSC kemudian dilakukan pembobotan mempergunakan AHP dan OMAX. Menghasilkan 24 KPI Nilai kinerja masing masing perspektif merupakan perspektif *High Performance Work System* sebesar 84%, perspektif *HR Efficiency* sebesar 134,4%, perspektif *HR Deliverable* sebesar 93,3%, dan perspektif *HR System Alignment* sebesar 112,2%. Kinerja keempat perspektif itu termasuk dalam kategori hijau yang bermakna kinerja keempatnya sudah baik serta melewati target.

Penelitian kedelapan yang dilakukan oleh Siddik (2022) berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan mempergunakan Metode *HR Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus Pada PT. Deltamas Surya Indah Mulia)”. Melalui hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwasanya bobot aspek keuangan sebesar 0,206, aspek kepuasan karyawan sebesar 0,279, aspek proses bisnis internal sebesar 0,144 dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 0,144 adalah 0,371. Pencapaian hasil mengukur prospek finansial target biaya pelatihan KPI 30: memenuhi 63,4%, memenuhi target, target KPI EPC 20 melebihi 70%, sehingga memenuhi target. Perspektif kepuasan pegawai Tingkat KPI kepuasan kinerja pegawai, Target 1.300 jam, Target tercapai 1.452 jam, Target KPI ETO 3: Terlampaui 10%, Target tercapai, Target KPI Hilang 1: Terlampaui 1,5%, maka target tercapai. Perspektif bisnis internal Koordinasi KPI antara atasan dan karyawan Target 65 jam/tahun memenuhi 112 jam kemudian memenuhi target KPI TUNJ target 3 hari memenuhi 7 hari untuk mampu memenuhi tujuan pertumbuhan dan perkembangan keinginan belajar. Target KPI/skill pegawai 50 - memenuhi 24% tidak memenuhi target, target pelatihan pegawai KPI 3x memenuhi 2 kali kemudian tidak memenuhi target.

Penelitian kedelapan yang dilakukan oleh Siddik (2022) berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan mempergunakan Metode *HR Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus Pada PT. Deltamas Surya Indah Mulia)”. Melalui hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa bobot aspek keuangan sebesar 0,206, aspek kepuasan karyawan sebesar 0,279, aspek proses bisnis internal sebesar 0,144 dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 0,144 adalah 0,371. Pencapaian hasil mengukur prospek finansial target biaya pelatihan

KPI 30: memenuhi 63,4%, memenuhi target, target KPI EPC 20 melebihi 70%, sehingga memenuhi target. Perspektif kepuasan pegawai Tingkat KPI kepuasan kinerja pegawai, Target 1.300 jam, Target tercapai 1.452 jam, Target KPI ETO 3 : Melebihi 10%, Target tercapai demikian, Tidak adanya Target KPI 1 : Tercapai 1,5%, maka target tercapai. Perspektif bisnis internal Koordinasi KPI antara atasan dan karyawan Target 65 jam/tahun memenuhi 112 jam kemudian memenuhi target KPI TUNJ target 3 hari memenuhi 7 hari untuk mampu memenuhi tujuan pertumbuhan dan perkembangan keinginan belajar. Skill/keterampilan pegawai target KPI 50 – memenuhi 24% tidak memenuhi target, target pelatihan pegawai KPI 3x memenuhi 2 kali kemudian tidak memenuhi target.

Penelitian kesepuluh yang dilakukan Putri W. (2021) dengan judul “Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan *Key Performance Indicator* dengan mempergunakan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) pada PT PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang”. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis bagaimana cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mempergunakan metode *Human Resources Scorecard* dan pembobotan *Analytical Hierarchy Process*. Berdasarkan hasil penelitian ini, perspektif yang tepat untuk memberikan peningkatan kinerja karyawan yaitu: dari perspektif operasional, mengadopsi strategi guna memberikan peningkatan jumlah karyawan yang berpartisipasi dalam survei kesesuaian; dari perspektif pelanggan, mengadopsi strategi dalam mengurangi SAIFI; dari perspektif strategis, melalui memenuhi dokumen persyaratan sertifikasi, dan perspektif keuangan dan strategi untuk memenuhi biaya pokok penyediaan. Berikut merupakan Tabel 2.1 yang merupakan rangkuman dari penelitian sebelumnya

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Tahun	Judul	Metode	Objek
1	Sutrisno Sutrisno, Healthy Aldriany Prasetyo, Adriana Ina Faot (2022)	<i>The Measurement of Human Resources Employees by using Human Resources Score Card Method and Analytical Hierarchy Process Method</i>	HRSC & AHP	Karyawan perusahaan perawatan tabung gas LPG
2	Juan Welan & Christy N.Rondonuwu (2018)	<i>Employee Performance Measurement with Using Human Resources Scorecard Method at PT Hasjrat Abadi Tendean Manado</i>	HRSC & AHP	Seluruh karyawan PT Hasjrat Abadi Tendean Manado

No.	Penulis dan Tahun	Judul	Metode	Objek
3	Sarika Lohana, Nazia Abbas Abidi, Niranjana Sahoo, M. Sameer Babu, Harikumar Pallathadaka, Uma Sanjay Singh (2021)	<i>Performance Measurement of Human Resources by Design a Human Resources Scorecard</i>	HRSC & ANP	Karyawan divisi SDM
4	Dewi Diniaty, Nora Alfina, Ismu Kusumanto, Muhammad Nur (2019)	Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) di CV. X	HRSC & AHP	Karyawan CV.X
5	Sunny Phiong & Dadang Surjasa (2018)	Pengukuran Kinerja SDM dengan Pendekatan <i>Human Resources Scorecard</i> dan Alat Ukur OMAX (<i>Objective Matrix</i>) pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman <i>Zipper</i>	HRSC, OMAX, dan <i>Fault tree analysis</i>	Karyawan bagian produksi PT. Fajarindo Faliman <i>Zipper</i>
6	Sebrang Pratama, & Iriani Ismail (2018)	Mengukur Kinerja dengan <i>HR Scorecard</i> (Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep)	HRSC & AHP	Karyawan PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep
7	Iren Debora Siringo Ringo & Arfan Bakhtiar (2018)	Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i>	HRSC, AHP & OMAX	Karyawan PT.XYZ
8	Iqbal Noer Siddik, Margie Subahagia Ningsih, dan Refiza (2022)	Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (Studi Kasus di PT. Deltamas Surya Indah Mulia)	HRSC & AHP	Seluruh karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia (Toyota Deltamas).
9	Husen Zaini & Akmal Suryadi (2020)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) Di CV. XYZ	HRSC & AHP	Karyawan CV.XYZ

No.	Penulis dan Tahun	Judul	Metode	Objek
10	Tri Lestira Putri Warganegara, Fajar Wahyuningsih, dan Vonny Tiara Narundana (2021)	Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan <i>Performance Indicator</i> dengan Menggunakan Metode <i>Human Resourcess Scorecard</i> (HRSC) pada PT PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang	HRSC & AHP	Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang

State of the Art

Setelah mengkaji dari berbagai kajian literatur yang mempunyai persamaan topik yang sedang penulis lakukan, yaitu pengukuran kinerja SDM menggunakan metode HRSC dan AHP. Maka dapat diketahui bahwa masih sedikit dari literatur yang ditemukan untuk meneliti objek pada perusahaan Kereta Api. Oleh karena itu, peneliti memilih PT KAI DAOP 6 sebagai objek yang akan di teliti agar dapat dijadikan sebagai referensi dalam melakukan pengukuran kinerja.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran merupakan langkah yang cocok dan paling efektif untuk mengoreksi dan memperkuat cara seorang karyawan untuk berfungsi sesuai yang diinginkan dalam suatu organisasi ataupun perusahaan dan juga sebagai ekspresi kesesuaiannya untuk melakukan fungsi tertentu (Zwiech, 2021). Awal mulanya pengukuran tidak hanya untuk mengevaluasi apa yang telah dilakukan karyawan, tetapi juga sebagai penentuan kemampuan potensial yang berguna untuk organisasi ataupun perusahaan (Getnet, Jebena, & Tsegaye, 2014).

Pengukuran kinerja adalah proses mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi data dan informasi yang terkait dengan pencapaian tujuan dan hasil kerja suatu organisasi, tim, individu, ataupun proses bisnis. Pengukuran kinerja dipergunakan untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan hal ini dilakukan melalui *feedback* yang diberikan untuk hasil kinerja berupa penghargaan yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Sigilipu, 2013).

Tujuan dari pengukuran kinerja yaitu guna mengevaluasi sejauh mana suatu entitas ataupun individu memenuhi target dan standar yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja memberikan dasar untuk mengevaluasi kecapaian sebuah entitas ataupun individu dalam meraih tujuan yang

sudah ditetapkan. Dengan memiliki data dan informasi yang akurat tentang kinerja, manajemen dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, membuat perbaikan yang diperlukan, mengambil keputusan yang lebih baik, dan mengarahkan sumber daya dengan lebih efektif. Pengukuran kinerja juga dapat membantu meningkatkan akuntabilitas, memotivasi karyawan, dan mendorong inovasi.

Adanya beragam metode yang bisa dipergunakan dalam mengukur kinerja, tergantung pada konteks dan tujuan pengukuran yang ingin dicapai. Berikut ini beberapa metode umum yang sering digunakan:

1. Metode Evaluasi Kinerja Individual:

- a. Penilaian Kinerja: Melibatkan penilaian individu berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti kompetensi, pencapaian target, dan perilaku kerja.
- b. Skala Rating: mempergunakan skala rating numerik ataupun deskriptif untuk menilai kinerja individu, seperti skala 1-5 ataupun kategori seperti "sangat baik," "baik," "cukup," dan sebagainya.
- c. *360-Degree Feedback*: Melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai pihak yang bekerja sama dengan individu yang dinilai, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan.

2. Metode Evaluasi Kinerja Tim:

- a. Evaluasi *Peer-to-Peer*: Anggota tim mengevaluasi kinerja satu sama lain berdasarkan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan tim dan kolaborasi.
- b. Evaluasi Kinerja Proyek: Mengevaluasi kinerja tim berdasarkan pencapaian target dan hasil proyek yang telah ditetapkan sebelumnya.
- c. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*): melakukan identifikasi kelemahan, kekuasaan, ancaman, serta peluang yang dihadapi oleh tim dalam memenuhi tujuan mereka.

3. Metode Evaluasi Kinerja Organisasi:

- a. *Balanced Scorecard*: mempergunakan indikator kinerja yang seimbang untuk mengukur aspek pelanggan, keuangan, tahapan internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.
- b. *Human Resources Scorecard*: Turunan dari metode *balanced scorecard* dalam konteks manajemen SDM. mempergunakan pespektif personal, kompensasi, keselarasan, dan kinerja tinggi.

- c. *Key Performance Indicators* (KPIs): Menentukan dan melacak indikator kinerja yang relevan dan signifikan untuk organisasi.
- d. *Benchmarking*: Membandingkan kinerja organisasi dengan organisasi sejenis ataupun praktik terbaik di industri untuk mengidentifikasi area peningkatan.

Pengukuran kinerja memberikan dasar untuk mengevaluasi keberhasilan suatu entitas ataupun individu dalam memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Dengan memiliki data dan informasi yang akurat tentang kinerja, manajemen dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, membuat perbaikan yang diperlukan, mengambil keputusan yang lebih baik, dan mengarahkan sumber daya dengan lebih efektif. Pengukuran kinerja juga dapat membantu meningkatkan akuntabilitas, memotivasi karyawan, dan mendorong inovasi.

Dari beberapa metode di atas dapat dibandingkan untuk menemukan metode yang paling pas dengan permasalahan yang ada. Perbandingan dilakukan dengan membandingkan kelebihan dan kelemahan dari metode-metode tersebut. Berikut merupakan Tabel 2.2 perbandingan metode pengukuran kinerja:

Tabel 2. 2 Perbandingan Metode Pengukuran kinerja

No.	Metode	Kelebihan	Kelemahan
1	Penilaian Kinerja	Mudah dalam proses pengukurannya	Subyektivitas dapat menyebabkan bias dan kurangnya objektivitas dalam menilai kinerja.
2	<i>Balance Scorecard</i>	Komprehensif karena mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, fokus terhadap keseluruhan perusahaan	Perspektif yang digunakan masih secara keseleruhan sehingga kurang cocok dengan dengan studi kasus yang dilakukan
3	<i>HR Scorecard</i>	Perspektif lebih spesifik untuk pengukuran kinerja pada divisi SDM & Umum	Kemungkinan kesalahan dalam pengkuran
4	Analisis SWOT	membantu organisasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat mempengaruhi kinerjanya.	Analisis SWOT terutama bersifat kualitatif dan tidak memberikan data kuantitatif secara langsung, yang dapat menjadi kendala ketika pengukuran kinerja memerlukan metrik yang konkret

2.2.2 Kuesioner

Kuesioner adalah suatu instrumen ataupun alat yang dipergunakan dalam penelitian ataupun survei dalam memperoleh data dari responden. Kuesioner terdiri dari serangkaian pertanyaan yang diciptakan guna menggali informasi tertentu dari individu ataupun kelompok yang menjadi responden. Caranya yaitu dengan memberikan sejumlah pertanyaan tertulis dan terstruktur kepada responden berhubungan dengan tanggapannya pada sejumlah variabel yang diteliti (Muchlis, Christian, & Sari, 2019). Pertanyaan yang diberikan harus dijelaskan secara detail supaya pemberi respon bisa mudah memahami serta sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan. Skala yang dipergunakan yaitu skala *likert*. Skala *likert* yaitu skala yang dipergunakan untuk mengukur persepsi, sikap ataupun pendapat seseorang maupun kelompok perihal sebuah peristiwa ataupun fenomena sosial (Bahrun, Alifah, & Mulyono, 2017). Sugiyono (2013) memaparkan jawaban skala *likert* berbentuk kata antara lain pada Tabel 2.3:

Tabel 2. 3 Skala *Likert*

Sangat setuju	= 5
Setuju	= 4
Cukup setuju	= 3
Kurang setuju	= 2
Tidak setuju	= 1

Dalam pengisian kuesioner dilakukan dengan skala penilaian perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*) dalam metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) kemudian skala *likert* dalam kuesioner *HR Scorecard*.

2.2.3 Uji Kelayakan Kuesioner

Uji kelayakan kuesioner adalah tahapan awal penelitian yang dilakukan untuk mengetahui performansi kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian.

1. Uji Validitas

Uji validitas ialah uji yang dijalankan guna mencari tahu ukuran sejauh mana instrument pengukuran dalam peneltian ini yaitu kuesioner, yang faktanya bisa mengukur apa yang ditujukan guna diukur dengan cara yang akurat dan tepat. Uji

validitas dipergunakan dalam mengukur sah ataupun valid tidak sebuah kuesioner. Salah satu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner sanggup untuk mengungkapkan sesuatu yang hendak diukur oleh kuesioner itu (Ghozali, 2009). Uji validitas memiliki kriteria pengujian dengan signifikansi 0,005 yakni jika r hitung $> r$ table maka alat ukur yang dipergunakan valid sebaliknya jika r hitung $< r$ table maka alat ukur yang dipergunakan tidak valid. Cara menentukan besar nilai r table = df ($N-2$), tingkat signifikansi uji dua arah. Berikut yakni rumus uji validitas:

$$R_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (2.1)$$

Keterangan:

R_{xy} : Koefisien korelasi antara *variable X* dan *variable Y*

N : Jumlah subjek

X : Skor item

Y : Skor total

$\sum X$: Jumlah nilai X

$\sum Y$: Jumlah nilai Y

$\sum X^2$: Jumlah kuadrat nilai X

$\sum Y^2$: Jumlah kuadrat nilai Y

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yakni alat guna mengukur sebuah kuesioner yang menjadi indikator dari peubah ataupun konstruk. Suatu kuesioner disebut reliabel ataupun handal bila jawaban seorang atas pernyataan yakni konsisten ataupun stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2009). Pada penelitian ini uji realibilitas yang dilakukan menggunakan uji *Alfa Cronbach*. Pengujian reliabilitas mempergunakan uji Alfa Cronbach dijalankan untuk instrumen yang mempunyai jawaban benar lebih dari 1. Instrumen itu semisal instrumen memiliki bentuk angket, kuesioner, ataupun essi (Adamson & Prion, 2013). Berikut merupakan rumus uji realibilitas mempergunakan koefisien *Alfa Cronbach*

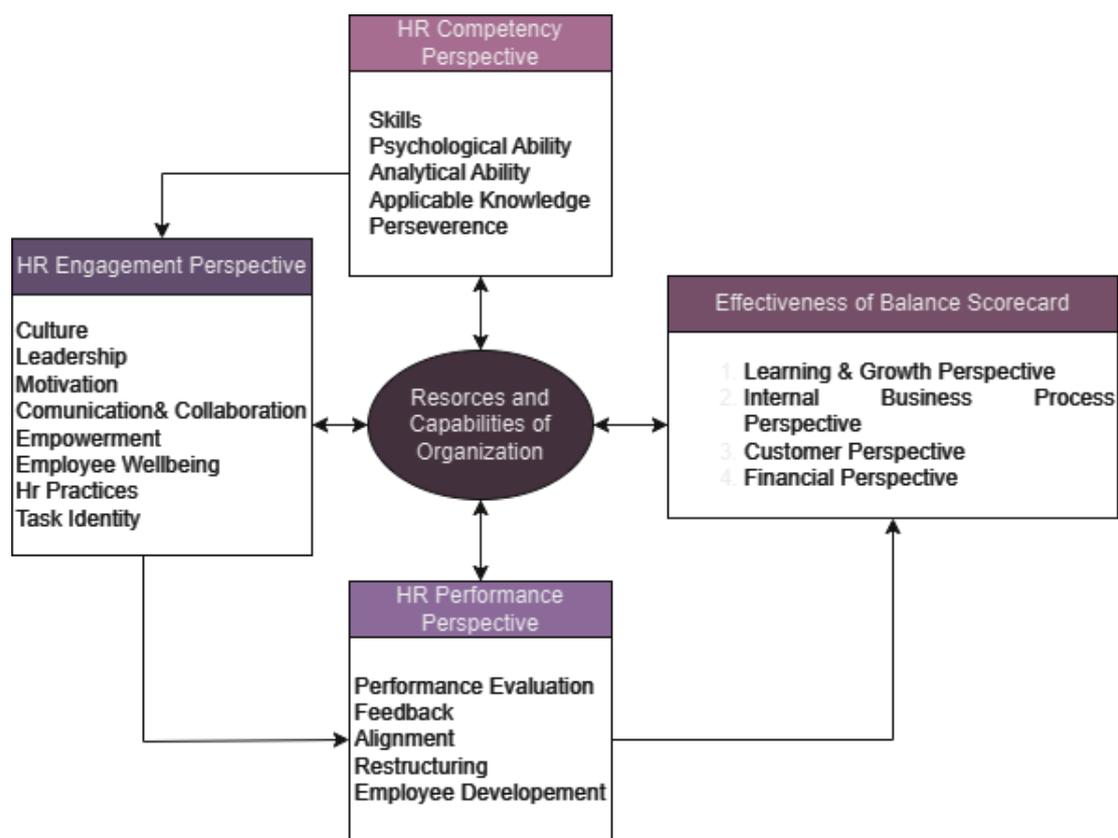
$$r_i = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S^2 i}{S^2 t} \right\} \quad (2.2)$$

Keterangan:

r_i	: Koefisien reliabilitas <i>Alfa Cronbach</i>
k	: Jumlah item
$\sum S^2_i$: Jumlah varians skor tiap-tiap item
S^2_t	: Varians total

2.2.4 *Human Resources Scorecard*

Menurut Dessler (2006) *Human Resources Scorecard* (HRSC) adalah alat manajemen yang dipergunakan untuk mengukur kinerja dan kontribusi departemen SDM (SDM) dalam memenuhi tujuan organisasi. *HR Scorecard* mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk memberikan hasil suatu organisasi ataupun perusahaan yang unggul dan memberikan penjabaran suatu yang tak memiliki wujud/*intangible* (*leading/sebab*) menjadi berwujud/*tangible* (*lagging/akibat*) dan kemudian diukur sejauh mana perannya dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi perusahaan (Queen, Setiawan, & Anggraeni, 2013). *HR Scorecard* yaitu metode yang diturunkan dari *Balance Scorecard* yang ialah kerangka kerja yang mengintegrasikan beragam aspek kinerja organisasi, tidak hanya fokus pada keuangan, tetapi juga memperhatikan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Namun pada penerapannya *HR Scorecard* berfokus pada peran dan kontribusi SDM yang ada dalam organisasi ataupun perusahaan. Di bawah ini merupakan bagan hubungan antara *HR Scorecard* dan *Balance Scorecard*:



Gambar 2. 1 Hubungan BSC dan HRSC

Sumber: (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)

Dalam menentukan pengukuran HR *Scorecard* (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001) mengemukakan 4 perspektif HR *Scorecard* yaitu adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Personal:

Perspektif personal mencakup ukuran dan metrik yang berkaitan dengan pengembangan dan kepuasan karyawan. Ini termasuk hal-hal seperti tingkat kehadiran karyawan, tingkat kepuasan karyawan, tingkat retensi karyawan, serta tingkat partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam program pengembangan dan pelatihan.

2. Kompensasi:

Perspektif kompensasi berfokus pada pengukuran efektivitas program kompensasi dalam organisasi. Ini mencakup hal-hal seperti tingkat kompensasi yang kompetitif, keadilan internal dalam sistem penggajian, dan tingkat keterlibatan karyawan terhadap program insentif dan manfaat lainnya.

3. *High Performance* (Kinerja Tinggi):

Perspektif *high performance* berfokus pada pengukuran kinerja karyawan dan tim kerja dalam memenuhi tujuan organisasi. Ini mencakup metrik seperti produktivitas karyawan, tingkat pemenuhan target, kualitas kerja, dan inovasi. Pendekatan ini menyoroti pentingnya mendukung dan memotivasi karyawan untuk memenuhi kinerja tinggi.

4. *Alignment* (Keselarasan):

Perspektif *alignment* mengukur sejauh mana fungsi SDM dapat mendukung dan menyelaraskan diri dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Ini mencakup pengukuran seperti tingkat keterlibatan HR dalam perencanaan strategis organisasi, tingkat implementasi kebijakan dan prosedur HR yang konsisten, serta tingkat keterlibatan HR dalam pengambilan keputusan strategis.

Implementasi HR *Scorecard* dengan tepat akan memberikan keuntungan dan manfaat bagi perusahaan. Moehariono (2012) mengemukakan manfaat HR *Scorecard* yaitu memaksimalkan SDM dalam pencapaian visi dan misi perusahaan secara profesional dan terukur, memberikan gambaran yang jelas terkait hubungan sebab dan akibat setiap departemen serta dapat mengidentifikasi peluang perbaikan.

Dengan mempergunakan HR *Scorecard*, organisasi dapat mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) yang relevan dengan strategi bisnis mereka dan mengukur kemajuan mereka terhadap tujuan tersebut. Ini juga membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan memungkinkan manajemen SDM untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam rangka menerapkan HR *Scorecard*, organisasi perlu mengidentifikasi dan mengukur indikator kinerja yang relevan, mengumpulkan data yang diperlukan, dan menganalisis hasilnya secara teratur. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memantau dan meningkatkan kinerja SDM mereka dengan cara yang berkelanjutan.

Adapun kelebihan dari metode HR *Scorecard* bagi pengukuran kinerja SDM dalam perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Keterkaitan dengan Strategi Bisnis: Metode ini membantu memastikan bahwa kebijakan dan aktivitas SDM terintegrasi dengan tujuan dan strategi bisnis organisasi. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengarahkan upaya SDM ke arah yang mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang.

2. Pengukuran Kinerja yang Komprehensif: *HR Scorecard* memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerja SDM dari berbagai aspek yang mencakup tidak hanya faktor finansial, tetapi juga elemen-elemen seperti kompetensi karyawan, kepuasan karyawan, retensi, produktivitas, dan lain-lain. Ini memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kontribusi SDM terhadap keberhasilan organisasi.
3. Mendorong Inovasi: Dengan memberikan pandangan yang lebih holistik tentang kinerja SDM, metode ini dapat merangsang inovasi dalam praktik-praktik SDM. Ini dapat melibatkan pengembangan pendekatan baru dalam manajemen karyawan, pelatihan, pengembangan, dan lain-lain.
4. Peningkatan Efisiensi Operasional: Metode ini membantu mengidentifikasi area-area di mana efisiensi operasional dapat ditingkatkan, seperti pengurangan *turnover* karyawan, peningkatan produktivitas, ataupun penyempurnaan proses rekrutmen.

2.2.5 Key Performance Indicator

Key Performance Indicator (KPI) adalah tonggak arah agar semua aktivitas dalam suatu organisasi ataupun perusahaan bisa meraih tujuan yang diharapkan (Sulisworo, 2009). Dalam bukunya, Soemohadiwidjojo (2015) menyatakan *Key performance indicator* (KPI) adalah indikator kerja utama yang memiliki serangkaian indikator kunci dengan sifat terukur dan menjelaskan informasi tentang sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan pada suatu organisasi ataupun perusahaan sudah berhasil dicapai. Dalam pembuatan KPI ada 2 bagian yang berbeda yaitu (Moehariono, 2014):

1. KPI *Lagging* ataupun KPI *lag*: merupakan KPI yang memiliki sifat *output/outcome* ataupun yang mengukur hasil kinerja.
2. KPI *Leading* ataupun *lead*: merupakan KPI yang memiliki sifat proses untuk mendorong pencapaian *lagging*.

