

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
METODE HUMAN RESOURCE SCORECARD PADA PT SUMI
INDO KABEL TBK
TUGAS AKHIR**

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



Nama : Daihan Mahfullah
No. Mahasiswa : 19522310

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

PERNYATAAN KEASLIAN

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil penelitian saya sendiri kecuali ringkasan yang sumbernya telah saya jelaskan sumbernya. Jika di kemudian hari ternyata terbukti pegakuan saya terkait hasil penelitian saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual, maka saya bersedia ijazah yang saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 01 – 09 - 2023



19522310

SURAT BUKTI PENELITIAN



PT. SUMI INDO KABEL Tbk.
Jl. Gatot Subroto KM 7.8, Pasir Jaya, Jatiuwung
Tangerang 15135, Indonesia
Tel: +62-21-592-2404 / Fax: +62-21-592-2576
Website: www.sikabel.com

SURAT KETERANGAN PRAKTEK KERJA LAPANGAN No. 021/Sket.Int/VIII/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rensius Aritonang
Jabatan : Mgr. Personalia & Adm.
Alamat : Graha Gardenia Jl. Garden Raya Blok XP3 No 25, Citra Raya
Tangerang

Dengan ini menerangkan bahwa ;

Nama : Daihan Mahfullah
NIM : 19522310
Asal Kampus : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
Fakultas : Teknik
Jurusan : Teknik Industri

Bahwa nama yang tersebut di atas telah melaksanakan aktivitas magang kerja di perusahaan Kami PT. SUMI INDO KABEL TBK selama 2 (dua) bulan terhitung dari tanggal 06 Juni 2022 s/d 30 Juli 2022.

Selama di perusahaan Kami yang bersangkutan telah melaksanakan tugas tanggung jawabnya dengan baik dan aktif mempelajari seluruh kegiatan di perusahaan Kami.

Demikian surat keterangan ini Kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

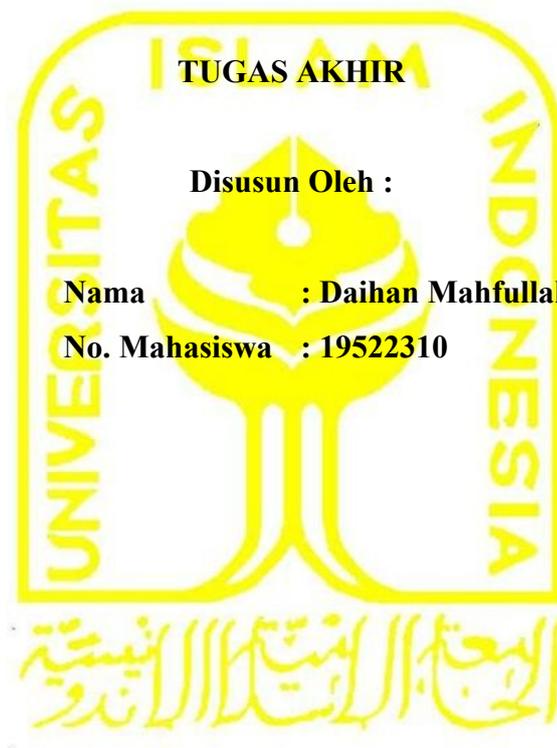
Tangerang, 03 Agustus 2023
PT. Sumi Indo Kabel Tbk.


PT. SUMI INDO KABEL Tbk
TANGERANG

Rensius Aritonang
Mgr. Personalia & Adm.

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
METODE HUMAN RESOURCE SCORECARD PADA PT SUMI
INDO KABEL TBK**



Yogyakarta, 15-09-2023

Dosen Pembimbing

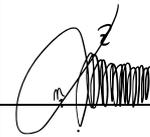
(Abdullah Azzam, ST, MT)

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
METODE HUMAN RESOURCE SCORECARD PADA PT SUMI
INDO KABEL TBK****TUGAS AKHIR****Disusun Oleh :****Nama : Daihan Mahfullah****No. Mahasiswa : 19522310**

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

Yogyakarta, 25 - Oktober – 2023**Tim Penguji**Ir. Abdullah Azzam, S.T., M.T., IPM

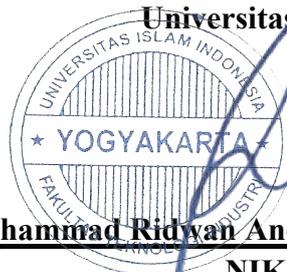
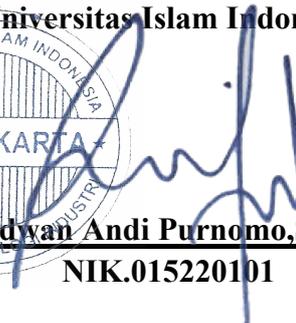
Ketua

Danang Setiawan, S.T., M.T.

Anggota I

Ir. Vembri Noor Hella, S.T., M.T., IPM

Anggota II

**Mengetahui,****Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia****Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM****NIK.015220101**

HALAMAN PERSEMBAHAN

Laporan tugas akhir ini saya persembahkan sepenuhnya kepada kedua orang tua saya yang telah membesarkan saya dan mendidik saya dengan sepenuh hatinya, terimakasih mamah dan ayah. Terima kasih atas segala pengorbanan dan perjuangan yang diberikan untuk saya.

MOTTO

Hidup di dunia ini hanyalah sementara. Jadi, gunakan sisa waktu yang ada dengan melakukan hal-hal yang positif. Di antaranya dengan meningkatkan iman dan ketakwaan. Sebab, kedua hal tersebut merupakan kunci utama untuk hidup bahagia

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada kehadiran Allah Subhanahu wa ta'ala yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga pelaksanaan Tugas Akhir dan penyusunan Laporan Tugas Akhir yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode *Human resource scorecard*” telah selesai dengan baik dan memuaskan.

Tugas akhir ini merupakan salah satu tahap untuk mahasiswa aktif memperoleh gelar Sarjana pada jurusan Teknik Industri Program Sarjana di Universitas Islam Indonesia. Pada penelitian ini dilakukan di PT. Sumi Indo Kabel Tbk, Tangerang, Banten. Penulis mendapatkan beberapa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Hari Purnomo, Prof., Dr., Ir., M.T. Selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc., Selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM selaku Ketua Program Studi Jurusan Teknik Industri Program Sarjana Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Ir. Abdullah Azzam , S.T., M.T. IPM. Selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir.
5. Orang Tua untuk segala dukungan dan kasih sayang, segala doa dan motivasi kepada saya untuk terus bisa kuliah hingga penyusunan Tugas Akhir.
6. Kepada Bapak Irwan Gunawan yang telah memberikan saya kesempatan untuk melakukan penelitian tugas akhir di PT Sumi Indo Kabel Tbk.
7. Kepada teman seperjuangan Teknik Industri angkatan 2019 dan pihak-pihak yang sudah membantu dalam penulisan dan penyusunan Tugas Akhir.

Penulis dapat menyadari dalam hal penyusunan laporan tugas akhir masih ada kekurangan dan perbaikan. Oleh sebab itu, untuk kritik dan saran pembangun, penulis berharap dapat memperbaiki laporan akhir ini. Semoga laporan akhir ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

ABSTRAK

Pada perusahaan yang dilakukan peneliti pada PT Sumi Indo Kabel, perusahaan ini tidak melakukan pengukuran kinerja karyawan, penilaian kinerja pada karyawan dilakukan dengan penilaian melalui atasan. Di PT Sumi Indo Kabel sendiri tidak ada yang namanya penilaian kinerja. Padahal penilaian kinerja sangatlah penting untuk dapat menilai kinerja karyawan. pekerja hanya diberikan penilaian dari atasan berdasarkan bentuk sikap dan *skill* dari pekerja. Penilaian kinerja seperti ini dianggap kurang objektif, dikarenakan penilaian tersebut tidak transparan. Ada banyak sekali kerugian bagi perusahaan jika tidak melakukan pengukuran kinerja yaitu perusahaan tidak mengetahui kualitas dari pekerjanya, dengan tidak melakukan pengukuran kinerja perusahaan tidak dapat melakukan evaluasi kinerja bagi karyawan. Pada penelitian ini guna untuk mengetahui kinerja karyawan pada perusahaan peneliti menggunakan metode *Human Resource Scorecard* dan metode *Analytical Hierarchy Process*. Dengan menggunakan kedua metode tersebut nantinya hal ini akan dapat membantu perusahaan agar mengetahui kinerja karyawan di perusahaan, pengerjaan metode *Human Resource Scorecard* pada metode ini menggunakan 4 perspektif diantaranya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pada 4 perspektif itu nantinya akan dilakukan perhitungan dengan pembobotan yang dilakukan untuk mengetahui besaran nilai skor dari setiap perspektif. Kemudian pada metode *Analytical Hierarchy Process* pada metode ini perhitungan dilakukan dengan menghitung setiap pembobotan dari masing-masing perspektif yang nantinya hasil pembobotan dari setiap perspektif ini akan dijumlahkan dengan skor yang didapat dari metode *Human Resource Scorecard*.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Human resource scorecard*, *Analytical Hierarchy Process*

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.....	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	2
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Batasan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Kajian Literatur	6
2.2 Landasan Teori.....	13
2.2.1 Pengukuran Kinerja.....	13
2.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	14
2.2.3 Balance Scorecard.....	14
2.2.4 Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balance scorecard.....	15
2.3 Konsep <i>Human Resource Scorecard</i>	15
2.3.1 Perbedaan Human Resource Scorecard Dengan Balance Scorecard	17
2.3.2 Manfaat Human Resource Scorecard.....	18
2.3.3 Implementasi Human Resource Scorecard	19
2.3.4 Kinerja dan penilaian prestasi kerja pegawai.....	19
2.3.5 Kaitan Human Resource Scorecard dengan strategi	20

