

**PENGUKURAN KINERJA TENAGA KERJA JASA PENUNJANG (TKJP)
MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCE SCORECARD* (HRSC)
DAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)
(Studi Kasus: PT. Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan)**

TUGAS AKHIR

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



Nama : Virginia Shifa Anggraini
No. Mahasiswa : 19522273

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

PERNYATAAN KEASLIAN

PERNYATAAN KEASLIAN

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

Yogyakarta, 14 Agustus 2023



Virginia Shifa Angraini
19522273

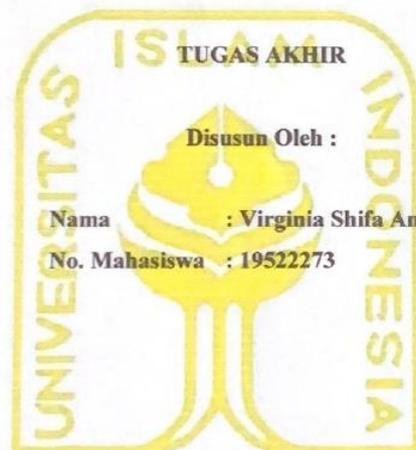
SURAT BUKTI PENELITIAN

SURAT KETERANGAN	
Nomor : Ket - 337 /KPI49800/2023-S9	
PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan	
Dengan ini menerangkan bahwa :	
N a m a	: VIRGINIA SHIFA ANGGRAINI
No. Mahasiswa	: 19522273
Prodi. / Fak.	: Teknik Industri / Teknologi Industri
Institusi	: Universitas Islam Indonesia
Telah melaksanakan Penelitian Tugas akhir di PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan terhitung mulai tanggal 08 Mei 2023 - 16 Juni 2023	
Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.	
Balongan, 16 Juni 2023 Manager HC RU VI,  Mahardhika Putra Kurnia	
	

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENGUKURAN KINERJA TENAGA KERJA JASA PENUNJANG (TKJP)
MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCE SCORECARD* (HRSC) DAN
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
(Studi Kasus: PT. Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan)



Disusun Oleh :

Nama : Virginia Shifa Anggraini

No. Mahasiswa : 19522273

Yogyakarta, 06 September 2023

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Taufiq Immawan', is written over the name of the supervisor.

Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

PENGUKURAN KINERJA TENAGA KERJA JASA PENUNJANG (TKJP)
MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCE SCORECARD* (HRSC) DAN
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
(Studi Kasus: PT. Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VI Balongan)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Virginia Shifa Anggraini

No. Mahasiswa : 19 522 273

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

Yogyakarta, 26 - September - 2023

Tim Penguji

Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.T.

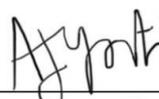
Ketua

Atyanti Dyah Prabaswari, S.T., M.Sc.

Anggota I

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

Anggota II


Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



Dr. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM
NIP. 015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tugas akhir ini sebagai karya yang saya persembahkan untuk diri sendiri yang telah mau dan mampu bertahan, semangat, berusaha sekuat yang saya bisa, serta tidak menyerah untuk berhenti dalam penyusunan laporan tugas akhir ini. Kemudian, untuk kedua orang tua dan kedua saudara laki-laki saya sebagai bentuk tanda terimakasih atas dukungan moral dan materiil dan tidak bosan-bosannya mendoakan kebaikan dan kelancaran kepada saya. Serta tidak lupa teruntuk Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku dosen pembimbing tugas akhir yang selalu membantu saat konsultasi dan selalu memberikan saran yang terbaik untuk penyusunan laporan tugas akhir. Terima kasih sebanyak-banyaknya saya ucapkan kepada orang-orang baik disekeliling saya karena mereka menjadi alasan saya tetap semangat.

MOTTO

...Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya..

(QS. Al-Baqarah Ayat 286)

Jangan pergi mengikuti kemana jalan akan berujung. Buat jalanmu sendiri dan
tinggalkan jejak.

(Ralph Waldo Emerson)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena atas berkat rahmat dan kuasanya penulis dapat melaksanakan penelitian di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan serta dapat menyelesaikan laporan tugas akhir dengan lancar. Shalawat serta salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW serta sahabat dan para umatnya hingga akhir zaman.

Adapun maksud dari penyusunan laporan tugas akhir ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan agar memperoleh gelar sarjana Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Selama pelaksanaan Tugas Akhir di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, penulis banyak mendapatkan bantuan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya penulis diberikan kesehatan serta kelancaran dalam pelaksanaan dan penyusunan laporan tugas akhir.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo M.T., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M. Sc., Ph.D., IPM. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan serta bimbingan dalam penyusunan laporan tugas akhir ini.
5. Bapak Diandoro Arifian selaku *General Manager* PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan.
6. Ibu Nina Andriyani dan Ibu Shindy Dila Putri selaku Pembimbing Penelitian di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan.

7. Seluruh karyawan dan mitra kerja PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian.
8. Kedua orang tua penulis, Ayah Gasim dan Ibu Susi Efriani yang selalu memberikan doa, cinta, dukungan, dan inspirasi dalam perjalanan hidup penulis sehingga penulis memiliki kekuatan dan kedamaian dalam menyelesaikan perkuliahan sampai mendapatkan Gelar Sarjana sesuai mimpi yang diinginkan oleh orang tua. Terima kasih atas kepercayaan yang telah diberikan dengan mengizinkan anak bungsu serta anak satu-satunya perempuan untuk merantau keluar pulau, sekarang anak gadis kecil ayah sudah tumbuh dewasa dan telah membuktikan pertanggung jawaban atas apa yang telah menjadi pilihannya 4 tahun lalu.
9. Kedua kakak penulis, Erit Zaky Aljoshia dan Marshal yang tak henti memberikan motivasi, serta dukungan baik secara moral maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir dan mendapatkan gelar S.T sebagai penutup di keluarga kita. Sekarang anak kecil yang setiap hari digelitikin ketiaknyanya sudah memiliki gelar yang sama dengan kedua abangnya.
10. Orang terkasih, Syauqy Syamil Muhammad yang sudah menjadi *support system*, memberikan semangat, bantuan, dan selalu menemani di kondisi suka maupun duka dalam menyelesaikan laporan tugas akhir ini. Terima kasih telah mengukir kesan indah sejak 2 tahun terakhir masa perkuliahan.
11. Sahabat tercinta, Ulfa, Dinda dan Ruri yang telah menjadi tempat berkeluh kesah dari 10 tahun lalu, dengan memberikan semangat dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir. Penulis berharap persahabatan kita akan terjalin selamanya dan selalu *support* hal positif satu sama lain.
12. Kawan senasib seperjuangan Inna, Dhela, Ade, Tika, Rara, Sopi, Patih, Dhani, Hafiz, Chandra, Rama, Daihan, dan Refi yang selalu memberikan bantuan dan dukungan dari awal hingga akhir perkuliahan terutama saat proses penyusunan laporan tugas akhir. Tanpa mengenal dan bersama kalian mungkin penulis akan merasa kesepian selama 4 tahun masa perkuliahan.
13. Teman-teman Teknik Industri 2019 yang selama ini selalu membantu dalam melaksanakan proses perkuliahan.
14. Seluruh pihak yang turut membantu penulis yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu, terima kasih telah menjadi orang baik dihidup penulis.

15. Virginia Shifa Anggraini, *last but no least*, ya! diri saya sendiri. Apresiasi sebesar-besarnya karena telah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terima kasih karena selalu berusaha dan tidak menyerah, serta senantiasa menikmati setiap prosesnya yang bisa dibilang tidak mudah. Terima kasih sudah bertahan.

Insha Allah, kebaikan yang diberikan menjadi amal sholeh dan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. *Aamiin*.

Demikian penulisan laporan tugas akhir, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan ini masih terdapat kekurangan oleh karena itu penulis sangat terbuka dengan kritik dan saran yang bersifat membangun sehingga kesalahan yang sama tidak terulang dikemudian hari. Semoga laporan ini berguna bagi penulis khususnya semua pihak yang membutuhkannya, *Aamiin Yaa Rabbal Allamin*.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 14 Agustus 2023



Virginia Shifa Anggraini

NIM: 19522273

ABSTRAK

Dalam suatu perusahaan atau organisasi penilaian kinerja adalah hal yang mutlak, sehingga untuk melakukan pengukuran kinerja harus bersifat *fair*, terukur, dan terstruktur. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menentukan hasil kinerja dan menentukan besar nilai *key performance indicator* dari tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) di PT. Kilang Pertamina Internasional *Refinery Unit VI* Balongan. Terdapat dua metode yang digunakan yaitu *Human Resource Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM). Pada hasil uji validitas dan uji reliabilitas data kuesioner maka diperoleh nilai *R*Tabel sebesar 0.320, sedangkan untuk nilai *alpha* masing-masing metode yaitu sebesar 0.945 untuk *Human Resource Scorecard* (HRSC) dan 0.948 untuk *Total Quality Management* (TQM). Hasil nilai *Key Performance Indicator* (KPI) dari *Total Quality Management* (TQM) adalah bobot total sebesar 3051 (sangat memuaskan) dan bobot rata-rata sebesar 80.19 (sangat baik) sedangkan bobot total *Human Resource Scorecard* (HRSC) sebesar 3592 (sangat memuaskan) dengan bobot rata-rata sebesar 94.14 (sangat baik). Hasil akhir 4 perspektif yang dimiliki *Human Resource Scorecard* (HRSC) yaitu bobot total *HR Competency* sebesar 829 (sangat memuaskan) dengan bobot rata-rata sebesar 21.79 (sangat baik), bobot total *High Performance Work System* sebesar 549 (sangat memuaskan) dengan bobot rata-rata sebesar 13.43 (sangat baik), bobot total *HR Deliverable* sebesar 963 (sangat memuaskan) dengan bobot rata-rata sebesar 25.32 (sangat baik), dan bobot total *HR Efficiency* sebesar 1251 (sangat memuaskan) dengan bobot rata-rata sebesar 32.6 (sangat baik).

Kata Kunci: *Human Resource Scorecard*, *Key Performance Indicator*, *Total Quality Management*, Pengukuran Kinerja, PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
SURAT BUKTI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Batasan Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Kajian Induktif	5
2.2 Kajian Deduktif.....	10
2.2.1 Pengukuran Kinerja.....	10
2.2.2 Sumber Daya Manusia	11
2.2.3 Human Resource Scorecard (HRSC)	12
2.2.4 Key Performance Indicator (KPI)	15
2.2.5 Total Quality Management (TQM).....	16
2.2.6 Nilai Jenjang Interval (NJI).....	18
2.2.7 Uji Reliabilitas, Uji Validitas dan Sampling.....	19
2.2.8 Skala Likert	19

BAB III METODE PENELITIAN.....	20
3.1 Objek dan Subjek Penelitian	20
3.2 Sumber Data.....	20
3.3 Metode Pengumpulan Data	20
3.4 Pengumpulan Data	21
3.5 Alur Penelitian	25
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	29
4.1 Pengumpulan Data	29
4.1.1 Sampel Pengambilan Data Responden.....	29
4.1.2 Penyebaran Kuesioner.....	29
4.2 Pengolahan Data.....	29
4.2.1 Sampling	30
4.2.2 Uji Reliabilitas	30
4.2.3 Uji Validitas	31
4.2.4 Pengelompokkan Demografi Responden.....	34
4.2.5 Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Kuesioner Human Resources Scorecard (HRSC).....	36
4.2.6 Pengelompokkan Berdasarkan 4 Perspektif Human Resources Scorecard (HRSC).....	40
4.2.7 Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Kuesioner Total Quality Management (TQM).....	48
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	51
5.1 Analisis Pengolahan Data	51
5.1.1 Profil Responden.....	51
5.1.2 Analisis Karakteristik Responden	51
5.2 Hasil Uji Analisis Data.....	52
5.3 Hasil Analisis Metode <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC).....	53
5.4 Hasil Analisis Metode <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	56
BAB VI PENUTUP.....	58
6.1 Kesimpulan	58
6.2 Saran.....	60
6.3 Rekomendasi	60
DAFTAR PUSTAKA.....	62
LAMPIRAN	A-1

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Petunjuk Pengisian.....	21
Tabel 3.2 Data Demografi Responden.....	21
Tabel 3.3 Atribut Kuesioner HRSC.....	22
Tabel 3.4 Atribut Kuesioner TQM	23
Tabel 4.1 Nilai <i>Cronbach Alpha</i> HRSC	30
Tabel 4.2 Nilai <i>Cronbach Alpha</i> TQM.....	31
Tabel 4.3 Validitas Atribut Kuesioner HRSC	31
Tabel 4.4 Validitas Atribut Kuesioner TQM.....	33
Tabel 4.5 Usia Responden	34
Tabel 4.6 Pendidikan Terakhir Responden.....	35
Tabel 4.7 Lama Bekerja Responden	35
Tabel 4.8 Lokasi Kerja Responden.....	35
Tabel 4.9 Rekapitulasi Jawaban HRSC	36
Tabel 4.10 Contoh Penentuan Bobot Nilai Kuesioner HRSC	38
Tabel 4.11 Total Bobot Nilai HRSC.....	38
Tabel 4.12 Perspektif <i>Human Resources Competency</i>	41
Tabel 4.13 Perspektif <i>Human Resources Work System</i>	43
Tabel 4.14 Perspektif <i>Human Resources Deliverable</i>	44
Tabel 4.15 <i>Human Resources Efficiency</i>	46
Tabel 4.16 Rekapitulasi Jawaban TQM.....	48
Tabel 5.1 Kuesioner Tidak Valid.....	52
Tabel 5.2 Rekapitulasi Total Bobot Nilai 4 Perspektif HRSC	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Alur Penelitian 25

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan di dalam dunia industri saat ini semakin pesat, baik industri manufaktur maupun minyak dan gas. Suatu perusahaan harus berupaya agar memaksimalkan performa kinerja sumber daya manusia di dalamnya untuk menghadapi perkembangan industri tersebut. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan. Setiap perusahaan pastinya menginginkan untuk memiliki pekerja yang kinerja serta performanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan bahkan lebih baik lagi.

PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan adalah kilang keenam dari tujuh kilang yang dimiliki oleh PT. Pertamina (Persero). PT. Pertamina (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dibidang penambangan minyak dan gas bumi di wilayah Indonesia dan karenanya tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku di Negara ini. Salah satu misi yang dimiliki PT. KPI RU VI Balongan ini adalah *“mengelola aset Refinery VI secara profesional yang didukung oleh sistem manajemen yang tangguh berdasarkan semangat kebersamaan, keterbukaan, dan prinsip saling menguntungkan”*. Karyawan merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu perusahaan dikarenakan ia dapat diumpamakan seperti roda penggerak dalam kegiatan operasional perusahaan maka dari itu harus diberikan suatu bentuk motivasi dalam bekerja, seperti dilakukan pengukuran kinerja secara terstruktur dan terukur .

Dalam suatu perusahaan atau organisasi penilaian kinerja adalah hal yang mutlak, sehingga untuk pengukuran kinerja harus bersifat *fair*, terukur, dan terstruktur. Penilaian kinerja karyawan adalah salah satu alat yang digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja maupun pekerjaan, menumbuhkan motivasi kerja karyawan, serta memverifikasi masing-masing karyawan telah memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan (Mujiastuti, et al., 2019). Diketahui selain memiliki pekerja waktu tidak tertentu (PWTT), PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan juga

memiliki pekerja waktu tertentu (PWT). PWT tersebut lebih dikenal dengan tenaga kerja jasa penunjang (TKJP).

PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan memiliki sistem manajemen kinerja (SMK) yang mana didalamnya terdapat aplikasi *people review* yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan dengan level L5 ke atas. Penilaian kinerja menggunakan sistem tersebut hanya diberikan kepada PWTT saja, sedangkan untuk tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) diberikan penilaian dari atasan berdasarkan bentuk sikap dan *skill* dari pekerja bahkan penilaian tersebut tidak dilakukan secara rutin.

Bagi sebagian besar orang yang bekerja dalam manajemen sumber daya manusia setuju bahwa penilaian kinerja terhadap pekerja kontrak adalah bagian penting dari seluruh proses kerja, ini juga penting bagi perusahaan tempat pekerja tersebut bekerja. Bagi pekerja kontrak, penilaian kinerja memberikan umpan balik tentang berbagai hal, termasuk kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Hasil penilaian kinerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan karena mereka memainkan peranan penting dalam pengambilan keputusan tentang hal-hal seperti mengidentifikasi kebutuhan untuk program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem kompensasi, dan bagian lain dari proses manajemen sumber daya manusia yang efisien.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Gustian Quddus selaku *Ast.Manager HC Business Partner*, pengukuran kinerja untuk Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP) selama ini sebenarnya sudah pernah dilakukan hanya saja memang benar pengukurannya tidak dilakukan secara rutin karena satu dan lain hal. Pengukuran kinerja terakhir kali dilakukan pada bulan Maret 2022 yang mana hasilnya masih terdapat pekerja yang kurang berkompeten namun hal tersebut tidak mengganggu hasil kerjanya, tetapi menurut beliau beberapa bulan belakangan ini terdapat penurunan performa kinerja yang dapat berdampak pada hasil kerja. Sedangkan menurut 6 pekerja TKJP yang diwawancarai berpendapat hal yang sama dan menambahkan bahwa hasil dari pengukuran yang dilakukan tidak transparan dan 4 dari 6 pekerja TKJP yang diwawancarai tersebut merasa bahwa dalam penilaian kinerja terdapat faktor subjektivitas yang masih relatif tinggi dikarenakan adanya hubungan kedekatan antara pekerja dan atasan.