Pada KPI ada unsur-unsur yang terdiri dari tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis itu, sasaran yang jadi tolak ukur, serta kerangka waktu ataupun periode berlakunya KPI itu. Dibawah ini merupakan sejumlah contoh *Key Performance Indicators* (KPI) dalam berbagai domain:

1. Pemasaran:
 - a. Jumlah prospek yang dihasilkan.
 - b. Tingkat konversi prospek menjadi pelanggan.

- c. Jumlah penjualan yang dihasilkan.
 - d. Tingkat retensi pelanggan.
 - e. *Return on Investment* (ROI) dari kampanye pemasaran.
 - f. Jumlah pengunjung situs web ataupun aplikasi.
2. Keuangan:
- a. Pendapatan bersih.
 - b. Laba kotor.
 - c. Laba bersih.
 - d. Rasio profitabilitas.
 - e. Arus kas bersih.
 - f. Persentase pengeluaran operasional terhadap pendapatan.
3. SDM (SDM):
- a. Tingkat kepuasan karyawan.
 - b. Tingkat kehadiran karyawan.
 - c. Rasio produktivitas karyawan.
 - d. Tingkat perputaran karyawan.
 - e. Rasio biaya SDM terhadap pendapatan.
4. Layanan Pelanggan:
- a. Tingkat kepuasan pelanggan.
 - b. Waktu rata-rata penyelesaian keluhan.
 - c. Jumlah keluhan yang diselesaikan dengan sukses.
 - d. Tingkat retensi pelanggan.
 - e. Nilai rata-rata transaksi pelanggan.
 - f. *Net Promoter Score* (NPS).
5. Operasional:
- a. Efisiensi operasional.
 - b. Tingkat pemenuhan pesanan.
 - c. Tingkat ketepatan pengiriman.
 - d. Tingkat keberhasilan produksi.
 - e. Waktu rata-rata siklus operasional.
 - f. Tingkat ketersediaan stok.
6. Teknologi Informasi:

- a. Tingkat waktu sistem yang tidak tersedia (downtime).
- b. Tingkat keberhasilan implementasi proyek IT.
- c. Jumlah insiden keamanan yang terdeteksi.
- d. Kecepatan tanggapan layanan dukungan TI.
- e. Rasio biaya TI terhadap pendapatan.

KPI dapat berbeda-beda tergantung pada tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi ataupun individu. KPI dapat berkaitan dengan berbagai aspek, termasuk keuangan, operasional, SDM, pemasaran, penjualan, layanan pelanggan, kualitas, efisiensi, dan lain sebagainya. Penggunaan KPI yang efektif memungkinkan organisasi ataupun individu untuk memantau kinerja mereka secara terus-menerus, mengidentifikasi tren, menentukan area yang perlu ditingkatkan, dan membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan data dan fakta. Penerapan kriteria SMART-C sangat penting dalam pengukuran KPI. Indikator kinerja yang akan ditetapkan harus memenuhi kriteria SMART-C. Menurut Soemohadiwidjojo (2018) kriteria dalam SMART-C adalah sebagai berikut:

1. *Specific* (spesifik)

Menjelaskan indikator kerja secara spesifik dan terarah.

2. *Measurable* (terukur)

Indikator kinerja dapat diukur secara objektif sehingga dapat dipergunakan untuk menilai kemajuan ataupun pencapaian tujuan tersebut.

3. *Achievable/Attainable* (realistis/dapat dicapai)

Indikator kinerja harus realistis dan dapat dicapai. Mempertimbangkan sumber daya, waktu, dan keterampilan yang tersedia untuk memenuhi tujuan tersebut.

4. *Relevant* (relevan)

Indikator harus relevan dengan visi, misi, ataupun strategi yang lebih luas. Memastikan bahwa indikator tersebut memiliki dampak positif pada tujuan organisasi ataupun perusahaan secara keseluruhan.

5. *Time Bound* (batasan waktu)

Indikator harus memiliki batas waktu yang jelas. Menentukan tenggat waktu ataupun batasan waktu yang spesifik untuk memenuhi tujuan.

6. *Challenging* (menantang)

Indikator yang ditetapkan merupakan peningkatan dari periode sebelumnya sehingga menjadi tantangan untuk memenuhi tujuan.

Penting untuk menetapkan KPI yang relevan, terukur, terkait dengan tujuan strategis, dan dapat diukur secara objektif. KPI harus dapat dijadikan acuan untuk tindakan perbaikan dan pengambilan keputusan yang tepat.

2.2.6 Analytical Hierarchy Process

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pertama kali dikenalkan oleh seorang ahli matematika yaitu Thomas L. Saaty pada tahun 1971-1975 di Warthon School (Saaty, 1980). Saat itu AHP itu yaitu kerangka dalam mengambil keputusan yang paling efektif dan sederhana dalam pengambilan keputusan dengan persoalan-persoalan yang kompleks yang melibatkan beberapa kriteria dan alternatif yang saling berhubungan. AHP membandingkan berbagai elemen keputusan dalam suatu hierarki, mulai dari kriteria utama hingga alternatif yang spesifik.

AHP menggambarkan masalah keputusan dalam bentuk hierarki, di mana kriteria utama ditempatkan di tingkat atas, kriteria sub ditempatkan di tingkat menengah, dan alternatif berada di tingkat terendah. Selanjutnya, AHP mempergunakan matriks perbandingan berpasangan untuk menentukan bobot relatif antara elemen-elemen hierarki tersebut. Dalam AHP, pengambil keputusan diminta untuk memberikan perbandingan relatif antara pasangan elemen dalam hierarki berdasarkan preferensi mereka. Matriks perbandingan ini kemudian diolah mempergunakan metode matematis untuk menghasilkan bobot relatif dari setiap elemen. Bobot ini dipergunakan untuk menghitung skor keseluruhan setiap alternatif dan memfasilitasi pengambilan keputusan (Saaty & Vargas, 2000).

Selain metode AHP terdapat beberapa metode pengambilan keputusan lainnya antara lain yaitu *Analytical Network Process* (ANP), *Best Worst Method* (BWM) (Asadabadi, 2018). Berikut Tabel 2.4 merupakan perbandingan metode pengambilan keputusan:

Tabel 2. 4 Perbandingan Metode Pengambilan Keputusan

No.	Metode	Kelebihan	Kekurangan
1	AHP	Struktur hierarki memungkinkan representasi yang jelas dari kompleksitas keputusan, fleksibel untuk berbagai jenis keputusan	Memerlukan perbandingan berpasangan yang cermat, yang bisa sulit dilakukan.
2	ANP	Mengatasi keterbatasan AHP memperkenalkan hubungan antar kriteria.	Kompleksitas model dapat sulit diimplementasikan, namun pada

3	BWM	Memungkinkan pengidentifikasian elemen terbaik dan terburuk dalam suatu kriteria.	studi kasus ini tidak memerlukan hubungan antar kriteria. Memerlukan data perbandingan <i>best-worst</i> yang lengkap. Pada kasus ini semua kriteria seimbang tidak ada yang terbaik maupun terburuk.
---	-----	---	---

Adapun beberapa langkah dalam perhitungan menggunakan metode AHP yaitu seperti di bawah ini:

1. Menentukan tujuan: Identifikasi tujuan ataupun masalah yang ingin dipecahkan dan tentukan alternatif yang mungkin.
2. Membuat hierarki: Bentuk hierarki yang terdiri dari tujuan utama, kriteria, dan sub-kriteria yang relevan. Tujuan utama berada di tingkat atas, sedangkan kriteria dan sub-kriteria berada di tingkat bawah.
3. Memberikan bobot relatif: Berikan bobot relatif untuk setiap elemen di tingkat kriteria dan sub-kriteria. Bobot ini mencerminkan tingkat kepentingan ataupun preferensi relatif dari setiap elemen terhadap elemen lain dalam tingkat yang sama.
4. Membandingkan pasangan: Lakukan perbandingan pasangan untuk mengukur preferensi relatif antara setiap elemen di tingkat kriteria dan sub-kriteria. Misalnya, jika ada dua kriteria A dan B, Anda harus membandingkan pasangan A dan B untuk menentukan mana yang lebih penting ataupun memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan utama.
5. Menguji konsistensi: mempergunakan eigen value berdasarkan hasil perbandingan pasangan yang telah dilakukan. Matriks ini akan memperlihatkan preferensi relatif antara elemen-elemen yang dibandingkan. Langkah – langkah menguji konsistensi adalah sebagai berikut:
 - a. Menghitung Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (2.3)$$

Keterangan :

$Max \lambda = eigen\ value\ maximum$

Nilai $Max \lambda$ didapat dengan menjumlahkan hasil perkalian jumlah kolom dengan vektor prioritas.

n = ukuran matriks

b. Menghitung Rasio Konsistensi (RI)

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2.4)$$

Keterangan :

CR= *Consistency Ratio*

CI = *Consistency Index*

RI = *Random Index*

Nilai *random index* dapat dilihat pada tabel 2.5 berikut:

Orde Mariks	Indeks Random (RI)
1	0
2	0
3	0.58
4	0.9
5	1.1
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.49

Sumber: (Saaty, 1980).

Tingkat inkonsistensi yang masih dapat diterima adalah tingkat inkonsistensi sebesar 10 % kebawah.

6. Menghitung prioritas relatif: Hitung prioritas relatif untuk setiap elemen di tingkat kriteria dan sub-kriteria mempergunakan metode khusus yang disebut metode *eigen vektor*.
7. Mengevaluasi konsistensi: Periksa konsistensi matriks perbandingan mempergunakan rasio konsistensi jika nilainya lebih besar 0.1 maka rasio konsistensi tidak memenuhi ambang batas yang ditentukan, matriks perbandingan perlu direvisi.

Berikut merupakan contoh matriks yang dipergunakan dalam perbandingan pada Tabel 2.6:

Tabel 2. 6 Matriks Perbandingan AHP

C	A1	A2	A3	...	An
A1	A11	A12	A13	...	A1n
A2	A21	A22	A23	...	A2n
...
An	An1	An2	An3	...	Ann

Sumber: (Saaty, 1980).

Kaidah pemberian nilai tingkat keutamaan antar *point* yang diperbandingkan dalam matriks itu yaitu seperti dibawah ini:

- Apabila $a_{ji} = \alpha$, maka $a_{ij} = 1/\alpha$, $\alpha \neq 0$
- Apabila A_i mempunyai tingkat kepentingan relatif yang sama dengan A_j , maka $a_{ij} = a_{ji} = 1$
- Hal yang khusus, $a_{ii} = 1$, untuk semua i

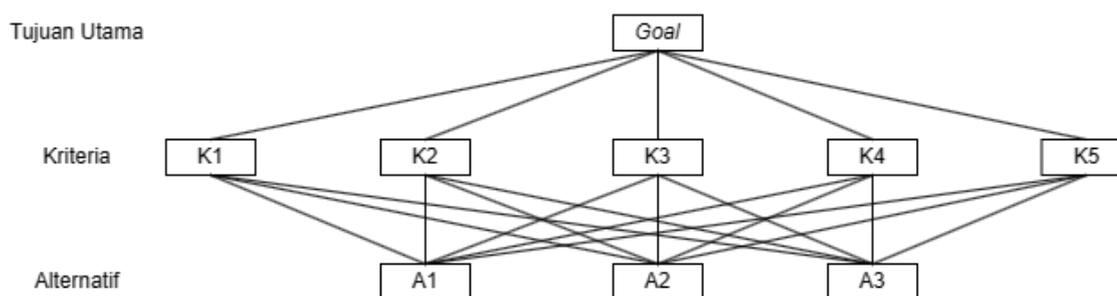
Nilai perbandingan yang dipergunakan yaitu berskala 1 sampai 9. Perbandingan *point* dijalankan hingga mendapatkan *judgement* seluruhnya dengan jumlah kolom ataupun $t = n \times [(n-1)/2]$, dengan n yaitu banyaknya elemen yang dibandingkan.

- Menghitung Bobot: mempergunakan prioritas relatif dari kriteria ataupun sub-kriteria, hitung bobot untuk setiap alternatif yang ada di tingkat paling bawah.
- Pengambilan keputusan: Gunakan hasil pembobotan untuk mendukung pengambilan keputusan. Alternatif dengan bobot tertinggi dianggap sebagai yang terbaik.

Menurut Phiong dan Surjasa (2018), ada 3 prinsip dalam mencari solusi suatu permasalahan dengan analisis logis eksplisit yang melandasi pemikiran AHP. Beberapa prinsip itu dijabarkan sebagai berikut:

1. Prinsip Menyusun Hirarki

Prinsip menyusun hirarki adalah cara ataupun aturan dalam mengatur entitas ataupun elemen-elemen dalam suatu sistem secara hierarkis ataupun bertingkat. Dalam sebuah hirarki, elemen-elemen disusun berdasarkan tingkatannya, di mana setiap elemen berada di bawah elemen lain yang lebih tinggi ataupun lebih umum darinya. Prinsip ini sering dipergunakan dalam berbagai konteks, termasuk organisasi, sistem komputer, struktur kekuasaan, dan lain sebagainya. Hirarki dipergunakan untuk mengatur entitas-entitas tersebut berdasarkan tingkatannya yang relatif.



Gambar 2. 2 Contoh Hirarki AHP

Sumber (Saaty & Vargas, 2000).

2. Prinsip Menetapkan Prioritas Keputusan

Prinsip Prioritas Keputusan menjelaskan peran matriks dalam menentukan prioritas dan cara membangun konsistensi. Menentukan prioritas item dengan cara perbandingan berpasangan, dengan skala perbandingan yang telah ditentukan dapat dilihat pada tabel 2.7 evaluasi perbandingan berikut:

Tabel 2. 7 Prioritas Keputusan

Nilai	Definisi	Penjelasan
1	Sama Penting (<i>Equal Importance</i>)	Dua elemen memiliki dampak yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit lebih penting (<i>Slightly more Importance</i>)	Pengalaman dan penilaian tidak banyak memberikan dukungan satu elemen dibanding elemen yang lain
5	Jelas lebih penting (<i>Materially More Importance=Strong</i>)	Pengalaman penilaian sangat kuat memberikan dukungan satu elemen dibanding elemen yang lain
7	Sangat jelas penting (<i>Significantly More Importance</i>)	Satu elemen dengan kuat didukung dan dominan tampak dalam praktek
9	Mutlak lebih penting (<i>Absolutely More Importance</i>)	Bukti yang memberikan dukungan elemen yang satu terhadap elemen lain mempunyai tingkat penegasan tertinggi
2, 4, 6, 8	Ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan (<i>Compromise Value</i>)	Nilai ini dibagikan jika ada dua kompromi diantara dua pilihan
1/3, 1/5, 1/7, 1/9	Kebalikan nilai tingkat kepentingan dari 1-9	A banding B menghasilkan 3, sehingga B dibanding A memberikan hasil 1/3.

(Sumber: Daniel Walangare, 2012)

3. Prinsip Konsistensi Logika

Matriks bobot yang didapatkan melalui hasil perbandingan secara berpasangan itu, wajib memiliki kaitan kardinal dan ordinal, sebagai berikut:

- a. Hubungan *cardinal* : $a_i \times a_{jk} = a_{jk}$
- b. Hubungan *ordinal* : $A_i > A_j > A_k$, maka $A_i > A_k$

Bagi model AHP, matriks perbandingan diterima bila nilai rasio konsisten $<0,1$. Nilai CR $<0,1$ yakni nilai yang tingkat konsistensinya baik juga bisa diperhitungkan. Rasio konsistensi yaitu parameter yang dipergunakan dalam melakukan cek apakah perbandingan berpasangan dijalankan secara konsisten ataupun tidak. Jika evaluasi kriteria dan alternatif dilakukan secara konsisten, maka nilai CR seharusnya $<0,10$. Apabila adanya hal yang tidak konsisten dalam penyelesaian penilaian, sehingga penilaian tetap harus ditinjau ulang (Phiong & Surjasa, 2018)

Pada perhitungan ini dilakukan perhitungan bobot kriteria untuk mencari nilai eigen vektor dari matriks kriteria. Eigen vektor adalah vektor non-nol yang memiliki sifat khusus ketika dikalikan dengan sebuah matriks. ada 2 tahap perhitungan bobot presentase kriteria. Contoh pembobotan dapat dilihat pada tabel 2.8:

1. Memberi bobot kriteria

Tabel 2. 8 Contoh Bobot Kriteria

Kriteria	<i>Personal</i>	<i>Alignment</i>	<i>Compensation</i>	<i>High</i>
Pesrpektif				<i>Performance</i>
<i>Personal</i>	A11	A12	A13	A14
<i>Alignment</i>	A21	A22	A23	A24
<i>Compensation</i>	A31	A32	A33	A34
<i>High</i>	A41	A42	A43	A44
<i>Performance</i>				

Sumber : (Phiong & Surjasa, 2018)

2. Merubah bobot kriteria menjadi matriks bernilai decimal pada table 2.9:

Tabel 2. 9 Bobot Kriteria dengan Matriks Desimal

Kriteria	<i>Personal</i>	<i>Alignment</i>	<i>Compensation</i>	<i>High</i>
Pesrpektif				<i>Performance</i>
<i>Personal</i>	A11/n1	A12/n2	A13/n3	A14/n4
<i>Alignment</i>	A21/n1	A22/n2	A23/n3	A24/n4
<i>Compensation</i>	A31/n1	A32/n2	A33/n3	A34/n4

Kriteria	<i>Personal</i>	<i>Alignment</i>	<i>Compensation</i>	<i>High</i>
Pesrpektif				<i>Performance</i>
<i>High</i>	A41/n1	A42/n2	A43/n3	A44/n4
<i>Performance</i>				

Sumber : (Phiong & Surjasa, 2018)

AHP mempunyai beberapa kelebihan yang membuatnya populer dalam berbagai konteks pengambilan keputusan. Berikut adalah beberapa kelebihan utama dari metode AHP:

1. Struktur Hirarki:

AHP memungkinkan pengguna untuk menggambarkan masalah kompleks menjadi struktur hirarki yang terorganisir. Ini membantu dalam pemahaman yang lebih baik tentang berbagai elemen yang terlibat dalam keputusan dan hubungan hierarkis di antara mereka.

2. Pengukuran Subyektif:

AHP memungkinkan penilaian subyektif ataupun kualitatif untuk diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan. Responden dapat memberikan nilai relatif berdasarkan preferensi pribadi mereka, yang berguna dalam situasi di mana data kuantitatif tidak tersedia ataupun sulit diperoleh.

3. Fleksibilitas dan Aplikabilitas:

AHP dapat diterapkan dalam berbagai macam masalah pengambilan keputusan, baik dalam lingkup bisnis, teknik, lingkungan, ataupun bidang lainnya. Ini bisa dipergunakan untuk menemukan solusi dari permasalahan dengan banyak kriteria yang kompleks.

4. Konsistensi:

AHP memiliki tahapan untuk mengukur konsistensi dari penilaian yang diberikan oleh responden. Ini membantu meminimalkan penilaian yang ambigu ataupun tidak konsisten, sehingga hasilnya lebih dapat diandalkan.

Selanjutnya setelah mendapatkan bobot dari masing – masing KPI maka dilakukan perhitungan bobot global. Bobot global adalah bobot kriteria terhadap tujuan (goal) dari hirarki yang diduduki tingkat teratas atau puncak hierarki. Sebelum menghitung bobot global, harus mendapatkan ukuran bobot local kriterianya. Berikut merupakan perhitungan bobot global:

$$\text{Bobot Global} = \text{Bobot KPI sub kriteria} \times \text{Bobot Perspektif HR Scorecard} \quad (2.5)$$

2.2.7 Traffic Light System

Traffic light system yaitu metode yang dijalankan untuk visualisasi dalam memonitor dan mengukur kinerja melalui *key performance indicator* (KPI).

Tabel 2. 10 *Traffic Light System*

Indikator Kinerja	Penilaian
≥ 100	Kinerja telah memenuhi target
$100 - 50$	Kinerja belum memenuhi target
≤ 50	Kinerja tidak memenuhi target

Sumber : (Lorisa & Doaly, 2017)

Penggunaan metode *traffic light system* pada Tabel 2.10 dalam KPI membantu perusahaan ataupun organisasi untuk dengan cepat mengidentifikasi kinerja yang memerlukan perbaikan lebih dan segera mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerja. Ini juga memberikan cara yang mudah dipahami dan visual untuk mengkomunikasikan pencapaian KPI kepada berbagai pihak yang terlibat.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah kelompok, individu, ataupun unit yang menjadi fokus dari penelitian. Subjek penelitian bisa berupa manusia, hewan, organisasi, produk, ataupun fenomena sosial lainnya. Subjek dari penelitian ini ialah semua karyawan divisi SDM (SDM) & Umum PT KAI DAOP 6 Yogyakarta yang berjumlah 20 orang.

Objek penelitian adalah fenomena ataupun topik yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian. Objek penelitian bisa berupa konsep, perilaku, hubungan antar variabel, ataupun hal lain yang menjadi fokus analisis penelitian. Objek pada penelitian ini yaitu kinerja sumber daya divisi SDM (SDM) & Umum PT KAI DAOP 6 Yogyakarta.

3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dijalankan di PT KAI DAOP VI yang terletak di Jl. Lempuyangan No.1 Kota Yogyakarta. Waktu pelaksanaan penelitian terhitung dari tanggal 10 April 2023 sampai penyelesaian tugas akhir ini selesai.

3.3 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mempergunakan jenis penelitian kuantitatif ialah data dikumpulkan dalam bentuk statistik dan diukur dengan mempergunakan instrumen yang sudah diuji validitas juga reliabilitasnya (Abdullah, 2015). Penelitian kuantitatif sering kali melibatkan pembuatan hipotesis yang diuji dengan mempergunakan data yang dikumpulkan. Tujuan utama dari penelitian kuantitatif adalah untuk mendapatkan pemahaman yang jelas dan obyektif tentang hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Hasil analisis statistik akan membantu menguji kebenaran ataupun kesalahan hipotesis tersebut.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Dibawah ini yaitu salah satu penjabaran populasi juga sampel pada penelitian ini:

1. Populasi

Populasi yakni area generalisasi yang terdiri atas objek serta subjek yang mempunyai kualitas serta karakteristik tertentu yang ditunjukkan oleh peneliti guna dianalisis

(Sugiyono, 2013). Populasi pada penelitian ini yaitu semua karyawan divisi SDM (SDM) & Umum PT KAI DAOP 6 Yogyakarta yang berjumlah 20 orang.

2. Sampel

Sampel yaitu *subset* ataupun bagian dari populasi yang ditentukan untuk di analisis. Proses dalam memilih sampel disebut teknik *sampling*. Tujuan dari teknik sampling adalah untuk memastikan sampel yang terpilih dapat mewakili karakteristik dari populasi secara umum (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini sampel yang dipergunakan adalah sampel jenuh yaitu seluruh populasi yang ada dijadikan sampel hal ini karena jumlah populasi relatif kecil dan kurang dari 30. Sehingga teknik *sampling* pada penelitian ini termasuk ke teknik *nonprobability sampling*.

3.5 Jenis Data Penelitian

Pada penelitian ini mempergunakan 2 jenis sumber data, ialah data primer juga data sekunder. Dibawah ini merupakan pengertian dari data primer dan data sekunder:

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber pertama ataupun dari sumber asli untuk tujuan spesifik penelitian ataupun analisis. Adapun data primer yang didapatkan dari penelitian ini antara lain hasil wawancara karyawan divisi SDM (SDM) PT KAI DAOP VI Yogyakarta, data kuesioner perbandingan berpasangan yang akan diisi oleh pimpinan divisi SDM (SDM) dan kuesioner pengukuran kinerja karyawan yang diperoleh dari karyawan divisi SDM (SDM) PT KAI DAOP VI Yogyakarta.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain ataupun lembaga lain untuk tujuan selain penelitian ataupun analisis. Data sekunder yang dipergunakan pada penelitian ini didapatkan melalui literatur semacam jurnal, buku yang memiliki korelasi terkait dengan metode yang digunakan. Data sekunder juga merupakan data yang didapatkan melalui perusahaan seperti jumlah karyawan, visi-misi, struktur organisasi, data instansi yang menunjang penelitian.

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yaitu alat bantu yang dipergunakan pada penelitian untuk membantu mengumpulkan, mengolah, menganalisis data secara sistematis serta objektif agar dapat

memecahkan suatu permasalahan (Arikunto, 2000). Instrumen penelitian dapat berupa kuesioner, wawancara, observasi, tes, angket, dan sebagainya. Pada penelitian ini instrumen yang dipergunakan yakni angket kuesioner perbandingan berpasangan dengan metode AHP dan kuesioner pengukuran karyawan divisi SDM (SDM) PT KAI DAOP VI Yogyakarta. Pengukuran kuesioner ini mempergunakan skala likert. Jawaban kuesioner diberi bobot masing-masing diantaranya, skala 5 sangat setuju (SS), skala 4 setuju (S), skala 3 cukup setuju (CS), skala 2 kurang setuju (KS), dan skala 1 tidak setuju (TS). Instrumen penelitian lainnya yaitu berupa tools yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu antara berikut:

1. *Software* SPSS untuk uji validitas dan uji reabilitas data yan didapatkan.
2. *Website* draw.io untuk membuat diagram-diagram pada penelitian ini.
3. *Microsoft Excel* untuk perhitungan *Analytical Hierarchy process*

3.7 Metode Pengumpulan Data

Dibawah ini yaitu metode pengumpulan data yang dijalankan selama penelitian ini:

1. Wawancara

Wawancara dijalankan secara langsung di kantor divisi SDM dan umum bersama manajer divisi yaitu Bapak Rio Bani dan beberapa karyawan. Wawancara terkait permasalahan yang umum terjadi di divisi SDM dan umum, apakah pengukuran kinerja karyawan sudah pernah dilakukan dan langkah penyelesaian apa yang telah dilakukan.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka dijalankan guna mencari informasi baik tertulis maupun elektronik dari penelitian-penelitian terdahulu yang selaras dengan topik yang akan diangkat sehingga dapat mendukung penelitian.