2.3.6	Mengidentifikasi Human Resource Competency (Kompetensi Manager SDM)	21
2.3.7	Konsep Analytical Hierarchy Process (AHP)	22
BAB III METODE PENELITIAN		23
3.1	Objek Penelitian	23
3.2	Jenis Data	23
3.3	Metode Pengumpulan Data	23
3.4	Diagram Alur Penelitian	24
3.4.1	Identifikasi Permasalahan dan Perumusan Masalah	26
3.4.2	Studi Literatur	26
3.4.3	Pengumpulan Data	26
3.5	Pengolahan Data	26
3.5.1	Uji Kecukupan Data	26
3.5.2	Uji Validasi	27
3.5.3	Uji Reliabilitas	28
3.5.4	Pengukuran Human Resource Scorecard	28
3.5.5	Pembobotan Dengan Analytic hierarchy process	29
3.6	Pembahasan	29
3.7	Kesimpulan Dan Saran	29
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA atau PEMBANGUNAN SISTEM		30
4.1	Data Pengolahan	30
4.1.1	Data Perspektif Keuangan	30
4.1.2	Data Perspektif Pelanggan	31
4.1.3	Data Perspektif internal	31
4.1.4	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	31
4.2	Menghubungkan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan dengan Pengukuran Kinerja <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC)	32
4.3	Pengolahan Data	33
4.3.1	Perspektif Keuangan	33
4.3.2	Perspektif Pelanggan	34
4.3.3	Perspektif Internal Bisnis	35
4.3.4	Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	35
4.4	Kuisisioner Kepuasan Karyawan	36
4.5	Uji Kecukupan Data	37
4.5.1	Uji Validasi	38

4.5.2	Uji Reliabilitas	39
4.5.3	Pengukuran Faktor kesuksesan kritis	39
4.6	Pembobotan Dengan Menggunakan Metode <i>Analitycal Hierarchy Process (AHP)</i> 41	
4.7	Perancangan Menggunakan Metode <i>Human Resource Scorecard</i> Untuk Melakukan Pengukuran Kinerja.....	45
4.7.1	Perspektif Keuangan	45
4.7.2	Perspektif Pelanggan.....	45
4.7.3	Perspektif Bisnis Internal	47
4.7.4	Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	47
4.8	Pengukuran Kinerja <i>Human Resource Scorecard</i>	48
4.8.1	Perpspektif Keuangan	48
4.8.2	Perpspektif Pelanggan.....	48
4.8.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	49
4.8.4	Perspektif Proses Pembelajaran Dan Pertumbuhan Error! Bookmark not defined.	
BAB V	PEMBAHASAN.....	53
5.1	Hasil Dari analisa dari Setiap Masing-Masing Perspektif Pada <i>Human Resource Scorecard</i>	53
5.2	Pembobotan Dengan Metode <i>Analytical Hierarchy process (AHP)</i>	54
5.3	Pengukuran Kinerja <i>Human Resource scorecard</i>	55
BAB VI	PENUTUP	56
6.1	Kesimpulan	56
6.2	Saran.....	56
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN	A-1

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya.....	10
Tabel 4.4.1 data perspektif keuangan.....	32
Tabel 4.4.2 data perspektif pelanggan.....	32
Tabel 4.4.3 perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.....	33
Tabel 4.6 Rekapitulasi Pengukuran Faktor Keberhasilan Tiap Perspektif Human Resources Scorecard.....	42
Tabel 4.7 Matriks Perbandingan Berpasangan.....	43
Tabel 4.8 Menentukan eugen vector.....	44
Tabel 4.9 Menentukan Eugen Value.....	45
Tabel 4.10 Bobot setiap perspektif.....	46
abel 4.11 Perancangan Pengukuran Perspektif Keuangan.....	46
Tabel 4.12 Perancangan Pengukuran perspektif pelanggan.....	47
Tabel 4.13 Perancangan Pengukuran perspektif Bisnis Internal.....	48
Tabel 4.14 Perancangan Pengukuran perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran.....	49
Tabel 4.15 Skor KPI Perspektif Keuangan.....	49
Tabel 4.16 Skor KPI Perspektif Pelanggan.....	50
Tabel 4.17 Skor KPI Perspektif Proses Bisnis Internal.....	50
Tabel 4.18 Skor KPI Perspektif Proses Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	51
Tabel 4.19 Pengukuran Kinerja Human Resources Scorecard Secara Komprehensif.....	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Alur Penelitian.....	25
Gambar 4 Bisnis Proses Produksi.....	30
Gambar 4.1 Hasil Perhitungan Dengan spss.....	38
Gambar 4.2 Hasil Perhitungan Dengan spss.....	38
Gambar 4.3 Hasil Uji Rehabilitas.....	39

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam sebuah industri terdapat adanya karyawan yang akan melakukan berbagai tugas dan permasalahan di dalam sebuah industri, maka dari itu karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah industri. Karena tanpa adanya karyawan perusahaan akan sangat kesulitan untuk mengatasi berbagai masalah yang ada dalam sebuah perusahaan. Kemajuan dari sebuah perusahaan tidak akan terlepas dari kinerja karyawannya, maka dari itu perlu adanya penilaian kinerja dari karyawan, hal ini bertujuan untuk mengetahui kondisi, perilaku, dan keadaan karyawan.

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). Pengukuran kinerja karyawan memberikan dampak yang baik untuk perusahaan, pengukuran kinerja dilakukan untuk dapat menilai kualitas dari pekerjaan yang dilakukan karyawan, hal ini dapat dilakukan untuk dapat membantu perusahaan agar dapat memberikan penilaian terhadap kinerja karyawannya, yang nantinya penilaian ini akan digunakan perusahaan untuk memberikan keputusan promosi, pemberhentian, atau pun penghargaan terhadap karyawan. Maka dari itu kinerja dari karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan karena kinerja karyawan dapat mempengaruhi kualitas dari sebuah perusahaan itu sendiri.

Banyak sekali dampak dari kerugian bagi perusahaan jika perusahaan tidak melakukan pengukuran kinerja. dengan tidak melakukan pengukuran kinerja perusahaan tidak dapat melakukan evaluasi kinerja bagi karyawan. Evaluasi ini dilakukan untuk dapat mengukur suatu kualitas apakah sudah sesuai harapan atau bahkan tidak sesuai harapan. Bahkan hal ini dapat membuat motivasi karyawan menurun yang nantinya akan berdampak terhadap kualitas kinerja. Maka dari itu perlu dilakukannya pengukuran kinerja pada suatu perusahaan agar dapat mempertahankan kualitas itu sendiri.

PT Sumi Indo Kabel merupakan perusahaan yang memproduksi konduktor, kabel listrik, kabel kontrol, dan kabel telekomunikasi. PT Sumi Indo Kabel merupakan perusahaan di bawah naungan Sumitomo *electric group* yang berfokus pada produksi kabel. Berdasarkan dari hasil diskusi dengan Karyawan bagian HRD di perusahaan ini diketahui bahwa di PT Sumi Indo Kabel tidak melakukan pengukuran kinerja, pekerja hanya diberikan penilaian dari atasan berdasarkan bentuk sikap dan *skill* dari pekerja. Masalah yang dihadapi karena melakukan penilaian yang hanya dilakukan oleh atasan, penilaian ini dianggap kurang spesifik karena penilaian seperti ini tidak menyeluruh, karena penilaian seperti ini tidak dapat mengetahui kinerja dari setiap pekerja. Penilaian kinerja seperti ini dianggap kurang objektif, dikarenakan penilaian tersebut tidak transparan.

Pada tahun 2019 perusahaan PT Sumi Indo Kabel mengalami penurunan kinerja sejumlah 30% yang dimana hal ini menyebabkan jumlah produksi tidak mencapai target yang diinginkan. Pada tahun 2020 juga di perusahaan ini mengalami penurunan kinerja sebesar 10% walaupun tidak serendah pada tahun 2019, pada tahun 2020 ini juga harus segera diatasi karena mengalami penurunan. Maka dari itu berdasarkan permasalahan diatas diperlukannya pengukuran kinerja terhadap para karyawan di PT Sumi Indo Kabel menggunakan metode *Human resource scorecard* karena metode tersebut dapat menentukan proses bisnis yang terjadi dari berbagai sudut pandang bisnis yang perspektif, metode ini juga metode melalui pendekatan *human resource department (HRD)* untuk system pengukuran kinerja yang terintegrasi oleh sistem SDM (Sumber Daya Manusia) dan KPI (Key Performance Indicator) yang diperoleh berdasarkan manajemen SDM (Sumber Daya Manusia).

Human resource scorecard dapat menawarkan berbagai langkah untuk mengelola SDM, *Human resource scorecard* dapat mengukur besaran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini masih dianggap masih tidak terwujud (Maria Ulfa, 2016) Jika dibandingkan dengan metode seperti metode *balance scorecard* merupakan alat untuk mengukur kinerja suatu strategi, metode ini berfokus pada keuangan, tujuan bisnis, dan tujuan-tujuan lain yang berhubungan dengan bisnis (Umi marfuah, dkk, 2017). Dan untuk *Human resource scorecard* berfokus pada startegi Sumber daya manusia.. Maka metode *Human resource scorecard* merupakan metode yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang terjadi pada di PT Sumi Indo Kabel.

1.2 Rumusan Masalah

Dari penjelasan diatas maka terdapat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana mengetahui kinerja karyawan di PT Sumi Indo Kabel menggunakan metode *Human resource scorecard* dan *analytical hierarchy process*
2. Bagaimana mengetahui besar bobot indikator kinerja pada tenaga kerja di PT Sumi Indo kabel.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan pengukuran dengan menggunakan metode *Human resource scorecard* untuk mengetahui kinerja karyawan dengan 4 perspektif, perhitungan dilakukan dengan menentukan skor, sehingga dapat memberikan nilai yang koprehensif.
2. Melakukan pengukuran dengan menggunakan metode AHP untuk mengetahui besaran nilai bobot dari 4 perspektif.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang didapat dari hasil penelitian tugas akhir ini sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Membantu perusahaan untuk pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi. Dan merupakan cara untuk melakukan pengukuran kinerja pada sistem strategis SDM (Sumber Daya Manusia) sebagai salah satu alat perbaikan yang efektif untuk perusahaan. Lalu untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan dan memberikan umpan balik terhadap karyawan atas kinerja mereka saat bekerja.

2. Bagi Peneliti

Dalam merancang suatu sistem dan mengukur kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) dalam perusahaan dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*. Serta sebagai salah satu syarat wajib dalam menyelesaikan studi strata 1 di Universitas Islam Indonesia.

3. Bagi peneliti lain

Sebagai panduan dan referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai ruang lingkup peningkatan kinerja pada sumber daya manusia.

