

**PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER  
DAYA MANUSIA TENAGA PENGAJAR DENGAN METODE  
*HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC) DAN ANALYTICAL  
HIERARCHY PROCESS (AHP)***

**(Studi Kasus *Lembaga Bimbingan Belajar Neutron Cabang Magelang*)**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Teknik Industri**



Oleh :

Nama : **Muhammad Afrizal Basya**  
No. Mahasiswa : **06522050**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2011**

## **PENGAKUAN**

Demi ALLAH, saya akui bahwa ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiapnya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya tidak benar atau melanggar peraturan yang sah, maka saya siap menerima konsekuensinya yaitu ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia .

Yogyakarta, September 2011

Penulis,

Muhammad Afrizal Basya



**PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA TENAGA PENGAJAR DENGAN METODE *HUMAN  
RESOURCES SCORECARD (HRSC)* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY  
PROCESS (AHP)***

**(Studi Kasus Lembaga Bimbingan Belajar Neutron Cabang Magelang)**

**TUGAS AKHIR**



Oleh :

Nama : Muhammad Afrizal Basya

No. Mahasiswa : 06522050

Yogyakarta, September 2011

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Hudaya', written over a horizontal line.

**Ir. Hudaya, MM.**

**PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA TENAGA PENGAJAR DENGAN METODE *HUMAN  
RESOURCES SCORECARD (HRSC)* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY  
PROCESS (AHP)***

(Studi Kasus Lembaga Bimbingan Belajar Neutron Cabang Magelang)

**TUGAS AKHIR**

Oleh

Nama : **Muhammad Afrizal Basya**  
No. Mahasiswa : 06 522 050

Telah Dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Srata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, September 2011

Tim Penguji

**Ir. Hudava, MM.**

Ketua

**Ir. Ali Parkhan, MT**

Anggota I

**Ir. Sunarvo, MP**

Anggota II

Mengetahui,

Ka. Prodi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



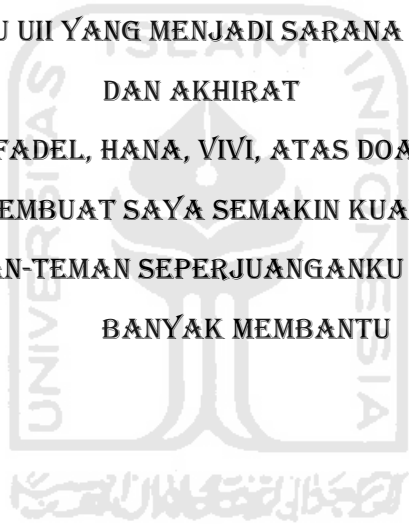
**Dr. H. M. Ibnu Mastur, MSIE**

17  
10 2011

## HALAMAN PERSEMBAHAN

**Karya ini kupersembahkan untuk :**

ALMAMATERKU UII YANG MENJADI SARANA Mencari Ilmu Dunia  
DAN AKHIRAT  
AYAH IBUKU, FADEL, HANA, VIVI, ATAS DOA DAN CINTA KALIAN  
MEMBUAT SAYA SEMAKIN KUAT  
SERTA TEMAN-TEMAN SEPERJUANGANKU TI 06 YANG TELAH  
BANYAK MEMBANTU



## MOTTO

“Kesukaran ada supaya dalam mengatasinya kita menjadi gagah, dan hanya yang menderita saja yang dapat menyelamatkan”

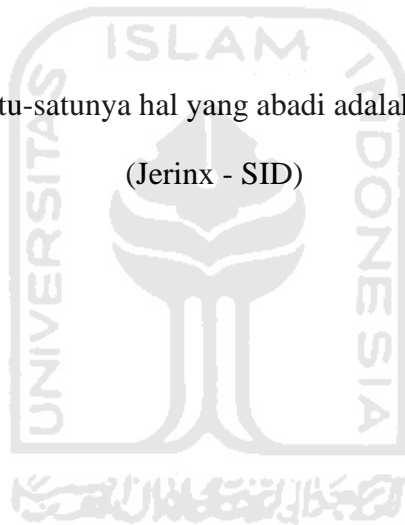
(Annie Besant)

"Bersedih hati tentang apa yang tidak Anda miliki adalah menyia-nyiakan apa yang Anda miliki"

(Ken Keyes Jr)

"Karena satu-satunya hal yang abadi adalah perubahan"

(Jerinx - SID)



## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr. Wb*

Dengan menyebut nama Allah SWT Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang, dan syukur Alhamdulillah atas segala rahmat dan anugerahNya yang telah memberi ilmu, kekuatan dan kesempatan sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsinya.

Dalam pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Ir. Gumbolo H. S., M.Sc. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. H. M. Ibnu Mastur, MSIE. selaku Ketua Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Hudaya, MM. selaku pembimbing yang telah memberikan ide-ide dasar, bimbingan, saran, dan masukan hingga terselesaikannya skripsi ini..
4. Bapak Tauhid selaku Kepala Cabang Neutron Magelang dan seluruh pegawai dan pengajar yang sudah memberikan ijin tempat dan membantu jalannya penelitian.
5. Orangtua dan keluarga yang telah memberikan semangat, dukungan moril dan materiil serta do'a yang tiada henti-hentinya.

6. Segenap pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Akhir kata penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat khususnya di dunia ilmu pengetahuan bagi semua pihak. Dan semoga Allah SWT memberikan ridha dan membalas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

*Wassalamualaikum Wr. Wb*



Yogyakarta, September 2011

Penulis,

Muhammad Afrizal Basya



Nomor : 16 / VII / Admnt – mg / 2011

Hal : Keterangan selesai penelitian skripsi

### SJRAT KETERANGAN

Bersama ini saya kepala cabang NEUTRON YOGYAKARTA Cab Magelang menerangkan bahwa :

Nama : MUHAMMAD AFRIZAL BASYA

No Mahasiswa : 06522050

Telah melaksanakan penelitian di kantor cabang kami untuk memenuhi kewajiban Tugas Akhir.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar – benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Magelang , 28 Juli 2011

Yang menerangkan



Ahmad Tauhid

Kepala Cabang



## **ABSTRAKSI**

*Studi kasus yang diambil dalam penelitian ini adalah salah satu lembaga bimbingan belajar yang berada di Magelang yaitu Neutron. Penelitian ini bertujuan merancang pengukuran kinerja tenaga pengajar. Sehingga dapat diketahui kinerja perusahaan tersebut dalam keadaan baik atau buruk. Pengukuran kinerja merupakan salah satu factor yang sangat penting bagi perusahaan, termasuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Pengukuran juga dapat digunakan sebagai dasar membuat perencanaan perusahaan dimaa yang akan datang. Human Resources Scorecard adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengkaitkan orang – strategi – kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. Human Resources Scorecard menjabarkan visi, misi, strategi menjadi aksi human resources yang dapat diukur kontribusinya. Pengukuran kinerja ini memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu juga menggunakan metode Analytical Hierarchy Process sebagai alat bantu system pendukung keputusan untuk penyelesaian problem keputusan multikriteria. Hasil penelitian menunjukkan untuk tahun 2009 jumlah skor sebesar 6,011 kinerja karyawan adalah sedang, dan untuk tahun 2010 besar skor adalah 7,64 kinerja karyawan dalam keadaan baik.*

**Kata Kunci :** *Human Resources Scorecard, Analytical Hierarchy Process (AHP)*

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL .....                         | i    |
| LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR..... | ii   |
| LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING .....    | iii  |
| LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....        | iv   |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....                   | v    |
| HALAMAN MOTTO.....                          | vi   |
| KATA PENGANTAR .....                        | vii  |
| SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN.....    | viii |
| ABSTRAKSI .....                             | ix   |
| DAFTAR ISI.....                             | x    |
| DAFTAR GAMBAR.....                          | xi   |
| DAFTAR TABEL.....                           | xii  |

### **BAB I PENDAHULUAN**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah .....       | 2 |
| 1.3 Batasan Masalah.....        | 2 |
| 1.4 Tujuan Penelitian.....      | 4 |
| 1.5 Manfaat Penelitian.....     | 4 |
| 1.6 Sistematika Penulisan.....  | 5 |

### **BAB II LANDASAN TEORI**

|   |   |
|---|---|
| 2.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan ..... | 7 |
|---|---|

|  |    |
|--|----|
| 2.1.1 Tujuan Pengukuran Kinerja.....                           | 8  |
| 2.1.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode BSC.....     | 9  |
| 2.2 Konsep Human Resources Scorecard (HRSC) .....              | 10 |
| 2.3 Analytical Hierarchy Process (AHP) .....                   | 24 |
| 2.3.1 Langkah-langkah Analytical Hierarchy process (AHP) ..... | 25 |
| 2.3.2 Penyusunan Prioritas.....                                | 27 |
| 2.3.3 Pengukuran Konsistensi Setiap Matriks Perbandingan ..... | 28 |

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Langkah Pemecahan Masalah .....                            | 32 |
| 3.2 Identifikasi Perumusan Masalah dan Tujuan Penelitian ..... | 33 |
| 3.3 Metode Pengumpulan Data.....                               | 33 |
| 3.3.1 Studi Kepustakaan.....                                   | 33 |
| 3.3.2 Studi Lapangan .....                                     | 33 |
| 3.4 Pengolahan Data.....                                       | 35 |
| 3.5 Pembahasan.....  | 40 |
| 3.6 Kesimpulan dan Saran.....                                  | 40 |

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Pengumpulan Data .....             | 41 |
| 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan ..... | 41 |
| 4.1.2 Visi dan Misi .....              | 41 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi .....        | 43 |
| 4.1.4 Data Perspektif Keuangan.....    | 43 |
| 4.1.2 Data Perspektif Pelanggan .....  | 43 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.3 Data Perspektif Proses Bisnis Internal .....                      | 44 |
| 4.1.4 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....                | 44 |
| 4.2 Menghubungkan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan dengan Pengukuran |    |
| Kinerja Human Resources Scorecard (HRSC) .....                          | 45 |
| 4.3 Pengolahan Data.....  | 50 |
| 4.3.1 Perspektif Keuangan .....   | 50 |
| 4.3.1.1 Hubungan Sebab Akibat.....                                      | 50 |
| 4.3.1.2 Strategic Objectives.....                                       | 50 |
| 4.3.2 Perspektif Pelanggan.....   | 52 |
| 4.3.2.1 Hubungan Sebab Akibat.....                                      | 52 |
| 4.3.2.2 Strategic Objectives.....                                       | 52 |
| 4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....                            | 54 |
| 4.3.3.1 Hubungan Sebab Akibat.....                                      | 54 |
| 4.3.3.2 Strategic Objectives.....                                       | 55 |
| 4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....                      | 56 |
| 4.3.4.1 Hubungan Sebab Akibat.....                                      | 56 |
| 4.3.4.2 Strategic Objectives.....                                       | 57 |
| 4.3.5 Kuisisioner Kepuasan Karyawan.....                                | 58 |
| 4.3.5.1 Uji Kecukupan Data .....  | 59 |
| 4.3.5.2 Uji Validasi.....   | 60 |
| 4.3.5.3 Uji Reliabilitas .....  | 65 |
| 4.3.6 Pengukuran Faktor Kesuksesan Kritis .....                         | 66 |
| 4.3.6.1 Perspektif Keuangan.....  | 66 |
| 4.3.6.2 Perspektif Pelanggan .....                                      | 67 |
| 4.3.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....                         | 68 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 4.3.6.4 | Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....               | 68 |
| 4.3.7   | Pembobotan Dengan Metode Analytical Hierarchy Process ..... | 69 |
| 4.3.8   | Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode HRSC .....     | 75 |
| 4.3.8.1 | Perspektif Keuangan.....                                    | 75 |
| 4.3.8.2 | Perspektif Pelanggan .....                                  | 76 |
| 4.3.8.3 | Perspektif Proses Bisnis Internal .....                     | 77 |
| 4.3.8.4 | Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....               | 78 |
| 4.3.9   | Pengukuran Kinerja dengan Human resources Score Card .....  | 79 |
| 4.3.9.1 | Perspektif Keuangan.....                                    | 79 |
| 4.3.9.2 | Perspektif Pelanggan .....                                  | 79 |
| 4.3.9.3 | Perspektif Proses Bisnis Internal.....                      | 80 |
| 4.3.9.4 | Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....               | 81 |

## **BAB V PEMBAHASAN**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 5.1 | Analisa Masing-Masing Perspektif dalam Human Resouces Scorecard ..... | 84 |
| 5.2 | Pembobotan dengan Metode Analitycal Hierarchy Process (AHP) .....     | 85 |
| 5.3 | Pengukuran Kinerja Dengan Human Resources Scorecard.....              | 86 |

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

|     |                  |    |
|-----|------------------|----|
| 6.1 | Kesimpulan ..... | 87 |
| 6.2 | Saran.....       | 87 |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.1 Langkah Dalam Pengembangan Balanced Scorecard .....           | 19 |
| Gambar 3.1 Kerangka Penelitian.....                                      | 32 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....                                     | 43 |
| Gambar 4.2 Variable View .....   | 61 |
| Gambar 4.3 Input Data View .....   | 61 |
| Gambar 4.4 Proses Uji.....   | 62 |
| Gambar 4.5 Memasukkan Atribut Pertanyaan Kuisisioner ke dalam Item ..... | 62 |
| Gambar 4.6 Statistic Analisis Reliabilitas .....                         | 63 |



## DAFTAR TABEL

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabel 2.1  | Contoh Matriks Perbandingan .....                                      | 27 |
| Tabel 2.2  | Skala Penilaian Perbandingan Pasangan.....                             | 28 |
| Tabel 2.3  | Nilai Indeks Random (RI).....  | 31 |
| Tabel 4.1  | Data perspektif Keuangan.....  | 43 |
| Tabel 4.2  | Data Perspektif Pelanggan .....  | 44 |
| Tabel 4.3  | Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....                     | 44 |
| Tabel 4.4  | Item-Total Statistik .....   | 63 |
| Tabel 4.5  | Hasil Uji Validitas Kinerja.....                                       | 64 |
| Tabel 4.5  | Rekapitulasi Pengukuran Faktor Keberhasilan Tiap Perspektif HRSC ..... | 69 |
| Tabel 4.7  | Matriks Perbandingan Berpasangan.....                                  | 70 |
| Tabel 4.8  | Menentukan Eugen Vector.....   | 72 |
| Tabel 4.9  | Menentukan Eugen Value.....  | 73 |
| Tabel 4.10 | Bobot Masing-Masing Perspektif .....                                   | 74 |
| Tabel 4.11 | Perancangan Pengukuran Perspektif Keuangan.....                        | 75 |
| Tabel 4.12 | Perancangan Pengukuran Perspektif Pelanggan .....                      | 76 |
| Tabel 4.13 | Perancangan Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal .....         | 77 |
| Tabel 4,14 | Perancangan Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....   | 78 |
| Tabel 4.15 | Skor KPI Perspektif Keuangan .....                                     | 79 |
| Tabel 4.16 | Skor KPI Perspektif Pelanggan.....                                     | 80 |
| Tabel 4.17 | Skor KPI Perspektif Proses Bisnis Internal.....                        | 80 |
| Tabel 4.18 | Skor KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....                  | 81 |



Tabel 4.19 Rekapitulasi Pengukuran Kinerja Tiap Perspektif dengan Skor KPI..... 82

Tabel 4.20 Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard* Secara Komprehensif ..... 82



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi saat ini banyak muncul dan berkembangnya bisnis-bisnis atau usaha-usaha baru yang tidak hanya di bidang perindustrian saja, namun juga dalam bidang jasa. Dan ini semua dapat menimbulkan persaingan antar usaha atau bisnis tersebut. Dalam dunia bisnis banyak perusahaan yang menginginkan dirinya untuk menjadi yang terbaik daripada perusahaan yang lainnya. Telah kita ketahui bahwa persaingan tidak hanya dilakukan oleh perusahaan penghasil produk saja, tapi dengan berkembangnya zaman persaingan juga timbul dalam perusahaan penghasil jasa dalam hal ini adalah lembaga bimbingan belajar.

Sebagai gambaran untuk perusahaan yang menghasilkan jasa dalam hal ini adalah lembaga bimbingan belajar, untuk mengetahui indikator bahwa lembaga bimbingan belajar tersebut adalah berhasil, maka dapat di lihat dari banyaknya konsumen yang membutuhkan produk jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Namun tidak semudah itu, untuk mendapatkan banyak konsumen maka manajer harus menyusun taktik dan strategi yang tepat pada sasarannya.