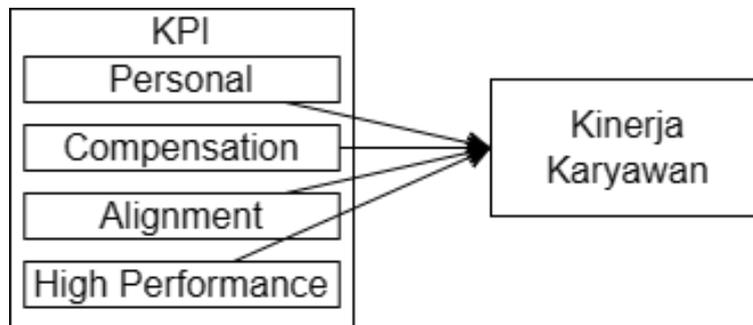
3. Angket Kuesioner

Pada penelitian ini dilakukan pengambilan data kuesioner perbandingan berpasangan dari 4 perspektif HRSC kepada pimpinan divisi divisi SDM dan umum dan kuesioner kinerja karyawan.

3.8 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yakni suatu kerangka kerja ataupun struktur teoritis yang dipergunakan untuk menyusun dan mengorganisasi berbagai konsep ataupun gagasan yang terkait dalam suatu bidang ataupun topik tertentu. Kerangka konseptual biasanya berisi konsep-konsep yang

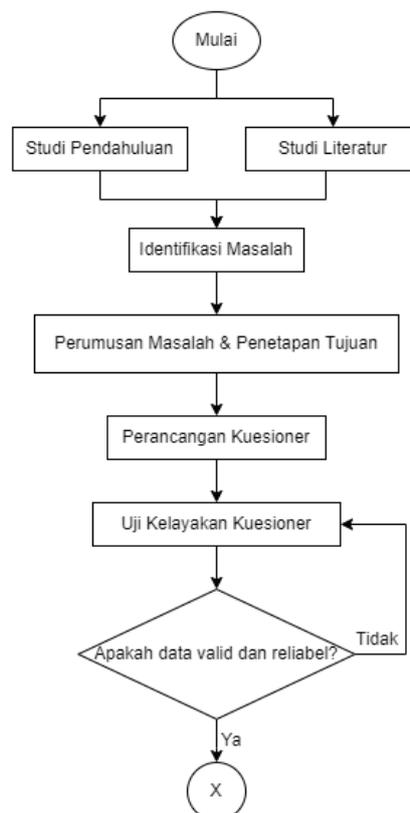
saling terkait dan menggambarkan hubungan antara konsep-konsep tersebut. Tujuan dari kerangka konseptual adalah untuk membantu mengidentifikasi hubungan antara elemen-elemen penting dan menyusunnya ke dalam struktur yang lebih mudah dipahami. Berikut merupakan kerangka teori penelitian ini:

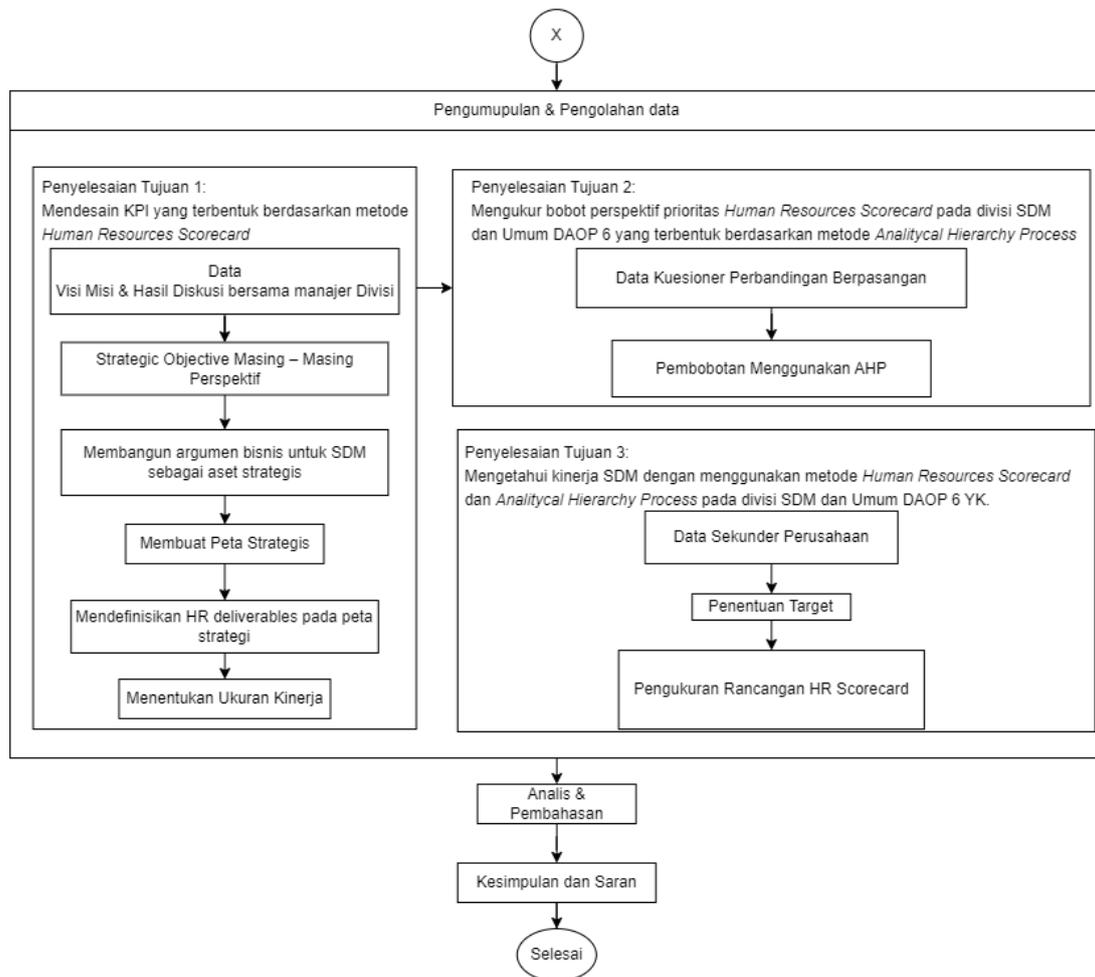


Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual

3.9 Diagram Alir Penelitian

Adapun diagram alir penelitian ini yaitu sebagai berikut:





Gambar 3. 2 Diagram Alir Penelitian

1. Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan yakni tahap awal dalam sebuah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman dasar tentang topik ataupun permasalahan yang hendak diteliti. Pada penelitian ini studi pendahuluan dijalankan dengan melakukan survei dan observasi langsung di PT KAI DAOP 6 dan melakukan wawancara dengan satu orang Pegawai dan Manajer Bidang SDM & Umum PT KAI DAOP 6. Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran keadaan dan permasalahan yang bisa diangkat sebagai topik pada penelitian tugas akhir.

2. Studi Literatur

Studi literatur yakni suatu komponen penting guna mendukung penelitian. Studi literatur dapat dilakukan dengan membaca artikel jurnal, buku, tesis, makalah konferensi, dan sumber-sumber lainnya yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Pada penelitian ini penulis mengambil sumber-sumber literatur seperti

jurnal dan buku tentang pengukuran kinerja SDM mempergunakan metode HRSC dan AHP.

3. Identifikasi Masalah

Setelah melakukan studi pendahuluan dan studi literatur, langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi masalah. Dari studi pendahuluan ini ditemukan bahwa keterlambatan cukup sering terjadi di divisi SDM & Umum dan mempengaruhi kinerja karyawannya. Oleh karena itu pengukuran kinerja sangat diperlukan untuk mengetahui indikator yang harus diperbaiki agar kinerja karyawan lebih baik lagi sehingga tujuan perusahaan terpenuhi.

4. Perumusan Masalah Penetapan Tujuan

Selanjutnya setelah mengidentifikasi masalah yang ada di lapangan, maka akan dilakukan perumusan masalah dan penetapan tujuan. Perumusan masalah ini dilakukan agar membantu peneliti untuk mengarahkan penelitian mereka dengan jelas dan memahami tujuan penelitian tersebut.

5. Perancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan instrumen yang dilakukan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Kuesioner dirancang dengan jelas dan rinci agar responden dapat mudah memahami dan mengisi kuesioner tersebut. Pada penelitian ini ada 2 kuesioner yaitu kuesioner perbandingan berpasangan mempergunakan metode AHP dan kuesioner pengukuran kinerja karyawan mempergunakan perspektif HR *Scorecard*. Kuesioner perbandingan berpasangan ini dilakukan untuk menentukan prioritas dari setiap kriteria (perpektif) yang ada. Sehingga dapat mengetahui preferomansi setiap indikator kinerja yang ada terhadap perusahaan. Pada kuesioner HR *Scorecard* penyusunan kuesioner dilakukan untuk mendapatkan indikator kinerja yang dipergunakan untuk menyusun *strategic objective* dan *strategic map* (Sutrisno, Prasetyo, & Faot, 2022).

6. Penyebaran Kuesioner

Data ini didapat dari responden yang merupakan karyawan PT KAI DAOP 6 Divisi SDM & Umum yang berjumlah 20 orang. Pada kuesioner perbandingan berpasangan diisi oleh manajer divisi SDM & Umum, hal ini karena sebagai manajer hasil keputusan akan lebih strategis dengan tujuan, karena sebagai pemimpin seorang manajer memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan dan bobot yang diberikan sesuai dengan visi dan

misi organisasi. Untuk kuesioner HR *Scorecard* disebarikan untuk seluruh karyawan karena karena jumlah populasi relatif kecil dan kurang dari 30. Proses pengumpulan data kuesioner dilakukan secara langsung dengan membagikan *form* kuesioner pada seluruh karyawan divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6.

7. Uji Kelayakan Kusioner

Pada tahap ini dilakukan uji kelayakan kuesioner dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas dipergunakan dalam mengukur sah ataupun valid tidak sebuah kuesioner. Uji validitas memiliki kriteria pengujian dengan siginifikansi 0,005 yakni jika $r \text{ hitung} > r \text{ table}$ maka alat ukur yang dipergunakan valid sebaliknya jika $r \text{ hitung} < r \text{ table}$ maka alat ukur yang dipergunakan tidak valid. Cara menentukan besar nilai $r \text{ table} = df (N-2)$, tingkat signifikansi uji dua arah. Perhitungan uji validitas menggunakan rumus (2.1)

b. Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini uji realibilitas yang dilakukan menggunakan uji *Alfa Cronbanch*. Pengujian reliabilitas mempergunakan uji Alfa Cronbach dijalankan untuk instrumen yang mempunyai jawaban benar lebih dari 1. Instrumen itu semisal instrumen memiliki bentuk angket, kuesioner, ataupun essi (Adamson & Prion, 2013). Perhitungan uji vreliabilitas menggunakan rumus (2.2)

8. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Berikutnya adalah pengumpulan data. Dalam penelitian ini data dikumpulkan dari data primer dan data sekunder. Pada penelitian ini pengolahan data dijalankan mempergunakan metode HR *Scorecard* dan AHP. Adapun tahapan dalam pengumpulan dan pengolahan data yaitu sebagai berikut:

a. **Penyelesaian Tujuan 1:**

Mendesain KPI yang terbentuk berdasarkan metode HR *Scorecard*

Data Visi Misi & hasil diskusi bersama manajer Divisi

Data yang diperoleh dari penelitian ini meliputi data visi misi perusahaan dan kuesioner pengukuran kinerja karyawan yang diambil dari karyawan departemen SDM & Umum PT KAI DAOP VI Yogyakarta. Kemudian dilakukan diskusi

bersama manajer dan karyawan untuk menenukan strategi objektif, peran SDM, peta strategis, dan HR *deliverables*.

Strategic objective Masing – Masing Perspektif

Strategi objektif adalah suatu metode perencanaan dan pelaksanaan rencana atau tindakan untuk mencapai tujuan tertentu secara jelas dan terukur. Strategi objektif biasanya melibatkan penetapan tujuan tertentu, mengidentifikasi langkah atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengukur kemajuan dan hasil secara sistematis. Strategi objektif didapat dengan cara penjabaran strategi dari visi & misi yang ada.

Membangun argumen bisnis untuk SDM sebagai aset strategis

Pada tahap ini menjelaskan bagaimana SDM yang berkualitas dapat mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Membuat peta strategis

Peta strategi adalah alat visual yang efektif untuk menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi. Dalam konteks HR *Scorecard*, peta strategi dapat membantu mengintegrasikan inisiatif SDM dengan tujuan strategis keseluruhan perusahaan.

Mendefinisikan HR *deliverables* pada peta strategi

Pada tahap ini tercipta HR *Deliverable* yang mencakup HR *Performance Driver* sebagai strategi objektif dan HR *Enablers* sebagai upaya mendorong kinerja. Kontribusi ini dilakukan oleh pihak manajer. Untuk memaksimalkan *value* dibutuhkan pemahaman dari berbagai aspek yang saling berkaitan. Bila manajer SDM tidak memahami memahami aspek bisnis, maka para manajer tidak akan menghargai bagian SDM tersebut. Oleh karena itu Manajer SDM memiliki tanggung jawab untuk menetapkan apa yang disebut disebut HR *Deliverables*, yaitu: HR *Performance Driver* dan HR *Enabler* pada peta strategi.

Menentukan ukuran kinerja

Selanjutnya dapat diperoleh ukuran hasil (KPI *Lagging*) dan ukuran pendorong (KPI *Leading*) dari strategi objektif yang ada. Ukuran kinerja ini di tentukan berdasarkan diskusi yang dilakukan Bersama manajer dan karyawan. KPI *Lagging* ataupun KPI *lag*: merupakan KPI yang memiliki sifat output/outcome ataupun yang

mengukur hasil kinerja. KPI *Leading* ataupun *lead*: merupakan KPI yang memiliki sifat proses untuk mendorong pencapaian *lagging*.

b. Penyelesaian Tujuan 2:

Mengukur bobot perspektif prioritas HR *Scorecard* pada divisi SDM dan Umum DAOP 6 yang terbentuk berdasarkan metode AHP.

Data kuesioner perbandingan berpasangan

Kuesioner perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) pada metode AHP biasanya diisi oleh para ahli atau responden yang memiliki pemahaman mendalam tentang aspek yang dinilai. Pada penelitian ini data kuesioner perbandingan berpasangan diisi oleh kepala divisi SDM & Umum sebagai pemberi keputusan.

Pembobotan menggunakan AHP

Setelah pengumpulan data kuesioner perbandingan berpasangan, maka dilakukan pembobotan menggunakan AHP. Tahapan dalam pembobotan AHP dijelaskan sebagai berikut:

- Menentukan tujuan: Identifikasi tujuan ataupun masalah yang ingin dipecahkan dan tentukan alternatif yang mungkin.
- Membuat hierarki: Bentuk hierarki yang terdiri dari tujuan utama, kriteria, dan sub-kriteria yang relevan. Tujuan utama berada di tingkat atas, sedangkan kriteria dan sub-kriteria berada di tingkat bawah.
- Memberikan bobot relatif: Berikan bobot relatif untuk setiap elemen di tingkat kriteria dan sub-kriteria. Bobot ini mencerminkan tingkat kepentingan ataupun preferensi relatif dari setiap elemen terhadap elemen lain dalam tingkat yang sama.
- Membandingkan pasangan: Lakukan perbandingan pasangan untuk mengukur preferensi relatif antara setiap elemen di tingkat kriteria dan sub-kriteria. Misalnya, jika ada dua kriteria A dan B, Anda harus membandingkan pasangan A dan B untuk menentukan mana yang lebih penting ataupun memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan utama.
- Menguji konsistensi: mempergunakan *eigen value* berdasarkan hasil perbandingan pasangan yang telah dilakukan. Matriks ini akan

memperlihatkan preferensi relatif antara elemen-elemen yang dibandingkan.

Menghitung Indeks Konsistensi (CI) dengan rumus (2.3)

Menghitung Rasio Konsistensi (RI) dengan rumus (2.4)

Nilai *random index* dapat dilihat pada tabel 2.5

Tingkat inkonsistensi yang masih dapat diterima adalah tingkat inkonsistensi sebesar 10 % kebawah.

c. **Penyelesaian Tujuan 3:**

Mengetahui kinerja SDM dengan menggunakan metode *HR Scorecard* dan AHP pada divisi SDM dan Umum DAOP 6 YK.

Data sekunder perusahaan

Data sekunder yang dipergunakan dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen seperti majalah dan buku yang memperlihatkan korelasi terkait dengan metode yang digunakan. Data sekunder juga merupakan data yang diperoleh dari perusahaan, seperti jumlah karyawan, visi dan misi, struktur organisasi, data lembaga pendukung penelitian.

Penentuan target

Penentuan target pada KPI adalah langkah krusial dalam mengukur kesuksesan suatu perusahaan. Pastikan bahwa target yang ditetapkan dapat diukur dengan jelas dan objektif. Pada penentuan target ini ditentukan oleh perspektif manajer divisi SDM & Umum sebagai pemangku kepentingan dalam mengambil keputusan. Penentuan target ini dilakukan sebagai tolak ukur keberhasilan kinerja SDM. Kemudian mengukur pencapaian masing – masing KPI terhadap target yang diberikan.

Pengukuran rancangan *HR Scorecard*

Tahap ini yaitu mengukur rancangan *HR Scorecard* menggunakan metode *Traffic Light System* agar dapat melihat sejauh mana kinerja karyawan, dan kinerja dengan perspektif mana yang harus diperbaiki.

9. Analisa

Dari pengolahan data yang dilakukan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis pengolahan data. Analisa data ini dapat memberikan jawaban dari perumusan masalah yaitu dengan melakukan perbandingan 4 perspektif menggunakan AHP dan hasil

penilaian kinerja 4 perspektif dengan mempergunakan *HR Scorecard* dan *Trafic Light System*.

10. Kesimpulan dan Saran

Kemudian tahap terakhir dalam penelitian ini adalah kesimpulan dan saran. Pada tahap ini peneliti dapat menarik kesimpulan dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Kesimpulan ini menjadi jawaban dari tujuan penelitian ini dilakukan. Kemudian peneliti memberikan saran sebagai arah untuk penelitian selanjutnya.

11. Selesai

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perkeretaapian

Awal mula pembangunan perkeretaapian di Indonesia bermula pada pencangkulan pertama jalur kereta api Semarang-Vorstenlanden (Solo-Yogyakarta) di Desa Kemijen oleh Gubernur Jendral Hindia Belanda Mr. L.A.J Baron Sloet van de Beele tanggal 17 Juni 1864. Pembangunan dilaksanakan oleh perusahaan swasta Naamlooze Venootschap Nederlansch Indische Spoorweg Maatschappij (NV. NISM) menggunakan lebar sepur 1435 mm. Pada 8 April 1875 pemerintah hindia belanda membangun jalur kereta api negara melalui Staatssporwegen (SS). Jalur yang dibangun yaitu Semarang Joana Stoomtram Maatschappij (SJS), Semarang Cheribon Stoomtram Maatschappij (SCS), Serajoedal Stoomtram Maatschappij (SDS), Oost Java Stoomtram Maatschappij (OJS), Pasoeroean Stoomtram Maatschappij (Ps.SM), Kediri Stoomtram Maatschappij (KSM), Probolinggo Stoomtram Maatschappij (Pb.SM), Modjokerto Stoomtram Maatschappij (MSM), Malang Stoomtram Maatschappij (MS), Madoera Stoomtram Maatschappij (Mad.SM), Deli Spoorweg Maatschappij (DSM).

Kemudian pembangunan jalur kereta api dilakukan di Aceh pada tahun 1876, kemudian Sumatera Utara tahun 1899, Sumatera Barat tahun 1891, Sumatera Selatan 1914, dan Sulawesi 1922. Selanjutnya pembangunan diambil alih oleh Jepang pada tahun 1942 dan berubah nama menjadi Rikuyu Sokyuku. Salah satu pembangunan di era Jepang adalah lintas Saketi-Bayah dan Muaro-Pekanbaru untuk pengangkutan hasil tambang batu bara guna menjalankan mesin-mesin perang mereka.

Setelah Indonesia memproklamasikan kemerdekaan pada tanggal 17 Agustus 1945, beberapa hari kemudian dilakukan pengambilalihan stasiun dan kantor pusat kereta api yang dikuasai Jepang. Puncaknya adalah pengambil alihan Kantor Pusat Kereta Api Bandung tanggal 28 September 1945 (kini diperingati sebagai Hari Kereta Api Indonesia). Hal ini sekaligus menandai berdirinya Djawatan Kereta Api Indonesia Republik Indonesia (DKARI). Ketika Belanda kembali ke Indonesia tahun 1946, Belanda membentuk kembali perkeretaapian di

Indonesia bernama Staatssporwegen/Verenigde Spoorwegbedrijf (SS/VS), gabungan SS dan seluruh perusahaan kereta api swasta (kecuali DSM).

Berdasarkan perjanjian damai Konfrensi Meja Bundar (KMB) Desember 1949, dilaksanakan pengambilalihan aset-aset milik pemerintah Hindia Belanda. Pengalihan dalam bentuk penggabungan antara DKARI dan SS/VS menjadi Djawatan Kereta Api (DKA) tahun 1950. Pada tanggal 25 Mei DKA berganti menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Pada tahun tersebut mulai diperkenalkan juga lambang Wahana Daya Pertiwi yang mencerminkan transformasi Perkeretaapian Indonesia sebagai sarana transportasi andalan guna mewujudkan kesejahteraan bangsa tanah air. Selanjutnya pemerintah mengubah struktur PNKA menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) tahun 1971. Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa angkutan, PJKA berubah bentuk menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) tahun 1991. Perumka berubah menjadi Perseroan Terbatas, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) pada tahun 1998.

Saat ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki tujuh anak perusahaan/grup usaha yakni KAI *Services* (2003), KAI Bandara (2006), KAI *Commuter* (2008), KAI Wisata (2009), KAI Logistik (2009), KAI Properti (2009), PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia (2015). Ringkasan sejarah perjalanan perkeretaapian Indonesia dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4. 1 Ringkasan Sejarah Perusahaan Perkeretaapian Indonesia

Periode	Perusahaan	Dasar Hukum
1864 – 1864	Nederlansch Indische Spoorweg Maatschappij (NISM)	-
1864 – 1864	Staatssporwegen (SS)	-
1864 – 1864	Semarang Joana Stoomtram Maatschappij (SJS)	-
1864 – 1864	Semarang Cheribon Stoomtram Maatschappij (SCS)	-
1864 – 1864	Madoera Stoomtram Maatschappij (Mad.SM)	-
1864 – 1864	Malang Stoomtram Maatschappij (MS)	-
1864 – 1864	Modjokerto Stoomtram Maatschappij (MSM)	-
1864 – 1864	Probolinggo Stoomtram Maatschappij (Pb.SM)	-
1864 – 1864	Kediri Stoomtram Maatschappij (KSM)	-
1864 – 1864	Pasoeroean Stoomtram Maatschappij (Ps.SM)	-

Periode	Perusahaan	Dasar Hukum
1864 – 1864	Oost Java Stoomtram Maatschappij (OJS)	-
1864 – 1864	Serajoedal Stoomtram Maatschappij (SDS)	-
1864 – 1942	Deli Spoorweg Maatschappij (DSM)	-
1942 – 1945	Rikuyu Sokyoku (Dinas Kereta Api)	-
1945 – 1950	Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI)	Maklumat Kementerian Perhubungan No. 1/KA Tahun 1946
1950 – 1963	Djawatan Kereta Api (DKA)	Keputusan Menteri Perhubungan Tenaga dan Pekerjaan Umum RI No. 2 Tahun 1950
1963 – 1971	Perusahaan Nasional Kereta Api (PNKA)	Peraturan Pemerintah RI No. 22 Tahun 1963
1971 – 1991	Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA)	Peraturan Pemerintah RI No. 61 Tahun 1971
1991 – 1998	Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA)	Peraturan Pemerintah RI No. 57 Tahun 1990
1998 sekarang	– PT Kereta Api Indonesia (Persero)	Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 1998

(Sumber: Website www.kai.id)

4.1.2 *Visi dan Misi Perusahaan*

Setiap organisasi atau perusahaan perlu menyusun visi dan misi agar dapat mendapat tujuan yang diinginkan. Visi dan misi berfungsi sebagai panduan strategis bagi organisasi, dan penting

untuk memastikan bahwa semua kegiatan dan keputusan diorganisasikan sesuai dengan tujuan jangka panjang mereka. Visi dan misi PT KAI DAOP 6 yaitu sebagai berikut (Sumber: Website www.kai.id)

1. Visi PT KAI (Persero)

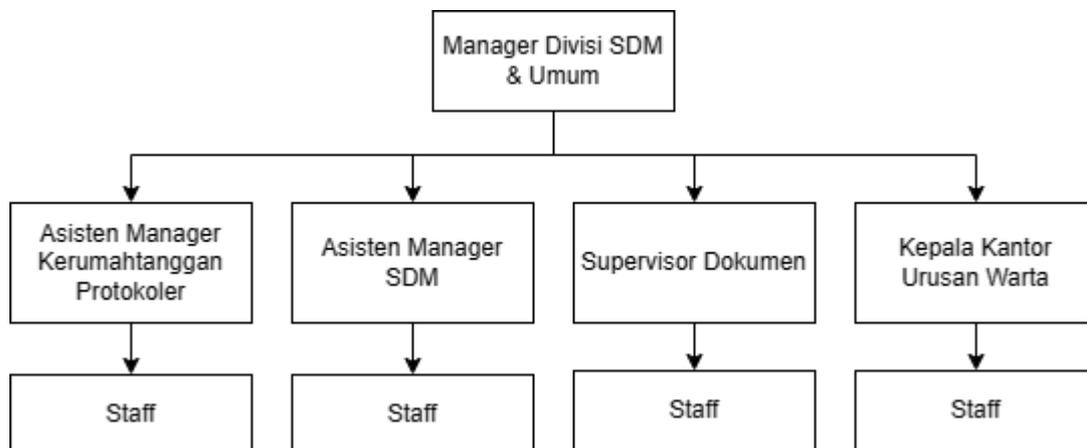
Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia

2. Misi PT KAI (Persero)

- a. Untuk menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital, dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
- b. Untuk mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam SDM, infrastruktur, dan teknologi
- c. Untuk memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur-infrastruktur penting terkait transportasi.