1.5 Batasan Penelitian

Berikut merupakan batasan masalah dalam penelitian ini :

1. Data yang digunakan adalah data yang mencakup empat aspek *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, konsumsi, bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan
2. Dari segi keuangan yang digunakan hanya pengeluaran biaya pelatihan
3. Penelitian ini dilakukan di PT Sumi Indo kabel Tangerang yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto Km.7,8 Kabupaten Tangerang, Banten
4. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *human resource scorecard*

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Kajian literatur merupakan bagian penting dalam penelitian yang mencakup pengumpulan, analisis, dan sintesis literatur atau penelitian yang relevan dengan topik penelitian. Tujuannya adalah untuk memahami status pengetahuan saat ini tentang topik, mengidentifikasi celah pengetahuan, dan menyajikan dasar teoritis untuk penelitian.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Stefanus Dony Mahendra (2020). Pada jurnal yang berjudul Implementasi Human Resource Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Kasus Perusahaan Di Indonesia Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode HRSC (*Human Resource Scorecard*). Bagian Metodologi ini meliputi 3 (tiga) langkah, yaitu: Perencanaan, identifikasi penelitian, dan pemilihan penelitian dasar.. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan HR Scorecard untuk mengukur kinerja karyawan pada kasus perusahaan di Indonesia.. Berdasarkan hasil tinjauan pustaka yang dilakukan peneliti, maka peneliti memperoleh hasil mengenai tahapan penerapan human resource dashboard yang digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia pada kasus perusahaan di Indonesia, khususnya rekomendasi perbaikan karyawan.. dilakukan berdasarkan hasil yang diperoleh dari sistem evaluasi.. Hal ini dicapai dengan mengidentifikasi proses bisnis, indikator kinerja utama, dari setiap perspektif dan menerapkan sistem penilaian yang digunakan untuk menentukan nilai setiap dimensi.

Penelitian ini dilakukan oleh Achmad Fauzi Febrianto Madjri dan Budi Santoso (2021) dengan judul penelitian Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard Di PT. XYZ*. Pada perusahaan PT. XYZ mengalami penurunan kondisi perusahaan, pada bagian produksi tidak jelas terkait kedatangan dan keluar pada jam kerja, data 86% rata-rata kehadiran pada tahun 2019. Dan data keterlambatan masuk kerja sebesar 28% pada perusahaan. Hal ini dikarenakan kurangnya dari motivasi karyawan.maka dari itu penelitian ini melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Konsep pengukuran ini sangat penting untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengikuti perkembangan industri.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Abdul Rosyid Sahaya dan Hana Catur Wahyuni (2019). Penelitian ini berjudul Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). Pada penelitian ini berdasarkan dari keterangan penelitian bahwa pada PT Bella Citra Mandiri Sidoarjo dibutuhkan perbaikan terhadap pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *human resource scorecard*. Dalam penelitian dikatakan bahwa hal ini dilakukan untuk membuat perusahaan dapat mengelola tanggung jawab dan strategi secara efektif untuk menghadapi persaingan yang akan datang. Menurut keterangan dari penulis, penulis melakukan penelitiannya disini dikarenakan pada perusahaan ini belum pernah ada pengukuran kinerja karyawan dalam peningkatan sumber daya manusia. Dengan hasil dari penelitian menunjukkan bahwa indikator kinerja karyawan pada PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo menghasilkan 18 KPI. Dari hasil pembobotan menunjukkan bahwa Perspektif Finansial hasil pembobotan KPI mendapatkan jumlah skor terbobot 3,341 berarti dapat dikategorikan kinerja karyawannya sedang.

Penelitian berikutnya merupakan penelitian yang dilakukan oleh Fendy Maradita (2020). Dengan penelitian yang berjudul HUMAN RESOURCE SCORECARD Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM). Pada penelitian ini mengatakan Meskipun selama ini diyakini bahwa kunci keberhasilan suatu perusahaan terletak pada faktor finansial, namun perkembangan selalu berubah, begitu pula dengan sumber daya manusia yang kini dianggap sebagai aset utama perusahaan. Perubahan di berbagai bidang perusahaan menuntut perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan, karena itu peneliti menggunakan *human resource scorecard* untuk dapat meningkatkan kinerja secara menyeluruh dan agar dapat membuat sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya merupakan penelitian yang dilakukan oleh Nurhaeda Abbas, Angraini Sukmawati, dan Muhammad Syamsun (2019). Dengan penelitian yang berjudul ‘Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Human Resource Scorecard Pada Universitas Muhammadiyah Luwuk’. Dikatakan pada penelitian tersebut bahwa pada universitas tersebut perlu meningkatkan kualitas kinerjanya, hal ini dilakukan agar kedepannya Universitas Muhammadiyah Luwuk dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dalam penelitian ini juga mengatakan bahwa Pengukuran keberhasilan hanya terjadi pada tingkat pemantauan dan evaluasi proses manajemen. Selain itu, pengukuran indikator kinerja UML belum lengkap dan tidak memperhitungkan perspektif yang ada.

Hal ini mencakup perspektif pemangku kepentingan, manajemen akademis dan muhammadiyah, operasional, inovasi dan pembelajaran. Diketahui juga bahwa pengukuran kinerja dilakukan. Prestasi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat belum tercatat di Universitas Ruuk Muhammadiyah. Oleh karena itu, perlu dibangun sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan menyeluruh.

Selanjutnya merupakan penelitian yang dilakukan oleh Husen zaini dan Akmal Suryadi (2020) dengan penelitian yang berjudul ‘Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *human resource scorecard* (HRSC) Di CV. XYZ’. Pada penelitian dikatakan bahwa selama ini pada perusahaan ini telah melayani berbagai pabrik di seluruh Indonesia. Namun sayangnya pada perusahaan ini belum adanya sistem pengukuran kinerja yang nantinya dapat mendukung SDM yang tersedia itu sendiri. Hal ini dilakukan untuk dapat mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Bukan hanya itu pada penelitian ini juga mengatakan permasalahan yang sering dialami perusahaan adalah seringnya terjadi keterlambatan dalam merespon permintaan dari pelanggan hal ini dapat mengakibatkan delay pada perusahaan. Berdasarkan dari hasil penelitian ditemukan bahwa kinerja perusahaan dari hasil penelitian yang telah dijelaskan bahwa dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja perusahaan memperoleh nilai yang sedang.

Berikutnya merupakan penelitian yang dilakukan oleh Nuraini Asriati dan Syamsuri (2022). Dengan penelitian yang berjudul ‘Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources Scorecard’. Pada penelitian ini dikatakan memiliki tujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja sumber daya manusia. Pada penelitian ini Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari angket dan angket tertulis. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kegiatan perusahaan, karena keuntungan yang diperoleh suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, dan perusahaan meningkatkan kinerja karyawannya melalui seleksi dan seleksi. Mencapai kinerja dalam jangka waktu tertentu dan memberikan penghargaan kepada karyawan atas kinerjanya dengan bonus dan kenaikan gaji (Zakariya & Andesta, 2016). Penelitian tersebut menyatakan bahwa pengukuran kinerja suatu perusahaan hanya mencakup aspek finansial dan tidak mengukur kinerja perusahaan dari aspek non finansial. Berdasarkan penelitian pengukuran kinerja sumber daya manusia, kami menemukan bahwa ketika kinerja sumber daya manusia diukur melalui indikator kualitas pekerjaan, maka perspektif pelanggan dan perspektif keuangan berada pada kategori baik.

Selanjutnya merupakan penelitian yang dilakukan oleh Juan Welan dan Christy Rondonuwu (2018). Dengan penelitian yang berjudul Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode *Human resource scorecard* pada PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado. Pada penelitian ini dikatakan Kartu skor PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado, perusahaan ini tidak pernah mengukur kinerjanya dengan HR scorecard. Berdasarkan penyelidikan, perusahaan tidak melakukan pengukuran. Jika perusahaan tidak pernah mengukur kinerjanya pada kartu skor SDM, mungkin menghadapi masalah yang akan berdampak negatif pada perusahaan di masa depan. Berdasarkan temuan ditemukan bahwa kinerja karyawan PT mengalami penurunan. Hasjrat Abadi Tendeand Manado yang dilihat dari penilaian total seluruh perspektif Human Resource Scorecard didapatkan skor sebesar 0,978. Skor nilai ini hampir mencapai target yaitu 1,000.. Jadi Kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Tendeand belum mencapai target.

Selanjutnya merupakan penelitian yang dilakukan oleh Alia Rezki Amalia, Haliah , dan Nirwana (2022). Dengan penelitian yang berjudul Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan *Human resource scorecard*. Pada penelitian ini, peneliti ingin menggunakan metode *human resource scorecard* untuk sebagai alat bantu yang baru dalam manajemen sumber daya manusia yang nantinya akan melakukan perhitungan performan karyawan, yang akan dikembangkan untuk menutupi kekurangan. Tujuan dari peneliti Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menjelaskan perspektif pengukuran kinerja pegawai dengan pendekatan sistem pengukuran Human Resource Scorecard.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Rahmad Rahim (2023). Dengan penelitian yang berjudul Pengukuran Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pengampu Pariwisata Di Provinsi Riau Menggunakan *Human resource scorecard*. Pada penelitian ini dikatakan bahwa peneliti ingin mengukur kinerja aparatur sipil negara menggunakan metode HRC (*Human resource scorecard*), peneliti menggunakan metode ini dikarenakan HRSC merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi. Metode HRSC nantinya diharapkan mampu menempatkan ASN pengampu kepariwisataan di Provinsi Riau dengan tepat arah dan tepat jumlah. Metode HRSC juga diharapkan dapat menjadi alat bantu dan akan membantu meningkatkan kinerja ASN.