Faktor yang sering kali terjadi dalam pengukuran kinerja adalah faktor subjektivitas, maka dari itu faktor tersebut seharusnya dikurangi atau dihilangkan sebagai tujuan dari pengukuran kinerja. Sehingga berdasarkan hal tersebut, penilaian kinerja untuk tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) dianggap kurang objektif dikarenakan hasil dari penilaian tersebut tidak transparan dan pekerja hanya mengetahui hasil atau tindakan akhirnya saja, yaitu berupa *reward* atau *punishment*. Berdasarkan permasalahan diatas maka dari itu diperlukannya pengukuran kinerja terhadap tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) sebagai tolak ukur kinerja yang telah dicapai dan dapat sebagai dasar dari perencanaan bagi peningkatan kinerja pekerja kontrak.

Metode pengukuran kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi elemen tambahan di dalam perusahaan sehingga memungkinkan untuk menghasilkan nilai pengukuran kinerja yang sistematis dan dapat diukur. Dalam pengelolaan datanya metode *human resource scorecard* mengumpulkan dan menganalisis data tentang kinerja karyawan dan fungsi sumber daya manusia untuk mengidentifikasi trend dan area perbaikan, ada empat perspektif yaitu *HR Competency*, *High performance work system*, *HR Efficiency*, dan *HR Deliverable*. Sedangkan pengelolaan data pada metode *total quality management* juga membutuhkan pengumpulan dan analisis data untuk mengidentifikasi masalah dalam proses produksi atau layanan, serta mengukur dampak perbaikan yang diimplementasikan.

Dalam hal keterlibatan karyawan, penggunaan metode *human resource scorecard* dapat membantu perusahaan mengukur tingkat keterlibatan karyawan dan mengidentifikasi cara untuk meningkatkannya, sedangkan penggunaan metode *total quality management* mendorong keterlibatan karyawan dalam upaya perbaikan kualitas dan menciptakan mekanisme partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Jika dilihat dari aspek tersebut, kedua metode ini memiliki fokus yang berbeda tetapi dapat saling melengkapi dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih besar. Keduanya berkontribusi pada pencapaian hasil yang lebih baik dan berkelanjutan dalam suatu organisasi dengan memastikan bahwa sumber daya manusia dan proses operasional berjalan dengan efektif dan berkualitas.

1.2 Rumusan Masalah

Berikut merupakan rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Bagaimana mengetahui kinerja tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) di PT. Kilang Pertamina Internasional *Refinery Unit VI* Balongan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM)?
2. Bagaimana mengetahui nilai *key performance indicator* (KPI) dari tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) di PT. Kilang Pertamina Internasional *Refinery Unit VI* Balongan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan pada penelitian ini:

1. Menentukan hasil kinerja tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) di PT. Kilang Pertamina Internasional *Refinery Unit VI* Balongan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM).
2. Menentukan nilai *key performance indicator* (KPI) dari tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) di PT. Kilang Pertamina Internasional *Refinery Unit VI* Balongan.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut merupakan manfaat pada penelitian ini:

1. Menelusuri kinerja sumber daya manusia (SDM) secara terukur sehingga perusahaan dapat memaksimalkan kemampuan pekerja.
2. Menjadikan acuan untuk menentukan kompensasi, kenaikan gaji, dan lain-lainnya
3. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan SDM sehingga manajemen dapat menentukan orang yang tepat untuk posisi pekerjaan yang tepat.
4. Menjadikan referensi bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian selanjutnya.

1.5 Batasan Penelitian

Berikut merupakan batasan masalah pada penelitian ini:

1. Penelitian hanya dilakukan pada tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) dengan lokasi kerja di kantor unit PT. Kilang Pertamina Internasional *Refinery Unit VI* Balongan.
2. Metode yang digunakan adalah *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM).
3. Data-data yang diperlukan adalah data sekunder berupa data demografi responden yang didapatkan dari data milik perusahaan, dan data primer hasil kuesioner tentang *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan hasil kuesioner tentang *Total Quality Management* (TQM) yang didapatkan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada pihak yang terkait.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Induktif

Berikut ini adalah daftar penelitian yang telah dilakukan tentang pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *human resource scorecard* atau *total quality management*:

1. Penelitian yang ditulis oleh Muhammad Edwin Fauzy, Chistanto Triwibisono, dan Inna Normalia Kusmayanti pada tahun 2020 berjudul "*Design of HR Performance Measurement System Using Human Resources Scorecard Method (Case Study of PT.Triemukty Pertama Putra)*" menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi masalah karena tidak memiliki sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh untuk mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Oleh karena itu metode HRSC digunakan untuk mengukur kinerja. Hasil penilaian setiap perspektif yaitu nilai pencapaian keuangan dalam kriteria cukup, sedangkan untuk perspektif pelanggan, perspektif operasi, dan perspektif strategi dalam kriteria baik.
2. Studi yang ditulis oleh Feby Erawantini dan Galuh Dwi Saraswati pada tahun 2020 berjudul "*Pengukuran Kinerja dengan Metode Human Resource Scorecard pada Petugas Rekam Medis di Salah Satu Rumah Sakit Daerah Kabupaten Lumajang*" menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dapat digunakan untuk mengukur kualitas ketenagakerjaan. Menurut perhitungan yang dilakukan, kinerja petugas rekam medis secara keseluruhan tergolong baik, menurut hasil rata-rata pengukuran HR Scorecard 80,67%. Namun, kinerjanya masih kurang optimal pada pengukuran *High Performance Work System (HPWS)*.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Sunny Phiong dan Dadang Surjasa (2018) dengan judul "*Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resource Scorecard dan Alat Ukur OMAX (Objective Matrix) pada Bagian Produksi PT. Fajarindi Faliman Zipper*" didapatkan hasil bahwa dengan

menggunakan metode *Human Resource Scorecard*, penjabaran *traffic light* membagi kinerja SDM menjadi tiga indikator. Indikator hijau menunjukkan bahwa perusahaan telah memenuhi targetnya yaitu mencangkup *training* karyawan, tingkat keterlambatan karyawan, presentasi karyawan yang menerima penghargaan, penerapan pelatihan sesuai dengan analisis kebutuhan pelatihan, biaya tunjangan karyawan, dan penyebaran informasi tentang proses perusahaan. Indikator kuning menunjukkan bahwa pencapaian kriteria kinerja belum mencapai target perusahaan, meskipun nilainya telah mendekati target perusahaan. Kriteria ini termasuk kepemimpinan, kepuasan kerja, absensi karyawan, produk tanpa cacat, pengiriman yang tepat, pengembalian barang pelanggan, dan target limbah. Indikator merah menunjukkan bahwa kriteria kinerja perusahaan masih jauh di bawah targetnya. Kriteria kinerja ini mencangkup sanksi, produktivitas, *turn over* karyawan, dan pemindahan karyawan. Menurut hasil pengukuran menggunakan alat ukur OMAX dengan *traffic light system* menunjukkan bahwa tingkat produktivitas dan waktu pelayanan berada pada level tiga dan satu, ini menunjukkan bahwa masih diperlukan perhatian khusus.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Tran Trung Tuan pada tahun 2020 berjudul “*The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks*” menunjukkan bahwa bank umum Vietnam telah menerapkan *balanced scorecard system* sehingga hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen baru yang disarankan oleh bank umum Vietnam dan berdampak positif pada kinerja mereka. Untuk meningkatkan kinerja bank umum Vietnam maka akan dilakukan promosi terhadap penerapan alat manajemen.
5. Tujuan dari “*Performance Measurement Analysis of Palm Cooperative Cooperation with Using Balanced Scorecard*” penelitian yang dilakukan oleh Muda, F Roosmawati, H S Siregar, Ramli, H Manutung, dan T Banuas (2018) adalah untuk menganalisis kinerja koperasi kelapa sawit dengan *using* pendekatan *Balanced Scorecard*. Menurut hasil penelitian ini, baik kebijakan pemerintah maupun pasar menentukan harga. Manajemen dibangun berdasarkan belajar dan mengajar yang digunakan untuk membangun nilai. Selain itu, kompensasi dan keahlian SDM koperasi dapat ditingkatkan dengan mengorganisir dan berpartisipasi dalam pengembangan diri dan disiplin diri yang berfokus pada peningkatan karakter,

pengetahuan, keterampilan teknis, tugas pembelajaran, serta manajemen berkualitas tinggi dan inovasi. Ini dapat dicapai melalui pelatihan, kursus, seminar, pelatihan, workshop, dan rotasi dan pengayaan agar berdaya saing dan berkelanjutan.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri, Asih Winarni (2020) dengan judul “*Analisis Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resource Scorecard dan Total Quality Management pada CV. Sudirman*” menjelaskan bahwa hasil pengolahan data penelitian terhadap empat perspektif didapatkan hasil bahwa pada *HR competency* sebesar 96 (memuaskan), *high performance work system* sebesar 425 (memuaskan), *HR deliverable* sebesar 991 (memuaskan), dan *HR efficiency* sebesar 1098 (memuaskan) serta hasil metode *total quality management* yaitu sebesar 2978 (memuaskan).
7. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Adhe Khorniawan (2021) dengan judul “*Measurement Evaluation of The Key Performance Indicator of Human Resources Using The Human Resource Scorecard Method and Analytical Hierarchy Process at PT. Dua Kelinci Pati*”. Ada sepuluh indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja SDM dengan menggunakan metode *human resource scorecard* ini termasuk peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan kesejahteraan karyawan, peningkatan kecepatan pelayanan, peningkatan kualitas layanan, dan peningkatan jumlah waktu yang dihabiskan. Ada empat perspektif di *analytical hierarchy process: financial, customer, internal business process*, dan *learning growth*. Setelah perhitungan ditemukan bahwa ada dua perspektif belum konsisten: *financial* dan *internal business process* yang dibutuhkan perbaikan.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Vicy M.Dasmasela, Jenny Morasa, dan Sintje Rondonuwu (2020) dengan judul “*Implementation of Total Quality Management for Defective Products at PT.Sinar Pure Foods Internasional in Bitung*” menjelaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *total quality management* di PT.Sinar Pure Foods Internasional in Bitung. Terdapat empat perspektif yang digunakan yaitu *organizational practices, quality principles, employee fulfillment*, dan *customer satisfaction*. Beberapa tindakan yang dilakukan perusahaan terhadap keempat perspektif tersebut sudah terlihat baik namun pada perspektif *organizational practices* terdapat tindakan yang belum diterapkan oleh perusahaan yaitu visi dan misi.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Anthony, Gabriel, Olamide Oluwabusola, John Dean, dan Bushirat (2019) dengan judul "*The Impact of Organizational Culture on Total Quality Management in SMEs in Nigeria*" menjelaskan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara TQM dan kinerja UKM secara observasional. Hasil akhir penelitian ini menunjukkan bahwa TQM memiliki dampak positif dan signifikan langsung pada kinerja melalui *organizational culture* (OC).
10. Husna N., Nazis M., dan M.Okky H. (2021) melakukan penelitian dengan judul "*Implementation of Total Quality Management (TQM) Edward Deming, Juran and Crosby's Theory Perspective*" penelitian ini menjelaskan bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak dapat dicapai secara instan. Oleh karena itu, perubahan kreatif yang diharapkan tidak dapat dicapai secara instan dikarenakan produktivitas yang tinggi hanya dapat dicapai melalui upaya yang berkelanjutan. Penelitian ini menjelaskan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan tidak dapat meningkat secara instan sehingga diperlukan perubahan inovatif yang diharapkan tidak dapat terwujud secara langsung karena diperlukan upaya yang berkesinambungan untuk dapat mewujudkan produktivitas yang tinggi. Untuk menerapkan teori Edward Deming, seseorang harus menetapkan tujuan yang jelas untuk meningkatkan produk dan jasa, menghilangkan ketergantungan pada inspeksi pendidikan yang berulang kali, menghilangkan kebiasaan melakukan hubungan bisnis hanya berdasarkan biaya, mempengaruhi sistem produksi dan jasa secara konsisten dan terus menerus, dan mendirikan kepemimpinan dalam hal pelatihan modern di tempat kerja. Kemudian teori Juran dapat diterapkan dalam 3 tahapan: perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan perbaikan kualitas. Sementara teori Crosby menggunakan tahapan berikut: menglegitimasi kebijakan, pengembangan konstituen, akumulasi sumber daya, desain organisasi dan modifikasi, memobilisasi sumber daya dan aksi, dan memantau kemajuan dan efek perubahan kebijakan.
11. Penelitian yang dilakukan oleh M.Rifqy Zakaria dan Iman Purnama Sari (2019) dengan judul "*Penerapan Total Quality Management pada Perencanaan Kaizen Kualitas Plating di PT.Surteckariya Indonesia dengan Metode Fishbone Berbasis Android*" menjelaskan bahwa dalam penerapan metode fishbone ini dapat menganalisa penyebab dari masalah NG (*Not Good*) yang mana muncul dan dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu manusia karena belum terdapat jadwal *training*

inspeksi sehingga menyebabkan *evidence* perlakuan terhadap produk kurang, mesin penyebab dominannya terdapat pada jig bocor sehingga menyebabkan *evidence* part terkena kotoran, metode penyebabnya terdapat pada *supply* air sehingga *evidence* kotoran tidak terfilter, material penyebabnya terdapat pada karat yang terjadi di *raw* material sehingga menyebabkan *evidence* kotoran tidak hilang saat proses *stripping*, dan lingkungan yang mana kondisi penempatan part tidak steril sehingga menyebabkan *evidence* part terkontaminasi oleh kotoran.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Saragih J, Tarigan A, Pratama I, Wardati J, dan Slalahi E.F (2020) dengan judul “*The Impact of Total Quality Management, Supply Chain Management Practices and Operations Capability on Firm Performance*” menjelaskan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan struktur hubungan antara kemampuan operasional, *total quality management*, *supply chain practices*, dan kinerja operasional. Kriteria Fornell Larcker digunakan untuk melakukan pemeriksaan validitas diskriminasi dengan hasil ternyata tidak terdapat masalah validitas karena semua nilai diagonal lebih besar dari nilai-nilai yang lebih rendah.
13. Penelitian yang dilakukan oleh Majdi Khaleeli, Rouhi Faisal, dan Shaista Anwar (2021) dengan judul “*The Effect of Green Marketing, Green Supply Chain and Green Human Resources on Business Performance: Balanced Scorecard Approach*” menjelaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan antara tiga variabel independen yaitu *green marketing*, *green human resources*, and *green supply chain* terhadap kinerja bisnis. Dari perhitungan yang telah dilakukan didapatkan kesimpulan bahwa *green marketing* merupakan prediktor terkuat dalam kinerja pelanggan, sedangkan *green human resources* prediktor terkuat pada pembelajaran dan pertumbuhan, dan *green supply chain* terkuat pada proses internal ataupun kinerja keuangan.
14. Penelitian yang dilakukan oleh Eneng Tita, Irfan W, Fredi A, T.Djana, Winda K.N, dan Desti Dina L. (2020) dengan judul “*Business Intelligence of Indonesian Telematics Human Resource: Optimization of Customer and Internal Balanced Scorecard*” menjelaskan bahwa *Business Intelligence* yang dirancang agar mampu memberikan deskripsi *real-time* terkait dengan kebutuhan tenaga kerja telematika.
15. Penelitian yang dilakukan oleh Ricky Tiho, Arrazi, dan Merlyn (2022) dengan judul “*Analysis of Application of Total Quality Management (TQM) to Improve Managerial Performance at PT. Dayana Cipta Manado*” membahas penerapan

manajemen kualitas total yang tepat dalam pelaksanaan manajemen perusahaan, dengan penekanan pada pelanggan yang terobsesi dengan kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, dan perbaikan sistem berkesinambungan.

2.2 Kajian Deduktif

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai teori yang dijadikan landasan dalam penelitian ini.