4.1.3 Struktur Organisasi Divisi SDM dan Umum

Berikut merupakan struktur organisasi Divisi SDM dan Umum PT KAI DAOP 6:



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

4.1.4 Identifikasi Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan adalah rencana atau pendekatan yang dirancang oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Strategi perusahaan merupakan landasan yang memandu keputusan dan tindakan dalam suatu organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Strategi tersebut dapat mencakup berbagai aspek seperti pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian biaya, manajemen risiko, dll. Sasaran

strategis ini membantu perusahaan fokus pada visinya dan memberikan arahan bagi seluruh aktivitas dan keputusan. Dari strategi ini bisa diturunkan secara langsung ke strategi objektif per perspektif yang dianggap mewakili pencapaian visi dan misi perusahaan. Berikut merupakan strategi perusahaan berdasarkan visi misi PT KAI DAOP 6 pada Tabel 4.2:

Tabel 4. 2 Strategi Perusahaan

Kode	Visi dan Misi	Strategi Perusahaan
Visi	Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia	1. Pengukuran Kinerja yang Teratur 2. Peningkatan mutu SDM 3. Meningkatkan Produktivitas Karyawan
Misi 1	Untuk menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital, dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	1. Manajemen Waktu yang Efektif 2. Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi
Misi 2	Untuk mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam SDM, infrastruktur, dan teknologi	1. Meningkatkan loyalitas karyawan 2. Meningkatkan kepuasan karyawan 3. Kesejahteraan karyawan 4. Mengurangi Tingkat <i>Turnover</i> Karyawan
Misi 3	Untuk memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur-infrastruktur penting terkait transportasi.	1. Pengembangan karyawan 2. Peningkatan kualitas rekrutmen dan seleksi karyawan

Sumber: PT.KAI DAOP 6

4.2 Mendesain KPI berdasarkan metode *Human Resources Scorecard*

4.2.1 Pengumpulan Data Kuesioner

Pada penelitian ini data yang dibutuhkan yaitu didapatkan dari kuesioner pengukuran kinerja karyawan yang terdiri dari 12 pertanyaan sesuai 4 perspektif yaitu *personal*, *compensation*, *alignment*, dan *high performance*. Kuesioner ini ditujukan kepada seluruh karyawan divisi SDM & Umum yang berjumlah 20 orang. Kuesioner ini disusun bersumber dari penelitian yang

Karyawan	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Jumlah
3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	48
4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	55
5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
6	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	54
7	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	55
8	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	43
9	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	52
10	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	44
11	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	49
12	4	2	3	4	2	4	3	5	5	4	5	4	45
13	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	48
14	3	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	51
15	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	53
15	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
17	5	3	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	54
18	4	2	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	47
19	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	49
20	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	56

Sumber: PT.KAI DAOP 6

4.2.2 Uji Kelayakan Kuesioner

Pengujian kelayakan kuesioner merupakan suatu proses evaluasi untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun mampu mengumpulkan data yang valid dan relevan untuk keperluan penelitian. Pengujian kelayakan kuesioner penting dilakukan untuk memastikan alat pengumpul data valid dan dapat memberikan informasi yang valid berdasarkan tujuan penelitian. Beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika menguji kelayakan suatu kuesioner melibatkan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang dilakukan untuk mengukur sejauh mana instrument pengukuran dalam peneltian ini yaitu kuesioner, benar – benar mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur secara akurat dan tepat. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009). Uji validitas memiliki kriteria pengujian dengan signifikansi 0,005 (dua arah) yaitu apabila $r_{hitung} > r_{table}$ dan nilai $sig. < 0,05$ maka alat ukur yang digunakan valid sedangkan apabila $r_{hitung} < r_{table}$ dan nilai $sig. > 0,05$

maka alat ukur yang digunakan tidak valid. Dalam penelitian ini $n = 20$ dengan tingkat signifikansi 5% maka didapatkan nilai r_{table} yaitu:

$$r_{table} = df (N-2)$$

$$r_{table} = df (20-2)$$

$$r_{table} = df (18) \text{ sehingga didapatkan } r_{table} 0,444.$$

Tabel 4. 5 Uji Validitas

No.	Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Sig.	Hasil
Perspektif Personal					
1	Menurut Bapak/Ibu, kualitas kinerja karyawan dapat dilihat dari tingkat kedatangan, adanya lembur, dan keseriusan dalam bekerja	0,483	0,444	0,03	Valid
2	Menurut Bapak/Ibu, kualitas kinerja karyawan dapat dilihat dari usia, pendidikan, dan pengalaman	0,526	0,444	0,01	Valid
3	Menurut Bapak/Ibu, lingkungan kerja nyaman bagi karyawan	0,464	0,444	0,03	Valid
4	Menurut Bapak/Ibu, pelaksanaan training untuk pengembangan kemampuan dan keahlian karyawan penting	0,542	0,444	0,01	Valid
5	Menurut Bapak/Ibu, kreativitas karyawan memiliki peran yang penting dalam kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan	0,529	0,444	0,01	Valid
Perspektif Kompensasi					
6	Bapak/Ibu mendapatkan kompensasi atas kontribusi yang telah diberikan	0,464	0,444	0,03	Valid
7	Kompensasi yang Bapak/Ibu dapatkan seimbang dengan kontribusi yang dilakukan	0,661	0,444	0,00	Valid
Perspektif High Performance					
8	Menurut Bapak/Ibu, karyawan mampu memakai peralatan kerja yang digunakan secara efektif dan efisien	0,556	0,444	0,01	Valid
9	Seberapa penting penilaian prestasi karyawan yang telah mencapai visi dan misi dan strategi perusahaan	0,538	0,444	0,01	Valid
Perspektif Alignment					
10	Menurut Bapak/Ibu, umpan balik yang teratur atas pekerjaan yang dilakukan penting untuk meningkatkan kinerja	0,540	0,444	0,01	Valid
11	Menurut Bapak/Ibu, perwujudan visi misi PT KAI DAOP 6 harus dilakukan oleh setiap karyawan	0,480	0,444	0,03	Valid

No.	Pertanyaan	R	R	Sig.	Hasil
		Hitung	Tabel		
12	Menurut Bapak/Ibu, karyawan berusaha tidak melakukan pemborosan waktu dan biaya dalam melaksanakan tugas	0,540	0,444	0,01	Valid

Berdasarkan perhitungan uji validitas pada Tabel 4.5 menggunakan *Software* SPSS 24 pada tabel diatas dapat dilihat bahwa r hitung dari setiap butir pertanyaan $>$ dari r table yaitu 0,444 dan $\text{sig.} < 0,05$. Dari perhitungan diatas setiap butir pertanyaan dapat dikatakan valid sehingga penelitian dapat dilanjutkan.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2009). Pada penelitian ini uji realibilitas yang dilakukan menggunakan uji *Alfa Cronbach*. Pengujian reliabilitas menggunakan uji *Alfa Cronbach* dilakukan untuk instrumen yang memiliki jawaban benar lebih dari 1. Instrumen tersebut misalnya instrumen berbentuk esai, angket, atau kuesioner (Adamson & Prion, 2013). Pada penelitian ini uji reliabilitas menggunakan *software* SPSS 24 dengan kriteria sebagai berikut:

- a. *Cronbach Alpha* $>$ 0,6 maka variabel tersebut reliabel
- b. $0,5 < \text{Cronbach Alpha} < 0,6$ maka variabel reliabelnya diragukan
- c. *Cronbach Alpha* $<$ 0,5 maka variabel tersebut tidak reliabel

Tabel 4. 6 Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,761	12

Berdasarkan Tabel 4.6 hasil uji reliabilitas atribut data kuesioner pengukuran kinerja karyawan diatas didapati nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,761. Dari hasil uji statistik tersebut, nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,6 sehingga dapat diangap atribut data kuesioner sudah reliabel sehingga penelitian dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

4.2.3 *Pengumpulan Data Primer*

Data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber pertama ataupun dari sumber asli untuk tujuan spesifik penelitian ataupun analisis. Pada penelitian ini data primer didapat dari wawancara yang dilakukan dengan 2 orang yaitu Mba Intan selaku karyawan dan Pak Rio selaku manajer divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6. Wawancara pra-studi dapat membantu peneliti mengumpulkan informasi awal tentang topik penelitian mereka. Hal ini membantu mereka untuk menguraikan pertanyaan penelitian mereka, merumuskan pertanyaan penelitian dan merencanakan metode penelitian yang tepat. Melalui wawancara pendahuluan, peneliti dapat mengidentifikasi potensi keterbatasan dan tantangan yang mungkin mereka hadapi dalam penelitian mereka. Hal ini dapat membantu mereka mengembangkan strategi untuk mengatasi masalah tersebut. Wawancara pra-studi dapat membantu peneliti merancang rencana penelitian yang lebih baik dan terorganisir, sehingga menghasilkan hasil penelitian yang lebih akurat dan relevan.

Wawancara ini dilakukan untuk melihat permasalahan dan kondisi yang ada di divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6. Pada wawancara ini didapatkan yaitu pengukuran kinerja karyawan dilakukan secara berkala dalam 1 tahun dengan mengisi angket KPI yang diberikan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero). Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Timor (2012) pada setiap departemen dalam suatu organisasi, KPI yang dipergunakan berbeda tergantung strategi yang ingin dicapai dalam tiap departemen itu. Setiap departemen mempunyai peran serta tanggung jawab yang berbeda dalam memberikan dukungan operasi organisasi secara keseluruhan. Selain itu pengukuran hanya sebatas penilaian dari kepala departemen Penilaian hanya bergantung kepada deskripsi pekerjaan yang dilakukan, sudah terpenuhi ataupun belum terpenuhi. Sehingga penilaian dinilai kurang objektif karena hanya bergantung dengan pekerjaan yang dilakukan. Kemudian keterlambatan juga sering terjadi dan menyebabkan karyawan kurang beroperasi secara efektif.

4.2.4 *Strategic Objective Masing – Masing Perspektif*

Strategi objektif adalah suatu metode perencanaan dan pelaksanaan rencana atau tindakan untuk mencapai tujuan tertentu secara jelas dan terukur. Strategi objektif biasanya melibatkan penetapan tujuan tertentu, mengidentifikasi langkah atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengukur kemajuan dan hasil secara sistematis. Ini memandu perusahaan dalam menjalankan bisnis, mempengaruhi keseluruhan perusahaan, dan

memberikan panduan untuk keputusan manajemen tingkat bawah mengenai tujuan perusahaan. Berikut merupakan strategi objektif masing masing perspektif pada *HR Scorecard*:

1. Perspektif Personal

Perspektif personal dalam *Human Resources Scorecard* mencakup ukuran dan metrik yang berkaitan dengan pengembangan dan kepuasan karyawan. Ini termasuk hal-hal seperti tingkat kehadiran karyawan, tingkat kepuasan karyawan, tingkat retensi karyawan, serta tingkat partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam program pengembangan dan pelatihan. Penyusunan strategi objektif harus bersesuaian dengan visi misi yang ada, oleh karena itu strategi objektif pada perspektif personal yaitu (Sutrisno, Prasetyo, & Faot, 2022):

- a. Pengembangan karyawan
- b. Kesejahteraan karyawan
- c. Peningkatan kualitas rekrutmen dan seleksi karyawan

2. Perspektif Kompensasi

Perspektif kompensasi dalam *Human Resources Scorecard* berfokus pada pengukuran efektivitas program kompensasi dalam organisasi. Ini mencakup hal-hal seperti tingkat kompensasi yang kompetitif, keadilan internal dalam sistem penggajian, dan tingkat keterlibatan karyawan terhadap program insentif dan manfaat lainnya. Penyusunan strategi objektif harus bersesuaian dengan visi misi yang ada, oleh karena itu strategi objektif pada perspektif kompensasi yaitu (Sutrisno, Prasetyo, & Faot, 2022):

- a. Meningkatkan kepuasan karyawan
- b. Meningkatkan loyalitas karyawan
- c. Meningkatkan Produktivitas Karyawan

3. Perspektif High Performance

Perspektif *high performance* dalam *Human Resources Scorecard* berfokus pada pengukuran kinerja karyawan dan tim kerja dalam memenuhi tujuan organisasi. Ini mencakup metrik seperti produktivitas karyawan, tingkat pemenuhan target, kualitas kerja, dan inovasi. Pendekatan ini menyoroti pentingnya mendukung dan memotivasi karyawan untuk memenuhi kinerja tinggi. Penyusunan strategi objektif harus bersesuaian dengan visi misi yang ada, oleh karena itu strategi objektif pada perspektif *high performance* yaitu (Sutrisno, Prasetyo, & Faot, 2022):

- a. Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi

b. Pengukuran Kinerja yang Teratur

4. Perspektif Alignment

Perspektif *alignment* dalam *Human Resources Scorecard* mengukur sejauh mana fungsi SDM dapat mendukung dan menyelaraskan diri dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Ini mencakup pengukuran seperti tingkat keterlibatan HR dalam perencanaan strategis organisasi, tingkat implementasi kebijakan dan prosedur HR yang konsisten, serta tingkat keterlibatan HR dalam pengambilan keputusan strategis. Penyusunan strategi objektif harus bersesuaian dengan visi misi yang ada, oleh karena itu strategi objektif pada perspektif *alignment* yaitu (Sutrisno, Prasetyo, & Faot, 2022):

- A. Manajemen Waktu yang Efektif
- B. Peningkatan mutu SDM
- C. Mengurangi Tingkat *Turnover* Karyawan

Berikut merupakan rekapitulasi strategi objektif tiap perspektif pada tabel 4.7:

Tabel 4. 7 Strategi Objektif Tiap Perspektif

No.	Perspektif HR <i>Scorecard</i>	Strategi Objektif
1	Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan karyawan 2. Kesejahteraan karyawan 3. Peningkatan kualitas rekrutmen dan seleksi karyawan
2	Kompensasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kepuasan karyawan 2. Meningkatkan loyalitas karyawan 3. Meningkatkan Produktivitas Karyawan
3	<i>High Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi 2. Pengukuran Kinerja yang Teratur
4	<i>Alignment</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Waktu yang Efektif 2. Peningkatan mutu SDM 3. Mengurangi Tingkat Turnover Karyawan

Sumber: PT.KAI DAOP 6

4.2.5 Membangun Argumen Bisnis Untuk SDM Sebagai Aset Strategis

Menentukan peran SDM sebagai aset strategis. Saat membuat kasus bisnis, penelitian diperlukan untuk mendukung rekomendasi dalam mengembangkan kasus tersebut, dan temuan menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan perusahaan bergantung pada seberapa efektif perusahaan menerapkan strateginya. Berikut merupakan Tabel 4.8 peranan SDM sebagai aset strategis yang akan diuraikan pada Tabel dibawah ini:

Tabel 4. 8 Peranan SDM Sebagai Aset Strategis

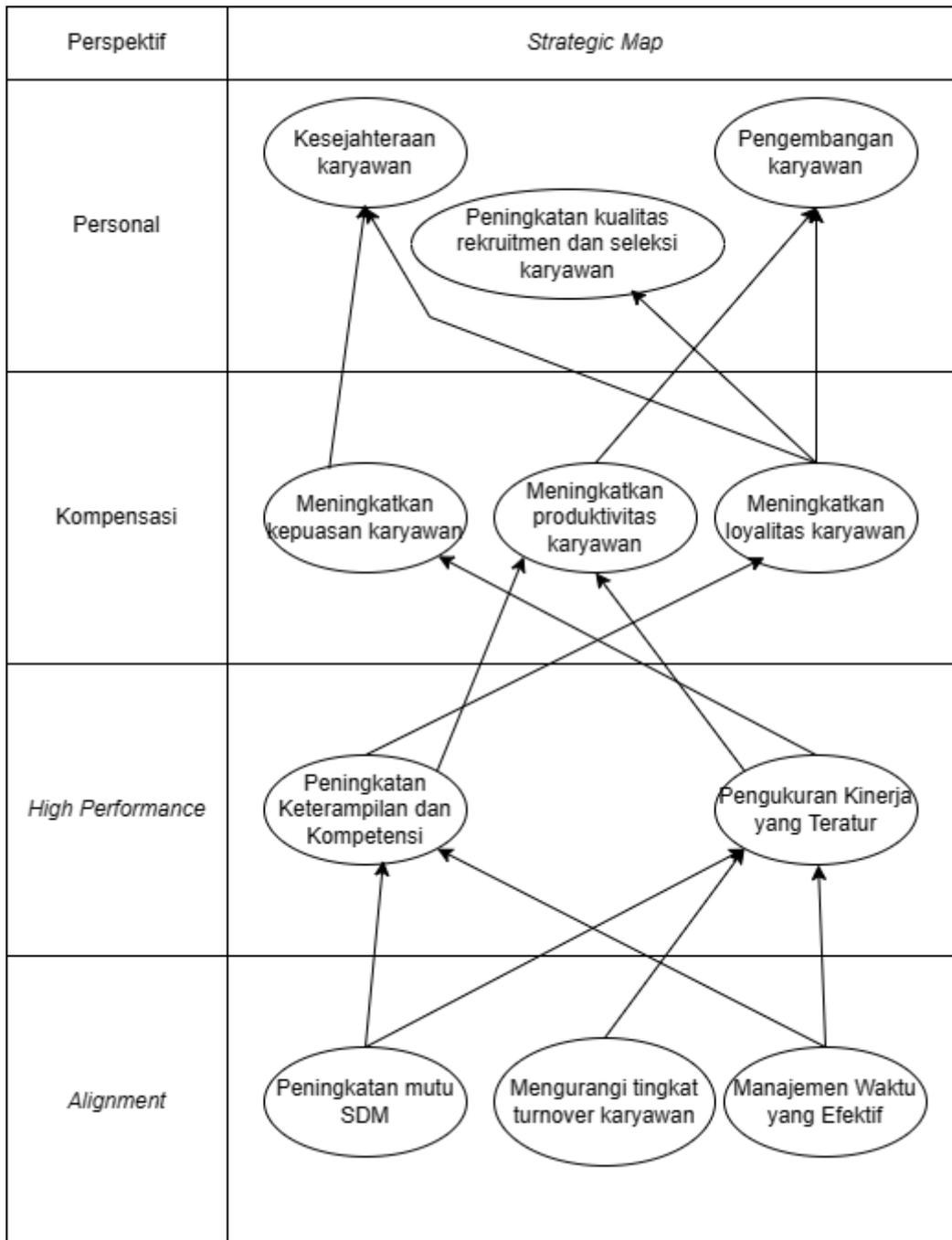
No.	Strategi Objektif	Peranan SDM
1	Pengembangan karyawan	Partisipasi dalam Pelatihan dan Pengembangan
2	Kesejahteraan karyawan	Saling mendukung dan memahami kebutuhan satu sama lain, memanfaatkan fasilitas yang diberikan perusahaan, membangun budaya organisasi yang baik
3	Peningkatan kualitas rekrutmen dan seleksi karyawan	Memenuhi standar kualitas rekrutmen yang telah ditentukan perusahaan
4	Meningkatkan kepuasan karyawan	Giat dalam bekerja, memberikan dukungan kepada rekan kerja
5	Meningkatkan loyalitas karyawan	Menunjukkan komitmen terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan
6	Meningkatkan Produktivitas Karyawan	Bertanggung jawab akan pekerjaan, melakukan pekerjaan dengan baik dan tekun
7	Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi	Mengikuti seminar, <i>workshop</i> , atau kursus yang relevan dengan pekerjaan mereka, mengikuti tren industri dan memperbarui pengetahuan mereka secara teratur.
8	Pengukuran Kinerja yang Teratur	Membuka diri terhadap umpan balik konstruktif dari atasan atau rekan kerja, dan dapat menggunakan umpan balik tersebut untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

No.	Strategi Objektif	Peranan SDM
9	Manajemen Waktu yang Efektif	Menetapkan prioritas harian, menentukan <i>deadline</i> pada diri sendiri, bekerjasama dengan tim
10	Peningkatan mutu SDM	Menjaga etika kerja yang tinggi, memahami standar kualitas yang telah ditetapkan.
11	Mengurangi Tingkat <i>Turnover</i> Karyawan	Meningkatkan loyalitas kepada perusahaan, bekerja dengan giat.