Tabel 2.1 Tabel posisi penelitian

No	Nama	objek	<i>Human resource scorecard</i>	<i>Analytic hierarchy process</i>	<i>Balance scorecard</i>	<i>Key Performance indicator</i>	<i>Total quality Management</i>
1	Dony Mahendra (2020)	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan HR Scorecard untuk mengukur kinerja karyawan di perusahaan-perusahaan Indonesia.	√				
2	Achmad Fauzi Febrianto Madjri dan Budi Santoso (2021)	Perusahaan PT. XYZ pada tahun 2029 memiliki persentase rata-rata 86% kehadiran karyawan bagian produksi tidak masuk dalam keterangan yang jelas pada jam kerja.	√				
3	Abdul Rosyid Sahaya dan Hana Catur Wahyuni (2019)	Pada PT Bella Citra Mandiri Sidoarjo dibutuhkan perbaikan terhadap pengukuran kinerja dengan menggunakan metode <i>human resource scorecard</i> .	√	√			
4	Fendy Maradita (2020)	Terdapat perubahan di berbagai bidang pada perusahaan sehingga	√				

- memerlukan perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- 5 Nurhaeda Universitas Muhammadiyah Luwuk
 Abbas, Anggrain i Sukmawa ti, dan Muhamm ad Syamsun (2019) harus meningkatkan kualitas kinerjanya, hal ini dilakukan agar kedepannya Universitas Muhammadiyah Luwuk dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas. ✓
- 6 Husen zaini dan Akmal Suryadi (2020) Pada penelitian dikatakan bahwa selama ini pada perusahaan ini telah melayani berbagai pabrik di seluruh Indonesia. Namun sayangnya pada perusahaan ini belum adanya sistem pengukuran kinerja yang nantinya dapat mendukung SDM yang tersedia itu sendiri. Hal ini dilakukan untuk dapat mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan ✓
- 7 Nuraini Asriati dan Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah ✓ ✓ ✓

- Syamsuri (2022) berdasarkan data primer yang diperoleh dari kuesioner tertulis.
- 8 Juan Welan dan Christy Rondonu (2018) Pada penelitian ini dikatakan bahwa pada PT. Hasjrat Abadi Tendean Manado belum pernah melakukan pengukuran kinerja HR Scorecard. Jika sebuah perusahaan tidak pernah mengukur kinerjanya melalui HR Scorecard, hal ini dapat menimbulkan masalah di kemudian hari. ✓
- 9 Alia Rezki Amalia, Haliah , dan Nirwana (2022) peneliti ingin menggunakan metode *human resource scorecard* untuk sebagai alat bantu yang baru dalam manajemen sumber daya manusia yang nantinya akan melakukan perhitungan performan karyawan, yang akan dikembangkan untuk menutupi kekurangan ✓
- 10 Rahmad Rahim (2023) Pada penelitian ini dikatakan bahwa peneliti ingin mengukur kinerja aparatur sipil ✓

	<p>negara dengan menggunakan metode HRSC (<i>Human Resource Scorecad</i>), peneliti menggunakan metode ini dikarenakan HRSC merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi.</p>		
11	<p>Penelitian Pada penelitian ini ini melakukan penelitian dalam sebuah perusahaan yang dimana perusahaan tersebut tidak melakukan pengukuran kinerja karyawan, yang dimana penilaian kinerja karyawan hanya melalui atasan.</p>	√	√

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja karyawan memberikan dampak yang baik untuk perusahaan, pengukuran kinerja dilakukan untuk dapat menilai kualitas dari pekerjaan yang di lakukan karyawan, hal ini dapat dilakukan untuk dapat membantu perusahaan agar dapat memberikan penilaian terhadap kinerja karyawannya, yang nantinya penilaian ini akan digunakan perusahaan untuk memberikan keputusan promosi, pemberhentian, atau pun

penghargaan terhadap karyawan. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran strategik, standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi,2007). Pengukuran kinerja juga merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk suatu perusahaan. Dikarenakan pengukuran kinerja terdapat sistem pengendalian manajemen. Yang dimana sistem ini merupakan usaha dari manajemen untuk melakukan evaluasi dari hasil kegiatan-kegiatan di suatu perusahaan, yang nantinya akan sangat membantu manajemen untuk melakukan evaluasi.

2.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Terdapat beberapa tujuan dari pengukuran kinerja, yang pertama tujuan dari pengukuran kinerja yaitu untuk membantu memperbaiki kinerja perusahaan yang dimana hal ini untuk digunakan untuk membuat perusahaan fokus dengan tujuan dan sasaran program unit kerja yang nantinya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari suatu perusahaan. Lalu tujuan pengukuran kinerja juga untuk pengalokasian sumber daya dan bahkan untuk membantu perusahaan untuk membuat sebuah keputusan, yang nantinya keputusan tersebut digunakan untuk meningkatkan suatu kualitas atau kinerja untuk dapat meningkatkan kinerja dari suatu organisasi. Jika suatu organisasi memiliki pekerja yang melakukan kinerja mereka dengan sangat baik maka hal itu juga akan sangat berpengaruh terhadap organisasi, hal tersebut dapat membuat suatu organisasi memiliki kualitas yang sangat baik, namun sebaliknya jika pekerja melakukan pekerjaan dengan sangat buruk maka akan membuat kualitas dari suatu organisasi menurun. Maka dari itu perlu dilakukannya pengukuran kinerja karena tujuan pengukuran kinerja sendiri yaitu untuk meningkatkan kualitas

2.2.3 Balance Scorecard

Menurut (Mulyadi, 2001) dikatakan bahwa *Balance scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang dimana hal ini digunakan untuk mendongkrak kemampuan dari organisasi untuk meningkatkan kinerja keuangan. Alat akuntansi manajemen yang bernama *Balance scorecard* ini memiliki berbagai serangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran mengenai kinerja dari segi keuangan maupun non keuangan dengan secara cepat. Karena itu *Balance scorecard* digunakan untuk mengukur, memantau, dan mengelola kinerja organisasi atau perusahaan dengan pendekatan seimbang. Tujuan utama dari *Balanced Scorecard* adalah untuk memastikan bahwa

organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya dengan merinci ukuran kinerja dalam empat perspektif yang berbeda. Sehingga dapat membantu kerja dari manajer untuk dapat menentukan kualitas dari suatu hal dimana nantinya jika ada kualitas yang kurang baik, maka seorang manajer akan memperbaiki dan membuat suatu hal tersebut mempunyai kualitas yang sangat baik untuk dapat meningkatkan kualitas dari suatu organisasi. *Balance scorecard* juga memberikan tujuan strategis perusahaan yang dimasukkan kedalam seperangkat tolak ukur dari kinerja yang saling berhubungan satu sama lain. Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan (marisa, 2013). Karena itu aspek non keuangan akan selalu menjadi pusat perhatian dikarenakan aspek non keuangan pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan. Apabila perusahaan ingin melakukan pelipat gandaan kinerja maka perusahaan harus memfokuskan perhatian kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal

2.2.4 Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu *system management* strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur (Arasy, 2017). Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton (2001: 117) ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja. Karena itu Empat perspektif pengukuran kinerja adalah konsep yang digunakan dalam Balanced Scorecard (BSC) untuk mengukur kinerja organisasi dengan melihat aspek yang berbeda dan saling terkait. Keempat perspektif ini adalah Perspektif Keuangan (Financial Perspective), Perspektif Pelanggan (Customer Perspective), Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Process Perspective), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective).

2.3 Konsep *Human Resource Scorecard*

Human Resources Scorecard sendiri merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan antara sumber daya manusia dengan strategi, serta kinerja organik yang pada akhirnya mampu menimbulkan kesadaran tentang konsekuensi dalam keputusan investasi sumber daya manusia. Menurut Nisa Masruroh (2010) Human Resource Scorecard

(HRSC) adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur, memantau, dan mengelola kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. HRSC mengadaptasi konsep dasar dari Balanced Scorecard (BSC) ke dalam konteks manajemen SDM, dengan tujuan untuk memahami bagaimana SDM dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Konsep HRSC melibatkan pengukuran dan pengelolaan kinerja SDM dalam empat perspektif utama:

1. Perspektif Kepuasan Pelanggan (Customer Perspective)

Dalam konteks HRSC, pelanggan adalah pemangku kepentingan internal, seperti manajemen senior atau unit bisnis lainnya. Perspektif ini menilai kepuasan pelanggan internal dengan layanan dan dukungan yang diberikan oleh departemen SDM. Ini dapat mencakup tingkat kepuasan manajemen dengan rekrutmen, pelatihan, atau layanan dukungan karyawan.

2. Perspektif Proses Internal (Internal Process Perspective)

Fokus perspektif ini adalah pada proses internal yang terkait dengan SDM. Ini mencakup proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan administrasi SDM. Pengukuran kinerja dalam perspektif ini berfokus pada efisiensi dan efektivitas proses-proses ini.

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective)

Perspektif ini mengevaluasi bagaimana departemen SDM meningkatkan dan mengembangkan kemampuan karyawan dan tim HR. Ini mencakup pelatihan dan pengembangan karyawan, pengembangan kompetensi SDM, dan inisiatif untuk meningkatkan kapabilitas SDM.

4. Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Meskipun HRSC lebih berfokus pada aspek non-keuangan, ada elemen-elemen keuangan yang terkait. Ini dapat mencakup pengukuran biaya SDM, ROI dari inisiatif SDM, atau pengukuran efisiensi biaya dalam layanan SDM.

HRSC membantu organisasi memahami bagaimana manajemen SDM dapat berkontribusi terhadap keseluruhan kinerja organisasi dan membantu mereka mencapai tujuan strategis mereka melalui efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Indikator (Key Performance Indicators atau KPIs) dalam konsep Human Resource Scorecard (HRSC) adalah metrik yang digunakan untuk mengukur kinerja departemen SDM (Sumber Daya Manusia) dalam empat perspektif utama HRSC. Indikator kinerja SDM yang sesuai akan bervariasi tergantung pada tujuan strategis

departemen SDM dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Penting untuk memilih indikator yang relevan, dapat diukur, dan relevan dengan pencapaian tujuan strategis organisasi. Setelah indikator dipilih, mereka akan digunakan untuk mengukur kinerja SDM dalam berbagai aspek, dan hasilnya akan membantu organisasi dalam membuat keputusan dan perbaikan berkelanjutan (Nisa Masruroh, 2010).

2.3.1 Perbedaan *Human Resource Scorecard* Dengan *Balance Scorecard*

Human resource scorecard merupakan *balance scorecard* dimana bahwa *balance scorecard* itu sama dengan *human resource scorecard*. Human Resource Scorecard (HRSC) dan Balanced Scorecard (BSC) adalah dua konsep yang terkait dalam manajemen kinerja dan pengukuran kinerja, tetapi mereka memiliki fokus yang berbeda dan diterapkan pada tingkat yang berbeda dalam organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), Human Resource Scorecard (HRSC) fokus secara eksklusif pada pengukuran dan manajemen kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Ini dirancang khusus untuk mengukur kinerja departemen SDM dan fungsi SDM dalam mencapai tujuan organisasi. HRSC berfokus pada pengukuran kinerja yang terkait dengan SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, dan administrasi SDM. Tujuan utama HRSC adalah untuk mengukur dan mengelola kinerja SDM, memahami kontribusi SDM terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan meningkatkan fungsi SDM.