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kerja berarti melacak dan melaporkan aktivitas program untuk mencapai tujuan. Program dapat berupa aktivitas, proyek, fungsi, atau kebijakan dengan tujuan tertentu (Dwi Sulisworo, 2009). Sedangkan menurut (Richardson Harjanto, 2019) salah satu langkah yang harus diambil oleh perusahaan adalah melakukan pengukuran kinerja, tujuan dari pengukuran ini adalah untuk menentukan apakah hasil yang telah dicapai sudah cukup baik atau perlu ditingkatkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran rutin yang dilakukan perusahaan terhadap proyek atau aktivitas pekerjaan karyawan dengan cara mengevaluasi untuk mengetahui apakah hasil pekerjaan tersebut sudah mencapai standar perusahaan atau belum. Kemudian, hasil dari pengukuran tersebut dapat dijadikan *feedback* kepada karyawan baik itu berupa *reward* atau *punishment*.

1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari cara kerja karyawan sehingga karyawan tersebut berpotensi untuk dilakukan pengembangan pada cara kerjanya. Menurut (Lena Ellitan dan Lina Anantan, 2012) evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Hasil evaluasi ini kemudian dapat menentukan apakah karyawan membutuhkan pelatihan kinerja yang tepat sehingga perusahaan dapat memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dimasa mendatang.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja beragam dan mencakup berbagai komponen (Anwar Prabu, 2014: 21):

- a. Faktor individu mencakup pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, dorongan dan komitmen yang harus dimiliki oleh setiap orang.
- b. Faktor kepemimpinan yang mencakup kualitas dalam memberikan dorongan, insentif, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh atasan atau *team leader* kepada anggota tim.
- c. Faktor tim yang mencakup dukungan dari rekan dalam satu tim, kepercayaan serta kekompakkan dan keeratan dari anggota tim.
- d. Faktor sistem: fasilitas perusahaan, sistem kerja, proses organisasi, dan kultur kinerja perusahaan.
- e. Faktor kontekstual yang mencakup stres dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.2.2 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan *asset* terpenting yang dimiliki oleh suatu institusi ataupun perusahaan, yang mana SDM dapat disebut sebagai kunci dalam perkembangan suatu perusahaan maka dari itu SDM yang dimiliki oleh suatu institusi atau perusahaan harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya agar dapat mencapai tujuan dari suatu perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) dibagi menjadi 2 kategori menurut (Muhammad Yusuf, 2016 dalam Ganis, dkk. 2021) SDM secara mikro mencakup individu yang bekerja untuk suatu perusahaan seperti pegawai, buruh, karyawan, tenaga kerja dan sebagainya. Sedangkan SDM secara makro mencakup warga suatu negara yang telah melewati usia angkatan kerja, baik yang belum atau yang sudah bekerja.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut (Masram, Mua'ah, 2017) manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk menangani berbagai masalah yang terjadi dalam lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Mengoptimalkan produktivitas seluruh pekerja dalam suatu perusahaan merupakan tujuan umum dari manajemen sumber daya manusia.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam buku "perilaku organisasi" (2008:5-6) Stephen P Robbins dan Timothy A Judge menjelaskan bahwa terdapat beberapa fungsi-fungsi manajemen yaitu:

- a. Perencanaan

Dalam perencanaan ini prosesnya meliputi melakukan pendefinisian dari tujuan suatu organisasi, solusi untuk mencapai tujuan tersebut, dan pengembangan serangkaian rencana komprehensif untuk menggabungkan dan mengkoordinasi berbagai aktivitas.

b. Pengorganisasian

Dalam pengorganisasian ini prosesnya meliputi menentukan tugas yang harus dikerjakan serta siapa yang mengerjakannya, bagaimana tugas tersebut dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan-keputusan dibuat.

c. Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan ini prosesnya meliputi pemberian motivasi kerja kepada karyawan, pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif, dan penyelesaian konflik.

d. Pengendalian

Dalam pengendalian ini prosesnya meliputi pemantauan aktivitas guna memastikan aktivitas itu dapat diselesaikan sesuai dengan perencanaan dan membenarkan penyimpangan-penyimpangan yang signifikan.

2.2.3 *Human Resource Scorecard (HRSC)*

Konsep *Balanced scorecard* pertama kali dikenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992, sekitar 200 perusahaan di Amerika telah mengimplementasikan konsep tersebut. Namun seiring dengan perkembangannya karena suatu organisasi atau perusahaan sangat didominasi oleh *human capital* dan modal *intangibile* (tidak berwujud) lainnya maka berkembanglah satu metode yaitu *human resource scorecard* yang tujuannya dapat menawarkan langkah-langkah penting dalam hal mengelola strategi sumber daya manusia. Metode *human resource scorecard* dibuat untuk menentukan seberapa besar kontribusi SDM terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan. Metode ini mencoba menjelaskan peran SDM secara khusus sebagai sesuatu yang selama ini dianggap kurang jelas.

Menurut (Desseler, 2005) *human resource scorecard* adalah suatu alat ukur yang dapat mengukur dan mengelola kontribusi strategi SDM dalam menciptakan nilai untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Namun, menurut (Brian E. Becker, Mark A Huselid & Dave Ulrich, 2009) saat mempresentasikan “alat pengungkit yang penting”,

menyatakan bahwa kemampuan untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran sumber daya manusia yang adalah pengertian dari *human resource scorecard*.

Dari kedua pengertian HRSC tersebut dapat disimpulkan bahwa *human resource scorecard* adalah suatu alat ukur yang dapat mengukur kinerja SDM dalam keefektifan dan efisiensi agar mengerjakan perilaku karyawan dalam menciptakan nilai untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

1. Langkah melakukan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC)

Menurut Brian E. Becker, Huselid, & Ulrich, (2001) langkah-langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan penerapan pendekatan *human resource scorecard* yaitu:

- a. Mengidentifikasi *human resource competency*, yang mana *human resource competency* adalah seluruh hal yang meliputi keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik kepribadian yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja SDM.
- b. Pengukuran *high performance work system*, yang menekankan bagaimana perusahaan menjalankan setiap fungsi sumber daya manusia mulai dari tingkat makro dan menekankan orientasi kinerja untuk setiap kegiatan.
- c. Pengukuran *HR deliverable* merupakan cara untuk mengimplementasikan SDM ke dalam pengukuran kinerja bisnis, manajer harus menentukan hubungan antara rencana implementasi strategi organisasi dan SDM.
- d. Pengukuran *HR efficiency* membahas bagaimana fungsi sumber daya manusia dapat membantu perusahaan mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan biaya rendah. Terdapat dua pengukuran dalam *HR efficiency* yaitu pengukuran efisiensi inti (*core efficiency*) ialah menunjukkan pengeluaran sumber daya manusia yang signifikan tetapi tidak berkaitan dengan pelaksanaan strategi bisnis secara langsung, seperti biaya manfaat *benefit cost* sebagai suatu presentase dari penggajian. Sedangkan pengukuran efisiensi strategi (*strategic efficiency*) mengukur efisiensi kegiatan dan proses SDM yang dirancang untuk menghasilkan *HR Deliverable* tersebut, seperti biaya perorang yang diperkerjakan, dan biaya per jam pelatihan.

2. Pemetaan Strategi Perusahaan terhadap Metode *Human Resource Scorecard*

Pemetaan strategi perusahaan terhadap metode *human resource scorecard* adalah suatu proses yang menghubungkan tujuan bisnis perusahaan dengan strategi sumber

daya manusia melalui pengukuran kinerja karyawan dan fungsi SDM. Hal ini dapat membantu dalam memastikan bahwa upaya sumber daya manusia mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Berikut cara pemetaan strategi perusahaan dapat dilakukan menggunakan *human resource scorecard*:

a. Mengidentifikasi tujuan strategis perusahaan

Hal ini melakukan identifikasi dan memahami tujuan strategis perusahaan, seperti pertumbuhan pendapatan perusahaan, peningkatan pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengembangan sumber daya manusia, dan keunggulan kompetitif

b. Hubungkan tujuan strategis dengan SDM

Setelah tujuan strategis perusahaan telah ditetapkan, maka dapat mengidentifikasi bagaimana fungsi SDM dan karyawan dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan tersebut. Misalnya, jika tujuannya pengembangan sumber daya manusia maka HR dapat berkontribusi dengan memastikan peningkatan kinerja yang melibatkan pengembangan karyawan, pelatihan, dan menciptakan budaya kerja yang positif.

c. Identifikasi *key performance indicator*

Menentukan penggunaan *key performance indicator* untuk mengukur kinerja dalam mendukung tujuan strategis tersebut. *Key performance indicator* dari HRSC dapat mencakup tingkat *turnover*, produktivitas karyawan, pelatihan dan pengembangan, atau tingkat kepuasan karyawan.

d. Pengukuran kinerja karyawan

Gunakan *key performance indicator* yang telah ditetapkan untuk mengukur kinerja karyawan dalam aspek yang relevan dengan tujuan strategis. Misalnya, pengembangan sumber daya manusia adalah tujuan, maka dapat mengukur apakah dengan mengikutsertakan karyawan dalam suatu pelatihan akan mengubah persepsi mereka terhadap pelaksanaan tugas khusus semakin meningkat.

e. Perbandingan kinerja dengan tujuan

Melakukan perbandingan hasil pengukuran dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jika terdapat ketidaksesuaian antara kinerja aktual dan tujuan yang ditetapkan, maka dapat menunjukkan atribut yang diperlukan perbaikan atau penyesuaian.

f. Tindakan perbaikan

Jika ditemukannya bahwa kinerja tidak sesuai dengan tujuan strategis, maka diperlukan tindakan identifikasi perbaikan. Seperti diperlukannya pelatihan tambahan, peningkatan proses rekrutmen, atau tindakan lainnya yang dapat mengatasi permasalahan tersebut.

g. Evaluasi dampak

Dilakukannya evaluasi dampak dari tindakan perbaikan yang diambil untuk melihat apakah tindakan yang dipilih telah berhasil meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan strategis.

h. Siklus pemetaan ulang

Pada proses ini dapat dijadikan siklus yang berkelanjutan, sehingga dapat dilakukannya pemantauan terhadap kinerja karyawan yang mana harus selaras dengan tujuan strategis dan sesuaikan srategis SDM dengan kebutuhan.

Dengan menggunakan *human resource scorecard* sebagai alat pengukuran maka perusahaan dapat memastikan bahwa strategi SDM dan kinerja karyawan berkontribusi secara efektif untuk mencapai tujuan strategi perusahaan. Hal ini dapat membantu dapat menghubungkan strategi bisnis dengan implementasi ditingkat operasional sehingga menciptakan keselarasan antara visi jangka panjang dan tindakan sehari-hari dalam perusahaan.

2.2.4 Key Performance Indicator (KPI)

(Jyoti Banerjee & Cristina Bueti, 2012) berpendapat bahwa *Key Performance Indicator* (KPI) ialah alat ukur yang memiliki skala kuantitatif yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi untuk mencapai targetnya. KPI juga dapat digunakan dalam penentuan objek yang harus diukur, melihat tren, dan membantu dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan menurut (David Parmenter, 2007) *key performance indicator* adalah hal yang paling penting untuk menentukan kesuksesan setiap organisasi baik sekarang maupun di masa depan.

Dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *key performance indicator* merupakan alat ukur berskala kuantitatif yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan atau target dari perusahaan tersebut baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Dalam pelaksanaannya *key performance indicator* terbagi menjadi KPI *financial* (keuangan) dan KPI *non-financial* (non-keuangan).

Dalam proses pengukuran *key performance indicator* terdapat lima faktor untuk menentukan strategi perusahaan lebih terarah yaitu:

1. Spesifik (*Spesific*), pengukuran KPI harus jelas agar perusahaan dapat menghindari dari kegagalan atau hasil akhir yang tidak maksimal.
2. Dapat diukur (*Measurable*), KPI harus dapat dilakukan pengukuran untuk seluruh nilai agar dapat meningkatkan efektivitas perusahaan.
3. Relevan (*Relevant*), hasil akhir pada pengukuran KPI harus relevan dengan kondisi dari strategi yang dijalankan agar dapat mempermudah pengembangan strategi.
4. Dapat dicapai (*Attainable*), semua strategi di KPI harus dapat dicapai guna mencapai keberhasilan perusahaan.
5. Berdasarkan waktu (*Time-Base*), KPI yang digunakan harus memiliki rentan waktu yang jelas dan terukur agar dapat dilakukan evaluasi hasil dari sebelum dan sesudah penerapan strategi.

2.2.5 Total Quality Management (TQM)

Menurut (Nasution, 2010) *Total Quality Management (TQM)* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang bertujuan untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Sedangkan menurut (Gaspersz, 2003) *Total Quality Management (TQM)* dapat didefinisikan sebagai suatu cara dalam peningkatan *performance* secara konsisten pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional.

Dari kedua pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa *total quality management* adalah suatu cara yang fokus pada peningkatan kualitas pekerja sebagai strategi perusahaan yang mana tujuannya terdapat pada kepuasan konsumen dengan melibatkan seluruh bagian organisasi maka dari itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi.

1. Karakteristik Total Quality Management (TQM)

Terdapat sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005), yaitu:

a. Fokus pada pelanggan

Pelanggan eksternal maupun internal adalah driver dalam organisasi yang menerapkan TQM yang mana berarti pelanggan internal memiliki peranan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berkaitan

dengan produk atau jasa, sedangkan pelanggan eksternal memiliki kemampuan menentukan kualitas produk atau jasa yang diberikan kepada mereka.

b. Obsesi terhadap kualitas

Didalam organisasi yang menerapkan TQM disebutkan bahwa pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penentu dari kualitas. Sehingga dari penetapan tersebut suatu organisasi harus memenuhi bahkan melebihi apa yang telah ditentukan oleh mereka. Dengan hal ini berarti seluruh pekerja berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif.

c. Pendekatan ilmiah

Untuk menerapkan TQM, pendekatan ilmiah sangat penting terutama dalam hal desain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut. Sehingga data diperlukan untuk penyusunan *benchmark*, pemantauan kinerja, dan pelaksanaan perbaikan.

d. Komitmen jangka panjang

Total quality management didalam pelaksanaan bisnis dapat diumpamakan sebagai paradigma maka dari itu dibutuhkan budaya baru untuk perusahaan. Sehingga komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya tersebut dengan begitu penerapan TQM dapat berjalan lancar.

e. Kerjasama tim

Bagi perusahaan yang menerapkan *total quality management* didalamnya maka akan merasakan kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan diperusahaan maupun pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. Berbeda dengan perusahaan yang dikelola secara tradisional seringkali terdapat persaingan antar departemen agar daya saingnya terdongkrak.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem maka dari itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar terdapat peningkatan didalam kualitasnya.

g. Pendidikan dan pelatihan

Karyawan merupakan aset terpenting yang dimiliki perusahaan untuk mencapai *goals* perusahaan maka dari itu pentingnya memberikan karyawan pendidikan dan pelatihan untuk berkembang. Dengan begitu setiap karyawan diharapkan

dan didorong untuk terus belajar agar dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian professional.

h. Kebebasan dan terkendali

Dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan sangat penting karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Namun, pengendalian yang baik menghasilkan keterlibatan dan pemberdayaan.

i. Kesatuan tujuan

Rasa kesatuan tujuan harus diterapkan oleh perusahaan agar TQM dapat berjalan dengan baik. Tetapi kesatuan tujuan tidak harus selalu ada kesepakatan antar pihak manajemen dan karyawan.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Dengan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan menghasilkan keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Selain itu, melibatkan orang-orang agar meningkatkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab atas keputusan tersebut.

2.2.6 Nilai Jenjang Interval (NJI)

Menurut (Sudjana, 2005) Nilai jenjang interval merupakan interval untuk menentukan sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju dari suatu variabel. Pada penelitian ini, nilai jenjang interval digunakan untuk menentukan interval kinerja karyawan. Berikut rumus untuk nilai jenjang interval:

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \quad (2.1)$$

Rumus dari perhitungan nilai tertinggi yaitu:

$$\text{Nilai Tertinggi} = A \times B \times C \quad (2.2)$$

Keterangan:

A = Jumlah pertanyaan

B = Jawaban tertinggi pada pilihan jawaban

C = Jumlah responden yang mengisi kuesioner

Rumus dari perhitungan nilai terendah yaitu:

$$\text{Nilai Terendah} = K \times L \times M \quad (2.3)$$

Keterangan:

K = Jumlah pertanyaan

L = Jawaban terendah pada pilihan jawaban

M = Jumlah responden yang mengisi kuesioner

2.2.7 Uji Reliabilitas, Uji Validitas dan Sampling

1. Uji reliabilitas adalah melakukan pengukuran sejauh mana hasil konsisten dari serangkaian pengukuran menggunakan kondisi yang sama. suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach* alpha ≥ 0.60 (Ghozali, 2013:48).
2. Uji validitas adalah melakukan pengukuran untuk menunjukkan tingkat kevalidan suatu hasil pengukuran agar sesuai dengan teori yang ada. Prinsip dari validitas ialah pengukuran atau pengamatan maka peneliti harus memiliki kehandalan dalam mengumpulkan data.
3. Sampling adalah metode pengambilan data dimana sebagian populasi diambil untuk mengidentifikasi karakteristik yang diinginkan (Siregar, 2015). Untuk menentukan sampling atau sampel dari suatu populasi maka rumus yang digunakan adalah:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \quad (2.4)$$

Keterangan:

n = Sampel

N = Populasi

e = Perkiraan tingkat kesalahan

2.2.8 Skala Likert

Pengukuran kinerja menggunakan skala *likert* 1, 2, 3, dan 4. Skala *likert* digunakan untuk mengetahui tingkat persepsi, sikap atau pendapat responden terhadap suatu kejadian atau fenomena sosial (Pranatawijaya.dkk, 2019).