Sumber: PT.KAI DAOP 6

4.2.6 Peta Strategi

Peta strategi adalah alat manajemen yang digunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk merencanakan dan mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, dan strategi jangka panjangnya. Berikut merupakan rancangan peta strategis pengukuran kinerja karyawan divisi SDM& Umum PT KAI DAOP 6:



Gambar 4. 2 Peta Strategi

4.2.7 HR Deliverables pada Peta Strategi

Pada tahap ini tercipta HR *Deliverable* yang mencakup HR *performance driver* sebagai strategi objektif dan HR *Enablers* sebagai upaya mendorong kinerja. Berikut merupakan Tabel 4.9 HR *deliverables*:

Tabel 4. 9 HR Deliverables pada Peta Strategi

No.	<i>HR Performance Driver</i>	<i>HR Enablers</i>
Perspektif Personal		
1	Pengembangan karyawan	Merancang program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan
2	Kesejahteraan karyawan	Menyediakan fasilitas untuk menunjang pekerjaan karyawan yang memadai dan dapat mempromosikan kesejahteraan fisik dan mental
3	Peningkatan kualitas rekrutmen dan seleksi karyawan	Melakukan perekrutan karyawan sesuai standarisasi yang ditetapkan perusahaan
Perspektif Kompensasi		
4	Meningkatkan kepuasan karyawan	Menerapkan sistem manajemen kinerja yang memotivasi, memenuhi hak - hak karyawan Memberikan <i>reward</i> bagi karyawan sesuai pencapaian karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan memberikan nilai tambah bagi karyawan
5	Meningkatkan loyalitas karyawan	Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan memberikan nilai tambah bagi karyawan
6	Meningkatkan Produktivitas Karyawan	Memberikan pelatihan bagi karyawan
Perspektif High Performance		
7	Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi	Menyelenggarakan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan
8	Pengukuran Kinerja yang Teratur	Memberikan umpan balik konstruktif
Perspektif Alignment		
9	Manajemen Waktu yang Efektif	Menetapkan target pencapaian harian pada karyawan
10	Peningkatan mutu SDM	Memberikan kesempatan untuk pengembangan karir melalui promosi internal, rotasi pekerjaan,

No.	<i>HR Performance Driver</i>	<i>HR Enablers</i>
11	Mengurangi Tingkat Turnover Karyawan	atau program pengembangan manajemen. Menjaga kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja yang baik

Sumber: PT.KAI DAOP 6

4.2.8 Menentukan Ukuran Kinerja

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi indikator kinerja utama. *Key Performance Indicator* (KPI) adalah ukuran kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu organisasi atau individu mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Dalam konteks pengembangan karyawan, mengidentifikasi indikator kinerja utama melibatkan identifikasi indikator utama yang dapat mengukur kemajuan dan kontribusi karyawan terhadap tujuan pengembangan mereka. Ukuran kinerja merupakan tolok ukur bagi indikator-indikator dan standar yang digunakan untuk mengukur kinerja. KPI sendiri terbagi menjadi dua yaitu ukuran hasil (*lagging indicator*) yang merupakan KPI yang memiliki sifat *output/outcome* ataupun yang mengukur hasil kinerja, sedangkan ukuran pendorong kinerja (*leading indicator*) merupakan KPI yang memiliki sifat proses untuk mendorong pencapaian lagging. Berikut merupakan Tabel 4.10 KPI tiap perspektif:

Tabel 4. 10 Ukuran Kinerja

Strategi Objektif	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicator</i>)	Ukuran Pendorong Kinerja (<i>Lead indicator</i>)
Perspektif Personal		
Pengembangan karyawan	Persentase karyawan yang lulus pelatihan (menggunakan %)	Jumlah karyawan yang lulus pelatihan
Kesejahteraan karyawan	Tingkat kesejahteraan karyawan (menggunakan skala)	Penilaian kesejahteraan karyawan berdasarkan kenyamanan lingkungan kerja
Peningkatan kualitas rekrutmen dan seleksi karyawan	Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan (menggunakan %)	Jumlah pelamar, jumlah karyawan yang direkrut, jumlah karyawan yang memenuhi kualifikasi
Perspektif Kompensasi		

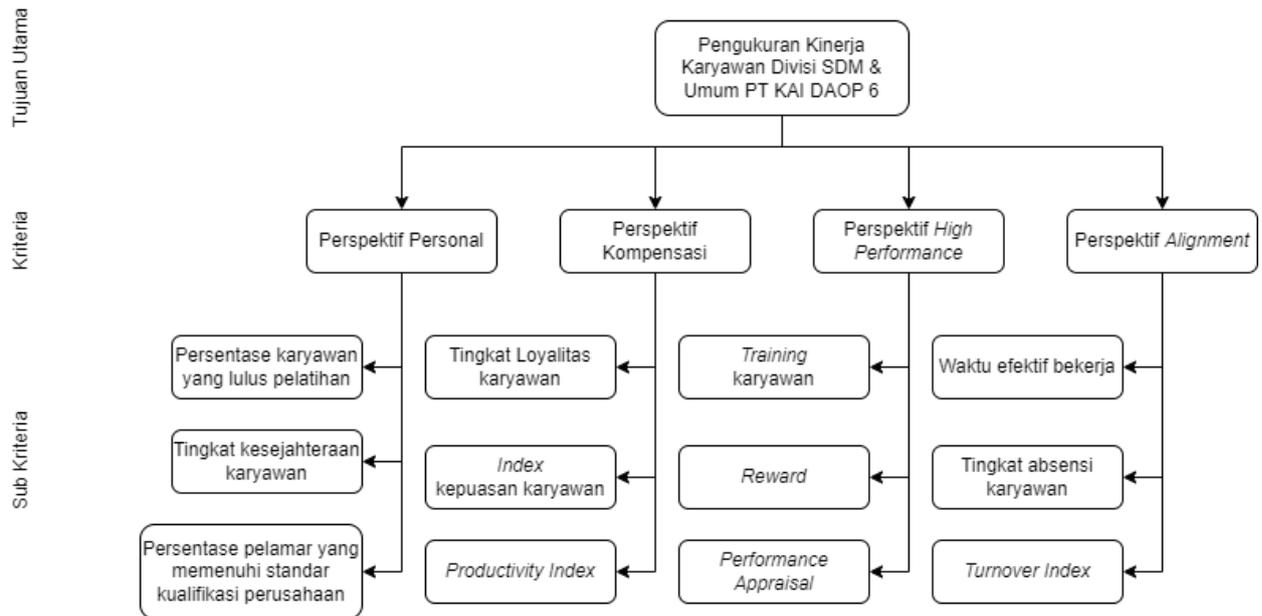
Meningkatkan kepuasan karyawan	<i>Index</i> kepuasan karyawan (menggunakan skala)	Penilaian kepuasan karyawan berdasarkan kompensasi yang diterima
Meningkatkan loyalitas karyawan	Tingkat Loyalitas karyawan (menggunakan %)	Selisih karyawan yang keluar dengan karyawan seluruhnya
Meningkatkan Produktivitas Karyawan	<i>Productivity Index</i> (menggunakan %)	Jumlah pekerjaan yang dilakukan
Perspektif High Performance		
Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi	<i>Training</i> karyawan (menggunakan %)	Jumlah karyawan yang mengikuti training
Pengukuran Kinerja yang Teratur	<i>Reward Performance Appraisal</i> (menggunakan %)	Jumlah karyawan yang mendapat reward, jumlah karyawan keseluruhan
Perspektif Alignment		
Manajemen Waktu yang Efektif	Waktu efektif bekerja (satuan Jam)	Jumlah karyawan keseluruhan, jumlah jam kerja (jam) dalam 7 bulan
Peningkatan mutu SDM	Tingkat absensi karyawan (menggunakan %)	Jumlah presensi karyawan
Mengurangi Turnover Karyawan	Tingkat <i>Turnover Index</i> (menggunakan %)	Jumlah karyawan yang keluar, jumlah karyawan keseluruhan

4.3 Mengukur Bobot Perspektif Prioritas Berdasarkan Metode *Analitycal Hierarchy Process*

4.3.1 Pembobotan Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process*

Selanjutnya melakukan pembobotan tiap *Key Performance Indicator* pada 4 perspektif HR *Scorecard*. Pembobotan ini dilakukan untuk menghitung skor terbobot tiap KPI yang selanjutnya dihitung performansi kerjanya. Berikut merupakan langkah pembobotan menggunakan metode AHP:

1. Menyusun Hirarki



Gambar 4. 3 Hirarki AHP

2. Perbandingan Berpasangan Tiap Perspektif

Berikut merupakan hasil kuesioner perbandingan berpasangan pada Tabel 4.11:

Tabel 4. 11 Perbandingan Berpasangan Tiap Perspektif

No	Kriteria	Penilaian															Kriteria	
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7		8
1	Personal										√							Compensation
2	Personal				√													Alignment
3	Personal					√												High
4	Compensation			√														Performance
5	Compensation							√										Alignment
6	Alignment										√							High
																		Performance

Dari Tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa nilai perspektif personal jelas lebih penting dibandingkan perspektif *alignment*

Tabel 4. 12 Perbandingan Berpasangan Perspektif Personal

No	Kriteria	Penilaian															Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	

1	Persentase karyawan yang lulus pelatihan		√	Tingkat kesejahteraan karyawan
2	Persentase karyawan yang lulus pelatihan		√	Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan
3	Tingkat kesejahteraan karyawan	√		Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan

Dari Tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa nilai elemen Tingkat kesejahteraan karyawan jelas lebih penting dibandingkan elemen Persentase karyawan yang lulus pelatihan.

Tabel 4. 13 Perbandingan Berpasangan Perspektif Kompensasi

No	Kriteria	Penilaian																Kriteria	
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
1	<i>Index</i> kepuasan karyawan						√												Tingkat Loyalitas karyawan
2	<i>Index</i> kepuasan karyawan													√					<i>Productivity Index</i>
3	Tingkat Loyalitas karyawan																√		<i>Productivity Index</i>

Dari Tabel 4.13 diatas dapat diketahui bahwa nilai elemen *Productivity Index* sedikit lebih penting dibandingkan elemen *Index* kepuasan karyawan.

Tabel 4. 14 Perbandingan Berpasangan Perspektif High Performance

No	Kriteria	Penilaian																Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	

1	<i>Training</i> karyawan	√	<i>Reward</i>
2	<i>Training</i> karyawan	√	<i>Performance</i> <i>Appraisal</i>
3	<i>Reward</i>	√	<i>Performance</i> <i>Appraisal</i>

Dari Tabel 4.14 diatas dapat diketahui bahwa nilai elemen *Training* karyawan jelas lebih penting dibandingkan elemen *Performance Appraisal*.

Tabel 4. 15 Perbandingan Berpasangan Perspektif Alignment

No	Kriteria	Penilaian																Kriteria		
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9	
1	Waktu efektif bekerja																		√	Tingkat absensi karyawan
2	Waktu efektif bekerja					√														<i>Turnover</i> <i>Index</i>
3	Tingkat absensi karyawan			√																<i>Turnover</i> <i>Index</i>

Dari Tabel 4.15 diatas dapat diketahui bahwa nilai elemen Tingkat absensi karyawan sangat jelas lebih penting dibandingkan elemen *Turnover Index*.

3. Menghitung Bobot Tiap Perspektif

a. Matriks Perbandingan Berpasangan

Berikut merupakan matriks berpasangan tiap perspektif HR *Scorecard*:

Tabel 4. 16 Matriks Perbandingan Berpasangan

Kriteria	Perbandingan Berpasangan				Dalam Desimal			
	P	C	HP	A	P	C	HP	A
<i>Personal</i>	1	1/2	4	5	1	0,5	4	5
<i>Compensation</i>	2	1	1	7	2	1	1	7
<i>High</i>	1/4	1	1	3	0,25	1	1	7
<i>Performance</i>								
<i>Alignment</i>	1/5	1/7	1/7	1	0,2	0,143	0,143	1
	Jumlah				3,45	2,14	7,33	16,00

Penjelasan pada tabel 4.16 diatas yaitu pada matriks perbandingan berpasangan merupakan hasil yang diperoleh dari kuesioner perbandingan berpasangan yang disusun kedalam matriks. Kemudian matriks tersebut dirubah menjadi desimal.

b. Menghitung *Priority Weight*

Selanjutnya menghitung *priority weight* dengan membagi setiap elemen pada kolom dengan jumlahnya, kemudian menjumlahkan setiap elemen pada baris lalu membaginya dengan ukuran matriks (n). Misalkan pada elemen Personal dan Personal yaitu 1 kemudian dibagi dengan jumlah nya yaitu 3,45 menghasilkan 0,29.

Berikut merupakan perhitungan *priority weight*:

Tabel 4. 17 Hasil Pembobotan

Kriteria	<i>Personal</i>	<i>Compensation</i>	<i>High Performance</i>	<i>Alignment</i>
<i>Personal</i>	0,29	0,23	0,55	0,31
<i>Compensation</i>	0,58	0,47	0,27	0,44
<i>High Performance</i>	0,07	0,23	0,14	0,19
<i>Alignment</i>	0,06	0,07	0,05	0,06

Total Weight Matrix:

$$\text{Personal} = 0,29+0,23+0,55+0,31 = 1,381$$

$$\text{Compensation} = 0,58+0,47+0,27+0,44 = 1,757$$

$$\text{High Performance} = 0,07+0,23+0,14+0,19 = 0,630$$

$$\text{Alignment} = 0,06+0,07+0,05+0,06 = 0,233$$

$$\text{EigenVektor} = \frac{\text{Total Weight Matriks}}{n}$$

$$\text{Eigen Vektor Personal} = 1,381/4 = 0,345$$

$$\text{Eigen Vektor Compensation} = 1,757/4 = 0,439$$

$$\text{Eigen Vektor High Performance} = 0,630/4 = 0,157$$

$$\text{Eigen Vektor Alignment} = 0,233/4 = 0,058$$

Tabel 4. 18 Perhitungan *Eigen Vektor*

Kriteria	Personal	Compensation	High Performance	Alignment	Eigen Vektor
Personal	0,29	0,23	0,55	0,31	0,345
Compensation	0,58	0,47	0,27	0,44	0,439
High Performance	0,07	0,23	0,14	0,19	0,157
Alignment	0,06	0,07	0,05	0,06	0,058

c. Menghitung Perkalian Matriks

Perkalian matriks dilakukan dengan mengalikan matriks dengan bobot prioritasnya yang berkesesuaian.

$$\text{Kriteria} \begin{vmatrix} 1 & 0,5 & 4 & 5 \\ 2 & 1 & 2 & 7 \\ 0,25 & 0,5 & 1 & 3 \\ 0,2 & 0,142 & 0,333 & 1 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0,345 \\ 0,349 \\ 0,157 \\ 0,058 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 1,485 \\ 1,852 \\ 0,638 \\ 0,242 \end{vmatrix}$$

Tabel 4. 19 Perkalian Matriks

Kriteria	Personal	Compensation	High Perfor mance	Alignment	Eigen Vektor	Perkalian Matriks
Personal	1	1/2	4	5	0,345	1,485
Compensation	2	1	1	7	0,439	1,852
High Performance	1/4	1	1	3	0,157	0,638
Alignment	1/5	1/7	1/7	1	0,058	0,242

d. Menghitung *Eigen Value*

Eigen Value didapatkan dengan membagi perkalian matriks tiap kriteria dan eigen vektornya. Berikut merupakan perhitungan *Eigen Value*:

Tabel 4. 20 Perhitungan *Eigen Value*

Kriteria	Eigen Vektor	Perkalian Matriks	<i>Eigen Value</i>
Personal	0,345	1,485	4,30
Compensation	0,439	1,852	4,22
High Performance	0,157	0,638	4,05
Alignment	0,058	0,242	4,17

Kriteria	Eigen Vektor	Perkalian Matriks	Eigen Value
	Jumlah		16,74

Setelah mendapatkan eigen value, maka dilakukan perhitungan untuk mendapatkan λ_{max} .

$$\lambda_{max} = \frac{\sum Eigen Value}{n}$$

$$\lambda_{max} = \frac{16,74}{4} = 4,18$$

e. Menghitung *Consistency Index* (CI)

Berikut merupakan perhitungan *Consistency Index*:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{4,18 - 4}{4 - 1}$$

$$CI = 0,06$$

f. Menghitung *Consistency Ratio* (CR)

Indicator Ratio (IR) didapat dari tabel ketetapan IR yang sesuai dengan ukuran matriks (n). Karena matriks yang digunakan adalah 4 maka IR yaitu 0,9. Berikut merupakan perhitungan *Consistency Ratio* (CR):

$$CR = \frac{CI}{IR}$$

$$CR = \frac{0,06}{0,90}$$

$$CR = 0,068$$

4. Pembobotan Perspektif Personal

a. Matriks Perbandingan Berpasangan

Berikut merupakan matriks berpasangan perspektif Personal:

Tabel 4. 21 Matriks Perbandingan Berpasangan Perspektif Personal

Kriteria	Perbandingan Berpasangan			Dalam Desimal		
	PKLP	TKK	PPMSKP	PKLP	TKK	PPMSKP
Persentase karyawan yang lulus pelatihan	1	1/5	3	1	0,2	3

Tingkat kesejahteraan karyawan	5	1	7	5	1	7
Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan	1/3	1/7	1	0,333	0,142	1
Jumlah				6,33	1,34	11,00

Penjelasan pada tabel 4.21 diatas yaitu pada matriks perbandingan berpasangan merupakan hasil yang diperoleh dari kuesioner perbandingan berpasangan yang disusun kedalam matriks. Kemudian matriks tersebut dirubah menjadi desimal.

b. Menghitung *Priority Weight*

Selanjutnya menghitung *priority weight* dengan membagi setiap elemen pada kolom dengan jumlahnya, kemudian menjumlahkan setiap elemen pada baris lalu membaginya dengan ukuran matriks (n). Misalkan pada elemen PKLP dan PKLP yaitu 1 kemudian dibagi dengan jumlah nya yaitu 6,33 menghasilkan 0,16. Berikut merupakan perhitungan *priority weight*:

Tabel 4. 22 Hasil Pembobotan Perspektif Personal

Kriteria	PKLP	TKK	PPMSKP
Persentase karyawan yang lulus pelatihan	0,16	0,15	0,27
Tingkat kesejahteraan karyawan	0,79	0,74	0,64
Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan	0,05	0,11	0,09

Total Weight Matrix:

Persentase karyawan yang lulus pelatihan	=	0,16+0,15+0,27	=	0,58
Tingkat kesejahteraan karyawan	=	0,79+0,74+0,64	=	2,17
Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan	=	0,05+0,11+0,09	=	0,25

$$\text{EigenVektor} = \frac{\text{Total Weight Matriks}}{n}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor Persentase karyawan yang lulus} &= 0,58/3 = 0,19 \\ \text{pelatihan} & \\ \text{Eigen Vektor Tingkat kesejahteraan karyawan} &= 2,17/3 = 0,72 \\ \text{Eigen Vektor Persentase pelamar yang} &= 0,25/3 = 0,08 \\ \text{memenuhi standar kualifikasi perusahaan} & \end{aligned}$$

Tabel 4. 23 Perhitungan *Eigen Vektor* Perspektif Personal

Kriteria	PKLP	TKK	PPMSKP	Eigen Vektor
Persentase karyawan yang lulus pelatihan	0,16	0,15	0,27	0,193
Tingkat kesejahteraan karyawan	0,79	0,74	0,64	0,724
Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan	0,05	0,11	0,09	0,083

c. Menghitung Perkalian Matriks

Perkalian matriks dilakukan dengan mengalikan matriks dengan bobot prioritasnya yang berkesesuaian.

$$\text{Kriteria} \begin{vmatrix} 1 & 0,2 & 3 \\ 5 & 1 & 7 \\ 0,333 & 0,142 & 1 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0,193 \\ 0,724 \\ 0,083 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 0,588 \\ 2,273 \\ 0,251 \end{vmatrix}$$

Tabel 4. 24 Perkalian Matriks Perspektif Personal

Kriteria	PKLP	TKK	PPMSKP	Eigen Vektor	Perkalian Matriks
Persentase karyawan yang lulus pelatihan	1	1/5	3	0,193	0,588
Tingkat kesejahteraan karyawan	5	1	7	0,724	2,273

Kriteria	PKLP	TKK	PPMSKP	Eigen Vektor	Perkalian Matriks
Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan	1/3	1/7	1	0,083	0,251

d. Menghitung *Eigen Value*

Eigen Value didapatkan dengan membagi perkalian matriks tiap kriteria dan eigen vektornya. Berikut merupakan perhitungan *Eigen Value*:

Tabel 4. 25 Perhitungan *Eigen Value* Perspektif Personal

Kriteria	Eigen Vektor	Perkalian Matriks	Eigen Value
Persentase karyawan yang lulus pelatihan	0,193	0,588	3,043
Tingkat kesejahteraan karyawan	0,724	2,273	3,141
Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan	0,083	0,251	3,014
Jumlah			9,197

Setelah mendapatkan eigen value, maka dilakukan perhitungan untuk mendapatkan λ_{max} .

$$\lambda_{max} = \frac{\sum Eigen Value}{n}$$

$$\lambda_{max} = \frac{9,197}{3} = 3,066$$

e. Menghitung *Consistency Index* (CI)

Berikut merupakan perhitungan *Consistency Index*:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{3,066 - 3}{3 - 1}$$

$$CI = 0,033$$

f. Menghitung *Consistency Ratio* (CR)

Indicator Ratio (IR) didapat dari tabel ketetapan IR yang sesuai dengan ukuran matriks (n). Karena matriks yang digunakan adalah 3 maka IR yaitu 0,58. Berikut merupakan perhitungan *Consistency Ratio* (CR):

$$CR = \frac{CI}{IR}$$

$$CR = \frac{0,033}{0,58}$$

$$CR = 0,057$$

5. Pembobotan Perspektif Kompensasi

a. Matriks Perbandingan Berpasangan

Berikut merupakan matriks berpasangan perspektif Kompensasi:

Tabel 4. 26 Matriks Perbandingan Berpasangan Perspektif Kompensasi

		Perbandingan Berpasangan			Dalam Desimal		
	Kriteria	IKK	TLK	PK	IKK	TLK	PK
<i>Index</i>	kepuasan karyawan	1	4	1/3	1	4	0,333
Tingkat	Loyalitas karyawan	1/4	1	1/5	0,25	1	0,2
	Produktifitas karyawan	3	5	1	3	5	1
	Jumlah				4,25	10	1,53

Penjelasan pada tabel 4.26 diatas yaitu pada matriks perbandingan berpasangan merupakan hasil yang diperoleh dari kuesioner perbandingan berpasangan yang disusun kedalam matriks. Kemudian matriks tersebut dirubah menjadi desimal.

b. Menghitung *Priority Weight*

Selanjutnya menghitung *priority weight* dengan membagi setiap elemen pada kolom dengan jumlahnya, kemudian menjumlahkan setiap elemen pada baris lalu membaginya dengan ukuran matriks (n). Misalkan pada elemen IKK dan IKK yaitu 1 kemudian dibagi dengan jumlah nya yaitu 4,25 menghasilkan 0,24. Berikut merupakan perhitungan *priority weight*:

Tabel 4. 27 Hasil Pembobotan Perspektif Kompensasi

Kriteria		IKK	TLK	PK
<i>Index</i>	kepuasan karyawan	0,24	0,40	0,22
Tingkat	Loyalitas karyawan	0,06	0,10	0,13
	Produktifitas karyawan	0,71	0,50	0,65

Total Weight Matrix:

$$\text{Index kepuasan karyawan} = 0,24+0,40+0,22 = 0,853$$

$$\text{Tingkat Loyalitas karyawan} = 0,06+0,10+0,13 = 0,289$$

$$\text{Produktifitas karyawan} = 0,71+0,50+0,65 = 1,858$$

$$\text{EigenVektor} = \frac{\text{Total Weight Matriks}}{n}$$

$$\text{Eigen Vektor } \textit{Index} \text{ kepuasan} = 0,853/3 = 0,284$$

karyawan

$$\text{Eigen Vektor Tingkat} = 0,289/3 = 0,096$$

Loyalitas karyawan

$$\text{Eigen Vektor Produktifitas} = 1,858/3 = 0,619$$

karyawan

Tabel 4. 28 Perhitungan *Eigen Vektor* Perspektif Kompensasi

Kriteria	IKK	TLK	PK	Eigen Vektor
<i>Index</i> kepuasan karyawan	0,24	0,40	0,22	0,284
Tingkat Loyalitas karyawan	0,06	0,10	0,13	0,096
Produktifitas karyawan	0,71	0,50	0,65	0,619

c. Menghitung Perkalian Matriks

Perkalian matriks dilakukan dengan mengalikan matriks dengan bobot prioritasnya yang berkesesuaian.

$$\text{Kriteria} \begin{vmatrix} 1 & 4 & 0,333 \\ 0,25 & 1 & 0,2 \\ 3 & 5 & 1 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0,284 \\ 0,096 \\ 0,619 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 0,876 \\ 0,291 \\ 1,964 \end{vmatrix}$$

Tabel 4. 29 Perkalian Matriks Perspektif Kompensasi

Kriteria		IKK	TLK	PK	Eigen Vektor	Perkalian Matriks
Index karyawan	kepuasan	1	4	1/3	0,284	0,876
Tingkat karyawan	Loyalitas	1/4	1	1/5	0,096	0,291
Produktifitas karyawan		3	5	1	0,619	1,954

d. Menghitung *Eigen Value*

Eigen Value didapatkan dengan membagi perkalian matriks tiap kriteria dan eigen vektornya. Berikut merupakan perhitungan *Eigen Value*:

Tabel 4. 30 Perhitungan *Eigen Value* Perspektif Kompensasi

Kriteria		Eigen Vektor	Perkalian Matriks	Eigen Value
Index karyawan	kepuasan	0,284	0,876	3,083
Tingkat karyawan	Loyalitas	0,096	0,291	3,022
Produktifitas karyawan		0,619	1,954	3,155
Jumlah				9,260

Setelah mendapatkan eigen value, maka dilakukan perhitungan untuk mendapatkan λ_{max} .

$$\lambda_{max} = \frac{\sum \text{Eigen Value}}{n}$$

$$\lambda_{max} = \frac{9,260}{3} = 3,087$$

e. Menghitung *Consistency Index* (CI)

Berikut merupakan perhitungan *Consistency Index*:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{3,087-3}{3-1}$$

$$CI = 0,043$$

f. Menghitung *Consistency Ratio* (CR)

Indicator Ratio (IR) didapat dari tabel ketetapan IR yang sesuai dengan ukuran matriks (n). Karena matriks yang digunakan adalah 3 maka IR yaitu 0,58. Berikut merupakan perhitungan *Consistency Ratio* (CR):

$$CR = \frac{CI}{IR}$$

$$CR = \frac{0,043}{0,58}$$

$$CR = 0,075$$

6. Pembobotan Perspektif *High Performance*

a. Matriks Perbandingan Berpasangan

Berikut merupakan matriks berpasangan perspektif *High Performance*:

Tabel 4. 31 Matriks Perbandingan Berpasangan Perspektif *High Performance*

Kriteria	Perbandingan Berpasangan			Dalam Desimal		
	TK	R	PA	TK	R	PA
<i>Training</i> karyawan	1	4	5	1	4	5
<i>Reward</i>	1/4	1	3	0,25	1	3
<i>Performance Appraisal</i>	1/5	1/3	1	0,2	0,333	1
	Jumlah			1,45	5,33	9,00

Penjelasan pada tabel 4.31 diatas yaitu pada matriks perbandingan berpasangan merupakan hasil yang diperoleh dari kuesioner perbandingan berpasangan yang disusun kedalam matriks. Kemudian matriks tersebut dirubah menjadi desimal.

b. Menghitung *Priority Weight*

Selanjutnya menghitung *priority weight* dengan membagi setiap elemen pada kolom dengan jumlahnya, kemudian menjumlahkan setiap elemen pada baris lalu membaginya dengan ukuran matriks (n). Misalkan pada elemen TK dan TK yaitu 1 kemudian dibagi dengan jumlah nya yaitu 2,45 menghasilkan 0,69. Berikut merupakan perhitungan *priority weight*:

Tabel 4. 32 Hasil Pembobotan Perspektif *High Performance*

Kriteria	TK	R	PA
<i>Training karyawan</i>	0,69	0,75	0,56
<i>Reward</i>	0,17	0,19	0,33
<i>Performance Appraisal</i>	0,14	0,06	0,11