Balanced Scorecard (BSC) adalah kerangka kerja manajemen yang lebih luas, digunakan untuk mengukur dan memantau kinerja organisasi secara keseluruhan. BSC mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ini mengevaluasi kinerja organisasi dalam konteks lebih umum. BSC mencakup berbagai aspek kinerja organisasi, termasuk aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta kemampuan belajar dan pertumbuhan. BSC bertujuan untuk menghubungkan tujuan dan strategi organisasi dengan pengukuran kinerja di seluruh organisasi. Ini membantu organisasi memahami bagaimana mencapai visi dan misi mereka melalui kinerja yang seimbang di semua perspektif. BSC diterapkan pada organisasi secara keseluruhan, melibatkan berbagai unit bisnis, departemen, dan tingkat manajemen (Sanger, 1998)

HRSC dapat menjadi komponen dari BSC. Sebagian organisasi menggunakan HRSC sebagai salah satu perspektif dalam BSC mereka, yang memungkinkan pengukuran kinerja SDM untuk terintegrasi dengan pengukuran kinerja keseluruhan organisasi.

Meskipun HRSC dan BSC memiliki perbedaan dalam fokus dan cakupan, keduanya dapat saling melengkapi. Integrasi HRSC ke dalam BSC dapat membantu organisasi untuk memahami kontribusi SDM terhadap pencapaian tujuan strategis secara keseluruhan.

2.3.2 Manfaat *Human Resource Scorecard*

Manfaat *human resource scorecard* sendiri mempunyai manfaat yang dapat membantu pekerjaan manajer, manfaatnya sendiri dapat membantu menilai kinerja dari karyawan di sebuah organisasi, dengan melakukan penilaian maka dapat membantu perusahaan untuk melakukan inovasi. Human Resource Scorecard (HRSC) memiliki berbagai manfaat yang dapat membantu organisasi dalam pengukuran, manajemen, dan pengembangan kinerja sumber daya manusia (SDM). Beberapa manfaat utama dari HRSC adalah:

1. **Pemahaman Kontribusi SDM**

HRSC membantu organisasi memahami dan mengukur kontribusi SDM terhadap pencapaian tujuan strategis. Ini memungkinkan organisasi untuk mengukur bagaimana SDM menciptakan nilai bagi organisasi.

2. **Penyelarasan dengan Strategi Organisasi**

Dengan menggunakan HRSC, departemen SDM dapat menyelaraskan kebijakan, program, dan inisiatif mereka dengan tujuan dan strategi keseluruhan organisasi. Hal ini memastikan bahwa upaya SDM mendukung visi dan misi organisasi.

3. **Identifikasi Area Perbaikan**

HRSC membantu dalam mengidentifikasi area kinerja SDM yang memerlukan perbaikan. Dengan mengukur kinerja dalam berbagai aspek, organisasi dapat mengidentifikasi masalah dan peluang perbaikan.

4. **Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik**

Data yang dikumpulkan melalui HRSC memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dalam manajemen SDM. Keputusan dapat didasarkan pada bukti dan fakta.

5. **Pengembangan Karyawan**

Dengan fokus pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam HRSC, organisasi dapat lebih efektif dalam mengembangkan karyawan mereka melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan program pengembangan karir (Brian, E , Becker dan kawan-kawan, 2001).

2.3.3 Implementasi *Human Resource Scorecard*

Implementasi Human Resource Scorecard (HRSC) melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk memperkenalkan, mengukur, dan mengelola kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi.

1. Memahami tujuan dan strategi organisasi. Ini melibatkan berkomunikasi dengan manajemen senior dan memastikan bahwa tujuan SDM selaras dengan tujuan keseluruhan perusahaan.
2. Indikator kinerja kunci (KPI) yang relevan untuk departemen SDM. Ini dapat mencakup KPI terkait rekrutmen, pelatihan, retensi karyawan, dan lainnya. Pastikan KPI ini terkait dengan tujuan dan strategi organisasi.
3. Pengukuran kinerja awal departemen SDM untuk mendapatkan pemahaman tentang status quo. Ini akan menjadi dasar untuk perbandingan dengan hasil setelah implementasi.
4. Kerangka kerja HRSC yang mencakup empat perspektif: kepuasan pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan keuangan. Identifikasi KPI untuk masing-masing perspektif (Becker, 1993).

2.3.4 Kinerja dan penilaian prestasi kerja pegawai

Kinerja merupakan hasil dari kerja dari karyawan yang telah melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, Kinerja biasanya terjadi kepada seorang karyawan pada suatu perusahaan. Kinerja juga dapat mempengaruhi kualitas dari hasil yang telah dikerjakan. Jika kualitas kinerja dari seorang karyawan memiliki kinerja yang sangat baik, maka hal itu akan memberikan dampak positif bagi pekerjaannya. Kinerja juga merupakan salah satu faktor penting pada sebuah organisasi agar dapat terus bersaing dengan organisasi lainnya. Maka dari itu perusahaan jangan pernah mengabaikan kinerja dari karyawan mereka karena faktor ini merupakan faktor yang penting agar sebuah perusahaan dapat terus bersaing.

Kinerja juga harus selalu didampingi dengan yang namanya penilaian, karena dengan penilaian perusahaan akan dapat mengetahui kualitas kinerja dari karyawan mereka, penilaian juga dapat membantu pekerja manajer menjadi lebih mudah, sehingga membuat manajer tau apa yang harus mereka kerjakan. Penilaian kinerja juga dapat membantu melakukan evaluasi, dikarenakan jika adanya penilaian maka akan membantu perusahaan untuk melakukan evaluasi, yang dimana hal ini akan dapat membantu suatu perusahaan agar dapat terus tumbuh. Dengan penilaian juga, jika ada karyawan yang memiliki

penilaian yang baik maka perusahaan dapat memberikannya hadiah seperti kenaikan gaji maupun bonus, dan bahkan kenaikan pangkat. Hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan motivasi kerja dari karyawan, sehingga dapat membuat karyawan tetap memperhatikan kinerjanya mereka. Namun jika ada karyawan yang mempunyai penilaian yang buruk, perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadapnya dengan memberikan pelatihan kerja agar dapat meningkatkan dari kualitas kinerjanya.

Penilaian prestasi kerja adalah proses di mana seorang atasan atau tim manajemen mengevaluasi kinerja seorang karyawan dalam pekerjaannya. Tujuannya adalah untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan telah mencapai tujuan dan tugas yang ditugaskan, serta untuk memberikan umpan balik yang konstruktif untuk pengembangan lebih lanjut. Penilaian prestasi kerja harus dilakukan secara objektif, adil, dan transparan. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, pengembangan, dan motivasi karyawan. Selain itu, penting untuk memberikan umpan balik secara teratur, bukan hanya selama proses penilaian tahunan, untuk membantu karyawan terus meningkatkan kinerja mereka. (Nisa, 2010).

2.3.5 Kaitan *Human Resource Scorecard* dengan strategi

Strategi merupakan seperangkat keputusan dan kegiatan-kegiatan manjerial yang menentukan kinerja jangka panjang manajerial. Human Resource Scorecard (HRSC) memiliki kaitan yang erat dengan strategi organisasi. Ini digunakan untuk menghubungkan dan mendukung pelaksanaan strategi melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM). HRSC membantu organisasi dalam mengukur bagaimana SDM berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dan strategi organisasi. Ini membantu organisasi memahami apakah SDM bekerja sejalan dengan strategi yang telah ditetapkan. HRSC memastikan bahwa tujuan dan inisiatif departemen SDM secara langsung mendukung tujuan dan strategi organisasi. Ini menghindari kesenjangan antara apa yang diharapkan dari SDM dan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis (Hunger, J. David, 2003).

Strategi merupakan salah satu cara agar membantu organisasi untuk mencapai target kesuksesan. Lalu kemudian ditemukan lah penemuan untuk melakukan pengukuran dengan tepat untuk melakukan pengukuran dalam jangka panjang dengan melalui strategi *balance scorecard*. Dalam konteks Human Resource Scorecard (HRSC), "strategi map" adalah alat yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara tujuan strategis, inisiatif, dan indikator kinerja di seluruh empat perspektif HRSC.

Strategi map membantu mengartikulasikan bagaimana inisiatif sumber daya manusia (SDM) mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Strategi map dalam HRSC membantu memperjelas dan mengkomunikasikan hubungan antara SDM dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Ini membantu tim SDM dan pemangku kepentingan lainnya untuk memahami peran kunci SDM dalam mendukung strategi keseluruhan, serta mengukur dan memantau dampak inisiatif SDM. Karena itu penting untuk perusahaan untuk selalu menerapkan strategi yang jitu agar dapat membantu perusahaan untuk menjadi lebih baik. Maak dari itu perusahaan harus selalu mempertimbangkan langkah selanjutnya dengan menggunakan strategi yang tepat (Kaplan dan Norton, 2000).

2.3.6 Mengidentifikasi *Human Resource Competency* (Kompetensi Manager SDM)

Kompetensi merupakan sebuah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kepribadian yang secara langsung dapat mempengaruhi terhadap hasil kinerja. Mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk seorang manajer sumber daya manusia (SDM) adalah langkah kunci dalam memahami harapan dan tugas yang harus diemban oleh manajer SDM. Manajer SDM harus memahami undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku di wilayah tempat mereka beroperasi. Ini termasuk peraturan tentang kontrak kerja, hak asasi manusia, upah, jam kerja, pemecatan, dan diskriminasi. Kemampuan untuk memimpin, mengelola, dan mengembangkan tim SDM adalah kunci. Manajer SDM harus dapat memotivasi staf mereka, mengelola konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Kemampuan untuk merancang, mengimplementasikan, dan memantau sistem manajemen kinerja yang efektif adalah penting. Ini mencakup penetapan tujuan, penilaian kinerja, pengembangan rencana perbaikan, dan memberikan umpan balik.