Hal ini menjadi hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup sebuah perusahaan yang siap bersaing dalam usaha meningkatkan perusahaannya dan atau tetap bertahan dalam kondisi yang semakin maju. Persaingan antar perusahaan yang sangat ketat ini membutuhkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan

kinerjanya secara menyeluruh. Tiap perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber dayanya secara lebih efektif dan efisien, yang akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai. Dalam menghadapi semakin banyaknya tenaga ahli dari luar negeri yang masuk ke Indonesia, diharapkan perusahaan dapat benar – benar mengetahui kualitas kinerja karyawannya sehingga perusahaan dapat bertahan dan maju. Agar dapat bertahan dan mampu bersaing, faktor utama yang harus dimiliki perusahaan adalah kemampuan mereka dalam mengikuti ke perkembangan yang ada, baik eksternal maupun internal serta melakukan pengelolaan secara proporsional.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka permasalahan yang dihadapi yaitu belum adanya suatu alat atau model pengukuran kinerja sumberdaya manusia yang terintegrasi yang dapat menyebabkan kinerja sumber daya manusia cenderung menurun atau kurang berkembang.

Dari penjelasan diatas maka terdapat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana merancang pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode *Human Resources Scorecard – AHP*.

### **1.3 Batasan Masalah**

Pembatasan masalah perlu dilakukan untuk memfokuskan kajian yang akan dilakukan sehingga tujuan penelitian dapat dicapai dengan cepat dan baik.

Beberapa hal yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data-data yang digunakan adalah data yang mencakup dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, konsumen, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Pada perspektif financial hanya digunakan biaya pelatihan (*Training Cost*), biaya pengadaan pegawai (*Employee Procurement Cost*)
3. Pada perspektif customer, yang dalam hal ini customer adalah karyawan menggunakan kepuasan karyawan (*Employee Satisfaction Index*) dan perputaran karyawan (*Employee Turn Over*) dan absensi (*Abseinteism*) karyawan tiap tahun.
4. Pada perspektif proses internal hanya dibatasi pada prosentase rata – rata jam pertemuan koordinasi atasan dan staff (KOOR), rata – rata waktu pengeluaran biaya tunjangan kesehatan (TUNJ).
5. Pada perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan hanya dibatasi pada pelatihan karyawan (*Employee Training*) dan prosentase jumlah karyawan yang memiliki skill dalam bidang sistem informasi terpadu.
6. Ketentuan penilaian dalam pengukuran *Balanced Scorecard* menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk merancang pengukuran kinerja dan mengukur kinerja sumber daya manusia perusahaan dengan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian tugas akhir ini :

1. Bagi Perusahaan

Sebagai salah satu cara pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia yang strategis yang akan dapat menjadi suatu alat yang efektif bagi perusahaan. Instrumen tersebut akan menjadi dasar evaluasi kegiatan, pertimbangan dan pengendalian untuk perancangan peningkatan dan perbaikan kualitas sumber daya manusia. Instrumen ini juga akan memudahkan pihak manajemen perusahaan untuk melakukan kegiatan usahanya (sebagai pedoman kerja), sehingga pencapaian visi dan misi perusahaan akan dapat dilakukan.

2. Bagi Peneliti

Dapat merancang sistem dan mengukur kinerja sistem sumber daya manusia perusahaan dengan metode *Human Resources Scorecard*.

3. Sebagai referensi pada penelitian-penelitian berikutnya khususnya mengenai peningkatan kinerja sumber daya manusia.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pemahaman atas materi – materi yang dibahas dalam skripsi ini maka berikut ini akan diuraikan secara garis besar isi dari masing – masing bab sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang serta permasalahan yang akan diteliti dan dibahas. Juga diuraikan tentang tujuan, manfaat penelitian, serta batasan dan asumsi yang digunakan.

### BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori – teori dasar yang berkaitan *Human Resources Scorecard (HRSC)* yang dijadikan acuan atau pedoman dalam melakukan langkah – langkah penelitian sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi urutan langkah – langkah pemecahan masalah secara sistematis mulai dari perumusan masalah dan tujuan yang ingin dicapai, studi pustaka, pengumpulan data dan metode analisis data.

### BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi tentang identifikasi perusahaan, perancangan pengukuran kinerja sumber daya manusia dan *try out* pengukuran kinerja sumber daya manusia. Selain itu dalam bab ini juga berisikan data yang diperoleh selama penelitian pada perusahaan dan data yang dibutuhkan dalam menganalisis dan menyelesaikan masalah, pengolahan data, analisis serta evaluasi terhadap hasil pengolahan data, yang diolah

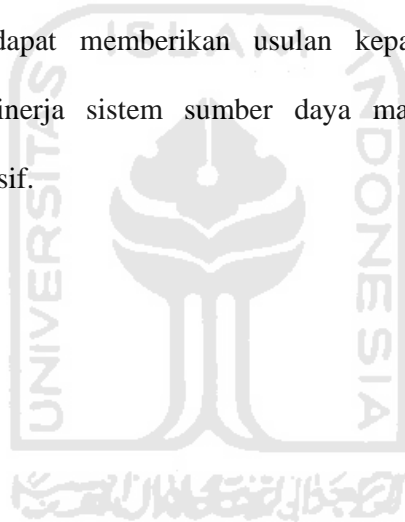
untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan metodologi dan landasan teori yang dipakai.

#### BAB V PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil yang diperoleh dalam penelitian dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

#### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang didapatkan dari hasil analisis data sehingga dapat memberikan usulan kepada perusahaan terhadap evaluasi kinerja sistem sumber daya manusia perusahaan secara komprehensif.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengukuran Kinerja Perusahaan**

Pengukuran kinerja perusahaan pada periode tertentu sangat diperlukan agar prestasi perusahaan dapat diketahui. Selama ini, pengukuran kinerja perusahaan hanya berfokus pada perspektif keuangan saja, yang hanya menggambarkan kinerja pada satu sisi yaitu perusahaan (internal), sedangkan sisi luar perusahaan (eksternal) kurang tersentuh.

Adapun definisi dari pengukuran kinerja itu sendiri menurut para ahli, antara lain sebagai berikut :

1. Patrick L. Romano (1989)

“ Pengukuran kinerja (performansi) merupakan salah satu proses dalam sistem pengendali manajemen dengan membandingkan dan mengevaluasi antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisa penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan. “

2. Mulyadi (1993)

“ Penentuan secara periodik efektivitas operasional dari suatu organisasi sebagai bagian organisasi dan karyawannya, berdasarkan : sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. “

3. Stoner et al (1996)

“ Suatu ukuran seberapa efisien dan efektif individu atau organisasi dalam tujuan yang memadai “



4. Anderson dan Clancy (1991)

*“ feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities. “*

5. Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997)

*“ the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain. “*

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian – penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

### **2.1.1 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Menurut Mulyadi (1993) adalah sebagai berikut :

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Untuk memberikan dasar bagi penilaian suatu prestasi dalam berorganisasi.
3. Untuk memberikan motivasi bagi manajer bagian dalam (internal) menjalankan bagiannya seirama dengan tujuan pokok perusahaan secara keseluruhan.

### 2.1.2. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode BSC

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan

*“...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the result of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization’s innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance”*.

Sementara, Mulyadi (2001) *Balance Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerja keuangan. *Balance Scorecard* merupakan suatu alat akuntansi manajemen yang terdiri dari serangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran secara cepat tetapi menyeluruh mengenai kinerja badan usaha yang baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

Dengan demikian *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis dalam perusahaan (*Internal Business Process*), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*). Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang menjelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga

perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicators)*. Perspektif yang digunakan ini dianggap telah cukup mewakili dalam pengukuran kinerja perusahaan.

## 2.2 Konsep Human Resources Scorecard (HRSC)

Di dalam salah satu buku yang ditulis oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 telah diperkenalkan konsep tentang “Balanced Scorecard” untuk mengukur kinerja organisasi. Sejak itu Kaplan dan Norton telah mengembangkan konsep “Balanced Scorecard” di sekitar 200 perusahaan di Amerika. Pertanyaan yang selalu diajukan dalam mendesain konsep tersebut adalah “apa strategi perusahaan anda?” Melalui pertanyaan yang demikian telah memberikan suatu inspirasi bagi Kaplan dan Norton untuk memahami para pimpinan organisasi berpikir tentang organisasinya.

Umumnya para pimpinan organisasi mempunyai kesamaan terutama dalam memusatkan perhatiannya kepada strategi financial dan memberikan prioritas kepada perbaikan proses operasional. Para pimpinan organisasi pada umumnya kurang memperhatikan pada strategi pelanggan (siapa yang menjadi target; bagaimana nilai – nilai yang berlaku dalam suatu organisasi?), Mereka nampaknya belum menyadari dan memahami strategi untuk pengembangan sumber daya manusia (*Human Capital*).

Di dalam perkembangan organisasi dan ekonomi baru pada era sekarang ini khususnya di dalam penciptaan nilai – nilai (*value creation*), suatu organisasi sangat didominasi oleh “*human capital*” dan modal “*intangible*” lainnya. Oleh sebab itu perlu adanya pengukuran terhadap strategi sumber daya manusia. Salah satu konsep yang diperkenalkan adalah “*Human Resources Scorecard*” yang menawarkan langkah – langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia.

*Human Resources Scorecard* adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategik dari peran human resources dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan.

*Human Resources Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengkaitkan orang – strategi – kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *Human Resources Scorecard* menjabarkan visi, misi, strategi menjadi aksi human resources yang dapat diukur kontribusinya. *Human Resources Scorecard* menjabarkan sesuatu yang tak berwujud / *intangible* (*leading*/sebab) menjadi berwujud / *tangible* (*lagging*/akibat). *Human Resources Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang mengkaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi, yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah. Selain itu, *Human Resources Scorecard* dapat menjadi alat bantu bagi manajer sumber daya manusia untuk memastikan bahwa semua keputusan sumber daya manusia mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha.

*Human Resources Scorecard* merupakan bagian dari perusahaan. *Human Resources Scorecard* ibarat sebuah bangunan, yang menjadi bagian dari apa yang kita turunkan dari strategi perusahaan.

*Human Resources Scorecard* merupakan kombinasi antara *indikator lagging* (akibat) dan *indikator leading* (sebab).

Di dalam *Human Resources Scorecard* itu harus ada hubungan sebabnya dulu baru akibatnya apa.

Dasar pemikiran *Human Resources Scorecard* adalah “*Gets Managed. Gets Done*”, artinya apa yang diukur itulah yang dikelola barulah bisa diimplementasi dan dinilai.

Pengukuran peranan sumber daya manusia hanya difokus pada tingkat individual seperti seleksi, kompensasi per karyawan, pelatihan per karyawan. Praktik sumber daya manusia semacam ini didasarkan pada gagasan “apabila kinerja sumber daya manusianya baik, maka otomatis kinerja perusahaan juga akan membaik”.

Kini saatnya profesional sumber daya manusia menciptakan alat ukur yang baru digunakan untuk membuktikan kontribusi sumber daya manusia pada implementasi strategi perusahaan dan mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategik.

Menurut Brian E. Becker dalam buku “*The Human Resources Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance*” mengemukakan 4 perspektif tentang evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik, yaitu :

1. *The personel perspektif*, yaitu perusahaan merekrut karyawan yang paling baik dan mengembangkannya.
2. *The compensation perspektif*, yaitu perusahaan menggunakan bonus, pembayaran insentif, dan perbedaan-perbedaan yang berarti dalam pembayaran untuk memberi ganjaran kepada karyawan yang berprestasi tinggi dan rendah. Ini adalah langkah pertama dalam mempercayai orang sebagai sumber keunggulan kompetitif, namun perusahaan belum secara penuh mengeksploitasi manfaat dari sumber daya sebagai aset strategik.
3. *The alignment perspektif*, yaitu manager senior melihat karyawan sebagai aset strategik namun mereka tidak melakukan investasi dalam

meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. Sebab itu, sistem sumber daya manusia tidak dapat meningkatkan perspektif perusahaan.

4. *The high performance perspektif*, yaitu eksekutif sumber daya manusia dan yang lain memandang sumber daya sebagai suatu sistem yang melekat dalam sistem yang lebih besar dari implementasi strategi perusahaan. Perusahaan mengelola dan mengukur hubungan antara kedua sistem tersebut dengan kinerja perusahaan (*linking people, strategy, and performance*).

### **2.2.1. Dimensi Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan HR Scorecard**

Adapun tahap merancang sistem pengukuran sumber daya manusia melalui pendekatan *HR Scorecard* adalah sebagai berikut :

#### **2.2.1.1. Mengidentifikasi *Human Resources Competency* (Kompetensi Manager SDM)**

Kompetensi yang dimaksud adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Hasil studi tentang kompetensi sumber daya manusia pernah dilakukan oleh Perrin (1990) dalam Becker, Huselid & Ulrich) menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Memiliki kemampuan computer (Eksekutif lini)
- b. Memiliki pengetahuan yang luas tentang visi untuk sumber daya manusia (Akademik)
- c. Memiliki kemampuan untuk mengantisipasi pengaruh perubahan (*Consultant*)

- d. Mampu memberikan edukasi tentang sumber daya manusia dan mempengaruhi manajer lini (Eksekutif SDM)

Dalam penelitian Universitas Michigan dalam periode 1988 sampai 1998 menunjukkan bahwa kompetensi yang perlu dimiliki oleh sumber daya manusia di masa depan adalah :

- a. Memiliki pengetahuan tentang bisnis
- b. Ahli dalam melaksanakan praktek SDM
- c. Memiliki kemampuan mengelola perubahan
- d. Memiliki kemampuan mengelola budaya
- e. Memiliki kredibilitas personal

#### **2.2.1.2 Pengukuran *High Performance Work System* (HPWS)**

HPWS menempatkan dasar untuk membangun sumber daya manusia menjadi asset strategic. HPWS memaksimalkan kinerja karyawan. setiap pengukuran sistem sumber daya manusia harus memasukkan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada ‘fokus pada kinerja’ dari setiap elemen sistem sumber daya manusia.

Pengukuran HPWS lebih pada bagaimana organisasi bekerja melalui setiap fungsi sumber daya manusia mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktivitas. Contoh :

- Berapa banyak kandidat yang berkualitas sangat baik yang direkrut untuk setiap strategi penerimaan karyawan baru ?
- Berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk training bagi karyawan baru tiap tahunnya ?

### 2.2.1.3 Mengukur *Human Resources System Alignment*

Mengukur HRSA berarti menilai sejauh mana sistem SDM memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan (*external alignment*), sedangkan bagaimana setiap elemen dalam sistem SDM dapat bekerja sama dan tidak mengalami konflik (*internal alignment*). Untuk itu hendaknya perusahaan pertama kalinya harus fokus pada *external alignment* sistem SDM terlebih dahulu, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari implementasi strategi perusahaan. Dengan demikian diharapkan *internal alignment* sistem SDM dapat tercipta dengan sendirinya. Pemilihan pengukuran yang tepat akan membantu memahami *HR Deliverable* yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai dalam perusahaan. Untuk menentukan pengukuran yang tepat harus difokuskan pada elemen dalam sistem SDM yang memiliki kontribusi positif pada suatu *HR Deliverable*. Identifikasi pengukuran ini membutuhkan kombinasi dari pemahaman profesional SDM dengan pengetahuan tentang penciptaan nilai dalam perusahaan.

### 2.2.1.4 *Human Resources Efficiency*

*HR Efficiency* merefleksikan pada bagaimana fungsi sumber daya manusia dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan cara biaya yang efektif. Bukan berarti sumber daya manusia harus meminimalkan biaya tanpa memperhatikan hasil atau *outcome*, tetapi lebih pada merefleksikan keseimbangan (*balance*). Pengukuran *HR Efficiency* terdiri dari dua jenis kategori :

- a. Pengukuran efisiensi inti (*core efficiency*) yang mempresentasikan pengeluaran sumber daya manusia yang signifikan yang tidak memiliki kontribusi langsung dengan implementasi strategi perusahaan, terdiri dari:
  - biaya manfaat (*benefit cost*) sebagai suatu persentase dari penggajian.



- biaya kesejahteraan (*worker compensation*) per karyawan
  - persentase pemasukan yang tepat pada sistem informasi sumber daya manusia.
- b. Pengukuran efisiensi strategic (*strategic efficiency*) mengukur efisiensi kegiatan dan proses sumber daya manusia yang dirancang untuk menghasilkan *HR Deliverable* tersebut, terdiri dari :
- biaya per orang yang diperkerjakan
  - biaya per jam pelatihan
  - pengeluaran sumber daya manusia bagi karyawan

#### **2.2.1.5 Human Resources Deliverable**

Untuk mengintegrasikan sumber daya manusia ke dalam sistem pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi hal yang menghubungkan antara sumber daya manusia dan rencana – rencana implementasi strategi organisasi. Hal tersebut dinamakan “*Strategic HR Deliverable*” yang merupakan *outcome* dari Arsitektur sumber daya manusia yang akan melaksanakan strategi perusahaan. Hal ini bertentangan dengan *HR Doables* yang memfokuskan pada efisiensi sumber daya manusia dan jumlah kegiatan.