Total Weight Matrix:

$$\text{Training karyawan} = 0,69+0,75+0,56= 1,995$$

$$\text{Reward} = 0,17+0,19+0,33= 0,693$$

$$\text{Performance Appraisal} = 0,14+0,06+0,11= 0,312$$

$$\text{EigenVektor} = \frac{\text{Total Weight Matriks}}{n}$$

$$\text{Eigen Vektor Training karyawan} = 1,995/3 = 0,665$$

$$\text{Eigen Vektor Reward} = 0,693/3 = 0,231$$

$$\text{Eigen Vektor Performance Appraisal} = 0,312/3 = 0,104$$

Tabel 4. 33 Perhitungan *Eigen Vektor* Perspektif *High Performance*

Kriteria	TK	R	PA	Eigen Vektor
<i>Training karyawan</i>	0,69	0,75	0,56	0,665
<i>Reward</i>	0,17	0,19	0,33	0,231
<i>Performance Appraisal</i>	0,14	0,06	0,11	0,104

c. Menghitung Perkalian Matriks

Perkalian matriks dilakukan dengan mengalikan matriks dengan bobot prioritasnya yang berkesesuaian.

$$\text{Kriteria} \begin{vmatrix} 1 & 4 & 5 \\ 0,25 & 1 & 3 \\ 0,2 & 0,333 & 1 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0,665 \\ 0,231 \\ 0,104 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 2,109 \\ 0,709 \\ 0,314 \end{vmatrix}$$

Tabel 4. 34 Perkalian Matriks Perspektif *High Performance*

Kriteria	TK	R	PA	Eigen Vektor	Perkalian Matriks
<i>Training karyawan</i>	1	4	5	0,665	2,109
<i>Reward</i>	1/4	1	3	0,231	0,709
<i>Performance Appraisal</i>	1/5	1/3	1	0,104	0,314

d. Menghitung *Eigen Value*

Eigen Value didapatkan dengan membagi perkalian matriks tiap kriteria dan eigen vektornya. Berikut merupakan perhitungan *Eigen Value*:

Tabel 4. 35 Perhitungan *Eigen Value* Perspektif *High Performance*

Kriteria	Eigen Vektor	Perkalian Matriks	Eigen Value
<i>Training karyawan</i>	0,665	2,109	3,171
<i>Reward</i>	0,231	0,709	3,068
<i>Performance Appraisal</i>	0,104	0,314	3,023
Jumlah			9,261

Setelah mendapatkan eigen value, maka dilakukan perhitungan untuk mendapatkan λ_{max} .

$$\lambda_{max} = \frac{\sum Eigen Value}{n}$$

$$\lambda_{max} = \frac{9,261}{3} = 3,087$$

e. Menghitung *Consistency Index* (CI)

Berikut merupakan perhitungan *Consistency Index*:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{3,087 - 3}{3 - 1}$$

$$CI = 0,043$$

f. Menghitung *Consistency Ratio* (CR)

Indicator Ratio (IR) didapat dari tabel ketetapan IR yang sesuai dengan ukuran matriks (n). Karena matriks yang digunakan adalah 3 maka IR yaitu 0,58. Berikut merupakan perhitungan *Consistency Ratio* (CR):

$$CR = \frac{CI}{IR}$$

$$CR = \frac{0,043}{0,58}$$

$$CR = 0,075$$

7. Pembobotan Perspektif *Alignment*

a. Matriks Perbandingan Berpasangan

Berikut merupakan matriks berpasangan perspektif *Alignment*:

Tabel 4. 36 Matriks Perbandingan Berpasangan Perspektif *Alignment*

Kriteria	Perbandingan Berpasangan			Dalam Desimal		
	WEB	TAK	TI	WEB	TAK	TI
Waktu efektif bekerja	1	1/3	5	1	0,333	5
Tingkat absensi karyawan	3	1	7	3	1	7
Turnover Index	1/5	1/7	1	0,2	0,142	1
	Jumlah			4,20	1,48	13,00

Penjelasan pada tabel 4.36 diatas yaitu pada matriks perbandingan berpasangan merupakan hasil yang diperoleh dari kuesioner perbandingan berpasangan yang disusun kedalam matriks. Kemudian matriks tersebut dirubah menjadi desimal.

b. Menghitung *Priority Weight*

Selanjutnya menghitung *priority weight* dengan membagi setiap elemen pada kolom dengan jumlahnya, kemudian menjumlahkan setiap elemen pada baris lalu membaginya dengan ukuran matriks (n). Misalkan pada elemen WEB dan WEB yaitu 1 kemudian dibagi dengan jumlah nya yaitu 4,20 menghasilkan 0,24. Berikut merupakan perhitungan *priority weight*:

Tabel 4. 37 Hasil Pembobotan Perspektif *Alignment*

Kriteria	WEB	TAK	TI
Waktu efektif bekerja	0,24	0,23	0,38
Tingkat absensi karyawan	0,71	0,68	0,54
Turnover Index	0,05	0,10	0,08

Total Weight Matrix:

$$\begin{aligned} \text{Waktu efektif bekerja} &= 0,24+0,23+0,38= 0,849 \\ \text{Tingkat absensi karyawan} &= 0,71+0,68+0,54= 1,930 \\ \text{Turnover Index} &= 0,05+0,10+0,08= 0,221 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Eigen Vektor} &= \frac{\text{Total Weight Matriks}}{n} \\ \text{Eigen Vektor Waktu efektif bekerja} &= 0,849/3 = 0,283 \\ \text{Eigen Vektor Tingkat absensi karyawan} &= 1,930/3 = 0,643 \\ \text{Eigen Vektor Turnover Index} &= 0,221/3 = 0,074 \end{aligned}$$

Tabel 4. 38 Perhitungan *Eigen Vektor* Perspektif *Alignment*

Kriteria	WEB	TAK	TI	Eigen Vektor
Waktu efektif bekerja	0,24	0,23	0,38	0,283
Tingkat absensi karyawan	0,71	0,68	0,54	0,643
Turnover Index	0,05	0,10	0,08	0,074

c. Menghitung Perkalian Matriks

Perkalian matriks dilakukan dengan mengalikan matriks dengan bobot prioritasnya yang berkesesuaian.

$$\text{Kriteria} \begin{vmatrix} 1 & 0,333 & 5 \\ 3 & 1 & 7 \\ 0,2 & 0,142 & 1 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0,283 \\ 0,643 \\ 0,074 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 0,866 \\ 2,008 \\ 0,222 \end{vmatrix}$$

Tabel 4. 39 Perkalian Matriks Perspektif *Alignment*

Kriteria	WEB	TAK	TI	Eigen Vektor	Perkalian Matriks
Waktu efektif bekerja	1	1/3	5	0,283	0,866
Tingkat absensi karyawan	3	1	7	0,643	2,008
Turnover Index	1/5	1/7	1	0,074	0,222

d. Menghitung *Eigen Value*

Eigen Value didapatkan dengan membagi perkalian matriks tiap kriteria dan eigen vektornya. Berikut merupakan perhitungan *Eigen Value*:

Tabel 4. 40 Perhitungan *Eigen Value* Perspektif *Alignment*

Kriteria	Eigen Vektor	Perkalian Matriks	Eigen Value
Waktu efektif bekerja	0,283	0,866	3,062
Tingkat absensi karyawan	0,643	2,008	3,121
Turnover Index	0,074	0,222	3,013
Jumlah			9,197

Setelah mendapatkan eigen value, maka dilakukan perhitungan untuk mendapatkan λ_{max} .

$$\lambda_{max} = \frac{\sum Eigen Value}{n}$$

$$\lambda_{max} = \frac{9,197}{3} = 3,066$$

e. Menghitung *Consistency Index* (CI)

Berikut merupakan perhitungan *Consistency Index*:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{3,066 - 3}{3 - 1}$$

$$CI = 0,033$$

f. Menghitung *Consistency Ratio* (CR)

Indicator Ratio (IR) didapat dari tabel ketetapan IR yang sesuai dengan ukuran matriks (n). Karena matriks yang digunakan adalah 3 maka IR yaitu 0,58. Berikut merupakan perhitungan *Consistency Ratio* (CR):

$$CR = \frac{CI}{IR}$$

$$CR = \frac{0,033}{0,58}$$

$$CR = 0,056$$

g. Rekapitulasi Hasil Pembobotan

Berikut merupakan Tabel 4.41 rekapitulasi hasil pembobotan tiap matriks perbandingan berpasangan. Pembobotan dilakukan pada matriks perspektif HR *Scorecard* dan KPI tiap perspektif:

Tabel 4. 41 Rekapitulasi Hasil Pembobotan

No.	Perbandingan Berpasangan	Bobot	Consistency Ratio (CR)	Keterangan
1	Personal	0,345		
2	Compensation	0,439		
3	High Performance	0,157	0,068	Konsisten
4	Alignment	0,058		
Personal				
1	Persentase karyawan yang lulus pelatihan	0,193		
2	Tingkat kesejahteraan karyawan	0,724	0,057	Konsisten
3	Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan	0,083		
Kompensasi				
1	Index kepuasan karyawan	0,284		
2	Tingkat Loyalitas karyawan	0,096	0,075	Konsisten
3	Produktifitas karyawan	0,619		
High Performance				
1	Training karyawan	0,665		
2	Reward	0,231	0,075	Konsisten
3	Performance Appraisal	0,104		
Alignment				
1	Waktu efektif bekerja	0,283		
2	Tingkat absensi karyawan	0,643	0,056	Konsisten
3	Turnover Index	0,074		

4.3.2 Perhitungan Bobot Global Masing – Masing KPI

Bobot global adalah bobot kriteria terhadap tujuan (*goal*) dari hirarki yang diduduki tingkat teratas atau puncak hierarki. Berikut merupakan perhitungan bobot global yang dirangkum pada Tabel 4.42:

$$\text{Bobot Global} = \text{Bobot KPI sub kriteria} \times \text{Bobot Perspektif HR Scorecard}$$

Tabel 4. 42 Perhitungan Bobot Global

No.	Key Performance Indicator	Bobot	Bobot Global
Personal		0,345	
1	Persentase karyawan yang lulus pelatihan	0,193	0,067

2	Tingkat kesejahteraan karyawan	0,724	0,250
3	Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan	0,083	0,029
	Kompensasi	0,439	
1	<i>Index</i> kepuasan karyawan	0,284	0,125
2	<i>Tingkat Loyalitas</i> karyawan	0,096	0,042
3	<i>Produktifitas</i> karyawan	0,619	0,272
	High Performance	0,157	
1	<i>Training</i> karyawan	0,665	0,104
2	<i>Reward</i>	0,231	0,036
3	<i>Performance Appraisal</i>	0,104	0,016
	Alignment	0,058	
1	Waktu efektif bekerja	0,283	0,016
2	Tingkat absensi karyawan	0,643	0,037
3	Turnover Index	0,074	0,004

4.4 Mengetahui Kinerja SDM dengan Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard*

4.4.1 Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain ataupun lembaga lain untuk tujuan selain penelitian ataupun analisis. Data sekunder yang dipergunakan pada penelitian ini didapatkan melalui literatur semacam jurnal, buku yang memiliki korelasi terkait dengan metode yang digunakan. Berikut merupakan data-data sekunder yang diperlukan dalam penelitian ini (periode Januari 2023 – Juli 2023)

1. Perspektif Personal

Berikut merupakan Tabel 4.43 data sekunder yang dibutuhkan dalam pengolahan data perspektif personal:

Tabel 4. 43 Data Sekunder Perspektif Personal

Nama Data	Jumlah
Jumlah pelamar	7
Jumlah karyawan yang di rekrut	3
Jumlah karyawan seluruhnya	20
Jumlah karyawan yang berhasil pelatihan	6

Sumber: PT.KAI DAOP 6

2. Perspektif Kompensasi

Berikut merupakan Tabel 4.44 data sekunder yang dibutuhkan dalam pengolahan data perspektif kompensasi

Tabel 4. 44 Data Sekunder Perspektif Kompensasi

Nama Data	Jumlah
Jumlah karyawan seluruhnya	20
Jumlah karyawan yang keluar	3
Jumlah pekerjaan yang dilakukan	6

Sumber: PT.KAI DAOP 6

3. Perspektif *High Performance*

Berikut merupakan tabel 4.45 data sekunder yang dibutuhkan dalam pengolahan data perspektif *high performance*

Tabel 4. 45 Data Sekunder Perspektif *High Performance*

Nama Data	Jumlah
Jumlah karyawan seluruhnya	20
Jumlah training yang diadakan	3
Jumlah karyawan berprestasi	8
Jumlah karyawan yang mendapatkan reward	5

Sumber: PT.KAI DAOP 6

4. Perspektif *Alignment*

Berikut merupakan tabel 4.46 data sekunder yang dibutuhkan dalam pengolahan data perspektif *alignment*

Tabel 4. 46 Data Sekunder Perspektif *Alignment*

Nama Data	Jumlah
Jumlah karyawan seluruhnya	20
Jumlah karyawan yang keluar	3
Jumlah absensi karyawan	5
Jumlah jam kerja efektif	1168

Jumlah hari kerja

146

Sumber: PT.KAI DAOP 6

4.4.2 Penentuan Target dan Aktual

Penentuan target KPI merupakan langkah penting dalam mengukur keberhasilan suatu kegiatan atau tujuan. Penentuan target *key performance indikator* merupakan tanggung jawab manajer atau tim yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi. Berikut merupakan target KPI masing – masing perspektif HR *Scorecard* pada Tabel 4.47:

Tabel 4. 47 Target Masing - Masing KPI

Perspektif	KPI	Bobot Global	Target
Personal	Persentase karyawan yang lulus pelatihan	0,067	60%
	Tingkat kesejahteraan karyawan	0,250	4,5
Kompensasi	Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan	0,029	50%
	<i>Index</i> kepuasan karyawan	0,125	4,00
	<i>Tingkat Loyalitas</i> karyawan	0,042	80%
	<i>Produktifitas</i> karyawan	0,272	10%
High Performance	<i>Training</i> karyawan	0,104	40%
	<i>Reward</i>	0,036	15%
	<i>Performance Appraisal</i>	0,016	20%
Alignment	Waktu efektif bekerja	0,016	156800 Jam
	Tingkat absensi karyawan	0,037	3%
	Turnover Index	0,004	5%

1. Perspektif Personal

Setelah penentuan target masing – masing KPI pada perspektif personal, maka selanjutnya di lakukan pengukuran pencapaian masing – masing KPI terhadap target yang diberikan perusahaan. Berikut merupakan pengukuran KPI perspektif personal:

a. Persentase karyawan yang lulus pelatihan

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang berhasil pelatihan}}{\text{Jumlah seluruh karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{6}{20} \times 100\%$$

$$= 30\%$$

Sehingga presentasi kualitas karyawan yang lulus pelatihan pada bulan Januari – Juli 2023 adalah 30%

b. Tingkat kesejahteraan karyawan

Pada KPI ini perhitungan diperoleh dari hasil kuesioner pengukuran kinerja karyawan yaitu:

$$Rataan = \frac{\sum(\text{skor nilai} \times \text{jumlah responden pemilih})}{\text{jumlah responden keseluruhan}}$$

$$Rataan = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 2) + (4 \times 11) + (5 \times 7)}{20}$$

$$Rataan = 4,25$$

Tabel 4. 48 Perhitungan Tingkat kesejahteraan karyawan

Pertanyaan	Skor Nilai					Rataan	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Menurut Bapak/Ibu, lingkungan kerja nyaman bagi karyawan	0	0	2	11	7	4,25	Puas

Berdasarkan perhitungan rata-rata skor nilai hasil kuesioner pengukuran kinerja pada butir pertanyaan no 3 didapatkan bahwa tingkat kesejahteraan karyawan divisi SDM & Umum sebesar 4,25.

c. Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang di rekrut}}{\text{Jumlah Pelamar}} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{7} \times 100\%$$

$$= 42,86\%$$

Sehingga presentasi kualitas calon pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan pada bulan Januari – Juli 2023 adalah 42,86%

2. Perspektif Kompensasi

Setelah penentuan target masing – masing KPI pada perspektif kompensasi, maka selanjutnya di lakukan pengukuran pencapaian masing – masing KPI terhadap target yang diberikan perusahaan. Berikut merupakan pengukuran KPI perspektif kompensasi:

a. *Index* kepuasan karyawan

Pada KPI ini perhitungan diperoleh dari hasil kuesioner pengukuran kinerja karyawan yaitu:

$$Rataan = \frac{\sum(\text{skor nilai} \times \text{jumlah responden pemilih})}{\text{jumlah responden keseluruhan}}$$

$$Rataan = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 4) + (4 \times 12) + (5 \times 4)}{20}$$

$$Rataan = 4$$

Tabel 4. 49 Perhitungan *Index* Kepuasan Karyawan

Pertanyaan	Skor Nilai					Rataan	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Kompensasi yang Bapak/Ibu dapatkan seimbang dengan kontribusi yang dilakukan	0	0	4	12	4	4	Puas

Berdasarkan perhitungan rataan skor nilai hasil kuesioner pengukuran kinerja pada butir pertanyaan no 7 didapatkan bahwa karyawan divisi SDM & Umum puas akan pekerjaan yang dimilikinya.

b. Tingkat Loyalitas karyawan

$$= \frac{\text{Jumlah seluruh karyawan} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Jumlah seluruh karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{20-3}{20} \times 100\%$$

$$= \frac{17}{20} \times 100\%$$

$$= 85\%$$

Sehingga presentasi loyalitas karyawan divisi SDM & Umum terhadap perusahaan pada bulan Januari – Juli 2023 adalah 42,86%

c. Produktifitas karyawan

$$= \frac{\text{Jumlah pekerjaan yang dilakukan}}{\text{Jumlah seluruh karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{6}{20} \times 100\%$$

$$= 30\%$$

Sehingga presentasi tingkat produktivitas karyawan divisi SDM & Umum pada bulan Januari – Juli 2023 adalah 30%

3. Perspektif *High Performance*

Setelah penentuan target masing – masing KPI pada perspektif *high performance*, maka selanjutnya di lakukan pengukuran pencapaian masing – masing KPI terhadap target yang diberikan perusahaan. Berikut merupakan pengukuran KPI perspektif *high performance*:

a. Training karyawan

$$= \frac{\text{Jumlah training}}{\text{Jumlah seluruh karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{20} \times 100\%$$

$$= 15\%$$

Sehingga presentasi training karyawan divisi SDM & Umum yang diadakan pada bulan Januari – Juli 2023 adalah 30%

b. Reward

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang mendapatkan reward}}{\text{Jumlah seluruh karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{5}{20} \times 100\%$$

$$= 25\%$$

Sehingga karyawan divisi SDM & Umum yang mendapatkan reward dari perusahaan pada bulan Januari – Juli 2023 adalah 25%

c. Performance Appraisal

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang berprestasi}}{\text{Jumlah seluruh karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{8}{20} \times 100\%$$

$$= 40\%$$

Sehingga presentasi karyawan divisi SDM & Umum yang berprestasi pada bulan Januari – Juli 2023 adalah 40%

4. Perspektif *Alignment*

Setelah penentuan target masing – masing KPI pada perspektif *alignment*, maka selanjutnya di lakukan pengukuran pencapaian masing – masing KPI terhadap target yang diberikan perusahaan. Berikut merupakan pengukuran KPI perspektif *alignment*:

a. Waktu efektif bekerja

$$= \text{Jumlah karyawan} \times \text{Jumlah jam kerja efektif} \times \text{Jumlah bulan}$$

$$= 20 \times 1168 \times 7$$

$$= 163520 \text{ jam}$$

Sehingga waktu efektif bekerja karyawan divisi SDM & Umum pada bulan Januari – Juli 2023 adalah 163520 jam.

b. Tingkat absensi karyawan

$$= \frac{\text{Jumlah absensi karyawan}}{\text{Jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

$$= \frac{5}{146} \times 100\%$$

$$= 3,42\%$$

Sehingga tingkat presensi karyawan divisi SDM & Umum pada bulan Januari – Juli 2023 adalah 3,42%

c. *Turnover Index*

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah seluruh karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{20} \times 100\%$$

$$= 15\%$$

Sehingga *turnover index* karyawan divisi SDM & Umum pada bulan Januari – Juli 2023 adalah 15%

4.4.3 Pengukuran Rancangan HR Scorecard

Setelah menentukan pencapaian target pada KPI tiap perspektif *HR Scorecard*, maka langkah berikutnya yaitu mengukur rancangan *HR Scorecard* dengan bantuan metode *Traffic Light System*. Pada penentuan skala indikator kinerja disesuaikan dari bobot global yang didapatkan.

Berikut merupakan pengukuran rancangan HR Scorecard pada tabel 4.50:

Tabel 4. 50 Pengukuran Rancangan HR *Scorecard*

Perspektif	KPI	Bobot Global	Target	Aktual	Pencapaian Target %	Indikator Kinerja	Skor	Keterangan
Personal	Persentase karyawan yang lulus pelatihan	0,067	60%	30%	50%	<div style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; padding: 2px;">≥6,7</div> <div style="background-color: #FFFF00; border: 1px solid black; padding: 2px;">6,7-3,3</div> <div style="background-color: #FF0000; border: 1px solid black; padding: 2px;">≤3,3</div>	3,35	Kinerja belum memenuhi target
	Tingkat kesejahteraan karyawan	0,250	4	4,25	1,063	<div style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; padding: 2px;">≥25</div> <div style="background-color: #FFFF00; border: 1px solid black; padding: 2px;">25-12,5</div> <div style="background-color: #FF0000; border: 1px solid black; padding: 2px;">≤12,5</div>	26,56	Kinerja telah memenuhi target
	Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan	0,029	50%	42,86%	87,51%	<div style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; padding: 2px;">≥2,9</div> <div style="background-color: #FFFF00; border: 1px solid black; padding: 2px;">2,9-1,4</div> <div style="background-color: #FF0000; border: 1px solid black; padding: 2px;">≤1,4</div>	2,49	Kinerja belum memenuhi target
	Total					<div style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; padding: 2px;">≥34,5</div> <div style="background-color: #FFFF00; border: 1px solid black; padding: 2px;">34,5-17,3</div> <div style="background-color: #FF0000; border: 1px solid black; padding: 2px;">≤17,3</div>	32,40	Kinerja belum memenuhi target
Kompensasi	<i>Index</i> kepuasan karyawan	0,125	4,00	4,00	1	<div style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; padding: 2px;">≥12,5</div> <div style="background-color: #FFFF00; border: 1px solid black; padding: 2px;">12,5-6,2</div> <div style="background-color: #FF0000; border: 1px solid black; padding: 2px;">≤6,2</div>	12,50	Kinerja telah memenuhi target
	<i>Tingkat Loyalitas</i> karyawan	0,042	80%	85%	106,25%	<div style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; padding: 2px;">≥4,2</div> <div style="background-color: #FFFF00; border: 1px solid black; padding: 2px;">4,2-2,1</div>	4,46%	Kinerja telah

Perspektif	KPI	Bobot Global	Target	Aktual	Pencapaian Target %	Indikator Kinerja	Skor	Keterangan	
High Performance	<i>Produktifitas karyawan</i>	0,272	10%	30%	300%	≤2,1	81,60%	memenuhi target Kinerja telah memenuhi target	
						≥27,2			
						27,2-13,6			
	Total						≤13,6	98,56%	Kinerja telah memenuhi target
							≥43,9		
							43,9-21,9		
	<i>Training karyawan</i>	0,104	40%	15%	37,50%	37,50%	≤21,9	3,90	Kinerja tidak memenuhi target
							≥10,4		
							10,4-5,2		
	<i>Reward</i>	0,036	15%	25%	166,67%	166,67%	≤5,2	6	Kinerja telah memenuhi target
							≥3,6		
							3,6-1,8		
<i>Performance Appraisal</i>	0,016	20%	40%	200%	200%	≤1,8	3,20	Kinerja telah memenuhi target	
						≥1,6			
						1,6-0,8			
Total						≤0,8	13,10	Kinerja belum	
						≥15,7			
						15,7-7,9			
						≤7,9			

Perspektif	KPI	Bobot Global	Target	Aktual	Pencapaian Target %	Indikator Kinerja	Skor	Keterangan
<i>Alignment</i>	Waktu efektif bekerja	0,016	156800 Jam	163520 Jam	1,043	<div style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; padding: 2px;">≥1,6</div> <div style="background-color: #FFFF00; border: 1px solid black; padding: 2px;">1,6-0,8</div> <div style="background-color: #FF0000; border: 1px solid black; padding: 2px;">≤0,8</div>	1,67	memenuhi target
	Tingkat absensi karyawan	0,037	3%	3,42%	114,16%	<div style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; padding: 2px;">≥3,7</div> <div style="background-color: #FFFF00; border: 1px solid black; padding: 2px;">3,7-1,9</div> <div style="background-color: #FF0000; border: 1px solid black; padding: 2px;">≤1,9</div>	4,22	Kinerja telah memenuhi target
	Turnover Index	0,004	5%	15%	300%	<div style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; padding: 2px;">≥0,4</div> <div style="background-color: #FFFF00; border: 1px solid black; padding: 2px;">0,4-0,2</div> <div style="background-color: #FF0000; border: 1px solid black; padding: 2px;">≤0,2</div>	1,2	Kinerja telah memenuhi target
Total						<div style="background-color: #90EE90; border: 1px solid black; padding: 2px;">≥5,8</div> <div style="background-color: #FFFF00; border: 1px solid black; padding: 2px;">5,8-2,9</div> <div style="background-color: #FF0000; border: 1px solid black; padding: 2px;">≤2,9</div>	7,09	Kinerja telah memenuhi target

Pada Tabel 4.50 pengukuran rancangan HR Scorecard terdapat kolom bobot global, target, aktual, pencapaian target (%), indikator kinerja, skor, dan keterangan. Kolom data aktual di dapat dengan perhitungan yang ada pada bagian 4.42 yaitu penentuan target dan aktual. Kemudian pencapaian target di dapat dengan membagi aktual dan target kemudian dikalikan 100%.