Manajer SDM harus memiliki kemampuan dalam merencanakan dan mengelola program pelatihan dan pengembangan karyawan. Ini termasuk identifikasi kebutuhan pelatihan, pemilihan pelatihan yang sesuai, dan evaluasi dampak pelatihan. Manajer SDM perlu memahami kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk berbagai posisi dalam organisasi. Ini membantu dalam penempatan dan pengembangan karyawan. Integritas dan etika dalam SDM sangat penting. Manajer SDM harus bertindak dengan integritas tinggi, menjaga kerahasiaan informasi pribadi karyawan, dan menjalankan praktik SDM yang etis (Perrin dalam Becker, Huselid & Ulrich, 1990).

2.3.7 Konsep *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan sebuah metode yang dimana diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty yang diterbitkan pada tahun 1980. Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan metode yang populer metode ini digunakan untuk mencari suatu pembobotan dalam setiap kriteria yang akan digunakan, metode *Analytical Hierarchy Process* digunakan untuk menentukan setiap bobot dari masing-masing perspektif, nantinya dari hasil bobot pada setiap perspektif akan dijumlahkan pada setiap perspektif.

Analytical Hierarchy Process (AHP) memungkinkan pengambil keputusan untuk memahami dan menilai kompleksitas masalah multi-kriteria dengan mempertimbangkan preferensi relatif dan kriteria yang berbeda. Ini digunakan dalam berbagai konteks pengambilan keputusan, termasuk manajemen, perencanaan, pemilihan investasi, pemilihan vendor, dan banyak aplikasi lainnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian pada penelitian ini dilakukan di PT Sumi Indo Kabel Tbk yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto Km.7,8 Kabupaten Tangerang, Banten. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur yang memproduksi konduktor, kabel listrik, kabel kontrol, dan kabel telekomunikasi. Objek khusus pada penelitian ini adalah melakukan pengukuran kinerja karyawan pada perusahaan ini untuk mengetahui tingkat kualitas dari setiap karyawan yang melakukan pekerjaannya untuk mengetahui nilai dari setiap pekerjaan yang dilakukan di perusahaan.

3.2 Jenis Data

Jenis data yang diperlukan terdapat 2 jenis data yaitu data primer dan data sekunder, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Data primer

Data primer sendiri didapatkan dari hasil wawancara yang dimana menjadi kumpulan fakta yang didapatkan melalui observasi yang dilakukan secara langsung berdasarkan kondisi yang ada di lapangan. Data ini didapat tidak hanya melalui proses wawancara saja, data didapatkan juga dari hasil penelitian secara langsung dengan terjun langsung ke tempat yang diteliti.

2. Data sekunder

Data sekunder sendiri didapatkan melalui dari pengumpulan literasi seperti buku, jurnal, dan penelitian terdahulu yang memiliki hubungan terhadap persoalan serta metode yang sedang digunakan pada penelitian ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Berikut merupakan teknik-teknik peneliti untuk melakukan pengumpulan data, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian lapangan

Metode pengumpulan data dengan penelitian secara langsung atau disebut dengan observasi secara langsung dilakukan di PT Sumi Indo Kabel Tbk yang beralamat di Jalan Gatot Subroto Km.7,8 Kabupaten Tangerang, Banten.

2. Metode wawancara

Metode ini dilakukan dengan melakukan wawancara serta berdiskusi dengan pihak yang terkait dengan dengan penelitian ini, hasil wawancara dan diskusi dilakukan dengan HRD dan personalia di PT Sumi Indo Kabel Tbk untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian. Yang nantinya dari hasil wawancara didapatkan data yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian ini.

3. Pembagian Kuisioner

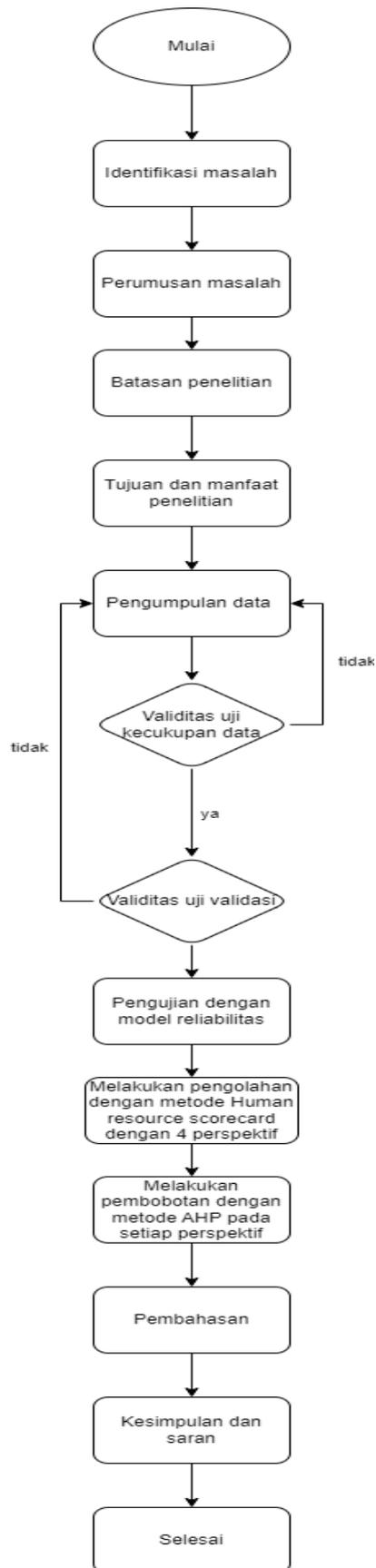
Metode ini dilakukan dengan membagikan kuisioner terhadap karyawan di PT Sumi indo kabel, jumlah target untuk mengisi kuisioner ini dibutuhkan minimal 30 pengisi kuisioner.

4. Studi Pustaka

Mengumpulkan dengan mengambil informasi melalui teori, tutorial, jurnal dan dokumen yang berkaitan dengan masalah yang sama yang sedang dilakukan penelitian.

3.4 Diagram Alur Penelitian

Berikut ini merupakan diagram alur penelitian pada penelitian ini :



Gambar 3.1 Alur penelitian

3.4.1 Identifikasi Permasalahan dan Perumusan Masalah

Pada penelitian ini nantinya permasalahan yang ada akan dijadikan sebuah penelitian untuk mencari cara mengatasi permasalahan tersebut. Identifikasi permasalahan dilakukan dengan mendapatkan informasi tentang permasalahan yang sedang dialami oleh PT Sumi Indo Kabel Tbk. Yang nantinya permasalahan tersebut akan menjadi sebuah penelitian. Setelah mengidentifikasi masalah tahap selanjutnya ialah menentukan rumusan masalah. Rumusan masalah ini digunakan agar dapat membuat penelitian ini dapat mencapai tujuannya.

3.4.2 Studi Literatur

Pada studi literatur, pada penelitian ini, peneliti melakukan pembelajaran materi sebagai referensi untuk melakukan penelitian yang akan dilakukan. Referensi ini didapatkan melalui peneliti terdahulu dengan topik yang sama dan juga berdasarkan dari sumber-sumber yang didapat seperti buku, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya yang memiliki pembahasan topik yang sama dengan penelitian yang dilakukan. Dan memiliki pembahasan metode yang sama yaitu metode HRSC (*Human resource scorecard*).

3.4.3 Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan proses wawancara terhadap orang-orang yang bersangkutan dengan penelitian ini, proses wawancara dilakukan dengan cara melakukan sesi tanya jawab tentang permasalahan yang ada. Peneliti juga melakukan observasi di PT Sumi Indo Kabel Tbk untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, dengan melihat secara langsung keadaan di PT Sumi Indo Kabel Tbk. Peneliti juga membagikan kuisisioner untuk diisi orang-orang di perusahaan yang bersangkutan dengan penelitian ini, kuisisioner diberikan kepada karyawan saat melakukan sesi wawancara. Begitulah bagaimana peneliti melakukan pengumpulan data.

3.5 Pengolahan Data

3.5.1 Uji Kecukupan Data

Setelah dibagikannya kuisisioner kepada responden setelah itu langkah selanjutnya yang dilakukan ialah melakukan uji kecukupan data, sebagai berikut:

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

(3.1)

N =Jumlah sampel minimal

$(z_{\alpha/2})^2$ = Nilai distribusi normal

p = proporsi yang diduga

α = tingkat ketelitian

e = tingkat kesalahan maksimum yang diperbolehkan

3.5.2 Uji Validasi

Berikut merupakan langkah-langkah dari uji validasi :

A. Menentukan hipotesis

H_0 = Skor dari atribut dengan skor faktor harus berkorelasi positif

H_1 = Skor atribut tidak berkorelasi positif

B. Menentukan nilai r hitung

Penghitungan nilai r hitung dapat dihitung dengan menggunakan software yang bernama spss dengan langkah-langkah pengerjaan sebagai berikut :

1. Memasukan seluruh koefisien atau variabel pertanyaan yang ada didalam kuisioner pada variable view
2. Kemudian langkah selanjutnya yaitu melakukan *input* data dengan menggunakan lambang X_1, X_2, \dots, X_i
3. Mengklik Analyze- Scale-Reliability Analysis
4. Kemudian selanjutnya memasukkan semua atribut pertanyaan kuisioner ke dalam item
5. Pada bagian statistics aktifkan kotak cek item, Scale, Scale if item deleted
6. Abaikan pilihan lain.
7. Mengklik continue- ok

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

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

3.5.3 Uji Reliabilitas

Berikut merupakan langkah-langkah uji reliabilitas :

- a. Menentukan Hipotesis
 - H0 : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (reliable).
 - H1: Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak reliabel)
- b. Menentukan nilai rtabel
 - Dengan tingkatan dari signifikansi sebesar 5 %, derajat kebebasan (df) = n-2, maka nilai rtabel dapat dilihat pada tabel r.
- c. Membandingkan besaran nilai r hitung
 - Perhitungan ini dilakukan dengan menggunakan software yang bernama spss yang dimaan pada *Croanch's Alpha*, jika koefisien reliabilitas mendekati 1, maka kuisioner dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik.
- d. Membandingkan besar nilai rtabel dengan r hitung
 - Jika nilai r hitung bernilai positif, serta r hitung > rtabel maka H0 diterima
 - Jika nilai r hitung bernilai negatif, serta r hitung > rtabel maka H0 ditolak
 - Jika nilai r hitung bernilai positif, serta r hitung < rtabel maka H0 ditolak