*Human Resources Deliverable* terdiri dari 2 kategori yaitu :

- b. Penentu Kinerja (*Performance Drivers*)

Disini yang dimaksud adalah kapabilitas atau aset inti yang terkait dengan orang, seperti produktivitas dan kepuasan karyawan.

- c. Pendukung Kinerja (*Enablers*)

Memperkuat Performance Driver, misalnya berupa perubahan struktur reward memungkinkan adanya pencegahan daripada reaktif. Atau bila suatu perusahaan mengidentifikasi produktivitas karyawan sebagai inti *Performance Driver*, maka dengan melatih keterampilan ulang (*re-skilling*) dapat menjadi *Enabler Performance Driver*.

Jadi sebaiknya perusahaan memfokuskan pada dua hal diatas secara seimbang. Misalnya daripada hanya memikirkan sumber daya manusia yang memfokuskan pada hal – hal *enabler* bagi sumber daya manusia dalam organisasi, tetapi juga memikirkan bagaimana suatu *Enabler* sumber daya manusia tertentu yang dapat memperkuat *Performance Driver* dalam hal operasional, pelanggan (*customer*) dan segmen financial di perusahaan (non-sumber daya manusia).

*HR Deliverable* adalah kontribusi penting dalam *human capital* untuk mengimplementasikan strategi perusahaan. Dalam hal ini secara strategic memfokuskan pada tingkah laku karyawan, seperti rendahnya *turn over*.

Pengukuran *HR Deliverable* membantu untuk mengidentifikasi hubungan causal yang unik di mana sistem sumber daya manusia menciptakan value dalam perusahaan. Pemilihan pengukuran *HR Deliverable* yang tepat tergantung pada peran di mana sumber daya manusia akan ditampilkan pada implementasi strategi. *HR Deliverable* dapat saja berupa kapabilitas organisasi. Kapabilitas tersebut akan mengkombinasikan kompetensi individual dengan sistem organisasi yang menambah value melalui rantai nilai perusahaan.

Idealnya *HR Deliverable* dalam *HR Scorecard* akan memasukkan beberapa pengukuran pengaruh strategic dari HR Deliverable yang sudah didefinisikan. Hal ini juga termasuk memperkirakan hubungan antara tiap HR Deliverable dengan

Performance Driver Individual dalam Peta Strategi. Jadi dapat menghubungkan pengaruh deliverable melalui performance driver dan selanjutnya pada kinerja perusahaan.

### 2.2.2. Human Resources Scorecard Sebagai Transformasi Sebab – Akibat

*Logging Indicators* atau *outcome measure* mempunyai tolok ukur generik yang menggambarkan apa yang telah terjadi di masa lalu, seperti pangsa pasar, kepuasan pelanggan, keterampilan karyawan, dan lain – lain.

*Leading Indicators* atau *Performance Driver* merupakan indikator – indikator yang unik untuk unit usaha tertentu sebagai contoh segmen pasar dimana unit memilih untuk bersaing.

### 2.2.3. Perbedaan Human Resources Scorecard dan Balanced Scorecard

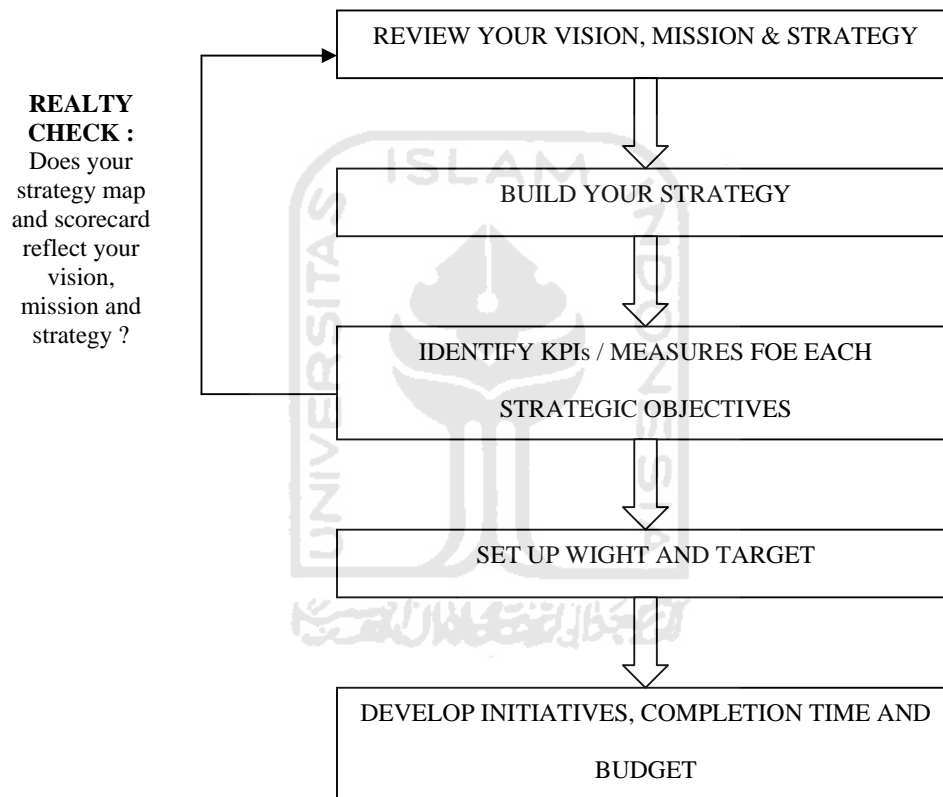
*Human Resources Scorecard* merupakan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan *Human Resources Department* dimana sistem pengukuran kinerja terintegrasi menggambarkan sistem sumber daya manusia dan *Key Performance Indicators* yang dihasilkan berdasarkan pada manajemen sumber daya manusia.

Bagaimana *Human Resources Scorecard* ini dihasilkan adalah sebagai berikut

:

1. Menentukan proses bisnis dari masing – masing perspektif.
2. Menentukan *Key Performance Indicators* dari proses bisnis perspektif.
3. Melakukan pengukuran kinerja aktual versus target dari masing – masing *Key Performance Indicators*.
4. Normalisasi ukuran yang bermacam – macam menjadi *score range*.
5. Menentukan pencapaian sistem sumber daya manusia keseluruhan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa langkah pengukuran dalam *Human Resources Scorecard* sama dengan *Balanced Scorecard*. Adapun langkah dalam pengembangan *Balanced Scorecard* digambarkan oleh Luis (2002) gambar 2.2 sebagai berikut :



Gambar 2.3. Langkah dalam pengembangan Balanced Scorecard (Luis,2002)

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* adalah salah satu model sistem pengukuran kinerja yang diturunkan dari visi, misi dan tujuan – tujuan strategis ke dalam perspektif – perspektif yang berupa *scorecard – scorecard*, yaitu *perspektif financial, perspektif customer, perspektif internal business process* dan

*perspektif learning and growth*. Cedar kemudian menjelaskan bahwa karena *Human Resources Scorecard* diturunkan dari *Balanced Scorecard*, maka *Human Resources Scorecard* juga memiliki *scorecard* yang sama pula dengan *Balanced Scorecard*, yaitu memungkinkan organisasi sumber daya manusia untuk mengukur kontribusi strategisnya berdasarkan empat perspektif.

Dalam *Human Resources Scorecard*, masing – masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Perspektif Financial

Adalah tolok ukur financial untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan – kebijakan yang telah diambil, dalam hal ini adalah berkenaan dengan perspektif customer, internal dan learning and growth. Berkaitan dengan profitabilitas, dan lain – lain.

#### 2. Perspektif Customer

Adalah tolok ukur karyawan sebagai aset, sebagai pengguna atau output dari implementasi strategi sumber daya manusia atau lebih tepatnya merupakan dampak terhadap customer dari perspektif internal dan perspektif learning and growth.

Ukuran dari perspektif ini misalnya *Employee Satisfaction*, yaitu ukuran – ukuran yang menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dalam hal pemenuhan kriteria yang ditetapkan.

#### 3. Perspektif Internal Business Process

Memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan customer dan mencapai tujuan financial dari organisasi. Perspektif ini meliputi inovasi, proses dan pelayanan.

#### 4. Perspektif Learning and Growth

Memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia, misalnya melalui pelatihan.

Model / pedoman implementasi pengukuran berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*, seperti yang dikemukakan oleh Sanger (1998), yaitu :

##### 1. Menentukan target performansi

Target performansi yang dihasilkan nantinya dibandingkan dengan performansi aktual.

##### 2. Normalisasi Skor

Karena *Balanced Scorecard* memiliki bermacam - macam pengukuran menggunakan satuan yang berbeda - beda, maka diperlukan cara yang mudah untuk mengintegrasikannya, dengan menggunakan skala sederhana (0-100, misalnya) untuk masing - masing faktor dan menggunakan proses konversi interpolasi untuk merubah ukuran aktual menjadi skor ternormalisasi. Sehingga masing - masing indikator memiliki skala ukuran yang sama, dimana hal ini memudahkan membandingkan pencapaian kinerja masing - masing indikator.

##### 3. Menentukan tingkat kepentingan atau bobot dari masing - masing *KPI*

Meskipun banyak faktor yang berguna, beberapa mungkin lebih penting dibanding yang lain dalam menentukan kesejahteraan keseluruhan.

##### 4. Menentukan formula yang digunakan untuk menghitung bermacam - macam *KPI*

##### 5. Interpretasi hasil

Keuntungan implementasi *Human Resources Scorecard (GML Performance consulting, 2001)* adalah :

1. Menggambarkan peran dan kontribusi sumber daya manusia kepada pencapaian visi perusahaan secara jelas dan terukur.
2. Memampukan profesional sumber daya manusia dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan.
3. Memberikan gambaran hubungan sebab dan akibat.
4. Memampukan profesional sumber daya manusia mengelola tanggung jawabnya yang strategis.
5. Fleksibel

Menurut Brian E. Becker dan kawan-kawan menyatakan bahwa *Human Resources Scorecard* memberikan manfaat – manfaat sebagai berikut : (2001, hal 75-76).

- a. *It reinforce the destination between Human Resources Doables and Human Resources Deliverables.*
- b. *It enables you to control costs and create value.*
- c. *It measures leading indicators.*
- d. *It assesses Human Resources contribution to strategy implementation and ultimately to the “bottom line”.*
- e. *It lets Human Resources professionals effectively manage their strategic responsibilities.*
- f. *It encourage flexibility and change.*

#### 2.2.4. Kaitan Human Resources Scorecard dengan Strategi

Strategi pada dasarnya adalah suatu teori tentang bagaimana mencapai sasaran perusahaan. Secara konvensional, perusahaan menjalankan kinerjanya berdasarkan laporan financial di masa yang lalu. Namun para profesional kini telah menemukan pengukuran yang tepat untuk pengukuran jangka panjang dan benar adalah melalui strategi. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan menjalankan kinerjanya berangkat dari strategi, ukuran financial dan nonfinancialnya diturunkan dari strategi, visi dan misi perusahaan. *Human Resources Scorecard* seperti halnya *Balanced Scorecard*, *scorecard*-nya diturunkan dari strategi perusahaan yang berkenaan dengan sistem sumber daya manusia. Perusahaan menggunakan *scorecard* untuk manajemen kinerjanya dan menjadikan strategi sebagai kunci pusat manajemen proses dan sistem (Kaplan dan Norton,2000).

Untuk mendefinisikan *scorecard – scorecard*, dimulai dengan mendefinisikan strategi perusahaan tersebut, kemudian dikembangkan kerangka untuk mendeskripsikan dan mengimplementasikan strategi. Kerangka tersebut dipetakan dan dinamakan *strategi map*, yaitu suatu arsitektur yang logic dan komprehensif untuk mendeskripsikan strategi dan menyediakan pondasi untuk mendesain *Balanced Scorecard* atau *Human Resources Scorecard* (Kaplan dan Norton,2000).

*Strategi map* membantu organisasi melihat strateginya secara kohesif, terintegrasi dan dalam cara yang sistematis, karena menghubungkan *cause – effect relationship* yang menunjukkan aset *intangibile* ditransformasikan ke *tangible outcome* (financial) [Kaplan dan Norton,2000].

Dengan menterjemahkan strategi ke dalam arsitektur logic dari strategi map serta mendeskripsikannya dalam *scorecard – scorecard* dalam *Human Resources*



*Scorecard*, strategi menjadi mudah dimengerti oleh seluruh lapisan karyawan, semua level dan semua unit [Kaplan dan Norton,2000] dan menjadi pedoman ukuran kinerja bagi sistem sumber daya manusia dalam mengembangkan sistem sumber daya manusianya termasuk di dalamnya sumber daya manusia secara keseluruhan atau individu – individu dalam perusahaan agar mencapai sasaran dan menjadikan dirinya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan ditargetkan oleh strategi perusahaan. Dengan demikian, *Human Resources Scorecard* mengaitkan orang – strategi – kinerja.

### **2.3 Analytical Hierarchy Process (AHP)**

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hirarki, suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompok-kelompok dan kemudian kelompok-kelompok tersebut diatur menjadi bentuk hirarki. Pendekatan model AHP hampir identik dengan model perilaku politis, yaitu merupakan model keputusan (individual) dengan menggunakan pendekatan kolektif dari proses pengambilan keputusannya. AHP yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, dapat memecahkan masalah kompleks yang berkriteria banyak, juga kompleksitas ini disebabkan oleh struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian persepsi pengambil keputusan serta ketidakpastian tersedianya data statistik yang akurat atau bahkan tidak ada sama sekali. Adakalanya timbul masalah keputusan yang dirasakan dan diamati perlu diambil secepatnya, tetapi variasinya sedemikian rumit sehingga datanya tidak mungkin dapat dicatat secara numerik, yang hanya dapat diukur secara kualitatif yaitu berdasarkan persepsi, pengalaman dan intuisi.

Kelebihan AHP (Suryadi dan Ramdhani, 1998) dibandingkan dengan yang lainnya karena adanya:

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai kepada sub-sub kriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan ketahanan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.
4. Karena menggunakan *input* persepsi manusia, model ini dapat mengolah data yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif sekaligus. Selain itu, AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multi-objektif dan multi-kriteria yang didasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hirarki, sehingga menjadi model pengambilan keputusan yang komperhensif.

### **2.3.1 Langkah-langkah Analitical Hierarchy Process**

Secara umum langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan AHP adalah sebagai berikut (Suryadi dan Ramdhani, 1998):

1. Mendefinisikan permasalahan dan menentukan secara spesifik tujuan dan solusi yang diinginkan. Jika digunakan untuk memilih alternatif atau menyusun prioritas alternatif, pada tahap ini dilakukan pengembangan alternatif.
2. Menyusun masalah ke dalam struktur hirarki sehingga permasalahan yang kompleks dapat ditinjau dari sisi detail dan terukur. Penyusunan

hirarki yang memenuhi kebutuhan harus melibatkan pihak ahli di bidang pengambilan keputusan.

3. Menyusun matriks-matriks perbandingan berpasangan untuk setiap level di bawahnya, sebuah matriks untuk setiap elemen yang tepat berada pada level di atasnya. Elemen-elemen pada level bawah saling diperbandingkan berdasarkan pengaruhnya terhadap elemen yang tepat pada level di atasnya. Hasilnya adalah matriks penilaian bujur sangkar.
4. Pengisian matriks perbandingan berpasangan oleh pengambil keputusan. Dibutuhkan sebanyak  $n(n-1)/2$  *judgement* untuk setiap matriks pada tahap 3 di atas.
5. Melakukan pengujian konsistensi dengan menggunakan *eigen value* terhadap perbandingan berpasangan antar elemen yang didapatkan pada tiap level hirarki. Pertama, uji nilai indeks konsistensi, hitung nilai ratio dari konsistensi indeks dan randoms indeks.
6. 3,4 dan 5 diulang setiap level *cluster* dan hirarki.
7. Melakukan sintesis untuk menyusun bobot *vektor eigen* tiap elemen masalah pada setiap level hirarki. Proses ini akan menghasilkan bobot elemen pencapaian tujuan, sehingga elemen dengan bobot tertinggi memiliki prioritas penanganan. Prioritas dihasilkan dari suatu matriks perbandingan berpasangan antar seluruh elemen pada level yang sama.
8. Mengevaluasi konsistensi hirarki, jika nilainya lebih besar 0.1 maka terjadi inkonsistensi, kualitas data harus diperbaiki.

### 2.3.2 Penyusunan Prioritas

Langkah pertama dalam menetapkan prioritas elemen – elemen dalam suatu persoalan keputusan adalah dengan membuat perbandingan berpasangan, yaitu elemen – elemen dibandingkan berpasangan terhadap suatu kriteria yang ditentukan. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan ini, mulailah pada puncak hierarki untuk memilih kriteria C, atau sifat, yang digunakan untuk melakukan perbandingan yang pertama. Lalu, dari tingkat tepat dibawahnya, ambil elemen – elemen yang akan dibandingkan ( $A_1$ ,  $A_2$ ,  $A_3$ , dan seterusnya).