Contoh:

$$\frac{\text{aktual}}{\text{target}} \times 100\%$$

$$\frac{30}{60} \times 100\%$$

$$= 50\%$$

BAB V

PEMBAHASAN

Menurut Becker & Ulrich, (2001) yang dikutip dari Lorisa & Doaly, (2017) terdapat 6 tahapan dalam pengukuran kinerja menggunakan HR Scorecard. Pertama yaitu mengidentifikasi strategi bisnis, membangun argumen bisnis untuk SDM sebagai aset strategis, menyusun peta strategi, mengidentifikasi HR Deliverables pada peta strategi, merancang sistem pengukuran HR Scorecard, Pengukuran rancangan HR Scorecard.

5.1 Analisis Penentuan KPI Berdasarkan *HR Scorecard*

Pada pengukuran kinerja karyawan divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6 terdiri dari 4 perspektif. Keempat perspektif ini yaitu, personal, kompensasi, *high performance*, dan *alignment*. Kemudian dari pengolahan tersebut terbentuk 11 strategi bisnis dari 4 perspektif dan 12 KPI dari keempat perspektif. Hasil yang diperoleh selanjutnya akan diukur untuk mengetahui kinerja karyawan divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6 sudah mencapai target yang ditentukan atau belum.

Pada tahap ini dilakukan wawancara dan diskusi terkait penentuan strategi objektif, peran SDM, peran manajemen SDM dan penyusunan KPI. Proses wawancara dan diskusi dilakukan bersama 1 orang karyawan dan 1 orang manajer divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6. Narasumber pertama yaitu Ibu Intan yang merupakan karyawan dengan lama masa kerja yaitu 14 tahun. Kemudian narasumber 2 yaitu Rio Bani yang merupakan asisten manajer dengan lama masa bekerja yaitu 13 tahun. Namun kekurangan yang dimiliki dari yaitu keterbatasan sumber yang ada dalam pelaksanaan wawancara dan diskusi ini dikarenakan hanya 2 karyawan tersebut yang memiliki ketersediaan waktu luang. Sehingga hanya sedikit perspektif yang didapat dari hasil wawancara dan diskusi yang dilakukan. Berikut merupakan tahapan dalam pengukuran kinerja SDM menggunakan metode HR Scorecard:

5.1.1 Mengidentifikasi Strategi Bisnis

Tahapan pertama yaitu mengidentifikasi strategi perusahaan/bisnis. Strategi bisnis adalah rencana strategis yang dilakukan pada tingkat divisi untuk membangun dan memperkuat posisi kompetitif produk dan layanan perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani oleh divisi tersebut (Hariadi, 2003). Strategi perusahaan merupakan landasan yang memandu

keputusan dan tindakan dalam suatu organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Strategi tersebut dapat mencakup berbagai aspek seperti pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian biaya, manajemen risiko, dll. Strategi bisnis didapatkan dari perwujudan visi misi perusahaan. Dari pengolahan yang dilakukan terbentuk 3 strategi objektif untuk perspektif personal, 3 strategi objektif untuk perspektif kompensasi, 2 strategi objektif untuk perspektif *high performance*, dan 3 strategi objektif untuk perspektif *alignment*. Perspektif personal memiliki 3 sasaran strategi yaitu pengembangan karyawan, kesejahteraan karyawan, dan peningkatan kualitas rekrutmen dan seleksi karyawan. Pada strategi pengembangan karyawan Perspektif Kompensasi memiliki 3 sasaran strategi yaitu meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan loyalitas karyawan, dan meningkatkan produktivitas karyawan. Perspektif high performance memiliki 2 sasaran strategi yaitu peningkatan keterampilan dan kompetensi dan pengukuran kinerja yang teratur. Perspektif alignment memiliki 3 sasaran strategi yaitu manajemen waktu yang efektif, peningkatan mutu SDM, mengurangi tingkat turnover karyawan.

5.1.2 Membangun Argumen Bisnis untuk SDM Sebagai Aset Strategis

Tahap selanjutnya yaitu membangun argumen bisnis untuk SDM sebagai aset strategis. Pada tahap ini divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6 mendefinisikan dengan jelas peran dari karyawan dalam mewujudkan strategi bisnis yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengetahui peran dari karyawan dalam mengimplementasikan strategi tiap perspektif yang ada.

5.1.3 Menyusun Peta Strategi

Peta strategi adalah *dashboard* yang memetakan tujuan strategis organisasi dalam kerangka sebab-akibat, yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategis organisasi untuk mencapai visi dan misinya (Luis & Biromo, 2008). Peta strategi adalah alat manajemen yang digunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk merencanakan dan mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, dan strategi jangka panjangnya. Tujuan dari peta strategi adalah untuk membantu organisasi merumuskan, mengkomunikasikan dan mengelola strateginya dengan lebih efektif. Peta strategis pada divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6 didasarkan dari mengaitkan strategi bisnis dari keempat perspektif yang ditentukan oleh manajer divisi SDM & Umum. Hal ini dilakukan agar dapat mengetahui hubungan – hubungan tiap sasaran strategis

sebagai perwujudan dari visi & misi perusahaan. Karena strategi bisnis pada dasarnya harus dalam satu kesatuan yang utuh karena mencakup visi & misi perusahaan.

5.1.4 Mengidentifikasi HR Deliverables Pada Peta Strategi

Pada tahapan ini pihak manajemen divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6 memiliki peran dalam mengidentifikasi HR *Deliverables*. Memaksimalkan nilai memerlukan pemahaman dari banyak pihak saling berhubungan. Jika manajer SDM & Umum tidak memahami sisi bisnis, maka manajer tidak akan menghargai kontribusi SDM (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001). Tujuan dilakukannya HR *Deliverables* adalah sebagai kontribusi pihak manajemen divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6 dalam mengatur dan mengembangkan *human capital* dengan cara membentuk HR *Performance Driver* dan HR *Enablers*. Oleh karena itu penting dalam mengidentifikasikan HR *Deliverables* yang terdiri dari HR *Performance Driver* dan HR *Enablers*. HR *Deliverables* merupakan pendorong kinerja sedangkan HR *Enablers* merupakan upaya dalam mendorong kinerja (Maradita, 2020).

5.1.5 Analisa Penentuan Key Performance Indicator

Indikator kinerja utama (KPI) adalah pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik suatu organisasi, proyek, atau individu dalam mencapai tujuannya. KPI digunakan untuk mengukur kinerja dan menguraikan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan. KPI adalah ukuran yang menilai bagaimana suatu organisasi melaksanakan visi strategisnya. Visi misi strategis yang disebutkan di sini mengacu pada bagaimana strategi organisasi diintegrasikan secara interaktif ke dalam strategi organisasi secara keseluruhan (Suaidah & Sidni, 2018). KPI menyediakan alat untuk memantau kinerja organisasi, departemen, atau proyek secara berkala. Hal ini memungkinkan manajemen untuk melihat sejauh mana tujuan telah dicapai. Pada penelitian ini setelah melakukan identifikasi strategi bisnis, dapat ditentukan KPI yang disetujui oleh manajer divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6. Terdapat 3 KPI perspektif personal, 3 KPI perspektif kompensasi, 3 KPI perspektif *high performance*, dan 3 KPI perspektif *alignment*. Sehingga total KPI yang terbentuk dari keempat perspektif HR *Scorecard* yaitu 12.

Perspektif Personal yaitu persentase karyawan yang lulus pelatihan, tingkat kesejahteraan karyawan, dan presentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan. Presentase karyawan yang lulus penelitian diukur agar perusahaan mengukur tingkat pemahaman karyawan atas pelatihan yang dilaksanakan. Dari data yang diperoleh hanya 6 dari 20 karyawan

yang lulus pada suatu pelatihan. Hal ini juga karena faktor jumlah karyawan yang mengikuti suatu pelatihan pasti berbeda – beda, karena tidak semua karyawan mengikuti pelatihan. Ada saatnya pelatihan hanya dilakukan oleh karyawan yang baru di rekrut. Presentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan penting diukur karena karyawan yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif. Mereka dapat dengan cepat beradaptasi dengan tugas-tugas yang dihadapi karena memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Tingkat kesejahteraan karyawan penting untuk diukur karena kenyamanan dan ketentraman karyawan senantiasa harus terjaga. Pada penyebaran kuesioner pengukuran kinerja karyawan divisi SDM & Umum pada butir pertanyaan no.3 didapatkan bahwa tingkat kesejahteraan karyawan divisi SDM & Umum sebesar 4,25.

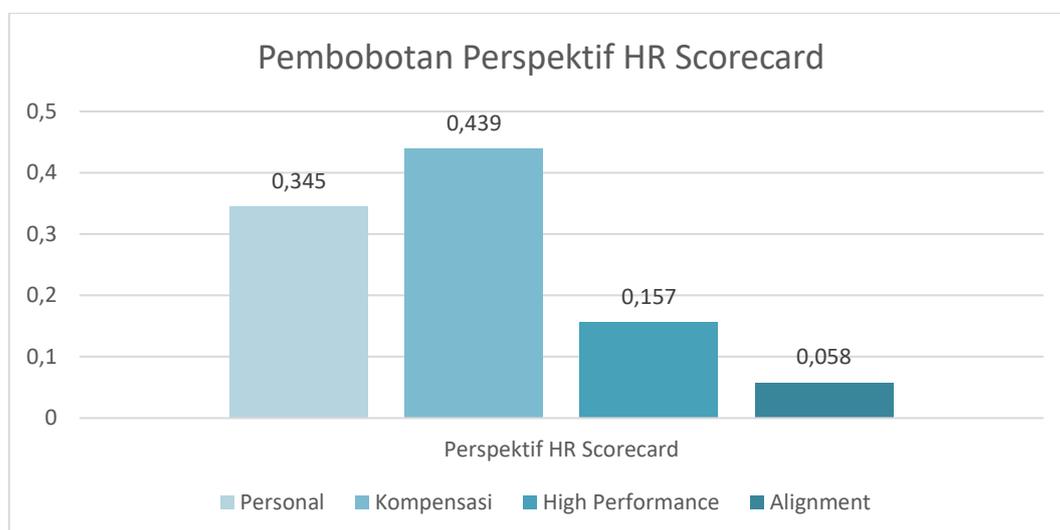
Pespektif Kompensasi yaitu *Index* kepuasan karyawan, tingkat loyalitas karyawan, dan *productivity index*. *Index* kepuasan karyawan diukur untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana karyawan puas dengan lingkungan kerja dan kondisi pekerjaan mereka di divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6. Pada penyebaran kuesioner pengukuran kinerja karyawan divisi SDM & Umum pada butir pertanyaan no.7 didapatkan bahwa karyawan divisi SDM & Umum puas akan pekerjaan yang dimilikinya. Tingkat loyalitas karyawan diukur untuk memahami tingkat keterikatan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Data yang didapatkan dari perusahaan diketahui jumlah karyawan yang keluar dihitung dari bulan Januari 2023 hingga Juli 2023 sebanyak 3 orang. Mengukur indeks produktivitas dilakukan agar perusahaan mengetahui sejauh mana SDM digunakan secara efisien untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tingkat produktivitas divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6 yaitu 30%.

Perspektif *High Performance* yaitu *training* karyawan, *reward*, dan *performance appraisal*. *Training* karyawan diukur agar perusahaan mengetahui efektifitas suatu pelatihan. *Reward* diukur untuk memberikan insentif yang jelas untuk karyawan, meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja keras dan mencapai target yang ditetapkan. Terdapat 5 dari 20 karyawan yang mendapat *reward* di divisi SDM & Umum. *Performance appraisal* penting dilakukan untuk mengukur pencapaian karyawan dan prestasi dalam bekerja.

Perspektif *Alignment* yaitu waktu efektif bekerja, tingkat absensi karyawan, dan *turnover index*. Waktu efektif bekerja, tingkat absensi karyawan, *turnover index* menjadi indikator utama karena efisiensi waktu, kehadiran, memiliki dampak langsung pada produktivitas dan pencapaian tujuan.

5.2 Analisis Hasil Pembobotan Menggunakan *Analitycal Hierarchy Process*

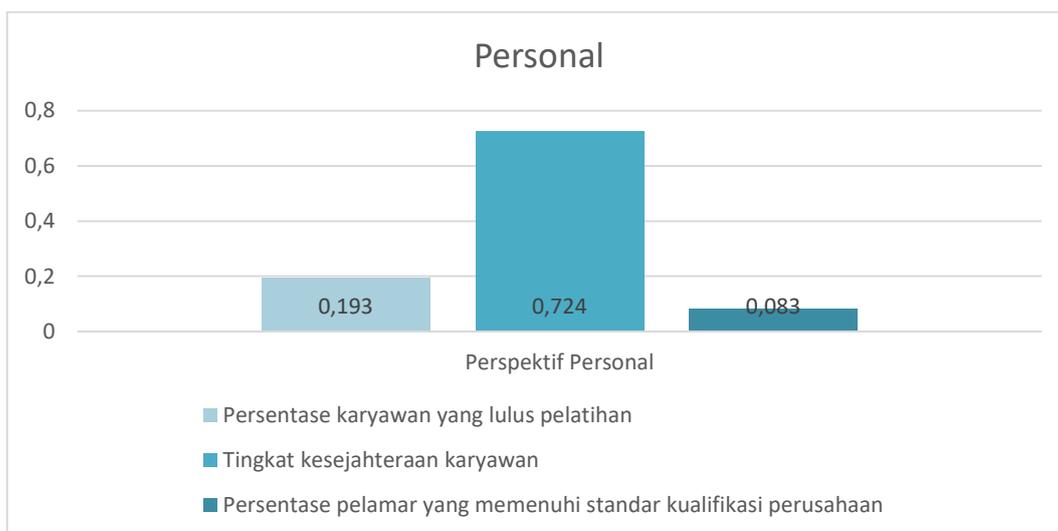
Pembobotan tiap perspektif HR *Scorecard* dilakukan menggunakan metode *Analitycal Hierarchy Process*. Pembobotan dilakukan pada Software Ms.Excel agar dapat membantu dalam melakukan perhitungan. Pada pembobotan tiap perspektif HR *Scorecard* diperoleh nilai bobot perspektif Personal sebesar 0,345, perspektif Kompensasi sebesar 0,439, perspektif High Performance sebesar 0,157, perspektif Alignment sebesar 0,058. Oleh karena itu perspektif kompensasi merupakan kriteria terpenting dari perbandingan perspektif HR *Scorecard*. Hal ini menunjukkan bahwa PT KAI DAOP 6 selalu meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan kepuasan karyawan divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6.



Gambar 5. 1 Grafik Perspektif HR Scorecard

5.2.1 *Perpektif Personal*

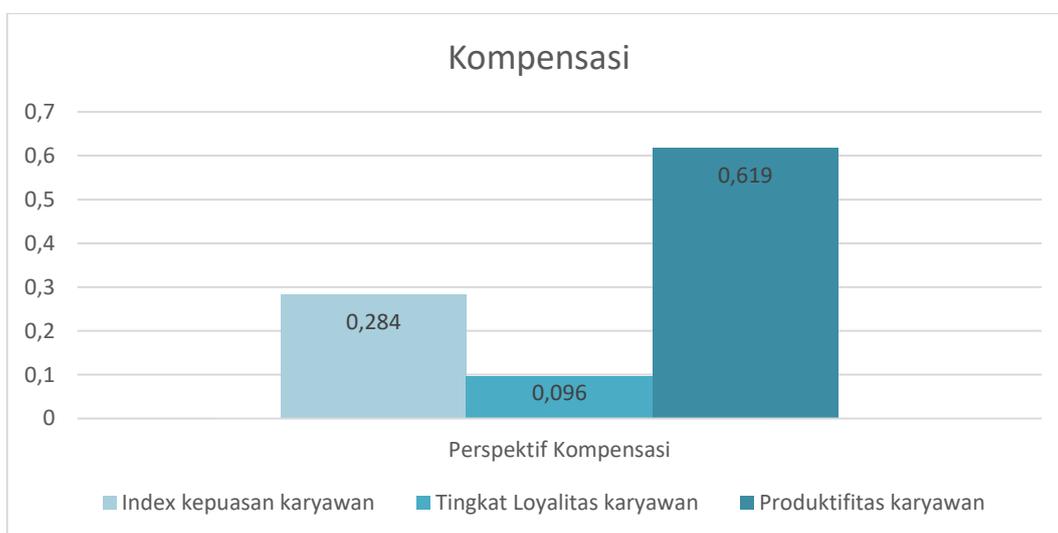
Bobot prioritas pada perspektif personal adalah tingkat kesejahteraan karyawan dengan bobot sebesar 0,724. Artinya peningkatan kesejahteraan karyawan harus diprioritaskan perusahaan daripada persentase karyawan yang lulus pelatihan dan persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan agar tercapai tujuan perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja SDM pada perspektif personal.



Gambar 5. 2 Grafik Perspektif Personal

5.2.2 Perspektif Kompensasi

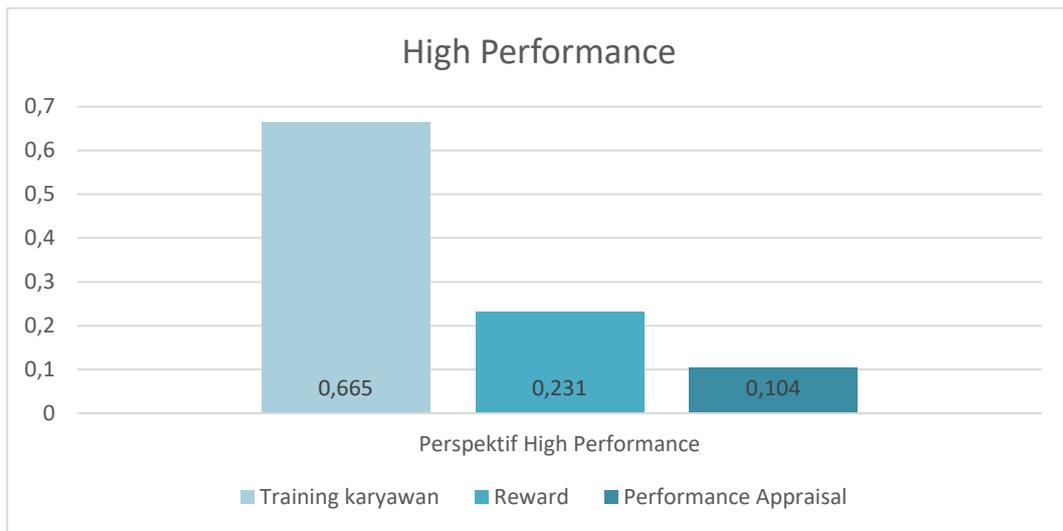
Bobot prioritas pada perspektif kompensasi adalah produktivitas karyawan dengan bobot sebesar 0,619. Artinya peningkatan produktivitas karyawan harus diprioritaskan perusahaan daripada index kepuasan karyawan dan tingkat loyalitas karyawan agar tercapai tujuan perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja SDM pada perspektif kompensasi.



Gambar 5. 3 Grafik Perspektif Kompensasi

5.2.3 Perspektif High Performance

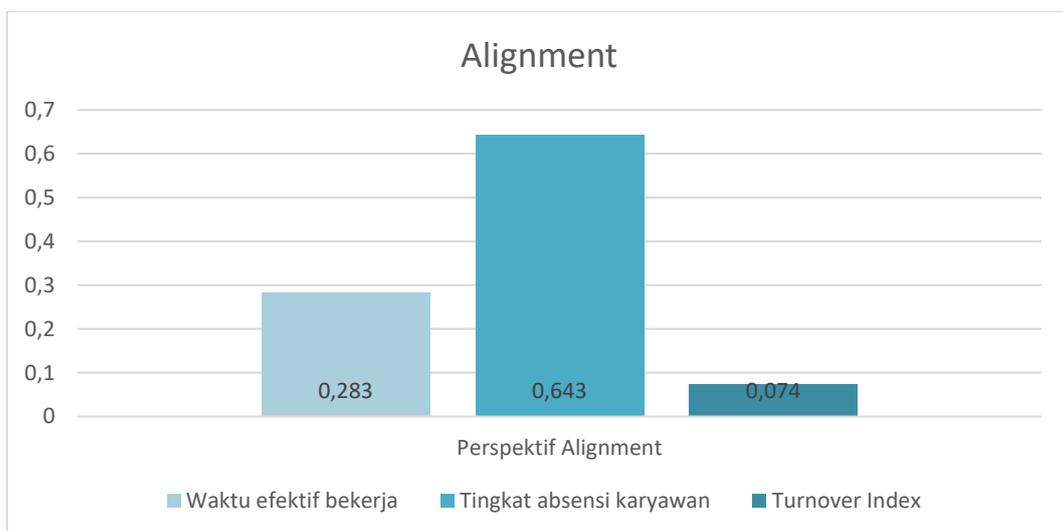
Bobot prioritas pada perspektif *High Performance* adalah training karyawan dengan bobot sebesar 0,665. Artinya peningkatan *training* karyawan harus diprioritaskan perusahaan daripada *reward* dan *performance appraisal* agar tercapai tujuan perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja SDM pada perspektif *High Performance*.



Gambar 5. 4 Grafik Perspektif *High Performance*

5.2.4 Perspektif *Alignment*

Bobot prioritas pada perspektif *Alignment* adalah tingkat absensi karyawan dengan bobot sebesar 0,643. Artinya tingkat absensi karyawan harus diprioritaskan perusahaan daripada waktu efektif bekerja dan *turnover index* agar tercapai tujuan perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja SDM pada perspektif *Alignment*.



Gambar 5. 5 Grafik Perspektif *Alignment*

Namun adapun kekurangan yang terdapat pada penelitian ini yaitu penjelasan metode yang kurang rinci kepada responden kuesioner perbandingan berpasangan. Sehingga memungkinkan responden untuk tidak memahami secara menyeluruh langkah langkah yang diambil dalam penelitian.

5.3 Analisis Pengukuran Rancangan *HR Scorecard*

Tahap terakhir yaitu melakukan pengukuran rancangan *HR Scorecard* dengan menggunakan metode *Traffic Light System*. Hasil pengukuran kinerja SDM divisi SDM & Umum PT KAI DAOP 6 menghasilkan penilaian indikator kinerja kategori hijau dan kuning. Klasifikasi penilaian indikator kinerja kategori hijau terdiri dari Tingkat kesejahteraan karyawan, *Index* kepuasan karyawan, *Tingkat Loyalitas* karyawan, *Produktifitas* karyawan, *Reward*, *Performance Appraisal*, Waktu efektif bekerja, Tingkat absensi karyawan, Turnover Index. Klasifikasi penilaian indikator kinerja kategori kuning terdiri dari Persentase karyawan yang lulus pelatihan, Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan. Klasifikasi penilaian indikator kinerja kategori merah terdiri dari *Training* karyawan. Oleh karena itu dapat diketahui terdapat 2 indikator kinerja yang belum mencapai target perusahaan dan terdapat 1 indikator kinerja yang tidak mencapai target perusahaan.

Pada indikator persentase karyawan yang lulus pelatihan belum mencapai target perusahaan karena presentase aktual sebesar 30% sedangkan target perusahaan yaitu 60 % sehingga presentase pencapaian sebesar 50% dan skor pencapaian hanya 3,35. Sehingga dapat disimpulkan dari pelatihan yang diadakan hanya sebagian karyawan yang lulus pelatihan. Hal yang dilakukan adalah memberi pengertian kepada karyawan terkait pentingnya suatu pelatihan bagi karyawan karena dengan mengikuti pelatihan maka karyawan akan lebih kompeten dari sebelumnya sehingga pencapaian visi dan misi perusahaan dapat tercapai sempurna. Selanjutnya untuk indikator presentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan belum mencapai target perusahaan karena presentase pencapaian sebesar 42,86% sedangkan target perusahaan yaitu 50 % sehingga presentase pencapaian sebesar 87,51% dan skor pencapaian hanya 2,49. Usulan perbaikan yang dilakukan adalah dengan menetapkan standar rekrutmen yang memang dibutuhkan perusahaan, tidak menerima calon karyawan yang tidak memenuhi klasifikasi perusahaan. Standar rekrutmen yang dapat diterapkan berupa tamatan jurusan manajemen, psikologi, ilmu komunikasi, Manajemen SDM (Ilmastuti, 2023). Hal ini juga penting karena pada saat melakukan pekerjaan, karyawan yang berkualifikasi dapat melakukan deskripsi pekerjaannya dengan baik. Kemudian indikator training karyawan tidak mencapai target perusahaan karena presentase pencapaian sebesar 15% sedangkan target perusahaan yaitu 540 % sehingga presentase pencapaian sebesar 37,50% dan skor pencapaian hanya 3,90. Usulan perbaikan yang dilakukan adalah dengan melakukan training karyawan sebulan sekali untuk meningkatkan keterampilan, produktivitas, dan wawasan karyawan.

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Rudhaliawan, Utami, & Hakam, 2013). Melalui pelatihan yang rutin, diharapkan karyawan bisa melakukan pekerjaannya efisien dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Oleh karena itu jika perusahaan ingin berkembang, maka pelatihan karyawan adalah suatu keharusan yang mendapat perhatian besar.