3.5.4 Pengukuran *Human Resource Scorecard*

Setelah melakukan penghubungan strategi antara pengukuran *Human resource scorecard* , tahap selanjutnya ialah melakukan perancangan *scorecard* yang di sesuaikan dengan kondisi perusahaan. Ada 4 perspektif yang berada di dalam *scorecard* diantaranya yaitu u perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran. *Scorecard* juga dapat merancang hal-hal berikut :

1. Tujuan dan Sasaran Strategi
2. Kinerja Keuangan
3. Kinerja Operasional
4. Kualitas Produk atau Layanan
5. Inovasi
6. Kinerja Karyawan
7. Kepuasan Pelanggan

3.5.5 Pembobotan Dengan *Analytic hierarchy process*

Analytic hierarchy process (AHP) merupakan suatu teori umum yang digunakan untuk melakukan perhitungan yang digunakan untuk mengetahui skala rasio. Yang nantinya pada penelitian ini AHP digunakan untuk mendefinisikan situasi kedalam suatu elemen yang nantinya elemen tersebut akan membandingkannya secara berpasangan, nantinya pada pembobotan dengan *analytic hierarchy process* akan menggunakan 4 perpepektif yang akan ditentukan nilainya dan kemudian akan dijumlahkan secara vertikal. Perhitungan parsial pada setiap level dilakukan dengan evaluasi relatif setiap sel.

3.6 Pembahasan

Ini berisikan dengan hasil pengolahan dari data yang akan di analisa. Analisa dalam hal ini dilakukan dengan bertujuan untuk mencapai tujuan dari penelitian terhadap pembahasan yang diambil dari hasil yang diperoleh.

3.7 Kesimpulan Dan Saran

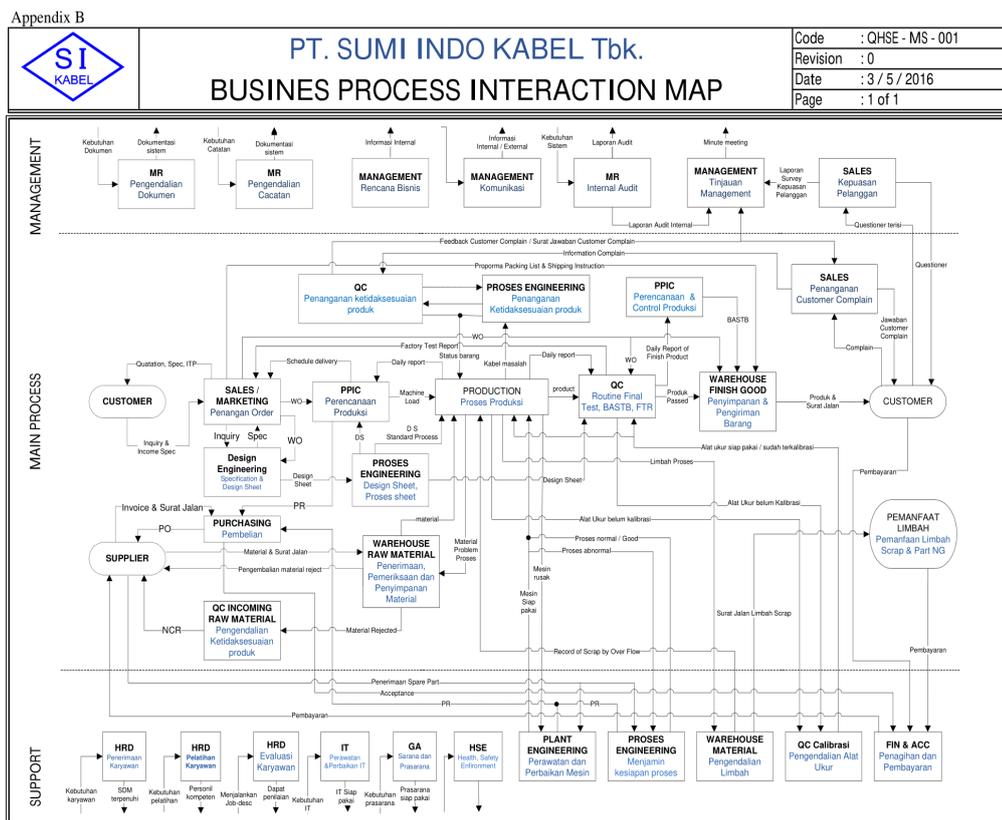
Berisikan tentang pembahasan dari pengolahan data, yang nantinya akan disimpulkan sebagai saran yang nantinya dapat membuat perusahaan menjadi lebih baik lagi

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA atau PEMBANGUNAN SISTEM

4.1 Data Pengolahan

Berikut merupakan gambar bisnis proses produksi :



Gambar 4 Bisnis Proses Produksi

4.1.1 Data Perspektif Keuangan

Dibawah ini merupakan data-data dari perspektif keuangan yang digunakan :

Tabel 4.1 Data Perspektif Keuangan PT. Sumi Indo Kabel Tbk

Nama Data	2021	2022
Training cost (TC)	Rp. 25.000.000	Rp. 10.000.000

4.1.2 Data Perspektif Pelanggan

Dibawah ini merupakan data-data dari perspektif pelanggan yang digunakan :

Tabel 4.2 Data Perspektif Pelanggan PT. Sumi Indo Kabel Tbk

Nama Data	2021	2022
Jumlah karyawan yang keluar pada perusahaan	52	32
Jumlah karyawan yang bekerja pada perusahaan	504	512
Rata-rata hari karyawan absen pada perusahaan	2	3

4.1.3 Data Perspektif internal

Tentang data perspektif bisnis internal pada PT Sumi Indo Kabel didapatkan bahwa Jumlah waktu koordinasi antara atasan dan karyawan dilakukan setiap hari selama 15 menit sehari. Pada tahun 2021 dan 2022 jumlah jam waktu koordinasi sebanyak 72 jam

4.1.4 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Dibawah ini merupakan data-data dari Pertumbuhan dan Pembelajaran yang digunakan :

Tabel 4.3 Data perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT. Sumi Indo Kabel Tbk

Nama Data	2021	2022
Jumlah pelatihan bagi karyawan pada perusahaan	67	32

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

Visi, misi, dan strategi perusahaan adalah elemen kunci dalam merancang pengukuran kinerja dengan Human Resources Scorecard (HRSC). HRSC adalah alat manajemen yang digunakan untuk mengukur dan memantau kinerja sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Pertama, perlu memahami visi, misi, dan strategi perusahaan. Visi adalah gambaran jangka panjang tentang apa yang ingin dicapai perusahaan, misi adalah tujuan dan alasan eksistensi perusahaan, dan strategi adalah rencana tindakan untuk mencapai visi dan misi tersebut. Perlu memahami bagaimana strategi perusahaan mendukung visi dan misi.

Menentukan KPI yang Mendukung Strategi untuk mengukur sejauh mana strategi perusahaan telah diimplementasikan dan mencapai tujuan. Identifikasi KPI yang sesuai dengan strategi perusahaan. Misalnya, jika strategi adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan, KPI mungkin mencakup rasio produktivitas atau peningkatan efisiensi. Strategi dalam perusahaan merupakan salah satu cara agar perusahaan dapat terus bersaing di dalam dunia persaingan. Strategi juga merupakan cara yang ampuh untuk perusahaan agar dapat terus bersaing dan berkembang.

Prinsip-prinsip utama Human Resource Scorecard (HRSC) adalah Prinsip integrasi strategis adalah dasar dari HRSC. HRSC dirancang untuk mengintegrasikan fungsi sumber daya manusia dengan strategi bisnis keseluruhan perusahaan. Ini berarti bahwa setiap aspek dari manajemen sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan penggajian, harus didasarkan pada dan mendukung tujuan dan strategi perusahaan. Kemudian Pendekatan Berbasis Perspektif, HRSC menggunakan perspektif sebagai cara untuk mengukur kinerja sumber daya manusia dalam berbagai aspek yang berbeda. Perspektif HRSC umumnya mencakup Perspektif Keuangan, Perspektif Kepuasan Pelanggan, Perspektif Proses Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pendekatan berbasis perspektif ini memastikan bahwa kinerja SDM dilihat dalam kerangka yang lebih luas daripada hanya angka-angka keuangan. Dengan mengikuti prinsip-prinsip ini, HRSC membantu organisasi untuk mengelola dan mengoptimalkan aset terpenting mereka, yaitu sumber daya manusia, dengan cara yang mendukung pencapaian tujuan strategis dan keseluruhan kesuksesan perusahaan.

Dari strategi yang digunakan perusahaan, nantinya strategi tersebut akan dihubungkan dengan empat perspektif *human resource scorecard*. Strategi peningkatan kemampuan dalam strategi ini penguasaan kemampuan karyawan dalam pelaksanaan tugasnya, strategi ini diharapkan dapat memberikan pembelajaran dan pertumbuhan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Kemudian dalam perspektif proses bisnis internal dengan mengimbangi rata-rata presentase dalam jam pertemuan koordinasi dengan atasan dan staff lainnya dengan bertujuan untuk mempertahankan visi dan misi perusahaan guna mempertahankan perusahaan agar tetap di jalurnya serta memberikan tunjangan kepada karyawannya seperti tunjangan kesehatan dari pihak perusahaan kepada karyawan. Kepuasan karyawan merupakan salah satu faktor yang penting dalam sebuah perusahaan, bagaimana tidak dengan karyawan yang merasa nyaman dan puas dalam pekerjaannya maka kualitas dari kinerjanya pun akan meningkat dan menjadi lebih baik, jika karyawan tidak merasa puas dalam pekerjaannya maka itu akan membuat kualitas dari kinerja akan menurun. Kemudian ada perspektif keuangan yang dimana hal ini berisikan pengeluaran biaya yang digunakan untuk melakukan pelatihan pada karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Dengan menghubungkan visi, misi, serta strategi perusahaan dengan HRSC, menciptakan alat yang kuat untuk mengukur kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Ini membantu memastikan bahwa sumber daya manusia mendukung dan menggerakkan perusahaan menuju visi dan misi yang telah ditetapkan.