Susun elemen – elemen ini pada sebuah matriks seperti table berikut :

Tabel 2.1 Contoh Matriks Perbandingan

| C     | $A_1$ | $A_2$ | - | - | - | $A_7$ |
|-------|-------|-------|---|---|---|-------|
| $A_1$ | 1     |       |   |   |   |       |
| $A_2$ |       | 1     |   |   |   |       |
| -     |       |       |   |   |   |       |
| -     |       |       |   |   |   |       |
| -     |       |       |   |   |   |       |
| $A_7$ |       |       |   |   |   | 1     |

Dari matriks ini, bandingkan elemen A, dalam kolom disebelah kiri dengan elemen  $A_1$ ,  $A_2$ ,  $A_3$  dan seterusnya yang terdapat dibaris atas berkenaan dengan sifat C di sudut kiri atas. Lalu ulangi dengan elemen kolom  $A_2$  dan seterusnya. Untuk mengisi matriks banding berpasang itu kita

menggunakan bilangan untuk menggambarkan relatif pentingnya suatu elemen diatas yang lainnya, berkenaan dengan sifat tersebut, table dibawah ini memuat skala banding berpasang.

Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Pasangan

| Intensitas Kepentingan | Keterangan   | Penjelasan  |
|------------------------|--|---|
| 1                      | Kedua elemen sama pentingnya   | Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan   |
| 3                      | Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya  | Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan atas elemen lainnya                                 |
| 5                      | Elemen yang satu sedikit lebih cukup daripada elemen yang lainnya  | Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya                                  |
| 7                      | Satu elemen jelas lebih penting dari pada elemen lainnya   | Satu elemen yang kuat disokong dan dominannya telah terlihat dalam praktek  |
| 9                      | Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya   | Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan |
| 2,4,6,8                | Nilai – nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan  | Nilai ini diberikan bial ada dua kompromi diantara dua pilihan  |
| Kebalikan              | Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan I<br>$a_{ji} = 1 / a_{ij}$ |   |

Sumber : *Multi Criteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process*, Thomas L Saaty, 1988

### 2.3.3 Pengukuran Konsistensi Setiap Matriks Perbandingan

Konsistensi adalah jenis pengukuran yang tak dapat terjadi begitu saja atau mempunyai syarat tertentu. Suatu matriks, misalnya terdapat 3 unsur (i, j,

k) dan setiap perbandingannya dinyatakan dengan a. Konsistensi 100 % apabila memenuhi syarat sebagai berikut :

$$a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$$

dengan syarat tersebut maka matriks A berikut ini dapat dinyatakan konsistensi karena :

$$A = \begin{array}{c|ccc} & i & j & k \\ \hline i & 1 & 4 & 2 \\ j & 1/4 & 1 & 3 \\ k & 1/2 & 1/3 & 1 \end{array}$$

Apabila ketiga syarat diatas sudah terpenuhi maka bias dikatakan bahwa matriks A tersebut konsistensi 100% atau dapat juga dikatakan tingkat inkonsistensinya 0%. Apabial muncul angka atau skala 5 dalam sebuah matriks perbandingan maka itu tidak lain adalah 5/1. Dengan dasar tersebut maka dapat dijelaskan bahwa :

$$a_{ij} = w_i / w_j, \text{ dimana } I, j = \text{bilangan asli}$$

Karena itu,

$$a_{ij} \cdot a_{jk} = (w_i / w_j) \cdot (w_j / w_k) = w_i / w_k = a_{ik}$$

dan juga dapat dibuktikan bahwa :

$$a_{ji} = w_j / w_i = 1 / (w_i / w_j) = 1 / a_{ij}$$

Apabila sejumlah n persamaan dengan n variable yang tidak diketahui dipecahkan dengan cara matriks maka bentuk persamaan matriksnya menjadi :

$$A \cdot x = Y \dots\dots\dots(1)$$

Dimana A merupakan matriks yang berisi koefisien – koefisien dari semua persamaan. x merupakan variable yang hendak dicari besarnya dan Y merupakan konstanta di sisi kanan setiap persamaan. Rumus (1) dapat juga dinyatakan sebagai :

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot x_j = y_i, \text{ dimana } i = \text{bilangan asli}$$

Karena,

$$a_{ij} \cdot (w_j / w_i) = 1, \text{ dimana } i, j = \text{bilangan asli}$$

atau

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot w_j \cdot (1/w_i), \text{ dimana } i = \text{bilangan asli}$$

maka

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot w_j = n \cdot w_i, \text{ dimana } i = \text{bilangan asli}$$

yang adalah sama dengan

$$A \cdot w = n \cdot w \dots\dots\dots(2)$$

Dalam teori matriks, rumus (2) menunjukkan bahwa w adalah eigen vektor dari matriks A, sedangkan n menunjukkan eigen valuenya.

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas suatu eigen value maksimum. Dengan eigen value maksimum, inkonsistensi yang biasa dihasilkan matriks perbandingan dapat diminimumkan.

Rumus dari indeks konsistensi (CI) adalah

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{(n-1)}$$

Berikut ini indeks random untuk matriks berukuran 3 sampai 10 (matriks berukuran 1 dan 2 mempunyai inkonsistensi 0)

Tabel 2.3 Nilai Indeks Random (RI)

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1,2  | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
| 0,00 | 0,58 | 0,90 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,49 |

Sumber : *Analytical Hierarchy Process, Bambang Brodjonegoro, 1991*

Rumus dari konsistensi / inkonsistensi (CR) itu sendiri dapat dituliskan sebagai berikut :

$CR = CI / RI$ , dimana : CR = Rasion Konsistensi

CI = Indeks Konsistensi

RI = Indeks Random

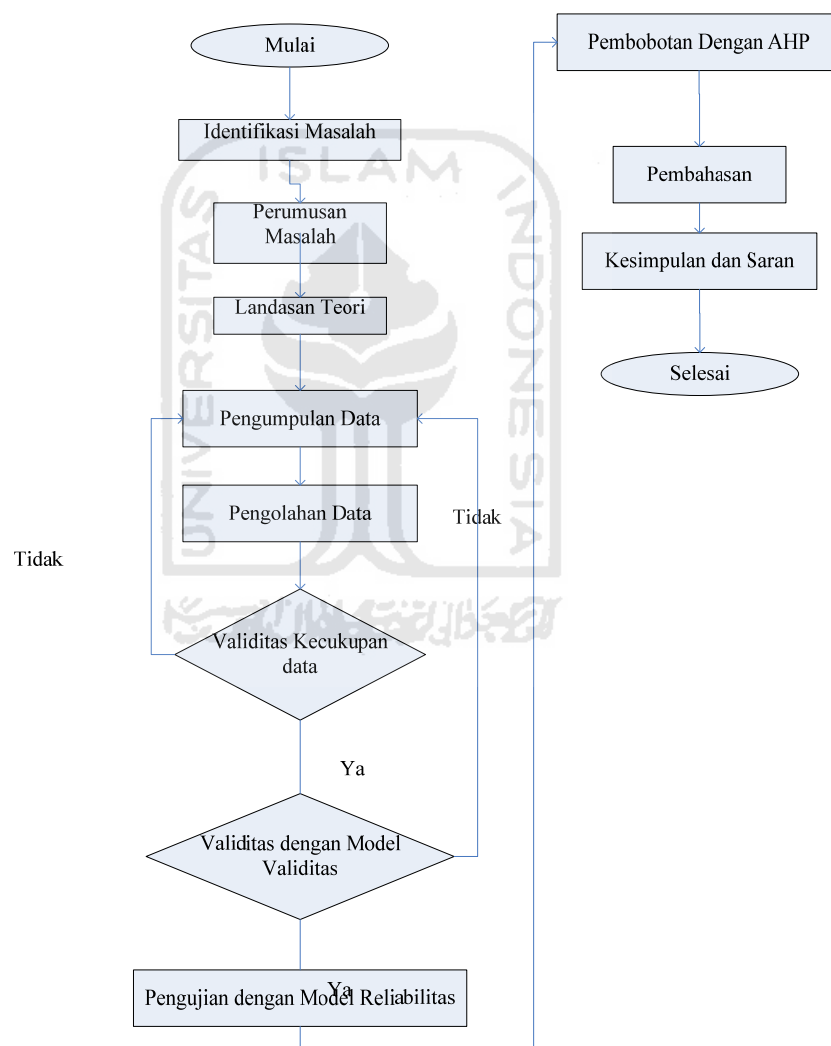
Tingkat inkonsistensi yang masih bias diterima adalah tingkat inkonsistensi sebesar 10 % kebawah (Bambang PS Brodjonegoro, 1991 : 15)



## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Langkah Pemecahan Masalah

Kerangka penelitian dalam memudahkan penyelesaian masalah tersaji dalam gambar berikut :



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

### **3.2 Identifikasi, Perumusan Masalah dan Tujuan Penelitian**

Identifikasi dan perumusan masalah merupakan proses mengidentifikasi masalah (mencari kendala-kendala) yang ada di perusahaan dan melakukan perumusan dari hasil pengidentifikasian masalah tersebut.

Sedangkan penetapan tujuan dan identifikasi variabel merupakan proses penetapan, tujuan penelitian dan melakukan pengidentifikasian variabel-variabel apa yang harus diteliti.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Dalam mengumpulkan data, ada beberapa cara yang digunakan dalam mendukung proses penelitian yaitu

#### **3.3.1 Studi Kepustakaan**

Proses mempelajari, mencari dan membandingkan hasil temuan di perusahaan dengan literature-literatur yang ada untuk mencari solusi hasil temuan di perusahaan.

#### **3.3.2 Studi Lapangan**

Suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara langsung ke objek penelitian, dengan cara:

1. Metode Observasi (Pengamatan)

Yaitu suatu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung ke lapangan.

2. Metode Wawancara (*Interview*)

Yaitu suatu metode pengumpulan data dengan cara menggunakan Tanya jawab secara langsung kepada pimpinan atau manajemen.

### 3. Metode Kuisioner

Yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi.

Ada dua jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian, yaitu

1. Data primer, yaitu data yang secara langsung dikumpulkan atau diperoleh dari objek penelitian.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian, melainkan telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen tertulis yang telah dimiliki perusahaan seperti :
  - a. Untuk perspektif keuangan: laporan keuangan yang digunakan untuk anggaran peningkatan kinerja karyawan.
  - b. Untuk perspektif pelanggan: kemudahan atau fasilitas yang diterima oleh karyawan.
  - c. Untuk proses bisnis internal: kemudahan birokrasi dalam perusahaan terhadap karyawan.
  - d. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: pelatihan yang diterapkan pada karyawan guna meningkatkan kinerja.

### 3.4 Pengolahan Data

#### 3.4.1 Uji Kecukupan Data

Untuk mengetahui apakah kuisisioner yang kita sebarakan ke responden cukup maka perlu dilakukan uji kecukupan data, digunakan cara Cochran, yaitu sebagai berikut:

$$N' = \left[ \frac{Z_{\alpha/2}}{e} \right]^2 p \cdot (1 - p)$$

Dimana :

$N'$  = Jumlah *sampel* minimal

$(Z_{\alpha/2})^2$  = Nilai Distribusi Normal

$P$  = Proporsi yang diduga

$\alpha$  = Tingkat Ketelitian

$e$  = Tingkat Kesalahan maksimum yang diperbolehkan (*error*)

#### 3.4.2 Uji Validasi

Uji validasi dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

A. Menentukan hipotesis

$H_0$  : skor atribut dengan skor faktor berkorelasi positif

$H_1$  : skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak valid)

B. Menentukan nilai  $r_{\text{tabel}}$

Dengan tingkat signifikansi 5%, derajat kebebasan (df) =  $n - 2$ , maka nilai

$r_{\text{table}}$  dapat dilihat pada table r.

C. Menentukan nilai  $r_{\text{hitung}}$

$r_{hitung}$  dapat dihitung dengan menggunakan software SPSS 16.0, dengan langkah software sebagai berikut :

1. Memasukkan seluruh koefisien atau variabel pertanyaan yang ada didalam kuisisioner pada *variable view*
2. Melakukan *input* data menggunakan lambang  $X_1, X_2, \dots, X_i$  kedalam *data view*
3. Mengklik *Analyze- Scale-Reliability Analysis*
4. Memasukkan semua atribut pertanyaan kuisisioner ke dalam item
5. Pada bagian *statistics* aktifkan kotak cek *item, Scale, Scale if item deleted*.
6. Abaikan pilihan lain.
7. Mengklik *continue- ok*.

Langkah-langkah ini dilakukan sampai semua data valid. Hasil perhitungan  $r_{hitung}$  pada software SPSS 16.0 dapat dilihat pada nilai *Corrected Item-Total Correlation*.

Langkah-langkah ini dilakukan sampai semua data valid. Hasil perhitungan  $r_{hitung}$  pada software SPSS 16.0 dapat dilihat pada nilai *Corrected Item-Total Correlation*.

#### D. Membandingkan besar nilai $r_{tabel}$ dengan $r_{hitung}$

Jika nilai  $r_{hitung}$  bernilai positif, serta  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Jika nilai  $r_{hitung}$  bernilai positif, serta  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

Jika nilai  $r_{hitung}$  bernilai negatif, serta  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

E. Membuat kesimpulan

### 3.4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.:

a. Menentukan Hipotesis

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

$H_1$ : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak *reliabel*).

b. Menentukan nilai  $r_{tabel}$

Dengan tingkat signifikansi 5 %, derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n-2$ , maka nilai  $r_{tabel}$  dapat dilihat pada tabel  $r$

c. Membandingkan besaran nilai  $r_{hitung}$

Hasil perhitungan  $r_{hitung}$  pada *software* SPSS 16.0 dapat dilihat pada nilai *Cronch's Alpha*. Apabila koefisien reliabilitas mendekati 1, maka kuisisioner dikatakan mempunyai reliabilitas baik.

d. Membandingkan besar nilai  $r_{tabel}$  dengan  $r_{hitung}$

Jika nilai  $r_{hitung}$  bernilai positif, serta  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Jika nilai  $r_{hitung}$  bernilai positif, serta  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

Jika nilai  $r_{hitung}$  bernilai negatif, serta  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

e. Membuat kesimpulan.

#### **3.4.4 Menjabarkan dan Menghubungkan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan ke dalam perspektif yang digunakan dalam metode *Human Resources Corecard***

Visi, misi dan tujuan yang dibuat oleh perusahaan berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja sumber daya manusia pada khususnya. Langkah awal dalam pengerjaan perancangan dan pengukuran kinerja sumber daya manusia adalah menjabarkan visi, misi, serta tujuan yang dimiliki oleh perusahaan ke dalam *strategic objectives* sesuai dengan masing-masing perspektif yaitu 4 perspektif yang digunakan dalam pengukuran. Dari *strategic objectives* ini kemudian ditentukan *Key Performance Indicators* yang merupakan indikator untuk mengukur pencapaian masing-masing *strategic objectives*, dimana *Key Performances Indicators* ini telah ditentukan oleh pihak perusahaan.

Melalui informasi yang didapat dari pihak perusahaan mengenai visi, misi, dan strategi perusahaan, yang kemudian dihubungkan dengan pengukuran *Human Resources Scorecard* melalui dua cara, yaitu

1. Hubungan Sebab Akibat (*Cause and Effect Relationship*).
2. Faktor Pendorong Kinerja (*Outcomes and Performance Drivers*).

#### **3.4.5 Pengukuran *Human Resources Scorecard***

Setelah menghubungkan strategi dengan pengukuran *Human Resources Scorecard*, maka dilakukan perancangan *scorecard* yang sesuai dengan kondisi perusahaan. *Scorecard* terbagi dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran. *Scorecard* dirancang dengan menentukan:

1. Tujuan Strategik (*Strategic Objectives*)
2. Tolok Ukur Strategik (*Strategic Measures*)
3. Target Yang Ingin Dicapai (*Targets*)
4. Kriteria Penilaian kinerja Perusahaan
5. Skor Penilaian Kinerja Perusahaan

#### **3.4.6 Menentukan Bobot Masing-Masing Tolak Ukur dengan AHP**

Kegunaan AHP adalah untuk menyelesaikan masalah yang menyangkut suatu situasi sistem yang kompleks atau tidak berkerangka dengan jalan mendefinisikan situasi yang kompleks tersebut kedalam elemen-elemen yang lebih kecil. Kemudian elemen-elemen tersebut dengan cara membandingkan secara berpasangan. Pada akhirnya dilakukan sintesis dari pendapat tadi untuk menentukan atribut mana yang memiliki prioritas tertinggi yang akan keluar sebagai hasil analisis, baik dalam penilaian relative maupun secara absolute. Adapun langkah-langkahnya adalah:

1. Menjumlahkan elemen-elemen setiap kolom dari matrik perbandingan.
2. Membagi setiap elemen dengan jumlah kolom dari setiap elemen yang bersangkutan.
3. Menjumlahkan hasil bagi elemen tersebut dalam satu baris.
4. Menentukan harga rata-rata dengan cara membagi jumlah matrik dalam setiap baris dengan besarnya ukuran matrik.