1. Skor 1 menunjukkan tingkat kinerja karyawan yang sangat tidak setuju (STS)
2. Skor 2 menunjukkan tingkat kinerja karyawan yang tidak setuju (TS)
3. Skor 3 menunjukkan tingkat kinerja karyawan yang setuju (S)
4. Skor 4 menunjukkan tingkat kinerja karyawan yang sangat setuju (SS)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Subjek Penelitian

Menurut Sugiyono (2012), objek penelitian adalah karakteristik individu atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang digunakan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian membuat kesimpulan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM).

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP) yang berada di kantor unit PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, tempat data untuk variable penelitian diperoleh (Arikunto, 2019).

3.2 Sumber Data

Pada tahapan ini sumber data digunakan sebagai media pengumpulan data yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan penelitian yang ditentukan. Data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu, data primer yang diperoleh secara langsung melalui observasi lapangan, wawancara pada pihak terkait dan penyebaran kuesioner *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM).

Sedangkan data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung sehingga berasal dari sumber informasi berupa laporan tertulis. Pada penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah data demografi responden yang didapatkan dari data milik perusahaan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan, melalui teknik observasi, teknik wawancara, dan pengisian kuesioner.

- a. Teknik Observasi, mengumpulkan data secara langsung di lapangan dengan melihat dan mencatat terhadap objek yang diteliti.
- b. Teknik Wawancara, pengumpulan data dengan pengamatan secara langsung pada objek dan mengadakan tanya-jawab dengan pihak terkait.
- c. Pengisian Kuesioner, pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan (angket) terhadap objek yang diteliti. Pengisian kuesioner ini dilakukan oleh Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP) di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan.

3.4 Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data ini data-data yang dibutuhkan adalah:

- a. Kuesioner disebar kepada 46 responden yang merupakan Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP) di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan. Pertanyaan pada kuesioner didapatkan dari hasil penggabungan pertanyaan di penelitian sebelumnya dan pertanyaan dari perusahaan.
- b. Berikut kuesioner yang disebar kepada responden:

Tabel 3.1 Petunjuk Pengisian

Petunjuk Pengisian

Dibawah ini pernyataan yang menggambarkan data demografi responden, meliputi nama, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, lokasi kerja, dan atribut kuesioner HRSC dan TQM. Pengukuran skor kinerja menggunakan skala *likert* 1, 2, 3, dan 4. Adapun penilaiannya sebagai berikut:

- 1 = Jika responden **sangat tidak setuju** dengan pertanyaan
 - 2 = Jika responden **tidak setuju** dengan pertanyaan
 - 3 = Jika responden **setuju** dengan pertanyaan
 - 4 = Jika responden **sangat setuju** dengan pertanyaan
-

Tabel 3.2 Data Demografi Responden

A. Data Demografi Responden

Nama	:
Usia	:
Pendidikan Terakhir	:
Lama bekerja	:
Lokasi Kerja	:

B. Atribut Kuesioner HRSC

Tabel 3.3 Atribut Kuesioner HRSC

NO	Atribut	Skala <i>Likert</i>			
		1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
1	Latar belakang pendidikan terakhir saya relevan dengan pekerjaan saat ini				
2	Dengan mengikuti pelatihan, persepsi saya terhadap pelaksanaan tugas khusus semakin meningkat				
3	Pelatihan dalam diklat berpengaruh dalam membentuk kualitas pekerja yang mandiri sehingga memungkinkan pekerja untuk bekerja lebih terampil				
4	Ahli dan terampil dalam bidang yang diberikan oleh atasan, dalam hal ini bidang yang diberikan sesuai dengan disiplin ilmu pekerja				
5	Saya dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tingkat kemampuan saya				
6	Saya memiliki komitmen tinggi dalam disiplin kerja untuk menyelesaikan aktivitas kerja				
7	Saya mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan				
8	Penghargaan yang saya terima membentuk kinerja saya dalam bekerja				
9	Peningkatan penghargaan yang saya terima dapat meningkatkan kinerja saya dalam perusahaan				
10	Kinerja saya meningkat karena rencana pengembangan yang dibuat oleh perusahaan				
11	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan jumlah perkerjaan yang saya lakukan				
12	Saya selalu taat dalam budaya yang diterapkan oleh perusahaan				
13	Pola pikir yang saya miliki dapat mendukung kinerja saya dalam perusahaan				
14	Pekerja memiliki kesempatan untuk berkembang dan peluang untuk maju dalam perusahaan				
15	Memiliki rekan kerja yang menyenangkan dapat membantu dalam pengembangan ketarampilan saya				
16	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan				
17	Keluhan dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja				
18	Pujian dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja				
19	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan				

NO	Atribut	Skala Likert			
		1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
	mendukung kerja yang efisien				
20	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengerjakan berbagai pekerjaan				
21	Perusahaan memfasilitasi sarana kesehatan dalam hal menjalankan produktivitas pekerja				
22	Perusahaan selalu beradaptasi dengan melakukan pembaruan teknologi secara tepat guna menyesuaikan kebutuhan perusahaan				
23	Saya berusaha tidak melakukan pemborosan waktu dan biaya dalam melaksanakan tugas				
24	Sistem informasi yang dibuat pada perusahaan mendukung efisiensi saya dalam bekerja				
25	Saya sadar kehadiran adalah kewajiban para pekerja				
26	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sistem kerja di perusahaan				
27	Saya mampu menggunakan peralatan kerja secara efektif dan efisien				

Sumber: Brian. E. Becker, dkk., 2020

C. Atribut Kuesioner TQM

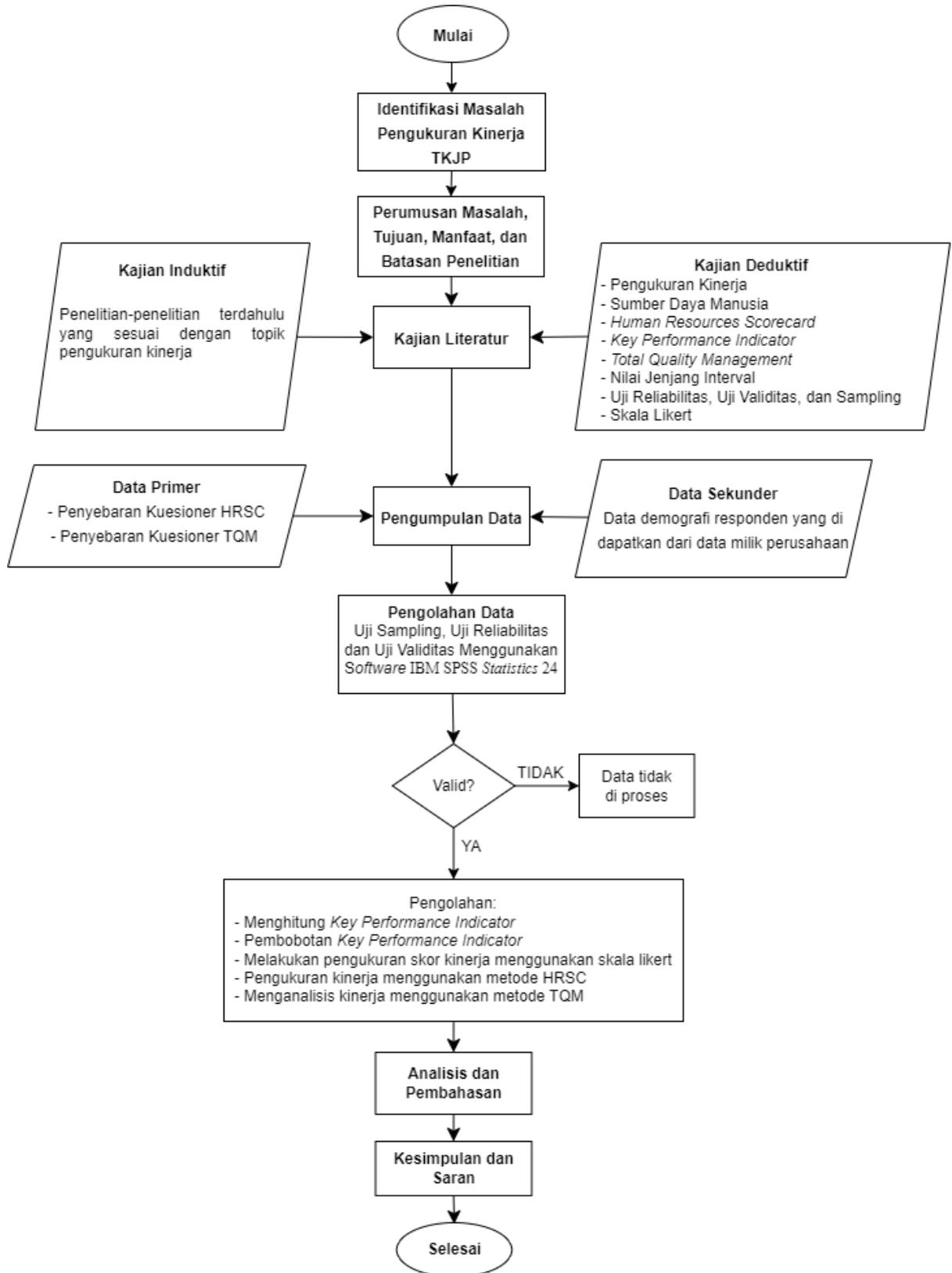
Tabel 3.4 Atribut Kuesioner TQM

NO	Atribut	Skala Likert			
		1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
1	Saya selalu tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan				
2	Saya selalu cepat dalam menyelesaikan pekerjaan				
3	Prinsip kerja saya adalah memberikan keputusan kepada pelanggan				
4	Saya selalu mengutamakan efisiensi dalam melaksanakan tugas				
5	Saya berusaha dengan serius untuk menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas				
6	Saya memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang saya lakukan				
7	Pekerjaan yang saya lakukan sudah mencapai target yang ditentukan perusahaan				
8	Perilaku saya sesuai dengan yang disyaratkan oleh peraturan perusahaan				
9	Saya selalu disiplin dan teliti dalam bekerja				
10	Saya selalu berusaha untuk mewujudkan profesionalisme dalam melakukan pekerjaan				
11	Saya selalu memanfaatkan waktu sebaik mungkin				

NO	Atribut	Skala <i>Likert</i>			
		1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
	dalam bekerja				
12	Saya selalu memiliki kesabaran dalam melakukan pekerjaan				
13	Saya selalu rajin dalam bekerja				
14	Saya memiliki sikap yang baik dalam bekerja				
15	Saya memiliki kecerdasan emosional yang baik dalam melaksanakan pekerjaan				
16	Saya memiliki kecerdasan yang baik				
17	Saya memiliki semangat yang kuat dalam bekerja				
18	Saya senantiasa meningkatkan kerja sama dengan rekan kerja				
19	Saya senantiasa meningkatkan kualitas kerja yang saya miliki				
20	Saya senantiasa meningkatkan kreativitas kerja				
21	Saya memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja di fungsi penempatan				
22	Saya selalu menunjukkan semangat dalam melaksanakan pekerjaan				

Sumber: Goetsch dan Davis, 2020

3.5 Alur Penelitian



Gambar 3.1 Alur Penelitian

Keterangan:

1. Identifikasi Masalah Pengukuran Kinerja TKJP

Setiap penelitian diawali dengan menentukan identifikasi masalah, yang mana masalah tersebut akan diangkat menjadi suatu topik penelitian berdasarkan kondisi nyata yang ada dilapangan. Proses identifikasi dilakukan dengan observasi dan melakukan wawancara kepada *expert* terkait permasalahan pada pengukuran kinerja tenaga kerja jasa penunjang (TKJP).

2. Perumusan Masalah, Tujuan, Manfaat, dan Batasan Penelitian

Didapatkan permasalahan berdasarkan kondisi nyata dilapangan, kemudian peneliti merumuskan masalah untuk memfokuskan penelitian serta merumuskan tujuan, manfaat, dan batasan penelitian.

3. Kajian Literatur

Kajian literatur berisi uraian teori dan penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai dasar untuk menyusun kerangka kerja dalam pemecahan masalah yang sebelumnya sudah diuraikan pada rumusan masalah. Pada penelitian ini terdapat dua kajian yaitu kajian induktif yang berisi penelitian-penelitian terdahulu sesuai dengan topik pengukuran kinerja dan kajian deduktif berisi landasan teori yang akan digunakan menjadi acuan untuk mendapatkan informasi dalam memecahkan masalah. Kajian deduktif membahas topik pengukuran kinerja, sumber daya manusia, *human resources scorecard*, *key performance indicator*, *total quality management*, nilai jenjang interval, uji reliabilitas, uji validitas, dan sampling, dan skala *likert*.

4. Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu data primer yang diperoleh secara langsung melalui observasi lapangan, wawancara pada pihak terkait dan penyebaran kuesioner *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM). Sedangkan data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung sehingga berasal dari sumber informasi berupa laporan tertulis. Pada penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah data demografi responden yang didapatkan dari data milik perusahaan.

5. Pengolahan Data

Pada penelitian ini pengolahan data terdapat 6 tahapan yaitu sebagai berikut:

- a. Uji Sampling, Uji Reliabilitas, dan Uji Validitas. Uji sampling dilakukan untuk menentukan jumlah sampel data yang harus diambil, penyebaran kuesioner diberikan kepada seluruh pekerja TKJP yang berada di kantor unit sejumlah 46 orang tetapi hanya 42 orang yang mengembalikan kuesioner kepada peneliti. Kemudian uji reliabilitas dan uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap pertanyaan yang digunakan relevan dan konsisten. Pengujian dilakukan menggunakan *software IBM SPSS Statistics 24*.
- b. Melakukan perhitungan *key performance indicator* agar dapat menentukan dan mengukur performa kinerja Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP) terhadap sasaran perusahaan.
- c. Melakukan pembobotan *key performance indicator* melalui penyebaran kuesioner pembobotan antar perspektif dan *key performance indicator* masing-masing perspektif.
- d. Melakukan pengukuran terhadap skor kinerja menggunakan skala *likert* 1, 2, 3, dan 4. Pengukuran kinerja tersebut telah digunakan oleh pihak perusahaan dengan keterangan sebagai berikut:
 - 1 = Tingkat kinerja pekerja sangat tidak setuju (STS)
 - 2 = Tingkat kinerja pekerja tidak setuju (TS)
 - 3 = Tingkat kinerja pekerja setuju (S)
 - 4 = Tingkat kinerja pekerja sangat setuju (SS)
- e. Pengukuran kinerja metode *human resource scorecard* menggunakan 4 perspektif yaitu:
 1. Mengidentifikasi *human resource competency*
 2. Pengukuran *high performance work system*
 3. Pengukuran *human resource efficiency*
 4. Pengukuran *human resource deliverable*
- f. Melakukan analisis kinerja tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) menggunakan metode *total quality management*.

6. Analisis dan Pembahasan

Salah satu tujuan analisis data adalah untuk memberikan informasi dan solusi tentang masalah penelitian dan untuk membuat kesimpulan tentang hasil pengolahan data

7. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran merupakan tahapan terakhir dalam penelitian ini, tahapan ini berisi kalimat singkat dari hasil penelitian yang menjawab rumusan masalah. Pada bagian ini juga peneliti akan memberikan rekomendasi berupa strategi, metode, dan saran bagi perusahaan agar sistem yang ada dapat jauh lebih baik. Selain saran bagi perusahaan, penelitian ini juga ditujukan untuk penelitian selanjutnya yang akan mengangkat tema mengenai pengukuran kinerja.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sampel Pengambilan Data Responden

Pada proses pengambilan data dilakukan dengan menyebar kuesioner ke responden. Responden yang dipilih adalah Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP) di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan yang lokasi kerjanya adalah kantor unit. Pada saat penelitian kuesioner disebar kepada seluruh pekerja TKJP yaitu sebanyak 46 orang. Dari 46 orang tersebut, 42 orang mengisi dan mengembalikan kuesioner sedangkan 4 orang tidak mengembalikannya.