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Terdapat 12 KPI yang terbentuk setelah melakukan tahapan metode *HR Scorecard*. Masing – masing perspektif memiliki 3 KPI. Perspektif personal yaitu persentase karyawan yang lulus pelatihan, tingkat kesejahteraan karyawan, dan persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan. Perspektif kompensasi yaitu index kepuasan karyawan, tingkat loyalitas karyawan, dan *productivity index*. Perspektif *High Performance* yaitu *training* karyawan, *reward*, dan *performance appraisal*. Perspektif *Alignment* yaitu waktu efektif bekerja, tingkat absensi karyawan, dan *turnover index*.
2. Hasil pembobotan tiap perspektif *HR Scorecard* yaitu pada perspektif personal memperoleh bobot 0.345, perspektif kompensasi memperoleh bobot 0.439, perspektif *high performance* memperoleh bobot 0.157, perspektif *alignment* memperoleh bobot 0.058. Untuk pembobotan KPI masing – masing perspektif, pada perspektif personal yaitu persentase karyawan yang lulus pelatihan memperoleh bobot 0.193, tingkat kesejahteraan karyawan memperoleh bobot 0.724, dan persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan memperoleh bobot 0.083. Perspektif kompensasi yaitu index kepuasan karyawan memperoleh bobot 0.284, tingkat loyalitas karyawan memperoleh bobot 0.096, dan *productivity index* memperoleh bobot 0.619. Perspektif *High Performance* yaitu *training* karyawan memperoleh bobot 0.665, *reward* memperoleh bobot 0.231, dan *performance appraisal* memperoleh bobot 0.104. Perspektif *Alignment* yaitu waktu efektif bekerja memperoleh bobot 0.283, tingkat absensi karyawan memperoleh bobot 0.643, dan *turnover index* memperoleh bobot 0.074. Hasil pembobotan 4 perspektif, KPI perspektif personal, KPI perspektif kompensasi, KPI perspektif *high performance*, KPI perspektif *alignment* memperoleh *consistency ratio* berturut – turut sebesar 0.068, 0.057, 0.075, 0.075, 0.056. Nilai ini belum melewati ambang batas *consistency ratio* yaitu 0.1 sehingga hasil pembobotan dikatakan konsisten.
3. Hasil pengukuran rancangan *HR Scorecard* dengan menggunakan metode *traffic light system* menunjukkan 2 indikator berwarna kuning, 9 indikator berwarna hijau, dan 1

indikator berwarna merah. Indikator berwarna hijau menunjukkan kinerja telah memenuhi target, warna kuning menunjukkan kinerja belum memenuhi target, warna merah menunjukkan kinerja tidak memenuhi target. Indikator kinerja yang berwarna merah merupakan training karyawan.

6.2 Saran

Berikut merupakan saran yang dihasilkan dari penelitian:

1. Karena terdapat KPI yang berwarna merah yaitu *training* karyawan dengan skor 3,9 dimana skor ini dibawah ambang batas dari target yang di tentukan yaitu $\leq 5,2$. Diperlukan perbaikan segera yaitu dengan melakukan training karyawan sebulan sekali untuk meningkatkan keterampilan, produktivitas, dan wawasan karyawan.
2. Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan menjadi usulan bagi PT KAI DAOP 6 khususnya divisi SDM & Umum agar memberi perhatian lebih terkait pengukuran kinerja SDM nya
3. Saran untuk penelitian selanjutnya:
 1. Menambah indikator kinerja utama lainnya yang dapat mengukur kinerja karyawan.
 2. Pada penelitian ini tidak memiliki data terkait KPI yang telah ada pada perusahaan sehingga sulit melakukan perbandingan. Sehingga untuk penelitian berikutnya disarankan untuk mengumpulkan data KPI yang telah ada sebagai perbandingan. Penelitian ini hanya menunjukkan ukuran kinerja SDM.
 3. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk melanjutkan ke tahap perancangan KPI pengukuran kinerja SDM.
 4. Pada penelitian ini data primer yaitu wawancara dan diskusi hanya bersumber pada 2 orang karyawan saja sehingga perspektif yang dikeluarkan masih sempit. Disarankan pada penelitian selanjutnya untuk mengambil data dari beberapa karyawan agar memiliki perspektif yang lebih luas.
 5. Untuk penelitian selanjutnya agar memahami kriteria skala kepentingan pada metode AHP agar dapat menjelaskan dengan rinci kepada responden. Sehingga saat pengisian kuesioner perbandingan berpasangan oleh responden hasil pembobotan valid karena responden memahami apa yang mereka isi

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2015). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF*. Sleman : Aswaja Pressindo.
- Adamson, K. A., & Prion, S. (2013). Reliability: Measuring Internal Consistency Using Cronbach's α . *Clinical Simulation in Nursing*, 9, 179-180.
- Arikunto, S. (2000). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asadabadi, M. R. (2018). Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution . *Canberra : Knowledge-Based Systems* .
- Bahrin, S., Alifah, S., & Mulyono, S. (2017). Rancang Bangun Sistem Informasi Survey Pemasaran dan Penjualan Berbasis Web. *Jurnal Transistor Elektro dan Informatika (TRANSISTOR EI)*, Vol. 2 No. 2, 81-88.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard Soundview Executive Book Summary*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bruce, A. (2003). *Rahasia tempat kerja penuh semangat & menyenangkan*. Jakarta: Serambil Ilmu Semesta.
- Budiharjo, M. (2015). *Panduan praktis penilaian kinerja karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Darmadji, K. C. (2016). Implementasi KPI dan Perancangan Sistem e-KPI pada PT. XYZ. *Jurnal Tirta*, 4, 151-156.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks.
- Dincer, H., Hacıoglu, U., & Yuksel, S. (2017). Balanced scorecard based performance measurement of European airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. *Journal of Air Transport Management*, 17-33.
- Diniaty, D., Alfina, N., Kusumanto, I., & Nur, M. (2019). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP) di CV. X. *Seminar Nasional Teknologi Informasi, Komunikasi dan Industri (SNTIKI) 11 Fakultas Sains dan Teknologi, UIN Sultan Syarif Kasim Riau*, 593-600.
- Getnet, B., Jebena, T., & Tsegaye, A. (2014). THE EFFECT OF EMPLOYEES' FAIRNESS PERCEPTION ON THEIR SATISFACTION TOWARDS THE PERFORMANCE APPRAISAL PRACTICES(A CASE STUDY OF UNIVERSITY OF GONDAR). *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 174-210.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Hariadi, B. (2003). *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing.

- Ilmastuti, E. (2023, Oktober 5). *Mengenal Jurusan dan Prospek Kerja Jurusan Human Resources / HR*. Retrieved from Hotcourses Indonesia: <https://www.hotcourses.co.id/study-abroad-info/subject-info/mengenal-jurusan-dan-prospek-kerja-jurusan-human-resourceshr/#:~:text=Untuk%20menjadi%20seorang%20staf%20HR,Teknik%20Industri%2C%20serta%20Ilmu%20Hukum.>
- Irsan, M., Murad, S. A., & Oktaviani, R. (2017). Report Key Performance Indicators for Employee Salaries at PT Mayora Indah Tbk. *ULTIMA*, 15-21.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Lohana, S. (2021). Performance measurement of human resource by design a human resource scorecard. *Materials Today: Proceedings*, 1-5.
- Lorisa, C., & Doaly, C. O. (2017). PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN HUMAN RESOURCE SCORECARD DI PT. TRIO JAYA STEEL. *Jurnal Teknik Industri*, 7(3), 132-146.
- Luis, S., & Biromo, P. A. (2008). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maradita, F. (2020). HUMAN RESOURCE SCORECARD Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM(Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol. 05, No. 01*, 15-18.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Muchlis, Christian, A., & Sari, M. P. (2019). Kuesioner Online Sebagai Media Feedback Terhadap Pelayanan Akademik pada STMIK Prabumulih. *Eksplora Informatika*, 149-157.
- Panudju, A. T., Mutmainah, & Marfuah, U. (2017). PERANCANGAN MODEL SISTEM PENILAIAN KINERJA DENGAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD

- DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP). *Seminar Nasional Sains dan Teknologi*, 1-10.
- Parmitasari, R. D., Abdullah, W., & Nirwana. (2017). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELBAR. *Jurusan Manajemen MINDS, Vol 4 No 1*, 61-72.
- Phiong, S., & Surjasa, D. (2018). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard dan Alat Ukur OMAX (Objective Matrix) pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper. *Jurnal Teknik Industri Universitas Tarumanegara*, 8.
- Pratama, S., & Ismail, I. (2018). MENGUKUR KINERJA DENGAN HR SCORECARD (STUDI PADA PT BPRS BHAKTI SUMEKAR, SUMENEP). *Seminar Nasional dan Call for Paper Sustainable Competitive Advantage (SCA) 8*, 1-14.
- Putri W., T. L., Wahyuningsih, F., & Narundana, V. T. (2021). Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan Key Performance Indicator Dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) pada PT PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol.4 No. 1*, 73-81.
- Queen, F., Setiawan, H., & Anggraeni, S. K. (2013). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Teknik Industri, Vol.1, No.4*, 347-351.
- Rudhaliawan, V. M., Utami, H. N., & Hakam, S. M. (2013). PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. McGraw-Hill International Book Company.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2000). *Models, Methods, Concepts and Applications of the Analytic Hierarchy Process*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Setiawan, A. (2013). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KANJURUHAN MALANG. *Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 1 No 4*, 1245-1253.
- Setyaningsih, T., & Yanuar, A. (2012). PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI APLIKASI PELAPORAN KEY PERFORMANCE INDICATORS PADA DIVISI INFORMATION SYSTEM PT PAMAPERSADA NUSANTARA. *Jurnal Sains & Teknologi FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS DARMA PERSADA*, 70-80.
- Siddik, I. N., Ningsih, M. S., & Refiza. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di PT. Deltamas Surya Indah Mulia). *SJoME, Vol. 4 No. 1*, 67-79.

- Sigilipu, S. (2013). PENGARUH PENERAPAN INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN DAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL. *Jurnal EMBA, Vol.1 No.3, 239-247.*
- Siringo Ringo, I. D., & Bakhtiar, A. (2018). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD. *Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, 1-9.*
- Soemohadiwidjojo, A. T. (2015). *Panduan praktis menyusun KPI : key performance indicator* . Jakarta : Raih Asa Sukses.
- Soemohadiwidjojo, A. T. (2018). *Sop dan KPI untuk umum & startup*. Jakarta : Raih Asa Sukses.
- Suaidah, & Sidni, I. (2018). PERANCANGAN MONITORING PRESTASI AKADEMIK DAN AKTIVITAS SISWA MENGGUNAKAN PENDEKATAN KEY PERFORMANCE INDICATOR (STUDI KASUS SMA N 1 KALIREJO). *Jurnal TEKNOKOMPAK, Vol. 12, No. 2, 62-67.*
- Sugiyono. (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulisworo, D. (2009). *PENGUKURAN KINERJA*. Yogyakarta: Buku Ajar Teknik Industri Universitas Ahmad Dahlan.
- Susetyo, J. (2013). PENERAPAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS (IPMS) PADA PT X. *Jurnal Teknologi, 6(1), 98-108.*
- Sutrisno, S., Prasetyo, H. A., & Faot, A. I. (2022). The Measurement of Human Resources Employees by using Human Resources Score Card Method and Analytical Hierarchy Process Method. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal, Volume 5 No 2, 17530-17538.*
- Tampubolon, H. (2016). *STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERANNYA DALAM PENGEMBANGAN KEUNGGULAN BERSAING*. Jakarta: Papas Sinar Sinanti.
- Tyagi, R. K., & Gupta, P. (2008). *A Complete and Balance Service Scorecard Creating Vale Through Sustained Performace Improvement*. New Jersey: FT Press.
- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research, Vol 1 No 3, 226-236.*
- Welan, J., & Rondonuwu, C. N. (2018). EMPLOYEE PERFORMANCE MEASUREMENT WITH USING HUMAN RESOURCE SCORECARD METHOD AT PT. HASJRAT ABADI TENDEAN MANADO. *Jurnal EMBA, Vol.6 No. 4, 4123-4132.*

- Werther, W. B., & Davis Jr., K. (1996). *Human Resource and Personnel Management. 5th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Zaini, H., & Suryadi, A. (2020). ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE HUMAN RESOURCE SCORECARD (HRSC) DI CV. XYZ. *Juminten : Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi, Vol. 01 No. 03*, 151-161.
- Zwiech, P. (2021). Perception of Justice in Performance Appraisal: Empirical Findings from Enterprises from the West Pomeranian Voivodship in Poland. *Procedia Computer Science, 192*, 4649-4657.

LAMPIRAN

A- Hasil Uji Validitas Menggunakan SPSS 24

		Correlations												
Variables	Statistics	Variables												
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1	.225	.097	.375	.107	-.134	.249	.407	.238	-.032	.299	.226	.483*
	Sig. (2-tailed)		.341	.685	.104	.652	.574	.290	.075	.311	.893	.201	.338	.031
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P2	Pearson Correlation	.225	1	.524*	.216	.565**	.083	.287	.122	-.163	.025	.088	.125	.526*
	Sig. (2-tailed)	.341		.018	.360	.009	.728	.221	.609	.491	.917	.712	.600	.017
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P3	Pearson Correlation	.097	.524*	1	-.034	.751**	.134	.028	-.027	-.034	.226	.081	.097	.464*
	Sig. (2-tailed)	.685	.018		.887	.000	.574	.908	.910	.887	.338	.733	.685	.039
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P4	Pearson Correlation	.375	.216	-.034	1	.249	.028	.426	.292	.223	.102	.338	.238	.542*
	Sig. (2-tailed)	.104	.360	.887		.289	.906	.061	.211	.345	.668	.145	.311	.014
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P5	Pearson Correlation	.107	.565**	.751**	.249	1	.134	.221	-.108	-.023	.215	.018	.107	.529*
	Sig. (2-tailed)	.652	.009	.000	.289		.574	.350	.649	.924	.363	.940	.652	.016
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P6	Pearson Correlation	-.134	.083	.134	.028	.134	1	.505*	.428	.254	.535*	-.090	.134	.464*
	Sig. (2-tailed)	.574	.728	.574	.906	.574		.023	.060	.279	.015	.706	.574	.039
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P7	Pearson Correlation	.249	.287	.028	.426	.221	.505*	1	.358	.216	.249	.340	.249	.661**
	Sig. (2-tailed)	.290	.221	.908	.061	.350	.023		.121	.360	.290	.143	.290	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P8	Pearson Correlation	.407	.122	-.027	.292	-.108	.428	.358	1	.567**	.190	.050	.299	.556*
	Sig. (2-tailed)	.075	.609	.910	.211	.649	.060	.121		.009	.422	.833	.201	.011
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P9	Pearson Correlation	.238	-.163	-.034	.223	-.023	.254	.216	.567**	1	.511*	.407	.375	.538*
	Sig. (2-tailed)	.311	.491	.887	.345	.924	.279	.360	.009		.021	.075	.104	.014
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P10	Pearson Correlation	-.032	.025	.226	.102	.215	.535*	.249	.190	.511*	1	.190	.355	.540*
	Sig. (2-tailed)	.893	.917	.338	.668	.363	.015	.290	.422	.021		.422	.125	.014
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P11	Pearson Correlation	.299	.088	.081	.338	.018	-.090	.340	.050	.407	.190	1	.299	.480*
	Sig. (2-tailed)	.201	.712	.733	.145	.940	.706	.143	.833	.075	.422		.201	.032
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P12	Pearson Correlation	.226	.125	.097	.238	.107	.134	.249	.299	.375	.355	.299	1	.540*
	Sig. (2-tailed)	.338	.600	.685	.311	.652	.574	.290	.201	.104	.125	.201		.014
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
TOTAL	Pearson Correlation	.483*	.526*	.464*	.542*	.529*	.464*	.661**	.556*	.538*	.540*	.480*	.540*	1
	Sig. (2-tailed)	.031	.017	.039	.014	.016	.039	.002	.011	.014	.014	.032	.014	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

B- 1 Uji Reliabilitas Menggunakan SPSS 24

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	45,85	16,661	,358	,749
P2	46,55	15,839	,368	,750
P3	45,85	16,766	,337	,751
P4	45,65	16,450	,432	,742
P5	45,90	15,989	,384	,747
P6	45,90	16,832	,342	,751
P7	45,95	15,208	,546	,726
P8	46,05	15,839	,417	,743
P9	46,05	16,471	,428	,742
P10	45,85	16,345	,423	,742
P11	45,65	16,345	,328	,754
P12	45,85	16,345	,423	,742

B-2 Distribusi Nilai R Tabel

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524

C- Kuesioner Perbandingan Berpasangan

Kuesioner Perbandingan Berpasangan dengan Menggunakan AHP

PT KAI DAOP V1 YOGYAKARTA

Yth: Bapak/Ibu Pimpinan Divisi SDM & Umum

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bapak/Ibu yang kami hormati sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir (TA) yang menjadi syarat kelulusan pendidikan S1 Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, penulis memohon ketersediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi kuesioner terkait dengan penelitian tugas akhir penulis. Topik dari penelitian ini adalah "PENGUKURAN KINERJA SDM BERDASARKAN KEY PERFORMANCE INDICATOR DENGAN MENGGUNAKAN METODE HUMAN

RESOURCES SCORECARD DAN ANALITYCAL HIERARCHY PROCESS (AHP) (STUDI KASUS: PT KAI DAOP 6)". Untuk itu, besar harapan penulis agar Bapak/ Ibu bersedia untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan yang sudah tersedia di dalam kuesioner ini. Atas kesedian Bapak / Ibu, penulis ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Siti Amiroh Farzana

Nama :
 Jabatan :
 Usia :
 Lama Bekerja :
 Pendidikan Terakhir :

Petunjuk Pengisian:

Responden menentukan faktor mana yang lebih penting dengan cara membandingkan satu faktor dengan faktor yang lainnya.

1. Pemberian nilai terhadap setiap indikator kinerja dengan skala 1 sampai dengan 9
2. Angka tersebut menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan antara satu indikator kinerja dengan indikator yang lainnya dengan kriteria tertera pada gambar dibawah ini:

Jika kriteria pada kolom 1 (sebelah kiri) lebih penting dari pada kriteria 2 (sebelah kanan) maka nilai perbandingan ini diisikan pada kolom 1 dan jika sebaliknya maka diisikan pada kolom 2. Berikan tanda (√) pada penilaian Bapak/Ibu terhadap pertanyaan dibawah ini sesuai dengan petunjuk pengisian angket kuesioner. Bandingkan kriteria pada kolom prespektif A dengan kriteria pada kolom prespektif B.

Nilai	Definisi	Penjelasan
1	Sama Penting (Equal Importance)	Dua elemen memiliki dampak yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit lebih penting (Slightly more Importance)	Pengalaman dan penilaian tidak banyak memberikan dukungan satu elemen dibanding elemen yang lain

5	Jelas lebih penting (Materially More Importance=Strong)	Pengalaman penilaian sangat kuat memberikan dukungan satu elemen dibanding elemen yang lain
7	Sangat jelas penting (Significantly More Importance)	Satu elemen dengan kuat didukung dan dominan tampak dalam praktek
9	Mutlak lebih penting (Absolutely More Importance)	Bukti yang memberikan dukungan elemen yang satu terhadap elemen lain mempunyai tingkat penegasan tertinggi
2, 4, 6, 8	Ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan (Compromise Value)	Nilai ini dibagikan jika ada dua kompromi diantara dua pilihan
1/3, 1/5, 1/7, 1/9	Kebalikan nilai tingkat kepentingan dari 1-9	A banding B menghasilkan 3, sehingga B dibanding A memberikan hasil 1/3.

Contoh Pengisian:

- Berikan tanda (√) pada penilaian Bapak/Ibu terhadap pertanyaan dibawah ini sesuai dengan petunjuk pengisian angket kuesioner.
- Bandingkan kriteria pada kolom prespektif A dengan kriteria pada kolom prespektif B.
- Berikut adalah contoh kuesioner perbandingan. Jika pada baris pertama yang diberi tanda √ pada kolom prespective compensation pada skala nilai 5 yang berarti bahwa "Prespective Compensation lebih penting dari kriteria Prespective Personal dengan nilai kepentingan 5".

Penjelasan Pesrpektif:

1. Perspektif Personal:

Perspektif personal mencakup ukuran dan metrik yang berkaitan dengan pengembangan dan kepuasan karyawan.

2. Kompensasi:

Perspektif kompensasi berfokus pada pengukuran efektivitas program kompensasi dalam organisasi.

3. *High Performance* (Kinerja Tinggi):

Perspektif high performance berfokus pada pengukuran kinerja karyawan dan tim kerja dalam memenuhi tujuan organisasi.

4. *Alignment* (Keselarasan):

Perspektif alignment mengukur sejauh mana fungsi SDM dapat mendukung dan menyelaraskan diri dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

Kuesioner Perbandingan antar keempat Kriteria Perspektif

No	Kriteria	Penilaian																	Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Personal																		Compensation
2	Personal																		Alignment
3	Personal																		High Performance
4	Compensation																		Alignment
5	Compensation																		High Performance
6	Alignment																		High Performance

Kuesioner Perbandingan Perspektif Personal

No	Kriteria	Penilaian																	Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Persentase karyawan yang lulus pelatihan																		Tingkat kesejahteraan karyawan
2	Persentase karyawan yang lulus pelatihan																		Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan
3	Tingkat kesejahteraan karyawan																		Persentase pelamar yang memenuhi standar kualifikasi perusahaan

Kuesioner Perbandingan Perspektif Kompensasi

No	Kriteria	Penilaian																	Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	<i>Index</i> kepuasan karyawan																		Tingkat Loyalitas karyawan

2	<i>Index</i> kepuasan karyawan																		<i>Productivity</i> <i>Index</i>
3	Tingkat Loyalitas karyawan																		<i>Productivity</i> <i>Index</i>

Kuesioner Perbandingan Perspektif *High Performance*

No	Kriteria	Penilaian																Kriteria	
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
1	<i>Training</i> karyawan																		<i>Reward</i>
2	<i>Training</i> karyawan																		<i>Performance</i> <i>Appraisal</i>
3	<i>Reward</i>																		<i>Performance</i> <i>Appraisal</i>

Kuesioner Perbandingan Perspektif *Alignment*

No	Kriteria	Penilaian																Kriteria	
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
1	Waktu efektif bekerja																		Tingkat absensi karyawan
2	Waktu efektif bekerja																		<i>Turnover</i> <i>Index</i>
3	Tingkat absensi karyawan																		<i>Turnover</i> <i>Index</i>

D- Kuesioner Pengukuran Kinerja Karyawan

Kuesioner Penelitian Kinerja Karyawan

PT KAI DAOP VI YOGYAKARTA

Yth: Bapak/Ibu Karyawan Divisi SDM & Umum

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bapak/Ibu yang kami hormati sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir (TA) yang menjadi syarat kelulusan pendidikan S1 Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, penulis memohon ketersediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi kuesioner terkait dengan penelitian tugas akhir penulis. Topik dari penelitian ini adalah "PENGUKURAN KINERJA SDM BERDASARKAN KEY PERFORMANCE INDICATOR DENGAN MENGGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD DAN ANALITYCAL HIERARCHY PROCESS (AHP) (STUDI KASUS : PT KAI DAOP 6)". Untuk itu, besar harapan penulis agar Bapak/ Ibu bersedia untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan yang sudah tersedia di dalam kuesioner ini. Atas kesedian Bapak / Ibu, penulis ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Siti Amiroh Farzana

Jenis Kelamin :
 Jabatan :
 Usia :
 Lama Bekerja :
 Pendidikan Terakhir :

Adapun pengisian kuesioner ini dilakukan dengan menggunakan Skala Likert 1,2,3,4,5. Pengukuran kinerja didapatkan dari hasil pengukuran kinerja yang sudah di tentukan:

Sangat setuju	= 5
Setuju	= 4
Kurang setuju	= 3
Tidak setuju	= 2
Sangat Tidak setuju	= 1

KUESIONER PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Perspektif Personal						
1	Menurut Bapak/Ibu, kualitas kinerja karyawan dapat dilihat dari tingkat kedatangan, adanya lembur, dan keseriusan dalam bekerja					
2	Menurut Bapak/Ibu, kualitas kinerja karyawan dapat dilihat dari usia, pendidikan, dan pengalaman					
3	Menurut Bapak/Ibu, lingkungan kerja nyaman bagi karyawan					
4	Menurut Bapak/Ibu, pelaksanaan training untuk pengembangan kemampuan dan keahlian karyawan penting					
5	Menurut Bapak/Ibu, kreativitas karyawan memiliki peran yang penting dalam kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan					
Perspektif Kompensasi						
6	Bapak/Ibu mendapatkan kompensasi atas kontribusi yang telah diberikan					
7	Kompensasi yang Bapak/Ibu dapatkan seimbang dengan kontribusi yang dilakukan					
Perspektif High Performance						
8	Menurut Bapak/Ibu, karyawan mampu memakai peralatan kerja yang digunakan secara efektif dan efisien					
9	Seberapa penting penilaian prestasi karyawan yang telah mencapai visi dan misi dan strategi perusahaan					
Perspektif Alignment						
10	Menurut Bapak/Ibu, umpan balik yang teratur atas pekerjaan yang dilakukan penting untuk meningkatkan kinerja					
11	Menurut Bapak/Ibu, perwujudan visi misi PT KAI DAOP 6 harus dilakukan oleh setiap karyawan					
12	Menurut Bapak/Ibu, karyawan berusaha tidak melakukan pemborosan waktu dan biaya dalam melaksanakan tugas					