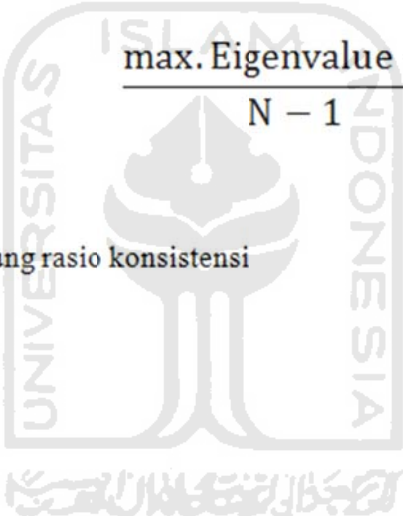
### 3.4.7 Menghitung Konsistensi Indeks

Langkah-langkahnya adalah

1. Mengalikan setiap elemen baris dari matriks asal dengan bobot prioritas dan menjumlahkan setiap barisnya.
2. Mengalikan matriks awal dengan bobot prioritas.
3. Menghitung harga rata-rata sebagai nilai eigen value terbesar ( $\lambda_{\max}$ )
4. Indeks Konsistensinya adalah :

5. Menghitung rasio konsistensi

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

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


### 3.5 Pembahasan

Hasil dari pengolahan data kemudian dianalisa. Analisa data dilaksanakan untuk mencapai tujuan penelitian dengan pembahasan terhadap hasil yang diperoleh.

### 3.6 Kesimpulan dan Saran

Dari hasil pembahasan terhadap pengolahan data diperoleh kesimpulan dan saran-saran yang bermanfaat bagi perusahaan.

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Neutron Yogyakarta berdiri pada tahun 1986. Namun, resmi diakui oleh Dinas Pendidikan pada tahun 1989 dengan terbitnya surat izin mengenai penyelenggaraan lembaga pendidikan diluar sekolah. Pada awalnya lembaga bimbingan belajar ini bernama Neutron Collage. Karena ada aturan yang melarang penggunaan bahasa Inggris pada nama perusahaan maka nama berubah menjadi Neutron Yogyakarta. Saat ini Neutron Yogyakarta membuka kelas untuk siswa kelas 5 SD, 6SD, 1 SMP, 2 SMP, 3 SMP, 1 SMA, 2 SMA, 3 SMA dan untuk alumni. Neutron memiliki 64 cabang yang ada di seluruh Indonesia. Yang berkantor pusat di Yogyakarta.

##### **4.1.2 Visi dan Misi**

Dalam menghadapi tantangan dalam persaingan maka perusahaan memiliki pedoman dalam menjalankan usahanya. Yaitu berupa visi, misi yang merupakan pedoman bagi komponen perusahaan untuk mengembangkan diri dan menyeleraskan tujuan perusahaan yang mendukung pencapaian visi dan misi tersebut. Pedoman usaha yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Visi

Menjadi lembaga bimbingan belajar yang unggul berintegritas dan berkomitmen tinggi untuk menghasilkan siswa yang berpendidikan.

2. Misi

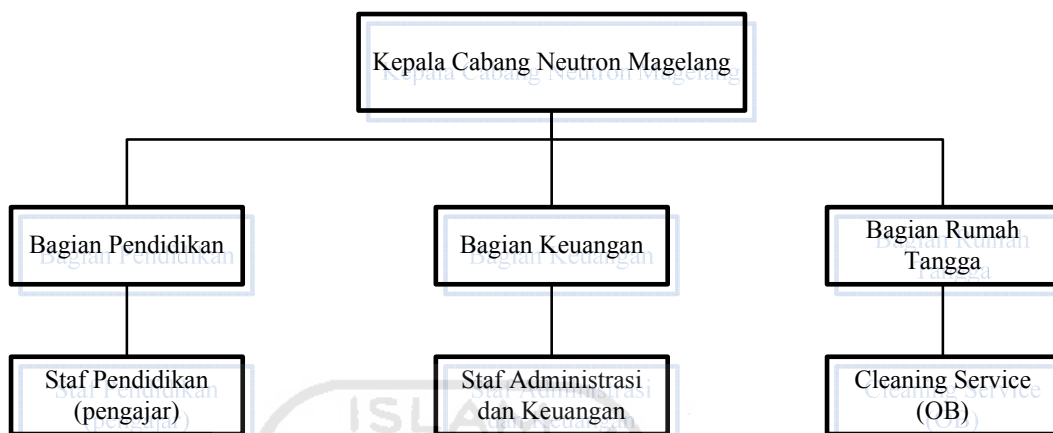
Menciptakan dan melaksanakan pembelajaran yang inovatif dan efektif dalam lingkungan belajar yang kondusif.

Adapun strategi yang diterapkan dalam mengimplementasikan visi dan misi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan jumlah siswa setiap tahunnya.
2. Meningkatkan tanggung jawab, loyalitas, motivasi, dan kepuasan karyawan demi mencapai tujuan organisasi perusahaan.

### 4.1.3 Struktur Organisasi

#### STRUKTUR ORGANISASI NEUTRON CABANG MAGELANG



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

### 4.1.4 Data Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, data-data yang dipergunakan adalah:

Tabel 4.1 Data Perspektif Keuangan

| Nama Data                          | 2009            | 2010            |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Training Cost (TC)                 | Rp 5.000.000,00 | Rp 8.000.000,00 |
| Employee Procurement Cost<br>(EPC) | Rp 3.000.000,00 | Rp 2.500.00,00  |

### 4.1.5 Data Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, dalam hal ini adalah karyawan, data yang dibutuhkan adalah:

Tabel 4.2 Data Perspektif Pelanggan

| Nama Data                     | 2009 | 2010 |
|-------------------------------|------|------|
| Jumlah karyawan yang keluar   | 4    | 3    |
| Jumlah karyawan yang bekerja  | 35   | 40   |
| Rata-rata hari karyawan absen | 4    | 3    |

#### 4.1.6 Data Perspektif Bisnis Internal

Jumlah waktu koordinasi antara atasan dan pegawai dilaksanakan seminggu sekali selama 2 jam. Pada tahun 2009 jumlah jam waktu koordinasi sebanyak 108 jam dan pada tahun 2010 sebanyak 112 jam. Proses pemberian biaya kontrak pada 2009 selama

#### 4.1.7 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan yang dibutuhkan adalah:

Tabel 4.3 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Nama Data                                  | 2009 | 2010 |
|--|------|------|
| Jumlah karyawan yang memiliki kemampuan IT | 3    | 5    |
| Jumlah pelatihan bagi karyawan             | 3    | 2    |

#### **4.2 Menghubungkan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan dengan Pengukuran Kinerja Human Resources Scorecard (HRSC)**

Strategi usaha yang telah dimiliki oleh perusahaan merupakan pedoman yang digunakan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Dan dari visi, misi perusahaan ini perlu diimplementasikan secara baik. Langkah awal dalam mengimplementasi strategi yang telah ditetapkan adalah menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran yang sesuai. Dengan langkah tersebut dapat dijadikan alat sebagai motivator dan untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia serta melakukan perbaikan – perbaikan pada sumber daya manusia dan lingkungan sekitarnya sehingga menjadikan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut memiliki kinerja yang baik. Dengan adanya kinerja sumber daya manusia yang baik maka perusahaan akan dapat mencapai tujuan dan targetnya. Penerjemahan strategi ke dalam langkah – langkah tindakan yang menyeluruh dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard*. Dengan kerangka *Human Resources Scorecard*, strategi yang telah dirumuskan kemudian diterjemahkan ke dalam 4 Perspektif *Human Resources Scorecard*.

Sebelum diterjemahkan dalam *Human Resources Scorecard*, strategi harus dihubungkan dulu dengan pengukuran yang meliputi :

1. Hubungan sebab – akibat
2. Faktor pendorong kinerja

Melalui 2 prinsip tersebut, *Human Resources Score Card* memberikan gambaran pelaksanaan strategi yang membutuhkan serangkaian aktivitas yang

terkait dan harus dilaksanakan untuk mendukung pelaksanaan strategi. Keberhasilan pencapaian sasaran strategis ditunjukkan dengan ukuran hasil (*Outcome Measure*). Untuk pencapaian hasil diperlukan ukuran pemacu kinerja (*Performance Drivers*) yaitu ukuran yang menyebabkan hasil dicapai. Keberhasilan badan usaha di masa depan dapat ditunjukkan secara tepat tidak hanya oleh ukuran hasil tetapi juga ditentukan oleh ukuran pemacu kinerja.

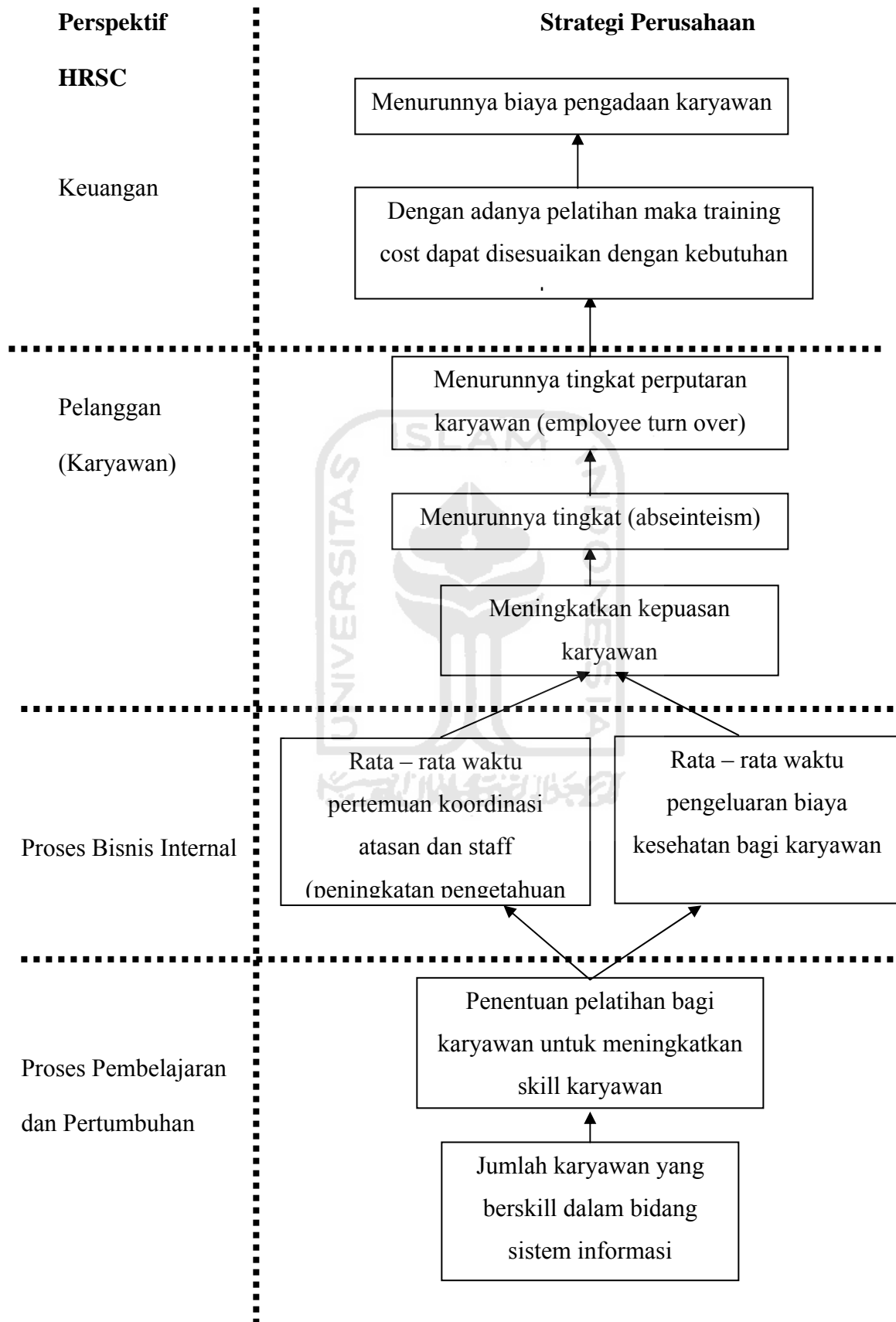
Strategi perusahaan diatas, kemudian dihubungkan dengan empat perspektif HRSC. Strategi peningkatan skill / kemampuan penguasaan sistem informasi yang dimiliki oleh tiap karyawan serta jumlah pelatihan yang diadakan oleh perusahaan guna meningkatkan skill karyawan tersebut merupakan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Hal ini harus diimbangi dengan prosentase rata – rata jam pertemuan koordinasi atasan dan staff guna mempertahankan visi dan misi perusahaan tetap pada satu jalur serta rata – rata waktu pengeluaran biaya tunjangan kesehatan dari pihak perusahaan kepada pihak karyawan yang membutuhkan, dimana hal ini terkategori dalam perspektif proses bisnis internal. Kualitas sumber daya manusia akan meningkat apabila dalam kesehariannya karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya (kepuasan karyawan), sehingga karyawan akan merasa betah bekerja pada perusahaan dan tingkat absensi karyawan akan cenderung rendah. Hal ini akan menyebabkan karyawan tidak akan keluar dari perusahaan yang terkategori dalam perspektif pelanggan, sehingga perusahaan tidak mengeluarkan biaya pengadaan pegawai, yang pada

dasarnya memerlukan biaya yang tidak sedikit karena meliputi semua aspek perekrutan pegawai seperti biaya pemasangan iklan yang tidak murah, pengorbanan waktu pada departemen – departemen yang bersangkutan serta banyak hal lainnya. Dan hanya mengeluarkan biaya pelatihan yang merupakan usaha dalam peningkatan kemampuan sumber daya manusia (karyawan), yang terkategori dalam perspektif keuangan

Berikut merupakan gambar yang menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam 4 perspektif *Human Resources Scorecard* :







Pada metode *Human Resources Scorecard* terdapat empat perspektif yang digunakan sebagai faktor pengukuran kinerja sumber daya manusia, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Strategi perusahaan di atas selanjutnya dipilah dalam tiap perspektif metode *Human Resources Scorecard* berdasarkan hubungan sebab akibat.

Dimulai dari perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, yang erat kaitannya dengan sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Strategi yang dilakukan perusahaan pada perspektif ini adalah memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia. misalnya dengan pelatihan bagi karyawan dan menambah karyawan agar memiliki skill bidang sistem informasi.

Pada perspektif proses bisnis internal, strategi berikutnya adalah dengan memfokuskan pada kepuasan karyawan dalam mendapatkan fasilitas dari perusahaan dan memberikan dorongan bagi karyawan dengan adanya koordinasi.

Selanjutnya pada perspektif pelanggan adalah peningkatan kepuasan karyawan dalam hal pemenuhan kriteria yang ditetapkan sehingga nantinya di dalam perusahaan tingkat absensi karyawan akan menurun sehingga tidak ada karyawan yang keluar

Dari strategi perusahaan di atas maka perusahaan dapat menentukan biaya pelatihan guna meningkatkan karyawannya sehingga dengan kemampuan yang

dimiliki karyawan tersebut maka dapat menekan biaya pengadaan karyawan yang tercakup dalam perspektif keuangan.

### **4.3 Pengolahan Data**

#### **4.3.1 Perpektif Keuangan**

##### **4.3.1.1 Hubungan Sebab-Akibat**

Dalam perpektif finansial ini meningkatkan profit merupakan tujuan utama yang harus dicapai oleh Neutron Yogyakarta. Strategi yang ditetapkan adalah meningkatkan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan. Dalam usaha untuk tetap meningkatkan kemampuan karyawan ini, pihak perusahaan mengharapkan agar tidak terjadi pengeluaran yang terlalu besar dalam hal peningkatan kemampuan karyawan.

Keberhasilan dari strategi perusahaan berpengaruh pada hasil pengukuran keuangan yang dinyatakan dengan *sales growth ratio*. Selain itu juga akan membawa perluasan kepada peningkatan sumber daya manusia perusahaan serta dapat meminimalisasi pengeluaran oleh pihak perusahaan dalam bidang kepegawaian.