4.1.2 Penyebaran Kuesioner

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan terdiri dari tiga bagian dan 49 pertanyaan:

- a. Petunjuk pengisian kuesioner dan data demografis responden diberikan pada bagian pertama yang mencakup nama, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan lokasi kerja.
- b. Bagian kedua berisi 27 pertanyaan untuk mengidentifikasi *human resource scorecard* (HRSC) perusahaan, seperti yang ditunjukkan dalam **tabel 3.3**.
- c. Pada bagian ketiga berisi pertanyaan untuk mengidentifikasi *total quality management* (TQM) perusahaan, bagian ini memiliki 22 pertanyaan. Seperti pada **tabel 3.4**.

4.2 Pengolahan Data

Penyebaran kuesioner telah diberikan kepada seluruh pekerja TKJP yang berada di kantor unit, tahapan pertama yang dilakukan adalah pengujian sampling untuk menentukan jumlah sampel data yang harus diambil. Setelah itu, uji reliabilitas dan uji

validitas dilakukan untuk memastikan setiap pertanyaan yang digunakan relevan dan konsisten. Pengujian dilakukan menggunakan *software IBM SPSS Statistics 24*.

4.2.1 Sampling

Selama proses pengumpulan data, kuesioner dibagikan kepada responden yang dimaksud yaitu pekerja TKJP yang berada di kantor unit. Pada perusahaan tersebut terdapat 46 orang pekerja TKJP yang masih aktif berada di kantor unit. **Rumus 2.4** digunakan untuk menghitung jumlah sampel data yang diperlukan, dan hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{46}{1 + 46(0,05)^2} = 41.25$$

Hasil yang didapatkan yaitu sebesar 41.25 dilakukan pembulatan angka maka didapatkan bahwa sampel pada penelitian ini sebanyak 42 responden.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa konsisten angket kuesioner yang digunakan sehingga dapat diandalkan meskipun penelitian tersebut dilakukan dengan angket kuesioner yang sama pada waktu yang berbeda.

Dalam pengujian reliabilitas terdapat ketetapan dalam perbandingan nilai *cronbach alpha* yang mana jika nilai *cronbach alpha* ≥ 0.60 maka data dinyatakan reliabel, sedangkan jika nilai *cronbach alpha* < 0.60 maka data dinyatakan tidak reliabel (Ghozali, 2013:48).

- a. Uji Reliabel pada atribut kuesioner *Human Resources Scorecard* (HRSC)

Tabel 4.1 Nilai *Cronbach Alpha* HRSC

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.945	27

Pengujian reliabilitas pada data kuesioner *Human Resources Scorecard* (HRSC) menghasilkan *cronbach alpha* sebesar 0.945 maka data pada kuesioner tersebut reliabel (**konsisten**).

- b. Uji Reliabel pada atribut kuesioner *Total Quality Management* (TQM)

Tabel 4.2 Nilai *Cronbach Alpha* TQM

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.948	22

Pengujian reliabilitas pada data kuesioner *Total Quality Management* (TQM) menghasilkan *cronbach alpha* sebesar 0.948 maka data pada kuesioner tersebut reliabel (**konsisten**).

4.2.3 Uji Validitas

Tujuan dari uji validitas adalah untuk mengetahui seberapa andal dan sah alat ukur yang digunakan untuk mengukur dan memperoleh data penelitian dari responden.. Suatu data dikatakan valid jika $R_{hitung} > R_{tabel}$. Berikut data kuesioner yang telah dilakukan pengujian validitas:

Tabel 4.3 Validitas Atribut Kuesioner HRSC

NO	Atribut	Rhitung	Rtabel	Ket
a. Human Resources Competency				
1	Latar belakang pendidikan terakhir saya relevan dengan pekerjaan saat ini	0.322	0.320	Valid
2	Dengan mengikuti pelatihan, persepsi saya terhadap pelaksanaan tugas khusus semakin meningkat	0.271	0.320	Tidak Valid
3	Pelatihan dalam diklat berpengaruh dalam membentuk kualitas pekerja yang mandiri sehingga memungkinkan pekerja untuk bekerja lebih terampil	0.592	0.320	Valid
4	Ahli dan terampil dalam bidang yang diberikan oleh atasan, dalam hal ini bidang yang diberikan sesuai dengan disiplin ilmu pekerja	0.394	0.320	Valid
5	Saya dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tingkat kemampuan saya	0.691	0.320	Valid
6	Saya memiliki komitmen tinggi dalam disiplin kerja untuk menyelesaikan aktivitas kerja	0.687	0.320	Valid
7	Saya mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai	0.772	0.320	Valid

NO	Atribut	Rhitung	Rtabel	Ket
	rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan			
b. High Performance Work System				
8	Penghargaan yang saya terima membentuk kinerja saya dalam bekerja	0.809	0.320	Valid
9	Peningkatan penghargaan yang saya terima dapat meningkatkan kinerja saya dalam perusahaan	0.695	0.320	Valid
10	Kinerja saya meningkat karena rencana pengembangan yang dibuat oleh perusahaan	0.501	0.320	Valid
11	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan jumlah pekerjaan yang saya lakukan	0.411	0.320	Valid
c. Human Resources Deliverable				
12	Saya selalu taat dalam budaya yang diterapkan oleh perusahaan	0.766	0.320	Valid
13	Pola pikir yang saya miliki dapat mendukung kinerja saya dalam perusahaan	0.678	0.320	Valid
14	Pekerja memiliki kesempatan untuk berkembang dan peluang untuk maju dalam perusahaan	0.669	0.320	Valid
15	Memiliki rekan kerja yang menyenangkan dapat membantu dalam pengembangan ketarampilan saya	0.648	0.320	Valid
16	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan	0.693	0.320	Valid
17	Keluhan dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja	0.784	0.320	Valid
18	Pujian dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja	0.521	0.320	Valid
d. Human Resources Efficiency				
19	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan mendukung kerja yang efisien	0.801	0.320	Valid
20	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengerjakan berbagai pekerjaan	0.845	0.320	Valid
21	Perusahaan memfasilitasi sarana kesehatan dalam hal menjalankan produktivitas pekerja	0.780	0.320	Valid
22	Perusahaan selalu beradaptasi dengan melakukan pembaruan teknologi	0.744	0.320	Valid

NO	Atribut	Rhitung	Rtabel	Ket
	secara tepat guna menyesuaikan kebutuhan perusahaan			
23	Saya berusaha tidak melakukan pemborosan waktu dan biaya dalam melaksanakan tugas	0.719	0.320	Valid
24	Sistem informasi yang dibuat pada perusahaan mendukung efisiensi saya dalam bekerja	0.855	0.320	Valid
25	Saya sadar kehadiran adalah kewajiban para pekerja	0.687	0.320	Valid
26	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sistem kerja di perusahaan	0.833	0.320	Valid
27	Saya mampu menggunakan peralatan kerja secara efektif dan efisien	0.670	0.320	Valid

Tabel 4.4 Validitas Atribut Kuesioner TQM

NO	Atribut	Rhitung	Rtabel	Ket
a. Hasil Kinerja				
1	Saya selalu tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan	0.660	0.320	Valid
2	Saya selalu cepat dalam menyelesaikan pekerjaan	0.643	0.320	Valid
3	Prinsip kerja saya adalah memberikan keputusan kepada pelanggan	0.426	0.320	Valid
4	Saya selalu mengutamakan efisiensi dalam melaksanakan tugas	0.723	0.320	Valid
b. Perilaku Kerja				
5	Saya berusaha dengan serius untuk menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas	0.771	0.320	Valid
6	Saya memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang saya lakukan	0.659	0.320	Valid
7	Pekerjaan yang saya lakukan sudah mencapai target yang ditentukan perusahaan	0.651	0.320	Valid
8	Perilaku saya sesuai dengan yang disyaratkan oleh peraturan perusahaan	0.731	0.320	Valid
9	Saya selalu disiplin dan teliti dalam bekerja	0.818	0.320	Valid
10	Saya selalu berusaha untuk mewujudkan profesionalisme dalam melakukan pekerjaan	0.660	0.320	Valid
11	Saya selalu memanfaatkan waktu sebaik mungkin dalam bekerja	0.843	0.320	Valid
c. Sifat Pribadi yang ada hubungan dengan Pekerjaan				
12	Saya selalu memiliki kesabaran dalam melakukan pekerjaan	0.753	0.320	Valid
13	Saya selalu rajin dalam bekerja	0.803	0.320	Valid

NO	Atribut	Rhitung	Rtabel	Ket
14	Saya memiliki sikap yang baik dalam bekerja	0.781	0.320	Valid
15	Saya memiliki kecerdasan emosional yang baik dalam melaksanakan pekerjaan	0.708	0.320	Valid
16	Saya memiliki kecerdasan yang baik	0.585	0.320	Valid
17	Saya memiliki semangat yang kuat dalam bekerja	0.789	0.320	Valid
d. Total Quality Management				
18	Saya senantiasa meningkatkan kerja sama dengan rekan kerja	0.596	0.320	Valid
19	Saya senantiasa meningkatkan kualitas kerja yang saya miliki	0.759	0.320	Valid
20	Saya senantiasa meningkatkan kreativitas kerja	0.798	0.320	Valid
21	Saya memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja di fungsi penempatan	0.734	0.320	Valid
22	Saya selalu menunjukkan semangat dalam melaksanakan pekerjaan	0.844	0.320	Valid

Setelah uji validitas dilakukan pada data kuesioner *Human Resources Scorcard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM) terdapat atribut yang dinyatakan tidak valid akibatnya atribut tersebut tidak boleh digunakan dalam pengolahan data selanjutnya atau dihapus.

4.2.4 Pengelompokan Demografi Responden

Pada tahapan pengelompokan demografi data responden terdapat empat karakter data yang diperoleh, yaitu usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan lokasi kerja. Pengolahan data karakteristik responden antara lain:

- a. Demografi responden berdasarkan usia pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan

Tabel 4.5 Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persen
< 30 tahun	0	0%
30 tahun – 40 tahun	0	0%
41 tahun – 50 tahun	27	64.3%
> 50 tahun	15	35.7%
Jumlah	42	100%

Berdasarkan penyebaran kuesioner didapatkan hasil bahwa pengelompokan usia pekerja adalah 41 tahun – 50 tahun sebesar 64.3% dan >50 tahun sebesar 35.7%.

- b. Demografi responden berdasarkan pendidikan terakhir pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan

Tabel 4.6 Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persen
SMP	0	0%
SMA/SMK	28	66.7%
D1	3	7.1%
D3	6	14.2%
D4/S1	5	12%
S2	0	0%
Jumlah	42	100%

Berdasarkan penyebaran kuesioner didapatkan hasil bahwa pengelompokan pendidikan terakhir pekerja adalah SMA/SMK sebesar 66.7%, D1 sebesar 7.1%, D3 sebesar 14.2%, dan D4/S1 sebesar 12%.

- c. Demografi responden berdasarkan lama bekerja pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan

Tabel 4.7 Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Frekuensi	Persen
0 tahun – 5 tahun	0	0%
6 tahun – 10 tahun	2	4.8%
11 tahun – 15 tahun	3	7.1%
>15 tahun	37	88.1%
Jumlah	42	100%

Berdasarkan penyebaran kuesioner didapatkan hasil bahwa pengelompokan lama bekerja pekerja adalah 6 tahun – 10 tahun sebesar 4.8%, 11 tahun – 15 tahun sebesar 7.1%, dan >15 tahun sebesar 88.1%

- d. Demografi responden berdasarkan lokasi kerja pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan

Tabel 4.8 Lokasi Kerja Responden

Lokasi Kerja	Frekuensi	Persen
HC	10	23.8%
OPI	2	4.8%
RPO	2	4.8%
Legal Counsel	2	4.8%
Reliability	2	4.8%
Eng & Dev	2	4.8%
Sekretaris Manager	5	11.8%
Procurement	7	16.6%
ME	2	4.8%

Lokasi Kerja	Frekuensi	Persen
Finance	2	4.8%
Production 1	3	7.1%
Production 2	2	4.8%
Asset Ops	1	2.3%
Jumlah	42	100%

Berdasarkan penyebaran kuesioner didapatkan hasil bahwa pengelompokan lokasi kerja pekerja adalah HC sebesar 23.8%, Procurement sebesar 16.6%, sekretaris manager sebesar 11.8%, Production 1 sebesar 7.1%, Asset Ops sebesar 2.3%, dan (OPI, RPO, Eng & Dev, dan Production 2, Legal Counsel, Reliability, ME, Finance, dan masing-masing sebesar 4.8%).

4.2.5 Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Kuesioner *Human Resources Scorecard (HRSC)*

Setelah kuesioner dibagikan kepada responden didapatkan hasil yang bervariasi untuk setiap jawaban. Untuk mengetahui jawaban masing-masing responden, hasil dari rekapitulasi digunakan untuk menghitung bobot total dari semua jawaban yang diterima. Hasil berikut merupakan rekapitulasi jawaban yang diberikan kepada responden:

Tabel 4.9 Rekapitulasi Jawaban HRSC

NO	Atribut	Skala Likert				Bobot	Rata-Rata
		1	2	3	4		
1	Latar belakang pendidikan terakhir saya relevan dengan pekerjaan saat ini	1	4	27	10	130	3.42
2	Pelatihan dalam diklat berpengaruh dalam membentuk kualitas pekerja yang mandiri sehingga memungkinkan pekerja untuk bekerja lebih terampil		2	28	13	130	3.42
3	Ahli dan terampil dalam bidang yang diberikan oleh atasan, dalam hal ini bidang yang diberikan sesuai dengan disiplin ilmu pekerja	2	2	28	10	136	3.57
4	Saya dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tingkat kemampuan saya		1	30	11	148	3.89
5	Saya memiliki komitmen tinggi dalam disiplin kerja untuk menyelesaikan aktivitas kerja			20	22	143	3.76
6	Saya mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab dalam mencapai tujuan			25	17	142	3.73

NO	Atribut	Skala Likert				Bobot	Rata-Rata
		1	2	3	4		
	perusahaan						
7	Penghargaan yang saya terima membentuk kinerja saya dalam bekerja	1		23	18	143	3.76
8	Peningkatan penghargaan yang saya terima dapat meningkatkan kinerja saya dalam perusahaan	1		22	19	140	3.68
9	Kinerja saya meningkat karena rencana pengembangan yang dibuat oleh perusahaan			28	14	122	3.21
10	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan jumlah pekerjaan yang saya lakukan	3	5	27	7	144	3.78
11	Saya selalu taat dalam budaya yang diterapkan oleh perusahaan	1	1	19	21	137	3.60
12	Pola pikir yang saya miliki dapat mendukung kinerja saya dalam perusahaan		1	29	12	133	3.5
13	Pekerja memiliki kesempatan untuk berkembang dan peluang untuk maju dalam perusahaan	1	3	26	12	145	3.81
14	Memiliki rekan kerja yang menyenangkan dapat membantu dalam pengembangan keterampilan saya		1	21	20	143	3.76
15	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan			25	17	135	3.55
16	Keluhan dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja		2	29	11	130	3.42
17	Pujian dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja	3	4	25	11	140	3.68
18	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan mendukung kerja yang efisien		2	24	16	138	3.63
19	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengerjakan berbagai pekerjaan		4	22	16	141	3.71
20	Perusahaan memfasilitasi sarana kesehatan dalam hal menjalankan produktivitas pekerja	1	1	22	18	138	3.63
21	Perusahaan selalu beradaptasi dengan melakukan pembaruan teknologi secara tepat guna menyesuaikan kebutuhan perusahaan		2	26	14	138	3.63
22	Saya berusaha tidak melakukan pemborosan waktu dan biaya dalam		3	24	15	141	3.71

NO	Atribut	Skala Likert				Bobot	Rata-Rata
		1	2	3	4		
	melaksanakan tugas						
23	Sistem informasi yang dibuat pada perusahaan mendukung efisiensi saya dalam bekerja		2	23	17	149	3.92
24	Saya sadar kehadiran adalah kewajiban para pekerja		2	15	25	140	3.68
25	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sistem kerja di perusahaan			28	14	140	3.38
26	Saya mampu menggunakan peralatan kerja secara efektif dan efisien		1	26	15	126	3.31
Jumlah						3.592	94.14

a. Penentuan bobot nilai dan rata-rata

Ada 42 orang yang menjawab kuesioner *human resource scorecard* (HRSC) dengan berbagai jawaban. Berikut cara perhitungan untuk menentukan masing-masing bobot nilai kuesioner, sebagai contoh adalah pertanyaan pertama:

Tabel 4.10 Contoh Penentuan Bobot Nilai Kuesioner HRSC

Skor	Jumlah Skor	Bobot
1	1	1
2	4	8
3	27	81
4	10	40
Jumlah		130

Hasil rekapitulasi kuesioner HRSC digunakan untuk menghitung bobot nilai total:

Tabel 4.11 Total Bobot Nilai HRSC

No	Total Bobot	No	Total Bobot
1	130	143	133
2	130	135	129
3	136	130	123
4	148	140	113
5	143	138	128
6	142	141	124
7	143	138	130
8	140	138	126
9	122	141	126
10	144	149	128
11	137	140	137
12	133	140	126
13	145	126	126
Jumlah			3.592

Setelah melakukan perhitungan bobot pada masing-masing pertanyaan, kemudian lakukan perhitungan untuk mencari nilai rata-rata dari masing-masing bobot tersebut. Maka dari itu gunakan rumus:

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Total Bobot}}{\text{Jumlah Responden}} \quad (2.5)$$

Sebagai contoh untuk hasil perhitungan rata-rata dari pertanyaan kuesioner HRSC adalah pertanyaan pertama:

$$\text{Rata-rata} = \frac{130}{42} = 3.09$$

Setelah menghitung total bobot rekapitulasi jawaban kuesioner HRSC, kemudian menghitung besar rata-ratanya sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata} = \frac{3.592}{42} = 85.52$$

b. Penentuan NJI untuk metode HRSC

Setelah data dikumpulkan, kemudian mencari nilai interval agar mengetahui tingkat kinerja yang dilihat dari hasil jawaban responden mengenai metode *human resource scorecard* (HRSC). Standar minimal ditetapkan berdasarkan skala yang digunakan untuk proses pengolahan data. Interval kelas dihitung menggunakan skala *likert*. perhitungan NJI digunakan pada **rumus 2.1**.