##### **4.3.1.2 Strategic Objectives**

*Strategic objectives* ini merupakan hasil dari diskusi antara pihak perusahaan dan peneliti yang didasarkan pada visi, misi, serta tujuan perusahaan. *Strategic objectives* pada perpektif keuangan adalah:

1. Meningkatkan kemampuan kinerja sumber daya manusia perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam usaha bimbingan belajar.
  - a. Tolok ukur : Biaya pelatihan (*Training cost/TC*)
  - b. *Performance Driver Measure* : meminimalisasi jumlah pengeluaran oleh perusahaan.
  - c. Target: TC mencapai 30%
  - d. Inisiatif:
    - 1) Meminimalisasi jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan.
    - 2) Melakukan pemilihan pegawai yang benar-benar memerlukan pelatihan.
    - 3) Mengadakan jenis pelatihan yang sesuai dengan keadaan perusahaan.
2. Memaksimalkan kemampuan pegawai yang telah ada.
  - a. Tolok ukur: Biaya pengadaan pegawai (*Employee Procurement Cost/EPC*).
  - b. *Performance Driver Measure* : Meminimalisasi jumlah pengeluaran oleh perusahaan.
  - c. *Target* : EPC mencapai 20 %.
  - d. Inisiatif

- 1) Tidak mengadakan perekrutan pegawai dari pihak luar perusahaan.
- 2) Melakukan perekrutan pegawai dari dalam perusahaan sendiri.
- 3) Mengendalikan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi perekrutan pegawai.

#### **4.3.2 Perspektif Pelanggan (Karyawan)**

##### **4.3.2.1 Hubungan Sebab-Akibat**

Dalam perspektif pelanggan ini, yang dimaksud dengan pelanggan adalah karyawan perusahaan. Strategi perusahaan yang ditetapkan adalah memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan merasa betah dalam bekerja di perusahaan. Strategi yang diterapkan adalah memberikan rasa kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan merasa betah dalam bekerja di perusahaan. Apabila karyawan merasa puas dengan sistem kerja pada perusahaan, tingkat absensi dan tingkat turn over karyawan rendah maka produktivitas karyawan akan semakin tinggi dan akan terdapat kemajuan yang signifikan dalam pekerjaan karyawan.

##### **4.3.2.2 *Strategic Objectives***

1. Meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja

- a. Tolok Ukur : Tingkat Kepuasan Karyawan Bekerja (*Employee Satisfaction Index/ESI*)
  - b. *Performance Driver Measure* : Peningkatan pemenuhan kebutuhan karyawan sesuai dengan kemampuan perusahaan.
  - c. *Target* : Jumlah skor / point kuisisioner kepuasan karyawan mencapai 1850 point
  - d. *Inisiatif*:
    - 1) Peningkatan *human resources approachment* yang dilakukan oleh pihak manajemen.
    - 2) Perlakuan pihak manajemen yang adil (sesuai dengan hak dan kewajibannya) terhadap tiap kebijakan yang dikeluarkan.
2. Meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja dan kelancaran operasional perusahaan.
- a. Tolok ukur : Prosentase Jumlah Karyawan Absent (*Abseinteism*).
  - b. *Performance Driver Measure* : Peningkatan kesadaran akan tanggung jawab dalam bekerja.
  - c. *Target* : *Abseinteism* mencapai 1 %.
  - d. *Inisiatif*:
    - 1) Memberikan teguran keras bagi karyawan yang tidak masuk kerja dan sanksi berat bagi karyawan yang tidak

masuk melebihi batas tanpa ada keterangan yang dapat dipertanggungjawabkan.

3. Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja di perusahaan

- a. Tolok Ukur : Prosentase *Employee Turn Over* (ETO).
- b. *Performance Driver Measure* : Penurunan *Employee Turn Over*.
- c. *Target* : *Employee Turn Over* (ET) mencapai 3 %.
- d. Inisiatif:
  - 1) Menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam bekerja.
  - 2) Memberikan gaji yang sesuai dengan kenaikan secara berkala berdasarkan kebijakan perusahaan.
  - 3) Memberikan fasilitas – fasilitas seperti, THR, Insentif dan lain – lain.

### 4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

#### 4.3.3.1 Hubungan Sebab-Akibat

Dalam proses berjalannya suatu organisasi perusahaan tidak lepas dari prinsip efektif dan efisien. Pada perspektif proses bisnis internal diharapkan agar tidak menyebabkan kinerja sumber daya manusia yang semakin menurun, oleh karena itu dalam perspektif ini pihak perusahaan akan secara terus-menerus mengontrol kemajuan yang dimiliki oleh

karyawannya dengan cara selalu memberikan rapat koordinasi bagi karyawan.

#### 4.3.3.2 Strategic Objectives

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan rapat koordinasi antara pimpinan dan staff sehingga akan termonitor kemajuan yang dimiliki oleh karyawan.
  - a. Tolok ukur : Rata – rata waktu koordinasi atasan dan staff (KOOR).
  - b. *Performance Driver Measure*: Memberikan pengawasan secara terus – menerus pada kemajuan kemampuan karyawan
  - c. *Target* : Rata – rata waktu koordinasi tiap tahun mencapai 65 jam/tahun.
  - d. *Inisiatif* :
    - 1) Menjadwalkan waktu rapat koordinasi.
    - 2) Memberikan pengawasan secara terus – menerus pada kemajuan karyawan.
2. Meningkatkan proses pemberian biaya kontrak dengan waktu yang relatif singkat.
  - a. *Outcomes Measure* : Rata – rata waktu proses pengeluaran biaya kontrak (TUNJ).



- b. *Performance Driver Measure* : Berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh karyawan dalam mengurus proses biaya tunjangan kontrak.
- c. *Target* : Rata- rata waktu yang dibutuhkan 3 hari.
- d. *Inisiatif* :
  - 1) Data – data karyawan harus dilengkapi pada saat karyawan telah menjadi pegawai tetap sehingga memudahkan dalam mencari file karyawan tersebut.

#### **4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

##### **4.3.4.1 Hubungan Sebab Akibat**

Perusahaan harus melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap proses bisnis internal, agar hal tersebut dapat terlaksana maka perusahaan menuntut seluruh personelnnya untuk memiliki kemampuan penguasaan sistem informasi yang tinggi sehingga karyawan akan merasa siap menghadapi perkembangan dunia luar. Serta jumlah pelatihan yang diadakan oleh perusahaan guna meningkatkan kemampuan karyawan tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan dalam meningkatkan kualitas produknya sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.

Dalam mengoperasikan proses pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan membutuhkan karyawan yang produktif, disini dapat kita lihat bahwa kemampuan yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh pada proses pembelajaran yang lebih baik dan mengarahkan pertumbuhan perusahaan ke arah yang lebih positif.

#### 4.3.4.2 Strategic Objectives

1. Meningkatkan kemampuan penguasaan sistem informasi yang dimiliki oleh tiap karyawan.
  - a. *Outcomes Measure* : Penguasaan sistem informasi oleh karyawan (SKILL).
  - b. *Performance Driver Measure* : Jumlah karyawan yang memiliki kemampuan sistem informasi.
  - c. *Target* : Jumlah karyawan yang memiliki skill dalam sistem informasi mencapai 50 %
  - d. *Strategic Initiative*:
    - 1) Memberikan pengetahuan yang cukup bagi karyawan.
    - 2) Memberikan pengenalan sistem informasi bagi karyawan sesuai dengan jenis pekerjaannya.
2. Meningkatkan kemampuan karyawan dengan adanya pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.

- a. *Outcomes Measure* : Jumlah pelatihan yang diadakan oleh perusahaan guna meningkatkan kemampuan karyawan (ET).
- b. *Performance Driver Measure* : Jenis pelatihan yang sesuai dengan yang dibutuhkan.
- c. *Target* : Jumlah pelatihan mencapai 3 kali dalam setahun.
- d. *Strategic Initiative*:
  - 1) Jumlah pelatihan yang diadakan disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan yang sesuai dengan kebutuhan.

#### **4.3.5 Kuisisioner Kepuasan Karyawan**

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan. Pengukuran tersebut untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja karyawan. Survey ini memperhatikan tiga aspek kepuasan utama yaitu kepuasan internal, eksternal dan kepuasan umum. Survey ini menggunakan pengujian reliabilitas dan validitas data untuk mengetahui apakah butir-butir dalam pertanyaan tersebut benar-benar sesuai dengan pengukuran kinerja pada perusahaan tersebut dan untuk mengetahui apakah data-data tersebut benar-benar valid.

#### 4.3.5.1 Uji Kecukupan Data

Untuk mengetahui apakah data yang diambil sudah cukup atau tidak untuk mewakili populasi, terlebih dahulu dilakukan uji kecukupan data. Perhitungan ini bertujuan untuk mengetahui berapa jumlah data minimal yang dibutuhkan dalam penelitian. Penentuan jumlah sampel minimal menggunakan perhitungan dengan menggunakan cara Cochran, yaitu sebagai berikut :

$$N' = \left[ \frac{Z_{\alpha/2}}{e} \right]^2 p \cdot (1-p)$$

Dimana :

$N'$  = Jumlah sampel minimal

$(Z_{\alpha/2})^2$  = Nilai Distribusi Normal

$P$  = Proporsi yang diduga

$\alpha$  = Tingkat Ketelitian

$e$  = Tingkat Kesalahan maksimum yang diperbolehkan (*error*)

Tingkat kepercayaan = 90%

Tingkat ketelitian ( $\alpha$ ) = 10% = 0,1 ;  $\alpha/2 = 0,05$  ;  $Z_{\alpha/2} = 1,645$  ;  $e =$

5%

$$P = \left( \frac{40-1}{40} \right) = 0,975$$

Dengan jumlah kuisioner yang disebar sebanyak 40 kuisioner dan sah sebanyak 40 kuisioner, maka diperoleh jumlah data (sampel) minimal sebesar :

$$N' = \left[ \frac{Z_{\alpha/2}}{e} \right]^2 p \cdot (1 - p)$$

$$N' = \left[ \frac{1,645}{0,05} \right]^2 0,975 \cdot (1 - 0,975)$$

$$N' = 26,38 = 26$$

Jadi data (sampel) minimal yang dibutuhkan adalah 26 data.

Karena  $N > N'$  maka data dianggap mencukupi.

#### 4.3.5.2 Uji Validasi

Hipotesis :  $H_0$  = data kuisisioner valid

$H_1$  = data kuisisioner tidak valid

Tingkat signifikan

$$\alpha = 0.05 \quad df = n - 2 = 40 - 2 = 38 \quad r_{\text{tabel}} = 0.2638$$

Daerah kritis : Jika  $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima

Jika  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak

Pada penelitian ini  $r_{\text{hitung}}$  dihitung dengan menggunakan *software* SPSS

17 dengan langkah sebagai berikut:

- a. Memasukkan seluruh koefisien atau variabel pertanyaan yang ada di dalam kuisisioner pada *variabel view*.

The screenshot shows the Variable View in SPSS. The variables are listed in a table with columns for Name, Type, Width, Decimals, Label, Values, Missing, Columns, Align, and Measure.

|    | Name     | Type    | Width | Decimals | Label | Values | Missing | Columns | Align | Measure |
|----|----------|---------|-------|----------|-------|--------|---------|---------|-------|---------|
| 1  | var00001 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |
| 2  | var00002 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |
| 3  | var00003 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |
| 4  | var00004 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |
| 5  | var00005 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |
| 6  | var00006 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |
| 7  | var00007 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |
| 8  | var00008 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |
| 9  | var00009 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |
| 10 | var00010 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |
| 11 | var00011 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |
| 12 | var00012 | Numeric | 8     | 2        |       | None   | None    | 8       | Right | Scale   |

Gambar 4.2 Variable View

- b. Melakukan *input* data menggunakan lambang  $X_1, X_2, \dots, X_{47}$

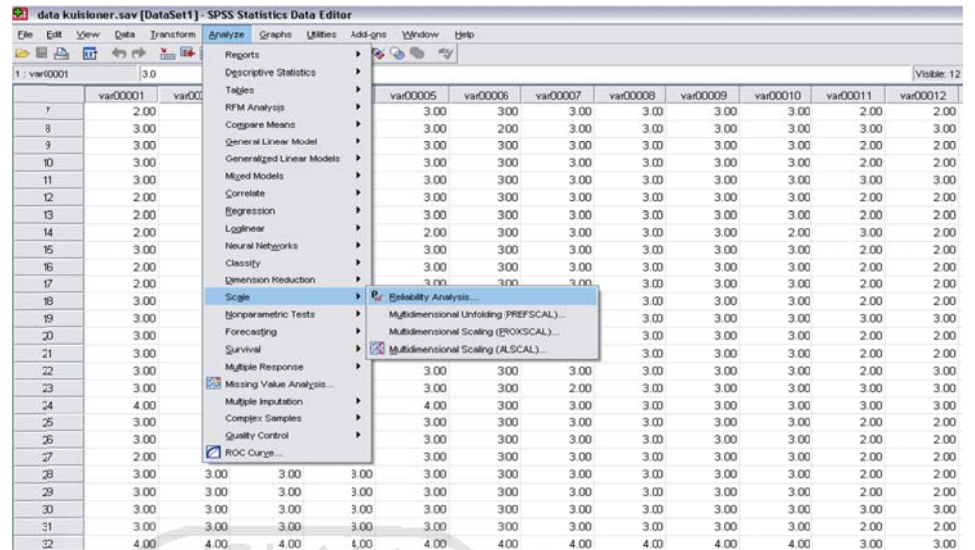
kedalam *data view*

The screenshot shows the Data View in SPSS. The first row is labeled '1 : var00001' and contains the value '3.0'. The subsequent rows are numbered 7 through 31, and each row contains 12 columns of data, all with the value '3.00'. The last row is labeled '32' and contains 12 columns of data, all with the value '4.00'.

|    | var00001 | var00002 | var00003 | var00004 | var00005 | var00006 | var00007 | var00008 | var00009 | var00010 | var00011 | var00012 |
|----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1  | 3.0      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 7  | 2.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 8  | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     |
| 9  | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 10 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 11 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     |
| 12 | 2.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 13 | 2.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 14 | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 3.00     | 2.00     |
| 15 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 16 | 2.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 17 | 2.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 18 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 19 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     |
| 20 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 21 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 22 | 3.00     | 4.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 3.00     |
| 23 | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     |
| 24 | 4.00     | 4.00     | 4.00     | 4.00     | 4.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     |
| 25 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 26 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 27 | 2.00     | 2.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 28 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 29 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 30 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     |
| 31 | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 3.00     | 2.00     | 2.00     |
| 32 | 4.00     | 4.00     | 4.00     | 4.00     | 4.00     | 4.00     | 4.00     | 4.00     | 4.00     | 4.00     | 3.00     | 3.00     |

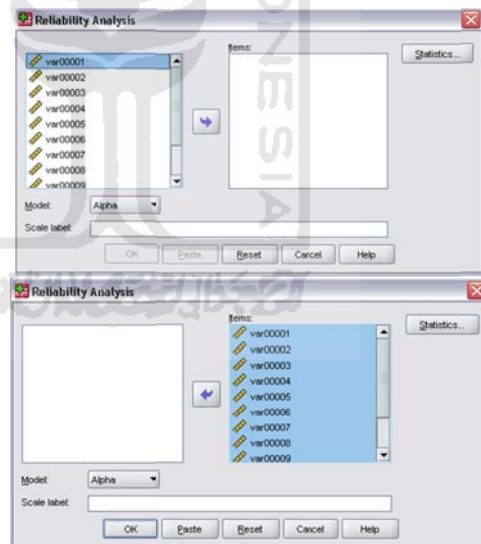
Gambar 4.3 Input Data View

- c. Mengklik *Analyze- Scale-Reliability Analysis*



Gambar 4.4 Proses Uji

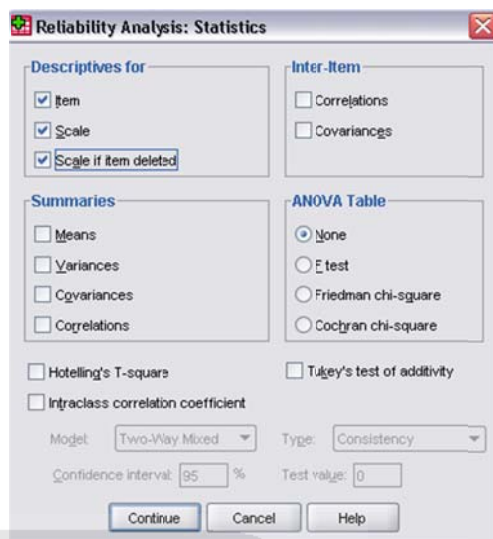
- d. Memasukkan semua atribut pertanyaan kuisisioner ke dalam item



Gambar 4.5 Memasukkan Atribut Pertanyaan Kuisisioner ke Dalam

Item

- e. Pada bagian *statistics* aktifkan kotak cek *item*, *Scale*, *Scale if item deleted*.



Gambar 4.6 Statistic Analisis Reliabilitas

- f. Abaikan pilihan lain.
- g. Mengklik *continue- ok*.
- h. Output  $r_{hitung}$  pada penelitian, dihitung dengan menggunakan *software* SPSS 17 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Item-Total Statistik

| Item-Total Statistics |                            |                                |                                  |                                  |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| var00001              | 33.3750                    | 18.087                         | .728                             | .929                             |
| var00002              | 33.2500                    | 17.526                         | .753                             | .928                             |
| var00003              | 33.2250                    | 19.974                         | .486                             | .936                             |
| var00004              | 33.1250                    | 19.548                         | .665                             | .931                             |
| var00005              | 33.1500                    | 18.797                         | .805                             | .927                             |
| var00006              | 33.1250                    | 18.471                         | .752                             | .928                             |
| var00007              | 33.1500                    | 18.849                         | .686                             | .930                             |



|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| var00008 | 33.1750                    | 19.533                         | .782                             | .929                             |
| var00009 | 33.1500                    | 19.413                         | .758                             | .929                             |
| var00010 | 33.1000                    | 18.503                         | .812                             | .926                             |
| var00011 | 33.7000                    | 16.728                         | .768                             | .930                             |
| var00012 | 33.7750                    | 17.307                         | .797                             | .926                             |

Perhitungan uji *validitas* pertanyaan berikutnya dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS 17.00, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Hasil Uji *Validitas* Kinerja

| Variabel | r hasil | r tabel | Kesimpulan                               | Maka                    | Keterangan |
|----------|---------|---------|--|-------------------------|------------|
| X1       | 0.728   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | H <sub>0</sub> diterima | Data Valid |
| X2       | 0.753   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | H <sub>0</sub> diterima | Data Valid |
| X3       | 0.486   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | H <sub>0</sub> diterima | Data Valid |
| X4       | 0.665   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | H <sub>0</sub> diterima | Data Valid |
| X5       | 0.805   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | H <sub>0</sub> diterima | Data Valid |
| X6       | 0.752   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | H <sub>0</sub> diterima | Data Valid |
| X7       | 0.686   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | H <sub>0</sub> diterima | Data Valid |
| X8       | 0.782   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | H <sub>0</sub> diterima | Data Valid |
| X9       | 0.758   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | H <sub>0</sub> diterima | Data Valid |

| Variabel | r hasil | r tabel | Kesimpulan                               | Maka           | Keterangan |
|----------|---------|---------|--|----------------|------------|
| X10      | 0.812   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | $H_0$ diterima | Data Valid |
| X11      | 0.768   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | $H_0$ diterima | Data Valid |
| X12      | 0.797   | 0.2638  | $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$ | $H_0$ diterima | Data Valid |

#### 4.3.5.3 Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. *Menentukan hipotesis (dugaan sementara)*

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

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

b. *Menentukan nilai  $r_{\text{tabel}}$*

Dengan tingkat signifikansi 5 %

Derajat kebebasan (df) =  $n - 2 = 40 - 2 = 38$  Maka nilai  $r_{\text{tabel}} =$

0,320

c. *Hasil uji reliabilitas seluruh dimensi*

Hasil perhitungan  $R_{alpha}$  pada *software SPSS 17 for Windows* dapat dilihat pada nilai *Cronbach's Alpha*, yaitu sebesar 0,935.

d. *Membandingkan besar nilai  $R_{alpha}$  dengan  $r_{tabel}$*

$R_{alpha}$  bernilai positif dan  $R_{alpha} 0,935 \geq r_{tabel} (0,320)$ , maka  $H_0$  diterima.

e. *Membuat keputusan*

Karena  $H_0$  diterima, maka atribut-atribut kuesionernya *reliable*. Ini berarti atribut-atribut kuesioner dapat memperlihatkan kemantapan atau stabilitas hasil pengamatan bila diukur dengan atribut-atribut tersebut. Berapa kali pun atribut-atribut kuesioner ditanyakan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut tersebut.

#### 4.3.6 Pengukuran Faktor Kesuksesan Kritis

##### 4.3.6.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, data keuangan diambil dari laporan biaya pelatihan bagi karyawan dan biaya rekrutmen karyawan Neutron Magelang periode 2009 dan 2010.

---

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

$$\% \text{ Training Cost} = \frac{\text{biaya training yang keluar}}{\text{anggaran biaya pelatihan}} \times 100\%$$

$$\% \text{ TC 2009} = \frac{\text{Rp } 5.000.000,00}{\text{Rp } 15.000.000,00} \times 100\% = 33,34\%$$

$$\% \text{ TC 2010} = \frac{\text{Rp } 8.000.000,00}{\text{Rp } 15.000.000,00} \times 100\% = 53,34\%$$

### 2. Biaya Pengadaan Karyawan (EPC)

$$\% \text{ EPC} = \frac{\text{biaya pengadaan karyawan}}{\text{anggaran pengadaan karyawan}} \times 100\%$$

$$\% \text{ EPC tahun 2009} = \frac{\text{Rp } 3.000.000,00}{\text{Rp } 5.000.000,00} \times 100\% = 60\%$$

$$\% \text{ EPC tahun 2010} = \frac{\text{Rp } 2.500.000,00}{\text{Rp } 5.000.000,00} \times 100\% = 50\%$$

## 4.3.6.2 Perspektif Pelanggan

### 1. Tingkat Kepuasan Karyawan (ESI)

Sesuai dengan hasil kuisisioner yang diambil, maka dikalkulasi jumlah point yang didapat untuk 12 pertanyaan kepada 40 responden sebanyak 1452.

### 2. Prosentase Jumlah Karyawan Absen (ABS)

$$\% \text{ Jumlah karyawan Absen} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Absen}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\% \text{ Jumlah Karyawan Absen 2009} = \frac{1}{2} \times 100\% = 1, 57\%$$

$$\% \text{ Jumlah Karyawan Absen 2010} = \frac{1}{5} \times 100\% = 1, 22\%$$

### 3. Prosentase *Employee Turn Over* (ETO)

$$\% \text{ Employee Turn Over} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\% \text{ Employee Turn Over 2009} = \frac{4}{35} \times 100\% = 11\%$$

$$\% \text{ Employee Turn Over 2010} = \frac{3}{40} \times 100\% = 7\%$$

#### 4.3.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

##### 1. Rata-rata waktu koordinasi atasan dan staff (KOOR)

Rata-rata koordinasi atasan dan staff tahun 2009 adalah 108 jam.

Rata-rata koordinasi atasan dan staff tahun 2010 adalah 112 jam.

##### 2. Pemberian biaya kontrak

Proses untuk pemberian kontrak pada 2009 selama 7 hari.

Proses untuk pemberian kontrak pada 2010 selama 4 hari.

#### 4.3.6.4 Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

##### 1. Prosentase jumlah karyawan yang memiliki kemampuan IT (SKILL)

$$\% \text{ karyawan ahli IT} = \frac{\text{jumlah karyawan ahli IT}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\% \text{ karyawan ahli IT 2009} = \frac{3}{35} \times 100\% = 9\%$$

$$\% \text{ karyawan ahli IT 2010} = \frac{6}{40} \times 100\% = 15\%$$

##### 2. Jumlah pelatihan bagi karyawan dalam usaha peningkatan mutu pengajar (ET)

Jumlah pelatihan pada tahun 2009 sebanyak 3 kali.

Jumlah pelatihan pada tahun 2010 sebanyak 2 kali.

Hasil dari perhitungan factor keberhasilan pada tiap perspektif *Human Resources Scorecard* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Rekapitulasi Pengukuran Faktor Keberhasilan Tiap Perspektif *Human Resources Scorecard*

| Perspektif                             | KPI   | Tahun      |           |
|--|-------|------------|-----------|
|  |       | 2009       | 2010      |
| Keuangan                               | TC    | 33,34 %    | 53,34 %   |
|  | EPC   | 60 %       | 50 %      |
| Pelanggan                              | ESI   | 1452 point | 1452 poin |
|  | ABS   | 1,57 %     | 1,22 %    |
|  | ETO   | 11 %       | 7 %       |
| Proses Bisnis Internal                 | KOOR  | 108 jam    | 112 jam   |
|  | TUNJ  | 7 hari     | 4 hari    |
| Proses Pembelajaran dan<br>Pertumbuhan | SKILL | 9 %        | 15 %      |
|  | ET    | 3 kali     | 2 kali    |

#### 4.3.7 Pembobotan dengan Metode *Analitycal Hierarchy Process (AHP)*

Dalam proses ini dilakukan beberapa langkah untuk melakukan pembobotan pada masing-masing perspektif. Berdasarkan kuesioner yang telah

diisi oleh responden kemudian disusun dalam matriks, selanjutnya dijumlahkan secara vertikal setiap kolomnya.

Kemudian menghitung bobot parsial pada setiap level dengan melakukan penilaian relatif setiap sel (perpotongan baris dan kolom), yaitu dengan cara nilai setiap sel dibagi dengan jumlah pada setiap kolomnya, sehingga akan diperoleh nilai relatif per sel. Nilai-nilai tersebut kemudian dijumlahkan secara horizontal pada masing-masing faktor dan dicari bobot prioritasnya. Dari hasil pembobotan tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing perspektif terhadap kinerja manajemen bimbingan belajar. Berikut ini merupakan contoh perhitungannya :

Level 2 (Perspektif)

- a. Matriks awal (perbandingan berpasangan atribut)

Tabel 4.7 Matriks Perbandingan Berpasangan

| <b>Tujuan</b>    | <b>Keuangan</b> | <b>Pelanggan</b> | <b>BPI</b> | <b>L &amp; G</b> |
|------------------|-----------------|------------------|------------|------------------|
| <b>Keuangan</b>  | 1               | $\frac{1}{2}$    | 1          | 1                |
| <b>Customer</b>  | 2               | 1                | 2          | $\frac{1}{2}$    |
| <b>IBP</b>       | 1               | $\frac{1}{2}$    | 1          | $\frac{1}{3}$    |
| <b>L &amp; G</b> | 1               | 2                | 3          | 1                |
| <b>Jumlah</b>    | 5               | 4                | 7          | 2,833            |

## b. Eugen Vektor

$$\text{Probabilitas bobot} = \frac{\text{BobotMatriksAwal}}{\sum \text{KolomBobot}}$$

$$\text{Eugen vector} = \text{rata-rata} = \frac{\sum \text{Pr obabilitas}}{N}$$

Contoh perhitungan :

Atribut A (Keuangan)

$$\text{Prob A-A} = \frac{1}{5} = 0,2$$

$$\text{Prob A-B} = \frac{0.5}{4} = 0,125$$

$$\text{Prob A-C} = \frac{1}{7} = 0,143$$

$$\text{Prob A-D} = \frac{1}{2.8} = 0,357$$

$$\text{Jumlah} = 0,825$$

$$\text{Eugen Vector} = \frac{0,825}{4} = 0,206$$



Tabel 4.8 Menentukan *Eugen Vector*

| Atribut                    | Keuangan | Pelanggan | Bisnis Internal | Pertumbuhan & Pembelajaran | Jumlah | Eugen Vector |
|----------------------------|----------|-----------|-----------------|----------------------------|--------|--------------|
| Keuangan                   | 0.200    | 0.125     | 0.143           | 0.357                      | 0.825  | 0.206        |
| Pelanggan                  | 0.400    | 0.250     | 0.286           | 0.179                      | 1.114  | 0.279        |
| Bisnis Internal            | 0.200    | 0.125     | 0.143           | 0.107                      | 0.575  | 0.144        |
| Pertumbuhan & Pembelajaran | 0.200    | 0.500     | 0.429           | 0.357                      | 1.486  | 0.371        |

## c. Eugen Value

Bobot = Bobot matriks awal  $\times$  eugen vector

$$\text{Eugen value} = \frac{\sum \text{Bobot}}{\text{EugenVektor}}$$

Contoh perhitungan :

$$\text{Prob A - A} = 1 \times 0,206 = 0,206$$

$$\text{Prob A - B} = 0,5 \times 0,279 = 0,139$$

$$\text{Prob A - C} = 0,1 \times 0,144 = 0,144$$

$$\text{Prob A - D} = 1 \times 0,371 = 0,371$$

$$\text{Jumlah} = 0,861$$

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

Tabel 4.9 Menentukan *Eugen Value*

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

d. Consistency Indeks (CI)

$$\begin{aligned} CI &= \frac{\text{Max.EigenValue} - N}{N - 1}, N = \text{Ordo matriks} = 4 \\ &= \frac{4,216 - 4}{4 - 1} \\ &= 0,072 \end{aligned}$$

e. Consistency Ratio (CR)

$$\begin{aligned} CR &= \frac{CI}{RI}, RI = 0,9 \\ &= \frac{0,062}{0,9} \\ &= 0,008 \end{aligned}$$

f. Konsistensi

Kriteria konsisten : Jika  $CR < 0,1$  maka jawaban responden konsisten

Kesimpulan: Karena  $CR < 0,1$  yaitu  $0,008 < 0,1$  maka jawaban responden konsisten.

Adapun bobot pada masing-masing perspektif adalah sebagai berikut

Tabel 4.10 Bobot Masing-masing Perspektif

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

### 4.3.8 Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Human Resources Scorecard*

Dalam perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Human Resources Scorecard*, akan dijelaskan tujuan tiap perspektif yang merupakan aktualisasi strategi perusahaan, tolok ukur yang merupakan aktualisasi dari pencapaian tujuan perusahaan, target, dan penilaian yang merupakan range keberhasilan yang ditetapkan oleh kepala cabang Neutron Magelang serta nilai skor yang merupakan nilai ukur keberhasilan suatu tolok ukur (*critical success factor*) yang digunakan dalam pencapaian target.

#### 4.3.8.1 Perspektif Keuangan

Dalam perancangan pengukuran *Human Resources Scorecard* untuk perspektif keuangan, tiap tolok ukur, dan tujuan, untuk target, penilaian, serta skor, ditetapkan oleh kepala cabang Neutron Magelang.

Tabel 4.11 Perancangan Pengukuran Perspektif Keuangan

| No. | Tujuan  | KPI           | Target          | Penilaian  | Skor                  |
|-----|---|---------------|-----------------|--|-----------------------|
| 1   | Meningkatkan kemampuan kinerja sumber daya manusia perusahaan dalam memenuhi persaingan global pada masa perekonomian yang bebas. | Training Cost | TC mencapai 30% | $TC \geq 50\%$<br>$40\% \leq TC < 50\%$<br>$30\% \leq TC < 40\%$<br>$20\% \leq TC < 30\%$<br>$TC < 20\%$ | 5<br>4<br>3<br>2<br>1 |

| No. | Tujuan  | KPI                       | Target           | Penilaian  | Skor                  |
|-----|---|---------------------------|------------------|--|-----------------------|
| 2   | Meminimalisasi biaya perekrutan pegawai dan memaksimalkan kemampuan pegawai yang telah ada pada perusahaan. | Employee Procurement Cost | EPC mencapai 20% | EPC $\geq$ 40 %<br>30% $\leq$ EPC < 40%<br>20% $\leq$ EPC < 30%<br>10% $\leq$ EPC < 20%<br>EPC < 10% | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 |

#### 4.3.8.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perancangan pengukuran *Human Resources Scorecard* untuk perspektif pelanggan, tiap tolok ukur, dan tujuan, untuk target, penilaian, serta skor, ditetapkan oleh kepala cabang Neutron Magelang.

Tabel 4.12 Perancangan Pengukuran Perspektif Pelanggan

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

| No. | Tujuan  | KPI         | Target           | Penilaian   | Skor                  |
|-----|---|-------------|------------------|---|-----------------------|
| 3   | Meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja dan kelancaran operasional perusahaan. | Abseinteism | ABS mencapai 1 % | $ABS \geq 2\%$<br>$1,5\% \leq ABS < 2\%$<br>$1\% \leq ABS < 1,5\%$<br>$0,5\% \leq ABS < 1\%$<br>$ABS < 0,5\%$ | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 |

#### 4.3.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perancangan pengukuran *Human Resources Scorecard* untuk perspektif pelanggan, tiap tolok ukur, dan tujuan, untuk target, penilaian, serta skor, ditetapkan oleh kepala cabang Neutron Magelang.

Tabel 4.13 Perancangan Pengukuran Perspektif Bisnis Internal

| No. | Tujuan   | KPI   | Target                  | Penilaian  | Skor                  |
|-----|--|---|-------------------------|--|-----------------------|
| 1   | Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan rapat koordinasi antara pimpinan dan staff | Koordinasi atasan dan staff                         | KOOR mencapai 65 jam/th | 20 – 40 jam<br>41 – 60 jam<br>61 – 80 jam<br>80 – 100 jam<br>101 – 120 jam | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 |
| 2   | Meningkatkan proses pemberian biaya kontrak dengan waktu yang relatif singkat.                         | Rata-rata waktu pengeluaran biaya tunjangan kontrak | TUNJ mencapai 3 hari    | 9 – 10 hari<br>7 – 8 hari<br>5 – 6 hari<br>3 – 4 hari<br>1 – 2 hari        | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 |

#### 4.3.8.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perancangan pengukuran *Human Resources Scorecard* untuk perspektif pelanggan, tiap tolok ukur, dan tujuan, untuk target, penilaian, serta skor, ditetapkan oleh kepala cabang Neutron Magelang.