Hasil perhitungan NJI pada rekapitulasi jawaban HRSC adalah:

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Nilai tertinggi = $26 \times 4 \times 42 = 4.368$

Nilai terendah = $26 \times 1 \times 42 = 1.092$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{4.368 - 1.092}{4} = 819$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

1092 – 1911 (sangat tidak memuaskan)

1911 – 2730 (tidak memuaskan)

2730 – 3549 (memuaskan)

3549 – 4368 (sangat memuaskan)

Hasil bobot total menggunakan metode *human resource scorecard* (HRSC) sebesar 3.592, hasil ini berdasarkan **tabel 4.11**. Bobot tersebut berada pada interval 3549 – 4368, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada

PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat memuaskan**.

Total rata-rata nilai jawaban masing-masing responden berbeda-beda, maka dari itu dilakukan perhitungan NJI untuk menentukan kategori jawaban responden menggunakan **rumus 2.1**.

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Niali tertinggi = $26 \times 4 = 104$

Nilai terendah = $26 \times 1 = 26$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{104-26}{4} = 19.5$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

26 – 45.5 (sangat tidak baik)

45.5 – 65 (tidak baik)

65 – 84.5 (baik)

84.5 – 104 (sangat baik)

Hasil total rata-rata menggunakan metode *human resource scorecard* (HRSC) sebesar 94.14, hasil ini berdasarkan **tabel 4.9**. Bobot tersebut berada pada interval 84.5 – 104, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat baik**.

4.2.6 Pengelompokkan Berdasarkan 4 Perspektif *Human Resources Scorecard* (HRSC)

Dalam metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) terdapat empat pengelompokkan atau perspektif yang mana semua hal tersebut terkait dengan keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik kepribadian yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu:

a. Perspektif *HR Competency*

Menurut perspektif ini, kuesioner dirancang untuk membandingkan kompetensi dengan latar belakang pendidikan karyawan untuk mengetahui seberapa terampil mereka dalam bekerja. Hasil berikut dihasilkan dari proses pengolahan data dari kuesioner Perspektif *HR Competency*:

Tabel 4.12 Perspektif *Human Resources Competency*

NO	Atribut	Skala Likert				Bobot	Rata-Rata
		1	2	3	4		
1	Latar belakang pendidikan terakhir saya relevan dengan pekerjaan saat ini	1	4	27	10	130	3.42
2	Pelatihan dalam diklat berpengaruh dalam membentuk kualitas pekerja yang mandiri sehingga memungkinkan pekerja untuk bekerja lebih terampil		2	28	13	130	3.42
3	Ahli dan terampil dalam bidang yang diberikan oleh atasan, dalam hal ini bidang yang diberikan sesuai dengan disiplin ilmu pekerja	2	2	28	10	136	3.57
4	Saya dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tingkat kemampuan saya		1	30	11	148	3.89
5	Saya memiliki komitmen tinggi dalam disiplin kerja untuk menyelesaikan aktivitas kerja			20	22	143	3.76
6	Saya mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan			25	17	142	3.73
Jumlah						829	21.79

Jumlah bobot secara keseluruhan sebesar 829 dengan rata-rata bobot sebesar 21.79, hasil ini ditemukan dari pengolahan data pada pengisian jawaban dari pertanyaan kuesioner perspektif *HR Competency*. Selanjutnya, nilai jenjang interval dihitung dengan menggunakan perhitungan NJI:

Hasil perhitungan NJI pada rekapitulasi jawaban HRSC adalah:

$$\text{Jumlah kriteria pertanyaan} = 4$$

$$\text{Nilai tertinggi} = 6 \times 4 \times 42 = 1008$$

$$\text{Nilai terendah} = 6 \times 1 \times 42 = 252$$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{1008-252}{4} = 189$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

252 – 441 (sangat tidak memuaskan)

441 – 630 (tidak memuaskan)

630 – 819 (memuaskan)

819 – 1008 (sangat memuaskan)

Hasil bobot total menggunakan perspektif *HR Competency* sebesar 829, hasil ini berdasarkan **tabel 4.12**. Bobot tersebut berada pada interval 819 – 1008, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat memuaskan**.

Total rata-rata nilai jawaban masing-masing responden berbeda-beda, maka dari itu dilakukan perhitungan NJI untuk menentukan kategori jawaban responden menggunakan **rumus 2.1**.

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Niali tertinggi = $6 \times 4 = 24$

Nilai terendah = $6 \times 1 = 6$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{24-6}{4} = 4.5$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

6 – 10.5 (sangat tidak baik)

10.5 – 15 (tidak baik)

15 – 19.5 (baik)

19.5 – 24 (sangat baik)

Hasil bobot total rata-rata menggunakan perspektif *HR Competency* sebesar 21.79, hasil ini berdasarkan **tabel 4.12** Bobot tersebut berada pada interval 19.5 – 24, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat baik**.

b. Perspektif *High Performance Work System*

Pada perspektif ini lebih memfokuskan terhadap bagaimana organisasi atau perusahaan bekerja melalui setiap fungsi SDM mulai tingkat makro yang menekan pada orientasi kinerja setiap aktivitas. Berikut hasil dari pengolahan data dari kuesioner Perspektif *High Performance Work System*:

Tabel 4.13 Perspektif *Human Resources Work System*

NO	Atribut	Skala Likert				Bobot	Rata-Rata
		1	2	3	4		
7	Penghargaan yang saya terima membentuk kinerja saya dalam bekerja	1		23	18	143	3.76
8	Peningkatan penghargaan yang saya terima dapat meningkatkan kinerja saya dalam perusahaan	1		22	19	140	3.68
9	Kinerja saya meningkat karena rencana pengembangan yang dibuat oleh perusahaan			28	14	122	3.21
10	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan jumlah pekerjaan yang saya lakukan	3	5	27	7	144	3.78
Jumlah						549	14.43

Jumlah bobot secara keseluruhan sebesar 549 dengan rata-rata bobot sebesar 14.43, hasil ini ditemukan dari pengolahan data pada pengisian jawaban dari pertanyaan kuesioner perspektif *High Performance Work System*. Setelah didapatkan hasil tersebut kemudian menentukan nilai jenjang intervalnya menggunakan perhitungan NJI:

Hasil perhitungan NJI pada rekapitulasi jawaban HRSC adalah:

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Nilai tertinggi = $4 \times 4 \times 42 = 672$

Nilai terendah = $4 \times 1 \times 42 = 168$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{672-168}{4} = 126$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

168 – 294 (sangat tidak memuaskan)

294 – 420 (tidak memuaskan)

420 – 546 (memuaskan)

546 – 672 (sangat memuaskan)

Hasil bobot total menggunakan perspektif *High Performance Work System* sebesar 549, hasil ini berdasarkan **tabel 4.13**. Bobot tersebut berada pada interval 546 – 672, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat memuaskan**.

Total rata-rata nilai jawaban masing-masing responden berbeda-beda, maka dari itu dilakukan perhitungan NJI untuk menentukan kategori jawaban responden menggunakan **rumus 2.1**.

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Niali tertinggi = $4 \times 4 = 16$

Nilai terendah = $4 \times 1 = 4$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{16-4}{4} = 3$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

4 – 7 (sangat tidak baik)

7 – 10 (tidak baik)

10 – 13 (baik)

13 – 16 (sangat baik)

Hasil bobot total rata-rata menggunakan perspektif *High Performance Work System* sebesar 14.43 hasil ini berdasarkan **tabel 4.13**. Bobot tersebut berada pada interval 13 – 16, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat baik**.

c. Perspektif *HR Deliverable*

Bagaimana sistem sumber daya manusia menciptakan nilai dalam perusahaan dapat diidentifikasi melalui pengukuran perspektif *HR Deliverable*. Hasil yang dihasilkan dari proses pengolahan data kuesioner perspektif *Human Resources Deliverable* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14 Perspektif *Human Resources Deliverable*

NO	Atribut	Skala Likert				Bobot	Rata-Rata
		1	2	3	4		
11	Saya selalu taat dalam budaya yang diterapkan oleh perusahaan	1	1	19	21	137	3.60
12	Pola pikir yang saya miliki dapat mendukung kinerja saya dalam perusahaan		1	29	12	133	3.5
13	Pekerja memiliki kesempatan untuk berkembang dan peluang untuk maju dalam perusahaan	1	3	26	12	145	3.81
14	Memiliki rekan kerja yang menyenangkan dapat membantu dalam pengembangan ketarampilan		1	21	20	143	3.76

NO	Atribut	Skala Likert				Bobot	Rata-Rata
		1	2	3	4		
	saya						
15	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan			25	17	135	3.55
16	Keluhan dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja		2	29	11	130	3.42
17	Pujian dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja	3	4	25	11	140	3.68
Jumlah						963	25.32

Jumlah bobot secara keseluruhan sebesar 963 dengan rata-rata bobot sebesar 25.32, hasil ini ditemukan dari pengolahan data pada pengisian jawaban dari pertanyaan kuesioner perspektif *HR Deliverable*. Setelah didapatkan hasil tersebut kemudian menentukan nilai jenjang intervalnya menggunakan perhitungan NJI:

Hasil perhitungan NJI pada rekapitulasi jawaban HRSC adalah:

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Nilai tertinggi = $7 \times 4 \times 42 = 1176$

Nilai terendah = $7 \times 1 \times 42 = 294$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{1.176-294}{4} = 220.5$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

294 – 514.5 (sangat tidak memuaskan)

514.5 – 735 (tidak memuaskan)

735 – 955.5 (memuaskan)

955.5 – 1176 (sangat memuaskan)

Hasil bobot total menggunakan perspektif *HR Deliverable* sebesar 963 hasil ini berdasarkan **tabel 4.14**. Bobot tersebut berada pada interval 955.5 – 1176, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat memuaskan**.

Total rata-rata nilai jawaban masing-masing responden berbeda-beda, maka dari itu dilakukan perhitungan NJI untuk menentukan kategori jawaban responden menggunakan **rumus 2.1**.

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Niali tertinggi = $7 \times 4 = 28$

Nilai terendah = $7 \times 1 = 7$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{28-7}{4} = 5.25$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

7 – 12.25 (sangat tidak baik)

12.25 – 17.5 (tidak baik)

17.5 – 22.75 (baik)

22.75 – 28 (sangat baik)

Hasil bobot total rata-rata menggunakan perspektif *HR Deliverable* sebesar 25.32 hasil ini berdasarkan **tabel 4.14**. Bobot tersebut berada pada interval 22.75 – 28, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat baik**.

d. Perspektif *HR Efficiency*

Menurut perspektif ini, efisiensi sumber daya manusia mengacu pada bagaimana fungsi SDM dapat membantu perusahaan mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan biaya yang efektif dan membantu karyawan mencapai tujuan perusahaan. Hasil berikut adalah hasil dari pengolahan data dari kuesioner perspektif *HR Efficiency*:

Tabel 4.15 *Human Resources Efficiency*

NO	Atribut	Skala Likert				Bobot	Rata-Rata
		1	2	3	4		
18	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan mendukung kerja yang efisien		2	24	16	138	3.63
19	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengerjakan berbagai pekerjaan		4	22	16	141	3.71
20	Perusahaan memfasilitasi sarana kesehatan dalam hal menjalankan produktivitas pekerja	1	1	22	18	138	3.63
21	Perusahaan selalu beradaptasi dengan melakukan pembaruan teknologi secara tepat guna menyesuaikan kebutuhan perusahaan		2	26	14	138	3.63
22	Saya berusaha tidak melakukan		3	24	15	141	3.71

NO	Atribut	Skala Likert				Bobot	Rata-Rata
		1	2	3	4		
	pemborosan waktu dan biaya dalam melaksanakan tugas						
23	Sistem informasi yang dibuat pada perusahaan mendukung efisiensi saya dalam bekerja		2	23	17	149	3.92
24	Saya sadar kehadiran adalah kewajiban para pekerja		2	15	25	140	3.68
25	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sistem kerja di perusahaan			28	14	140	3.38
26	Saya mampu menggunakan peralatan kerja secara efektif dan efisien		1	26	15	126	3.31
Jumlah						1251	32.6

Jumlah bobot secara keseluruhan sebesar 1251 dengan rata-rata bobot sebesar 32.6, hasil ini ditemukan dari pengolahan data pada pengisian jawaban dari pertanyaan kuesioner perspektif *HR Efficiency*. Setelah didapatkan hasil tersebut kemudian menentukan nilai jenjang intervalnya menggunakan perhitungan NJI:

Hasil perhitungan NJI pada rekapitulasi jawaban HRSC adalah:

$$\text{Jumlah kriteria pertanyaan} = 4$$

$$\text{Nilai tertinggi} = 9 \times 4 \times 42 = 1512$$

$$\text{Nilai terendah} = 9 \times 1 \times 42 = 378$$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{1.512-378}{4} = 283.5$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

378 – 661.5 (sangat tidak memuaskan)

661.5 – 945 (tidak memuaskan)

945 – 1228.5 (memuaskan)

1228.5 – 1512 (sangat memuaskan)

Hasil bobot total menggunakan perspektif *HR Efficiency* sebesar 1251 hasil ini berdasarkan **tabel 4.15**. Bobot tersebut berada pada interval 1228.5 – 1512, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat memuaskan**.

Total rata-rata nilai jawaban masing-masing responden berbeda-beda, maka dari itu dilakukan perhitungan NJI untuk menentukan kategori jawaban responden menggunakan **rumus 2.1**.

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Niali tertinggi = $9 \times 4 = 36$

Nilai terendah = $9 \times 1 = 9$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{36-9}{4} = 6.75$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

9 – 15.75 (sangat tidak baik)

15.75 – 22.5 (tidak baik)

22.5 – 29.25 (baik)

29.25 – 36 (sangat baik)

Hasil bobot total rata-rata menggunakan perspektif *HR Efficiency* sebesar 32.6 hasil ini berdasarkan **tabel 4.15**. Bobot tersebut berada pada interval 29.25 – 36, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat baik**.