Tabel 4.14 Perancangan Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

| No | Tujuan  | KPI               | Target              | Penilaian  | Skor                  |
|----|---|-------------------|---------------------|--|-----------------------|
| 1  | Meningkatkan skill / kemampuan penguasaan informasi dimiliki oleh karyawan. | Karyawan Berskill | SKILL mencapai 50 % | $SKILL \leq 3\%$<br>$4\% \leq SKILL \leq 6\%$<br>$7\% \leq SKILL \leq 9\%$<br>$10\% \leq SKILL \leq 12\%$<br>$SKILL \geq 13\%$ | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 |
| 2  | Meningkatkan kemampuan karyawan dengan pelatihan diadakan perusahaan.       | Employee Training | ET mencapai 3 kali  | 1 kali<br>2 kali<br>3 kali<br>4 kali<br>5 kali   | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 |

### 4.3.9 Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard*

#### 4.3.9.1 Perspektif Keuangan

Dari hasil pengukuran faktor keberhasilan kritis, hanya untuk perspektif keuangan dapat direkap dan ditentukan skornya seperti tabel berikut:

Tabel 4.15 Skor KPI Perspektif Keuangan

| Tolok<br>Ukur | 2009                |      | 2010                |      |
|---------------|---------------------|------|---------------------|------|
|               | Hasil<br>Pengukuran | Skor | Hasil<br>Pengukuran | Skor |
| TC            | 33,34 %             | 3    | 53,34 %             | 5    |
| EPC           | 60 %                | 1    | 50 %                | 1    |
| Jumlah        |                     | 4    |                     | 6    |

#### 4.3.9.2 Perspektif Pelanggan

Dari hasil pengukuran faktor keberhasilan kritis, hanya untuk perspektif pelanggan dapat direkap dan ditentukan skornya, seperti tabel berikut :



Tabel 4.16 Skor KPI Perspektif Pelanggan

| Tolok Ukur | 2009             |      | 2010             |      |
|------------|------------------|------|------------------|------|
|            | Hasil Pengukuran | Skor | Hasil Pengukuran | Skor |
| ESI        | 1452             | 4    | 1452             | 4    |
| ETO        | 11 %             | 1    | 7 %              | 2    |
| ABS        | 1,57 %           | 2    | 1,22 %           | 3    |
| Jumlah     |                  | 7    |                  | 9    |

#### 4.3.9.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari hasil pengukuran faktor keberhasilan kritis, hanya untuk perspektif proses bisnis internal dapat direkap dan ditentukan skornya, seperti tabel berikut:

Tabel 4.17 Skor KPI Perspektif Proses Bisnis Internal

| Tolok Ukur | 2009             |      | 2010             |      |
|------------|------------------|------|------------------|------|
|            | Hasil Pengukuran | Skor | Hasil Pengukuran | Skor |
| KOOR       | 108 jam          | 5    | 112 jam          | 5    |
| TUNJ       | 7 hari           | 2    | 4 hari           | 4    |
| Jumlah     |                  | 7    |                  | 9    |

#### 4.3.9.4 Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari hasil pengukuran faktor keberhasilan kritis, hanya untuk perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan dapat direkap dan ditentukan skornya, seperti tabel berikut:

Tabel 4.18 Skor KPI Perspektif Proses Pembelajaran dan  
Pertumbuhan

| Tolok<br>Ukur | 2009                |      | 2010                |      |
|---------------|---------------------|------|---------------------|------|
|               | Hasil<br>Pengukuran | Skor | Hasil<br>Pengukuran | Skor |
| SKILL         | 9%                  | 3    | 15 %                | 5    |
| ET            | 3 kali              | 3    | 2 kali              | 2    |
| Jumlah        |                     | 6    |                     | 7    |

Tabel berikut merupakan rekapitulasi hasil pengukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan dari tahun 2009 dan 2010 untuk tiap perspektif dengan skor:

Tabel 4.19 Rekapitulasi Pengukuran Kinerja Tiap Perspektif dengan Skor  
KPI

| Human Resources Scorecard                         | 2009 | 2010 |
|---|------|------|
| Perspektif Keuangan                               | 4    | 6    |
| Perspektif Pelanggan                              | 7    | 9    |
| Perspektif Proses Bisnis Internal                 | 7    | 9    |
| Perspektif Proses Pembelajaran<br>Dan Pertumbuhan | 6    | 7    |

Untuk mengukur kinerja dengan *Human Resources Scorecard* dengan mengikutsertakan faktor pembobotan perspektif, maka hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20 Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard* Secara  
Komprehensif

| HRSC     | 2009 |       |                  | 2010 |       |                  |
|----------|------|-------|------------------|------|-------|------------------|
|          | Skor | Bobot | Skor<br>Terbobot | Skor | Bobot | Skor<br>Terbobot |
| Keuangan | 4    | 0,206 | 0,824            | 6    | 0,206 | 1,236            |
| Customer | 7    | 0,279 | 1,953            | 9    | 0,279 | 2,511            |
| IPB      | 7    | 0,144 | 1,008            | 9    | 0,144 | 1,296            |

| HRSC  | 2009   |       |                  | 2010   |       |                  |
|-------|--------|-------|------------------|--------|-------|------------------|
|       | Skor   | Bobot | Skor<br>Terbobot | Skor   | Bobot | Skor<br>Terbobot |
| L & G | 6      | 0,371 | 2,226            | 7      | 0,371 | 2,597            |
|       | Jumlah |       | 6,011            | Jumlah |       | 7,64             |

Kriteria penilaian terhadap total hasil penilaian diambil berdasarkan skor. Rentang antara skor terbesar dan terkecil dibagi dengan banyaknya kelas, dalam hal ini adalah 5 maka didapatkan nilai 1,8 sehingga batasan penilaiannya adalah:

$1,0 \leq$  hasil pengukuran 2,8 adalah kinerja karyawan sangat kurang.

$2,8 \leq$  hasil pengukuran 4,6 adalah kinerja karyawan kurang.

$4,6 \leq$  hasil pengukuran 6,4 adalah kinerja karyawan sedang.

$6,4 \leq$  hasil pengukuran 8,2 adalah kinerja karyawan baik

$8,2 \leq$  hasil pengukuran 10 adalah kinerja karyawan sangat baik.

Berdasarkan kriteria penilaian di atas maka hasil pengukuran kinerja Bimbingan Belajar Neutron cabang Magelang pada tahun 2009 dapat dikatakan dalam kategori kinerja karyawan sedang karena besar skor adalah 6,011. Sedangkan pada 2010 kategori kinerja karyawan baik karena besar skor adalah 7,64.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Analisa Masing-Masing Perspektif dalam *Human Resources Scorecard*

##### 1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, kinerja bimbingan belajar ditinjau dari indikator biaya pelatihan (TC) yang mengalami kenaikan pada 2009 sebesar 33,34% menjadi 53,34% pada 2010. Kemudian biaya pengadaan karyawan pada 2009 sebesar 60% menurun menjadi 50% pada 2010. Skor yang didapat indikator TC adalah sebesar 3 pada tahun 2009 dan 5 pada tahun 2010. Untuk EPC skor yang didapat pada 2009 dan 2010 adalah 1

##### 2. Perspektif Pelanggan

Tinjauan dari perspektif pelanggan yaitu survey tingkat kepuasan karyawan, jumlah karyawan absen dan *Employee Turn Over*. Jumlah poin yang didapat adalah sebanyak 1452 dengan skor 4. Prosentase Jumlah karyawan absen pada 2009 sebesar 1,57% dengan skor 2 kemudian pada 2010 turun menjadi 1,22% dengan skor 3. Untuk *Employee Turn Over* tahun 2009 sebesar 5,35% dengan skor 3 kemudian sebesar 3,77% dengan skor 4 pada 2010.

##### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis internal ditinjau dari rata-rata waktu koordinasi atasan dan staff, proses pemberian biaya kontrak bagi karyawan. Jumlah waktu koordinasi pada 2009 selama 108 jam dengan skor 5 jam. Dan pada 2010 sebesar 112 jam dengan skor 5. Lama proses untuk pemberian biaya kontrak pada 2009 selama 7 hari dengan skor 2 dan 2010 selama 4 hari dengan skor 4.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tinjauan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah prosentase jumlah karyawan yang memiliki kemampuan IT yaitu pada 2009 sebesar 9% dengan skor 3 kemudian pada 2010 sebesar 15% dengan skor 5. Jumlah pelatihan bagi karyawan dalam usaha peningkatan mutu adalah sebanyak 3 kali dengan skor 3 pada tahun 2009 dan 2 kali pada tahun 2010 dengan skor 2.

### **5.2 Pembobotan dengan Metode *Analitycal Hierarchy Process (AHP)***

Pada perhitungan pembobotan dengan metode *Analitycal Hierarchy Process (AHP)* nilai yang paling kecil adalah pada perspektif bisnis internal sebesar 0,144. Kemudian perspektif keuangan sebesar 0, 206. Untuk perspektif pelanggan sebesar 0, 279. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan nilai bobot terbesar yaitu sebesar 0,371.

### **5.3 Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard***

Untuk mendapatkan skor terbobot cara menghitungnya adalah dengan mengalikan jumlah skor pada 4 perspektif dengan bobot. Maka untuk perspektif keuangan pada tahun 2009 skor yang didapat sebesar 0,824 kemudian pada 2010 skor bertambah menjadi 1,236. Untuk perspektif pelanggan pada tahun 2009 besar skornya adalah 1,953 dan untuk 2010 sebesar 2,511. Pada perspektif proses bisnis internal pada 2009 besarnya 1,008 dan untuk 2010 sebesar 1,296. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada 2009 sebesar 2,226 dan pada 2010 meningkat menjadi 2,597. Dengan hasil tersebut maka jumlah skor terbobot pada 2009 sebesar 6,011 dan pada 2010 menjadi 7,64.

Maka berdasarkan jumlah skor terbobot dan kriteria penilaian dapat dikatakan kinerja karyawan pada tahun 2009 adalah sedang. Dan untuk tahun 2010 kinerja karyawan adalah baik.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Merancang pengukuran kinerja Sumber Daya Manusia dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan . Tolok ukur yang dihitung untuk perspektif keuangan adalah biaya pelatihan (TC) dan biaya perekrutan pegawai (EPC). Pada perspektif pelanggan adalah survei tingkat kepuasan karyawan, jumlah karyawan absen dan *Employee Turn Over* (ETO). Perspektif bisnis proses internal ditinjau dari rata-rata waktu koordinasi atasan dan staff, dan proses pemberian biaya kontrak bagi karyawan. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditinjau dari jumlah karyawan yang memiliki kemampuan IT dan jumlah pelatihan bagi karyawan.

#### 6.2 Saran

1. Untuk pengukuran kinerja sumber daya manusia dimasa yang akan datang, tidak tertutup kemungkinan untuk melakukan perubahan kriteria peningkatan kinerja sumber daya lain, sesuai dengan kondisi perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gasperz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas untuk Industri Jasa*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000 *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Saaty, T. L. 1993. *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin, Proses Hierarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam situasi Kompleks*. PT. Gramedia, Jakarta
- Didien Suhardini, Andeanto Prayoso. 2009. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Tenaga Kerja PT. ISTEM Tangerang dengan Metode Workforce Scorecard. *Eksekurif*. 6 no. 1, 245-255
- Widya Ayu Puspita. 2008. Human Resources Scorecard dalam Pendidikan Formal dan Informal. *Jurnal Ilmiah VISI PTK-PNF*, 3 no. 2, 190-197
- Gary Baker, Kathleen M. Utecht. 2007. Developing a system for assessment of organizational performance using balanced scorecard approach and sap r/3. *International Journal of Quality and Productivity Management*, 7 no. 01. 1-11
- Agus Widarsono. 2009. *Human Resources Scorecard: Linking people, Strategy and Performance*. Fakultas Pendidikan Ekonomi dan bisnis UPI

**KUESIONER KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
UNTUK PENGUKURAN PERFORMANSI**

Dengan Hormat,

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu selaku karyawan/pengajar dari Bimbingan Belajar Neutron cabang Magelang untuk membantu mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar sesuai dengan keadaan yang ada.

Tujuan dari kuesioner ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan Bimbingan Belajar Neutron cabang Magelang. Hasil dari kuesioner ini nantinya akan digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode Human Resources Scorecard-AHP.

Segala data Bapak/Ibu tidak dipublikasikan dalam bentuk apapun hanya untuk kepentingan penelitian ilmiah. Atas kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, Juni 2011

M.Afrizal Basya

## SURVEY KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Berilah penilaian anda terhadap kepuasan kerja yang anda rasakan dilihat dari berbagai aspek dengan memberi tanda (  $\checkmark$  ) pada kolom jawaban yang dipilih sesuai dengan penjelasan di bawah ini :

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. <b>TS</b> : Tidak Setuju  | 3. <b>S</b> : Setuju         |
| 2. <b>KS</b> : Kurang Setuju | 4. <b>SS</b> : Sangat Setuju |

| No | Pernyataan  | Nilai |    |   |    |
|----|---|-------|----|---|----|
|    |   | TS    | KS | S | SS |
| 1. | <b>Kepuasan Internal :</b><br>a. Saya mendapatkan gaji yang sesuai dengan pekerjaan saya<br>b. Saya diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya<br>c. Saya puas dengan prestasi kerja saya selama ini<br>d. Saya puas dengan rekan-rekan kerja saya<br>e. Saya puas dengan kondisi tempat kerja saya   |       |    |   |    |
| 2. | <b>Kepuasan Eksternal :</b><br>a. Saya diberi kesempatan untuk terlibat dalam pelaksanaan kebijakan Bimbel.<br>b. Saya diberi kesempatan untuk memberi tahu orang lain apa yang harus dikerjakan.<br>c. Saya diberikan kebebasan untuk menilai diri dan hasil kerja saya.<br>d. Saya merasa mantap dengan pekerjaan (posisi) saya selama ini.<br>e. Saya diberikan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda (inovasi). |       |    |   |    |
| 3. | <b>Umum :</b><br>a. Saya merasa tidak ada gap (jarak) antara bawahan dan atasan.<br>b. Saya merasa puas dengan kebijaksanaan atasan saya.   |       |    |   |    |

## KUESIONER PEMBOBOTAN

### I. Petunjuk Pemberian Nilai Bobot

Berikanlah nilai bobot untuk setiap dimensi dan kriteria dibawah ini secara berpasangan sesuai dengan keterangan nilai bobot dibawah ini :

| Tingkat Kepentingan | Definisi   |
|---------------------|--|
| 1 (Equal)           | Kedua elemen sama pentingnya   |
| 3 (Weak)            | Elemen yang satu sedikit lebih penting dibandingkan elemen lainnya   |
| 5 (Strong)          | Elemen yang satu lebih penting dibandingkan elemen lainnya   |
| 7 (Very Strong)     | Elemen yang satu sangat lebih penting dibanding elemen lainnya   |
| 9 (Absolute)        | Elemen yang satu mutlak lebih penting dibanding elemen lainnya   |
| 2,4,6,8             | Nilai – nilai diantara dua pertimbangan yang berdekatan  |
| Kebalikan           | Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i. |

Contoh :

- Bila A *sedikit lebih penting* dibanding B, maka nilai yang diberikan = 3

|        |   |
|--------|---|
| j<br>i | B |
| A      | 3 |

Bila B *sedikit lebih penting* dibanding A, maka nilai yang diberikan = 1/3

|        |     |
|--------|-----|
| i<br>j | B   |
| A      | 1/3 |

- Bila A *sangat lebih penting* dibanding B, maka nilai yang diberikan = 7

|       |   |
|-------|---|
| i \ j | B |
| A     | 7 |

Bila B *sangat lebih penting* dibanding A, maka nilai yang diberikan = 1/7

|       |     |
|-------|-----|
| j \ i | B   |
| A     | 1/7 |

## II. Penilaian Tingkat Kepentingan Dimensi Utama Kualitas Layanan

4 Perspektif utama *Human Resources Scorecard* meliputi :

1. Keuangan : tingkat pertumbuhan pendapatan,
2. Konsumen : kepuasan karyawan, perputaran karyawan, absensi
3. Proses bisnis internal : pertemuan koordinasi atasan dan staff, jumlah siswa
4. Proses pembelajaran dan pertumbuhan: rata-rata jumlah karyawan, jumlah program pendidikan terhadap pengajar

|                 |                 |                 |            |                |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------|----------------|
| i \ j           | <b>Keuangan</b> | <b>Konsumen</b> | <b>BPI</b> | <b>L&amp;G</b> |
| <b>Keuangan</b> |                 |                 |            |                |
| <b>Konsumen</b> |                 |                 |            |                |
| <b>BPI</b>      |                 |                 |            |                |
| <b>L&amp;G</b>  |                 |                 |            |                |