4.2.7 Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Kuesioner *Total Quality Management (TQM)*

Tabel 4.16 Rekapitulasi Jawaban TQM

NO	Atribut	Skala Likert				Bobot	Rata-Rata
		1	2	3	4		
		STS	TS	S	SS		
1	Saya selalu tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan		4	24	14	136	3.57
2	Saya selalu cepat dalam menyelesaikan pekerjaan		4	26	12	134	3.52
3	Prinsip kerja saya adalah memberikan keputusan kepada pelanggan	6	12	16	8	110	2.89
4	Saya selalu mengutamakan efisiensi dalam melaksanakan tugas			29	13	139	3.65
5	Saya berusaha dengan serius untuk menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas			25	17	143	3.76
6	Saya memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang saya lakukan		1	27	14	139	3.65
7	Pekerjaan yang saya lakukan sudah	1	2	27	12	134	3.52

NO	Atribut	Skala Likert				Bobot	Rata-Rata
		1	2	3	4		
		STS	TS	S	SS		
	mencapai target yang ditentukan perusahaan						
8	Perilaku saya sesuai dengan yang disyaratkan oleh peraturan perusahaan		2	26	14	138	3.63
9	Saya selalu disiplin dan teliti dalam bekerja		1	25	16	141	3.71
10	Saya selalu berusaha untuk mewujudkan profesionalisme dalam melakukan pekerjaan	1		22	19	143	3.76
11	Saya selalu memanfaatkan waktu sebauk mungkin dalam bekerja			21	17	131	3.44
12	Saya selalu memiliki kesabaran dalam melakukan pekerjaan		2	23	17	141	3.71
13	Saya selalu rajin dalam bekerja			22	20	146	3.84
14	Saya memiliki sikap yang baik dalam bekerja		1	21	20	145	3.81
15	Saya memiliki kecerdasan emosional yang baik dalam melaksanakan pekerjaan		4	27	11	133	3.5
16	Saya memiliki kecerdasan yang baik		4	27	11	133	3.5
17	Saya memiliki semangat yang kuat dalam bekerja			23	19	145	3.81
18	Saya senantiasa meningkatkan kerja sama dengan rekan kerja		3	15	24	147	3.86
19	Saya senantiasa meningkatkan kualitas kerja yang saya miliki			20	22	148	3.89
20	Saya senantiasa meningkatkan kreativitas kerja		1	24	17	142	3.73
21	Saya memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja di fungsi penempatan		2	24	16	140	3.68
22	Saya selalu menunjukkan semangat dalam melaksanakan pekerjaan			25	17	143	3.76
Jumlah						3051	80.19

Setelah memperoleh data dari pengisian jawaban pertanyaan pada kuesioner *Total Quality Management* (TQM) maka didapatkan hasil bahwa jumlah bobot secara keseluruhan adalah 3051 dan rata-rata yang didapatkan dari pembobotan tersebut sebesar 80.19. Setelah melakukan pengolahan data terhadap bobot dan rata-rata maka kemudian menentukan nilai jenjang intervalnya. Rumus untuk menentukan interval yaitu menggunakan rumus NJI pada **rumus 2.1**.

Hasil perhitungan NJI pada rekapitulasi jawaban HRSC adalah:

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Nilai tertinggi = $22 \times 4 \times 42 = 3696$

Nilai terendah = $22 \times 1 \times 42 = 924$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{3.696-924}{4} = 693$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

924 – 1617 (sangat tidak memuaskan)

1617 – 2310 (tidak memuaskan)

2310 – 3003 (memuaskan)

3003 – 3696 (sangat memuaskan)

Berdasarkan **tabel 4.16** didapatkan hasil dari bobot total menggunakan metode *Total Quality Management* (TQM) sebesar 3051. Bobot tersebut berada pada interval 3003 – 3696, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat memuaskan**.

Total rata-rata nilai jawaban masing-masing responden berbeda-beda, maka dari itu dilakukan perhitungan NJI untuk menentukan kategori jawaban responden menggunakan **rumus 2.1**.

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Niali tertinggi = $22 \times 4 = 88$

Nilai terendah = $22 \times 1 = 22$

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{88-22}{4} = 16.5$$

Setelah perhitungan NJI maka interval yang diperoleh sebagai berikut:

22 – 38.5 (sangat tidak baik)

38.5 – 55 (tidak baik)

55 – 71.5 (baik)

71.5 – 88 (sangat baik)

Berdasarkan **tabel 4.16** didapatkan hasil dari total rata-rata menggunakan metode *Total Quality Management* (TQM) sebesar 80,19. Bobot tersebut berada pada interval 71.5 – 88, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP pada PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada kategori **sangat baik**.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Pengolahan Data

Pada bab ini dilakukan analisis pengolahan data yang mana bertujuan untuk mengetahui apakah dapat dilakukannya penerapan mengenai bagaimana kinerja pada tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) menggunakan metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM). Pada bagian analisis ini terdapat poin-poin pembahasan sebagai berikut:

5.1.1 Profil Responden

Data profil responden digunakan untuk mengetahui data pribadi pekerja TKJP, poin yang terdapat pada data pribadi pekerja yaitu nama, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan lokasi kerja. Dari profil responden tersebut hanya empat karakteristik yang dianalisa yaitu usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan lokasi kerja.

5.1.2 Analisis Karakteristik Responden

- a. Dari 42 orang yang disurvei di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan didapatkan hasil untuk karakteristik usia adalah untuk usia 41 tahun – 50 tahun sebesar 64.3% atau 27 orang dan usia >50 tahun sebesar 35.7% atau 15 orang. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) pada kantor unit yang telah mengisi kuesioner berusia rata-rata 41 tahun – 50 tahun sebanyak 27 orang dari 42 responden.
- b. Dari 42 orang yang disurvei di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan didapatkan hasil untuk karakteristik pendidikan terakhir adalah SMA/SMK sebesar 66.7% atau 28 orang, D1 sebesar 7.1% atau 3 orang, D3 sebesar 14.2% atau 6 orang, dan D4/S1 sebesar 12% atau 5 orang. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) pada kantor unit yang telah mengisi kuesioner memiliki tingkat pendidikan rata-rata menengah (SMA/SMK) sebanyak 28 orang dari 42 responden.
- c. Dari 42 orang yang disurvei di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan didapatkan hasil untuk karakteristik lama bekerja adalah 6 tahun – 10 tahun sebesar 4.8% atau 2 orang, 11 tahun – 15 tahun sebesar 7.1% atau 3 orang,

dan >15 tahun sebesar 88.1% atau 37 orang. Durasi dalam lama bekerja dapat menjadikan karyawan handal dalam menangani tanggung jawab yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini terdapat 37 orang karyawan yang pengalaman kerjanya lebih dari 15 tahun serta ikut berperan dalam pengisian kuesioner.

- d. Dari 42 orang yang disurvei di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan didapatkan hasil untuk karakteristik lokasi kerja adalah HC sebesar 23.8% atau 10 orang, Procurement sebesar 16.6% atau 7 orang, Sektetaris manager sebesar 11.1% atau 5 orang, Production 1 sebesar 7.1% atau 3 orang, dan (OPI, RPO, Eng & Dev, Production 2, Legal Counsel, Reliability, ME, Finance, dan Asset Ops masing-masing sebesar 4.8% atau 2 orang). Dari hasil penyebaran kuesioner didapatkan bahwa 10 orang dari 42 responden memiliki lokasi kerja pada fungsi *Human Capital*, hal ini dapat disebabkan karena saat proses penelitian di perusahaan peneliti ditempatkan pada fungsi *Human Capital* sehingga saat mudah untuk melakukan koordinasi dengan pekerja disana.

5.2 Hasil Uji Analisis Data

Menurut (Ghozali, 2013) suatu variabel dianggap reliabel jika memiliki nilai *cronbach alpha* ≥ 0.60 . Hasil uji reliabilitas data kuesioner menunjukkan bahwa data *Human Resources Scorecard* (HRSC) adalah reliabel atau konsisten karena memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar 0.945 sedangkan data *Total Quality Management* (TQM) juga reliabel atau konsisten dengan nilai *cronbach alpha* sebesar 0.948.

Hasil uji validitas data atribut pada kuesioner bagian *Human Resources Scorecard* (HRSC) menunjukkan bahwa satu pertanyaan yang tidak valid telah diberikan kepada 42 responden. Oleh karena itu, pertanyaan yang tidak valid tersebut tidak dapat dipergunakan lagi dalam proses perhitungan selanjutnya.

Tabel 5.1 Kuesioner Tidak Valid

NO	Atribut	Rhitung	Rtabel	Ket
a. Human Resources Competency				
1	Dengan mengikuti pelatihan, persepsi saya terhadap pelaksanaan tugas khusus semakin meningkat	0.271	0.320	Tidak Valid

5.3 Hasil Analisis Metode *Human Resource Scorecard* (HRSC)

Dari 4 perspektif yang dimiliki oleh *human resource scorecard* yaitu perspektif *human resources competency*, *high performance work system*, *human resource deliverable*, dan *human resource efficiency* maka dilakukan analisis satu persatu sebagai berikut:

1. Rekapitulasi 4 Perspektif Metode HRSC

Berikut rekapitulasi jumlah nilai dari 4 perspektif *human resources scorecard* yang digunakan:

Tabel 5.2 Rekapitulasi Total Bobot Nilai 4 Perspektif HRSC

NO	Perspektif	Bobot Nilai									Bobot Total	Bobot Rata-Rata
1	<i>Human Resource Competency</i>	130	130	136	148	143	142	-	-	-	829	21.79
2	<i>High Performance Work System</i>	143	140	122	144	-	-	-	-	-	549	14.43
3	<i>Human Resource Deliverable</i>	137	133	145	143	135	130	140	-	-	963	25.32
4	<i>Human Resource Efficiency</i>	138	141	138	138	141	149	140	140	126	1251	32.6
TOTAL											3592	94.14

Berdasarkan **tabel 5.2** didapatkan hasil bahwa jumlah total keseluruhan nilai bobot dari keempat perspektif *Human Resources Scorecard* yaitu sebesar 3592 yang mana nilai tersebut masuk kedalam interval 3549 – 4368 dengan kategori **sangat memuaskan**. Sedangkan nilai dari bobot rata-rata sebesar 94.14 masuk dalam interval 84.5 – 104 dengan kategori **sangat baik**. Jadi, *key performance indicator* untuk mengukur kinerja menggunakan metode HRSC pada tenaga kerja jasa penunjang (TKJP) mampu menghasilkan kategori sangat memuaskan dan sangat baik serta perlu adanya inovasi baru agar peningkatan kinerja semakin memuaskan dan baik kedepannya.

2. Analisis perspektif *Human Resource Competency*

Makna dari *human resource competency* adalah sikap individu sebagai seorang karyawan yang mampu menempatkan dirinya dalam bidang pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang kompetensi yang dimiliki (Becker. Dkk, 2001). Dilihat pada **tabel 4.12** yaitu tabel rekapitulasi dari jawaban kuesioner yang telah didapatkan

maka diperoleh hasil nilai bobot untuk *Human Resource Competency* sebesar 829 dan nilai bobot rata-rata sebesar 21.79. Kemudian untuk menentukan baik buruknya kinerja karyawan pada perspektif *Human Resource Competency* maka dilakukan perhitungan NJI guna menentukan interval yang akan menjadi acuan tolak ukur analisis. Setelah dilakukannya perhitungan NJI, nilai dari bobot total sebesar 829 masuk pada interval 819 – 1008 (sangat memuaskan) dan nilai bobot rata-rata sebesar 21.79 masuk pada interval 19.5 – 24 (sangat baik).

Berdasarkan hasil perhitungan NJI yang telah didapatkan maka nilai bobot *key performance indicator* (KPI) untuk perspektif *Human Resource Competency* masuk dalam kategori **sangat memuaskan** dan **sangat baik** bagi kinerja tenaga kerja jasa penunjang (TKJP). Setelah mengetahui kategori kinerja TKJP serta tingkat kinerja TKJP berdasarkan perspektif *Human Resource Competency* maka perusahaan dapat mengadakan *training* tambahan dalam diklat bagi seluruh pekerja TKJP supaya membentuk kualitas pekerja yang lebih berkompeten dalam bidangnya karena latar belakang pendidikan sangat berkaitan dengan pekerjaan, kemandirian, dan keahlian.

3. Analisis perspektif *Human Performance Work System*

Human Performance Work System didefinisikan sebagai sistem implementasi strategi yang melekat pada sistem implementasi yang lebih besar. Perspektif ini memiliki kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang sangat sesuai dengan strategi kompetitif dan sasaran operasional perusahaan. Dilihat pada **tabel 4.13** yaitu tabel rekapitulasi dari jawaban kuesioner yang telah didapatkan maka diperoleh hasil nilai bobot untuk *Human Performance Work System* sebesar 549 dan nilai bobot rata-rata sebesar 14.43. Kemudian untuk menentukan baik buruknya kinerja karyawan pada perspektif *Human Performance Work System* maka dilakukan perhitungan NJI guna menentukan interval yang akan menjadi acuan tolak ukur analisis. Setelah dilakukannya perhitungan NJI, nilai dari bobot total sebesar 549 masuk pada interval 546 – 672 (sangat memuaskan) dan nilai bobot rata-rata sebesar 14.43 masuk pada interval 13 – 16 (sangat baik).

Berdasarkan hasil perhitungan NJI yang telah didapatkan maka nilai bobot *key performance indicator* (KPI) untuk perspektif *Human Performance Work System* masuk dalam kategori **sangat memuaskan** dan **sangat baik** bagi kinerja tenaga kerja jasa penunjang (TKJP). Setelah mengetahui hasil kategori kinerja TKJP serta tingkat kinerja TKJP berdasarkan perspektif *Human Performance Work System*,

selain memberikan *reward* kepada pekerja yang berprestasi perusahaan dapat mengadakan pemberian *reward* bagi pekerja yang melakukan kesalahan seperti menawarkan kesempatan untuk pekerja dalam pemberian pelatihan atau pengembangan tambahan sesuai dengan bidangnya sebagai insentif untuk memperbaiki kinerja mereka ataupun memberikan kesempatan untuk pekerja dalam pengambilan alih suatu proyek atau tanggung jawab agar dapat melihat usaha pekerja dalam mengatasi kesalahan. Pemberian *reward* dalam kesalahan ini harus berdasarkan evaluasi kesalahan dengan cermat untuk melihat apakah insiden ini jarang terjadi dan pekerja biasanya berprestasi dengan baik agar dapat melihat pola perilaku mengganggu produktivitas dan budaya kerja atau tidak.

4. Analisis perspektif *Human Resource Deliverable*

Sumber daya manusia (SDM) berkontribusi sebagai kunci bagi implementasi strategi disuatu perusahaan, hal itu yang dijelaskan pada *Human Resource Deliverable*. Menurut (Becker. Dkk, 2001) *Human Resource Deliverable* dibutuhkan untuk menciptakan nilai dalam suatu perusahaan atau organisasi, yang pada gilirannya unsur-unsur khusus sistem SDM yang harus memperkuat satu sama lain guna menciptakan *deliverable* tersebut. Dilihat pada **tabel 4.14** yaitu tabel rekapitulasi dari jawaban kuesioner yang telah didapatkan maka diperoleh hasil nilai bobot untuk *Human Resource Deliverable* sebesar 963 dan nilai bobot rata-rata sebesar 25.32. Kemudian untuk menentukan baik buruknya kinerja karyawan pada perspektif *Human Resource Deliverable* maka dilakukan perhitungan NJI guna menentukan interval yang akan menjadi acuan tolak ukur analisis. Setelah dilakukannya perhitungan NJI, nilai dari bobot total sebesar 963 masuk pada interval 955.5 – 1176 (sangat memuaskan) dan nilai bobot rata-rata sebesar 25.32 masuk pada interval 22.75 – 28 (sangat baik).

Berdasarkan hasil perhitungan NJI yang telah didapatkan maka nilai bobot *key performance indicator* (KPI) untuk perspektif *Human Resource Deliverable* masuk dalam kategori **sangat memuaskan** dan **sangat baik** bagi kinerja tenaga kerja jasa penunjang (TKJP). Setelah mengetahui kategori kinerja TKJP serta tingkat kinerja TKJP berdasarkan perspektif *Human Resource Deliverable*, menjelaskan bagaimana karyawan dan atasan harus melakukan tugas mereka dengan cara yang jelas dan terukur untuk mencapai visi, misi, dan strategi perusahaan. Ini pastinya akan

menghasilkan kinerja dan tingkat kinerja yang lebih memuaskan dan lebih baik kedepannya.

5. Analisis perspektif *Human Resource Efficiency*

Pengukuran *Human Resource Efficiency* sangat penting walaupun tidak mengandung signifikansi strategi bagi organisasi (Becker. Dkk, 2001). Dilihat pada **tabel 4.15** yaitu tabel rekapitulasi dari jawaban kuesioner yang telah didapatkan maka diperoleh hasil nilai bobot untuk *Human Resource Efficiency* sebesar 1251 dan nilai bobot rata-rata sebesar 32.6. Kemudian untuk menentukan baik buruknya kinerja karyawan pada perspektif *Human Resource Efficiency* maka dilakukan perhitungan NJI guna menentukan interval yang akan menjadi acuan tolak ukur analisis. Setelah dilakukannya perhitungan NJI, nilai dari bobot total sebesar 1251 masuk pada interval 1228.5 – 1512 (sangat memuaskan) dan nilai bobot rata-rata sebesar 32.6 masuk pada interval 29.25 – 36 (sangat baik).

Berdasarkan hasil perhitungan NJI yang telah didapatkan maka nilai bobot *key performance indicator* (KPI) untuk perspektif *Human Resource Efficiency* masuk dalam kategori **sangat memuaskan** dan **sangat baik** bagi kinerja tenaga kerja jasa penunjang (TKJP). Setelah mengetahui kategori kinerja TKJP serta tingkat kinerja TKJP berdasarkan perspektif *Human Resource Efficiency*, menjelaskan bagaimana para pekerja TKJP mampu menjalankan tanggung jawab dengan tepat dan cermat, memanfaatkan tenaga, biaya, dan waktu untuk membantu perusahaan dalam memaksimalkan kinerja serta tingkat kinerja yang semakin memuaskan dan semakin baik kedepannya.

5.4 Hasil Analisis Metode *Total Quality Management* (TQM)

Dalam suatu perusahaan penilaian kinerja adalah hal yang penting, ini digunakan sebagai cara untuk mengidentifikasi masalah dan menilai kemajuan individu, tim, dan organisasi. *Total Quality Management* merupakan konsep yang melibatkan dan mendorong karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memberikan *customer value*. Dalam model *Total Quality Management*, penghargaan dan pengakuan atas prestasi karyawan termasuk penilaian kinerja, kompensasi, program pengakuan prestasi, dan sistem promosi merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan (Tjiptono & Diana, 1995).

Menurut **tabel 4.16** yang merupakan tabel rekapitulasi jawaban kuesioner yang telah diterima maka, diperoleh hasil nilai bobot untuk *Total Quality Management* sebesar 3051 dan nilai bobot rata-rata sebesar 80.19. Selanjutnya, untuk menentukan interval yang akan digunakan sebagai tolak ukur analisis dilakukan perhitungan NJI. Hasil perhitungan NJI menunjukkan bahwa nilai dari bobot total sebesar 3051 masuk pada interval 3003 – 3696 (sangat memuaskan) dan nilai bobot rata-rata sebesar 80.19 masuk pada interval 71.5 – 88 (sangat baik).

Berdasarkan hasil perhitungan NJI yang telah didapatkan maka nilai bobot *key performance indicator* (KPI) untuk perspektif *Total Quality Management* masuk dalam kategori **sangat memuaskan** dan **sangat baik** sehingga untuk kedepannya perusahaan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kualitas kinerja untuk masing-masing pekerja TKJP.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap pengukuran kinerja Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP) di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan diperoleh data yang telah diolah menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM) maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan Kinerja Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP) menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM)
 - a. *Human Resources Scorecard* (HRSC) terbagi menjadi 4 perspektif, yaitu:
 - Perspektif *Human Resources Competency* berada pada kategori sangat memuaskan dengan bobot nilai sebesar 829 dan kategori sangat baik dengan rata-rata nilai sebesar 21.79. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP yang berada di kantor unit PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada level sangat memuaskan dan sangat baik sehingga minimalnya perusahaan harus mempertahankan kompetensi pekerja yang meliputi keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik kepribadian yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja SDM.
 - Perspektif *High Performance Work System* berada pada kategori sangat memuaskan dengan bobot nilai sebesar 549 dan kategori sangat baik dengan rata-rata nilai sebesar 14.43. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP yang berada di kantor unit PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada level sangat

memuaskan dan sangat baik sehingga memuaskan dan sangat baik memuaskan dan sangat baik sehingga minimalnya perusahaan dapat mempertahankan bagaimana suatu organisasi bekerja melalui setiap fungsi SDM pada orientasi kinerja setiap aktivitas.

- Perspektif *Human Resources Deliverable* berada pada kategori sangat memuaskan dengan bobot nilai sebesar 963 dan kategori sangat baik dengan rata-rata nilai sebesar 25.32. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP yang berada di kantor unit PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada level sangat memuaskan dan sangat baik sehingga minimalnya perusahaan dapat mempertahankan bagaimana SDM menciptakan *value* di dalam suatu organisasi.
 - Perspektif *Human Resources Efficiency* berada pada kategori sangat memuaskan dengan bobot nilai sebesar 1251 dan kategori sangat baik dengan rata-rata nilai sebesar 32.6. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja TKJP yang berada di kantor unit PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada level sangat memuaskan dan sangat baik sehingga minimalnya perusahaan dapat mempertahankan implementasi suatu fungsi dari SDM dalam membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan.
- b. Berdasarkan analisis *Total Quality Management* (TQM) berada pada kategori sangat memuaskan dengan bobot nilai sebesar 3051 dan kategori sangat baik dengan rata-rata nilai sebesar 80.19. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan yaitu berada pada level sangat memuaskan dan sangat baik sehingga perusahaan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kualitas kinerja untuk masing-masing pekerja TKJP.
2. Berdasarkan nilai *Key Performance Indicator* (KPI) Kinerja Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP)
- a. *Human Resources Scorecard* (HRSC) pada pekerja TKJP di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada level sangat memuaskan yaitu dengan bobot sebesar 3592. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah mencapai tujuan dimasa sekarang dan

dapat mempertahankan atau meningkatkan bobot untuk target dimasa yang akan datang.

- b. *Total Quality Management* (TQM) yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa kualitas kinerja pekerja TKJP di PT.Kilang Pertamina Internasional RU VI Balongan berada pada level sangat memuaskan yaitu dengan bobot sebesar 3051. Kualitas kinerja juga berlandaskan pada kepuasan kerja yang memberikan pengaruh kuat terhadap kinerja, dalam artiannya pekerja akan merasa puas ketika aspek-aspek yang mendorong perasaan puas itu terpenuhi sehingga pekerja lebih termotivasi dalam meningkatkan kualitas kerjanya.

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan yaitu:

1. Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP) yang berada dikantor unit memiliki penilaian kinerja yang sangat baik dan sangat memuaskan dalam pengukuran menggunakan metode HRSC dan TQM. Walaupun memiliki hasil yang terbaik, perusahaan tetap harus melakukan penilaian rutin minimal 6 bulan sekali agar dapat memantau tingkat kinerja dari masing-masing pekerja dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kualitas pekerjaanya.
2. Seperti yang telah diketahui bahwa penilaian kinerja dilakukan oleh atasan dan hasil penilaian tidak transparan maka hal tersebut dapat meningkatkan faktor subjektivitas. Faktor tersebut seringkali terjadi dalam pengukuran kinerja sehingga harus dilakukan pengurangan agar saat pengisian nilai atribut kuesioner penilaian kinerja data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan.

6.3 Rekomendasi

Setelah melakukan perhitungan maka terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diberikan kepada Perusahaan untuk perubahan kedepannya, yaitu:

1. Pengukuran kinerja pada penelitian menghasilkan hasil yang sangat memuaskan sehingga untuk kedepannya perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja bagi pekerjaanya. Dari kondisi perusahaan maka dapat dilakukan penilaian kinerja rutin minimal 6 bulan sekali dengan maksud sebagai upaya mendidik pekerja agar dapat memperbaiki kesalahannya serta dapat mengetahui tingkat kinerja masing-masing pekerja.

2. Penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai topik *human capital management*, terkhususnya pada pengukuran kinerja sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan serta penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas lingkup penelitian sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhe Khorniawan (2021) “*Measurement Evaluation of The Key Performance Indicator of Human Resources Using The Human Resource Scorecard Method and Analytical Hierarchy Process at PT. Dua Kelinci Pati*” Laporan Tugas Akhir.
- Andi Irwan,. Et.all (2022) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen
- Anthonyet,. Et.all (2019) “*The Impact of Organizational Culture on Total Quality Management in SMEs in Nigeria*”. Review Article.
- Becker, Brian E, dkk. (2009). *The Hr Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi Dan Kinerja*, Diterjemahkan Dian Rahadyanto Basuki. Erlangga: Jakarta.
- Becker, Brian E, Mark A. Huselid dan Dave Ulrich. (2001). *The HR Scorecard-Soundview Executive Book Summary*. Boston : Harvard Business School Press
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. PT. Indeks: Jakarta.
- David Parmenter. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Wiing KPIs*.
- Dwi Sulisworo. 2009. ‘*Buku ajar Pengukuran Kinerja*’. Teknik Industri Universitas Ahmad Dahlan.
- Eneng Tita., Et.al (2020) “*Business Intelligence of Indonesian Telematics Human Resource: Optimization of Customer and Internal Balanced Scorecard*. Journal of Southwest Jiaotong University.
- Feby E., Galuh D.S (2020) dengan judul “*Pengukuran Kinerja dengan Metode Human Resource Scorecard pada Petugas Rekam Medis di Salah Satu Rumah Sakit Daerah Kabupaten Lumajang*”. Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia

- Ganis, A.M.P, dkk. 2021. *‘Literature view pengorganisasian: SDM, tujuan organisasi dan struktur organisasi’*. DOI: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3> (1 Januari 2022).
- Gazpers, Vincent. 2005. Total Quality Management. Jakarta. Gramedia Pustaka
- Husna N.,dkk. (2021) *“Implementation of Total Quality Management (TQM) Edward Deming, Juran and Crosby’s Theory Perspective”*. Jurnal pendidikan islam.
- Khaleeli., dkk. (2021) *“The Effect of Green Marketing, Green Supply Chain and Green Human Resources on Business Performance: Balanced Scorecard Approach. Uncertain Supply Chain Management*
- Nasution, M. 2005. Total Quality Management. Ghalia Indonesia. Bandung
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. evaluasi Kinerja SDM, Bandung: PT Refika Aditama.
- Masram, Mu’ah. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. Yogyakarta.Universitas Gajah Mada.
- Muda *et al* 2018 *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* **288** 012081
- M.Abhimantra, dkk (2020) *“Analisis Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resource Scorecard dan Total Quality Management pada CV. Sudirman”* Jurnal REKAVASI 8 (1)
- M.Edwin. dkk. (2020) *“Design of HR Performance Measurement System Using Human Resources Scorecard Method (Case Study of PT.Triemukty Pertama Putra)”*. Teknik Industri Telkom University.
- M.Rifqy Z.,& Iman P.S. (2019)*“Penerapan Total Quality Management pada Perencanaan Kaizen Kualitas Plating di PT.Surteckariya Indonesia dengan Metode Fishbone Berbasis Android”*. Jurnal Informatika SIMANTIK
- Mujiastuti, R., Komariyah, N., & Hasbi, M. (2019). Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Simple Additive Weighting. Jurnal Sistem Informasi, Teknologi Informasi Dan Komputer, 9(2), 133–141. <https://jurnal.umj.ac.id>

- Phiong S, Surjasa D. Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard Dan Alat Ukur OMAX (Objective Matrix) Pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper. *J Tek Ind.* 2018;8(3):213-227
- Pranatawijaya.dkk, (2019). Penerapan skala likert dan skala dikotomi pada kuesioner online. *Jurnal sains dan informatika.*
- Richardson Harjanto. 2019. '*Pengukuran kinerja perusahaan pada PT.YYY dengan menggunakan metode Balanced Scorecard*'. Magister Manajemen Universitas Tarumanegara.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Saragih J, et.al (2020) "*The Impact of Total Quality Management, Supply Chain Management Practices and Operations Capability on Firm Performance*". *Polish Journal of Management Studies.*
- Siregar, Sofyan. (2015). *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi Dengan Perhitungan Manual Dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Penerbit Bumi Aksara: Jakarta.
- Sudjana. 2005. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Tran Trung Tuan (2020) dengan judul "*The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks*" 7 (1):71-79.
- Undang-undang Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 (https://id.wikisource.org/wiki/UndangUndang_Republik_Indonesia_Nomor_13_Tahun_2003)
- Vicy M.Dasmasela, Jenny Morasa, dan Sintje Rondonuwu (2020). "*Implementation of Total Quality Management for Defective Products at PT.Sinar Pure Foods Internasional in Bitung*". 97-102

LAMPIRAN

A-Distribusi Nilai Rtabel Signifikansi 5% dan 1%

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

B-Kuesioner HRSC dan TQM

KUESIONER PENGUKURAN KINERJA TENAGA KERJA JASA PENUNJANG (TKJP) DI PT.KILANG PERTAMINA INTERNASIONAL RU VI BALONGAN

Petunjuk Pengisian

Dibawah ini pernyataan yang menggambarkan data demografi responden, meliputi nama, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, lokasi kerja, dan atribut kuesioner HRSC dan TQM. Pengukuran skor kinerja menggunakan skala *likert* 1, 2, 3, dan 4. Adapun penilaiannya sebagai berikut:

- 1 = Jika responden **sangat tidak setuju** dengan pertanyaan
 2 = Jika responden **tidak setuju** dengan pertanyaan
 3 = Jika responden **setuju** dengan pertanyaan
 4 = Jika responden **sangat setuju** dengan pertanyaan

A. Data Demografi Responden

Nama :
 Usia :
 Pendidikan Terakhir :
 Lama bekerja :
 Lokasi Kerja :

B. Atribut Kuesioner HRSC

NO	Atribut	Skala <i>Likert</i>			
		1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
1	Latar belakang pendidikan terakhir saya relevan dengan pekerjaan saat ini				
2	Dengan mengikuti pelatihan, persepsi saya terhadap pelaksanaan tugas khusus semakin meningkat				
3	Pelatihan dalam diklat berpengaruh dalam membentuk kualitas pekerja yang mandiri sehingga memungkinkan pekerja untuk bekerja lebih terampil				
4	Ahli dan terampil dalam bidang yang diberikan oleh atasan, dalam hal ini bidang yang diberikan sesuai dengan disiplin ilmu pekerja				
5	Saya dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tingkat kemampuan saya				
6	Saya memiliki komitmen tinggi dalam disiplin kerja untuk menyelesaikan aktivitas kerja				
7	Saya mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan				
8	Penghargaan yang saya terima membentuk kinerja saya dalam bekerja				
9	Peningkatan penghargaan yang saya terima dapat meningkatkan kinerja saya dalam perusahaan				
10	Kinerja saya meningkat karena rencana pengembangan yang dibuat				

**KUESIONER PENGUKURAN KINERJA TENAGA KERJA JASA
PENUNJANG (TKJP) DI PT.KILANG PERTAMINA INTERNASIONAL
RU VI BALONGAN**

NO	Atribut	Skala Likert			
		1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
	oleh perusahaan				
11	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan jumlah pekerjaan yang saya lakukan				
12	Saya selalu taat dalam budaya yang diterapkan oleh perusahaan				
13	Pola pikir yang saya miliki dapat mendukung kinerja saya dalam perusahaan				
14	Pekerja memiliki kesempatan untuk berkembang dan peluang untuk maju dalam perusahaan				
15	Memiliki rekan kerja yang menyenangkan dapat membantu dalam pengembangan ketarampilan saya				
16	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan				
17	Keluhan dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja				
18	Pujian dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja				
19	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan mendukung kerja yang efisien				
20	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengerjakan berbagai pekerjaan				
21	Perusahaan memfasilitasi sarana kesehatan dalam hal menjalankan produktivitas pekerja				
22	Perusahaan selalu beradaptasi dengan melakukan pembaruan teknologi secara tepat guna menyesuaikan kebutuhan perusahaan				
23	Saya berusaha tidak melakukan pemborosan waktu dan biaya dalam melaksanakan tugas				
24	Sistem informasi yang dibuat pada perusahaan mendukung efisiensi saya dalam bekerja				
25	Saya sadar kehadiran adalah kewajiban para pekerja				
26	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sistem kerja di perusahaan				
27	Saya mampu menggunakan peralatan kerja secara efektif dan efisien				

**KUESIONER PENGUKURAN KINERJA TENAGA KERJA JASA
PENUNJANG (TKJP) DI PT.KILANG PERTAMINA INTERNASIONAL
RU VI BALONGAN**

C. Atribut Kuesioner TQM

NO	Atribut	Skala Likert			
		1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
1	Saya selalu tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan				
2	Saya selalu cepat dalam menyelesaikan pekerjaan				
3	Prinsip kerja saya adalah memberikan keputusan kepada pelanggan				
4	Saya selalu mengutamakan efisiensi dalam melaksanakan tugas				
5	Saya berusaha dengan serius untuk menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas				
6	Saya memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang saya lakukan				
7	Pekerjaan yang saya lakukan sudah mencapai target yang ditentukan perusahaan				
8	Perilaku saya sesuai dengan yang disyaratkan oleh peraturan perusahaan				
9	Saya selalu disiplin dan teliti dalam bekerja				
10	Saya selalu berusaha untuk mewujudkan profesionalisme dalam melakukan pekerjaan				
11	Saya selalu memanfaatkan waktu sebauk mungkin dalam bekerja				
12	Saya selalu memiliki kesabaran dalam melakukan pekerjaan				
13	Saya selalu rajin dalam bekerja				
14	Saya memiliki sikap yang baik dalam bekerja				
15	Saya memiliki kecerdasan emosional yang baik dalam melaksanakan pekerjaan				
16	Saya memiliki kecerdasan yang baik				
17	Saya memiliki semangat yang kuat dalam bekerja				
18	Saya senantiasa meningkatkan kerja sama dengan rekan kerja				
19	Saya senantiasa meningkatkan kualitas kerja yang saya miliki				
20	Saya senantiasa meningkatkan kreativitas kerja				
21	Saya memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja di fungsi penempatan				
22	Saya selalu menunjukkan semangat dalam melaksanakan pekerjaan				