4.3 Pengolahan Data

4.3.1 Perspektif Aspek Keuangan

4.3.1.1 Hubungan Antara Sebab dan Akibat

Dari sudut pandang finansial, hal terpenting dalam perspektif ini adalah meningkatkan keuntungan. Strategi yang diterapkan adalah dengan meningkatkan kapasitas pegawai dengan melakukan pelatihan yang diharapkan dapat memberikan peningkatan dari kualitas kinerja sumber daya manusia. Keberhasilan dalam melakukan strategi ini nantinya akan berdampak terhadap *sales growth ratio*. Bukan hanya itu peningkatan

kualitas karyawan juga akan berdampak terhadap kualitas dari produksi perusahaan yang akan meningkatkan jumlah pendapatan perusahaan.

4.3.1.2 Strategy Objective

1. Meningkatkan kualitas dari karyawan
 - a. Tolak Ukur : Biaya pelatihan
 - b. Meminimalisasi jumlah pengeluaran yang ada
 - c. Target : 30%
 - d. Strategi :
 - 1) Memilih karyawan yang benar-benar membutuhkan pelatihan
 - Mengurangi jumlah karyawan yang akan dilatih

4.3.2 Perspektif Pelanggan

4.3.2.1 Hubungan Antara Sebab dan Akibat

Sasaran pelanggan dari perspektif ini adalah karyawan perusahaan, perspektif ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dengan meningkatnya kepuasan karyawan maka tingkat absensi karyawan juga akan menurun. Dengan memberikan rasa nyaman kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya maka karyawan akan merasa betah untuk terus bekerja di perusahaan tersebut. Dengan meningkatnya kepuasan karyawan, maka kualitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya juga akan meningkat, hal ini akan memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan.

4.3.2.2 Strategy Objective

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan
 - a. Tolak ukur : Tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja
 - b. Tingkatan kebutuhan karyawan
 - c. Target : 1500
 - d. Strategi :
 - 1) Melakukan kebijakan yang adil
 - 2) Melakukan peningkatan *human resources approachment*.
2. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan dalam melakukan pekerjaannya
 - a. Tolak ukur : jumlah presentase absensi karyawan
 - b. Meningkatkan kesadaran akan tanggung jawab kerja profesional
 - c. Target :

d. Strategi :

- 1) Memberikan sanksi dan teguran kepada karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan

3. Meningkatkan loyalitas karyawan

- a. Tolak ukur : Tingkat Kepuasan karyawan dalam bekerja
- b. Peningkatan dalam pemenuhan kebutuhan karyawan
- c. Target : Employee Turn Over (ET) mencapai 3 %.

d. Strategi :

- 1) Memberikan penghargaan terhadap karyawan
- 2) Memberikan bonus terhadap karyawan
- 3) Memberikan kenaikan gaji pada karyawan
- 4) Memberikan fasilitas-fasilitas pada karyawan

4.3.3 Perspektif Internal Bisnis

4.3.3.1 Hubungan Sebab Akibat

Pada perspektif internal bisnis , pada perspektif ini memfokuskan pada kepuasan karyawan dalam pemberian fasilitas-fasilitas yang diberikan kepada karyawan. Pada perspektif perusahaan harus terus mengontrol kemampuan dan kemajuan yang dimiliki oleh karyawan dengan melak

ukan pengontrolan dan koordinasi terhadap karyawan. Hal ini dilakukan agar tidak membuat kinerja dari sumber daya manusia menurun.

4.3.3.2 *Strategy Objective*

1. Meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia dengan melakukan pengawasan
 - a. *Outocome* measure : Rata-rata waktu koordinasi
 - b. Memberikan pengawasan terhadap karyawan perusahaan
 - c. Target : Waktu rata-rata koordinasi tiap tahun mencapai 70 jam/tahun.
- d. Strategi :
 - 1) Penjadwalan rapat koordinasi
 - 2) Selalu melakukan pengawasan terhadap karyawan

4.3.4 Perspektif Perkembangan Dan Pembelajaran

4.3.4.1 Hubungan Antara Sebab dan Akibat

Pada perspektif ini perusahaan memfokuskan strategi pada pengembangan sumber daya manusia, seperti dengan melakukan pelatihan kepada karyawan guna meningkatkan

kualitas kinerja dan kemampuan karyawan dalam bekerja. Dengan meningkatnya kualitas kinerja karyawan saat bekerja hal ini dapat meningkatkan produktivitas hal ini memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.

4.3.4.2 Strategy Objective

Strategi objektif karyawan adalah pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk menghubungkan tujuan individu karyawan dengan tujuan strategis perusahaan. Hal ini memastikan bahwa setiap karyawan memahami bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Berikut adalah contoh strategi objektif karyawan yang dapat diterapkan dalam perusahaan:

1. Menghubungkan Tujuan Karyawan dengan Strategi Perusahaan
2. Pemberian Insentif dan Penghargaan
3. Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi
4. Transparansi dan Pengukuran Kinerja

Strategi objektif karyawan yang baik adalah yang menghubungkan karyawan dengan visi dan tujuan perusahaan serta memberikan kerangka kerja yang jelas untuk pengembangan, pengukuran, dan penghargaan kinerja yang baik. Hal ini dapat membantu menciptakan budaya kerja yang berfokus pada pencapaian tujuan strategis perusahaan dan mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal.

4.4 Kuisisioner Terkait Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting dan berpengaruh terhadap kualitas dari suatu perusahaan. Jika karyawan merasa puas bekerja di suatu perusahaan hal ini akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan, maka dari itu, hal ini dapat meningkatkan kualitas dari perusahaan tersebut. Untuk mengetahui kepuasan karyawan dilakukan lah pembagian kuisisioner kepada karyawan di PT Sumi Indo Kabel. Mengukur tiga aspek kepuasan utama, yaitu kepuasan internal, kepuasan eksternal, dan kepuasan umum, adalah pendekatan yang komprehensif untuk memahami tingkat kepuasan karyawan atau pemangku kepentingan terhadap perusahaan. Kuisisioner ini membantu untuk memahami pandangan karyawan atau pemangku kepentingan terhadap perusahaan dari berbagai perspektif, termasuk aspek internal, eksternal, dan keseluruhan. Data yang dikumpulkan dari kuisisioner ini dapat memberikan wawasan yang berharga untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan dalam upaya untuk

meningkatkan kepuasan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sebelum menggunakan hasil kuesioner ini, dilakukan uji reliabilitas dan validitas data untuk mengetahui apakah hasil kuesioner konsisten dengan ukuran kinerja perusahaan atau tidak dan mengetahui valid atau tidaknya data tersebut.

4.5 Uji Kecukupan Data

Berikut merupakan uji kecukupan data, uji kecukupan data dilakukan untuk mengetahui jumlah data minimal yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian. Penentuan jumlah dari sampel minimal menggunakan perhitungan dengan menggunakan cara Cochran, berikut merupakan perhitungan menggunakan Cochran :

$$N' = \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{e} \right]^2 p \cdot (1-p) \quad (4.1)$$

Dimana :

N = jumlah sampel minimal

$(z_{\alpha/2})^2$ = Nilai distribusi normal

P = proporsi yang diduga

α = tingkat ketelitian

e = Tingkat kesalahan maksimum yang diperbolehkan

tingkat kepercayaan = 90%

Tingkat ketelitian (α) = 10% = 0,1, $\alpha/2 = 0,05$, $z_{\alpha/2} = 1,645$, $e = 5\%$

$$P = \left(\frac{35 - 1}{35} \right) = 0,971 \quad (4.2)$$

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

$$N' = \left[\frac{1,645}{0,05} \right]^2 0,971 \cdot (1 - 0,971)$$

Gambar 4.2 hasil perhitungan dengan *software* spss

P8	Pearson Correlation	,177	,291	,310	-,090	,170	,325	,497**	1	,229	,397*	,495**	,466**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,324	,100	,079	,618	,344	,065	,003		,200	,022	,003	,006	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P9	Pearson Correlation	,291	,694**	,290	,199	,223	-,008	,068	,229	1	,042	,169	,042	,449**
	Sig. (2-tailed)	,100	,000	,102	,266	,213	,966	,707	,200		,818	,347	,818	,009
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P10	Pearson Correlation	,306	,217	,305	-,252	,017	,572**	,581**	,022	,042	1	,167	,484**	,601**
	Sig. (2-tailed)	,083	,226	,084	,158	,927	,001	,000	,022	,818		,354	,004	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P11	Pearson Correlation	,185	,269	,627**	,030	,172	,277	,272	,495**	,169	,167	1	,441*	,618**
	Sig. (2-tailed)	,301	,130	,000	,869	,340	,119	,126	,003	,347	,354		,010	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P12	Pearson Correlation	,306	,217	,585**	-,047	,291	,494**	,432*	,466**	,042	,484**	,441*	1	,720**
	Sig. (2-tailed)	,083	,226	,000	,797	,100	,004	,012	,006	,818	,004	,010		,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Total	Pearson Correlation	,520**	,576**	,636**	,113	,465**	,621**	,672**	,677**	,449**	,601**	,618**	,720**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,531	,006	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pada gambar diatas menunjukkan bahwa hasil uji validasi mengatakan bahwa hanya pertanyaan ke 4 yang tidak valid

4.5.2 Uji Reliabilitas

Gambar 4.3 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,802	12

Pada gambar hasil dari uji reliabilitas menunjukkan bahwa atribut-atribut kuisisionernya *reliable* atau bisa digunakan dan valid. Hal ini menandakan bahwa hasil dari pengumpulan data-data kuisiner dapat menunjukkan kemantapannya.

4.5.3 Pengukuran Mengenai Faktor Kesuksesan Kritis

4.5.3.1 Perspektif Aspek Keuangan

Dari segi keuangan, data yang digunakan adalah data keuangan dari laporan biaya pelatihan karyawan. di PT Sumi Indo Kabel tbk periode tahun 2021 dan 2022

1. Biaya pelatihan (*Training cost*)

$$\% \text{ training cost} = \frac{\text{Biaya training yang dikeluarkan}}{\text{Anggaran biaya pelatihan}} \times 100\%$$

$$\% \text{ training cost 2021} = \frac{\text{Rp } 10.000.000}{15.000.000} \times 100\% = 66\%$$

$$\% \text{ training cost 2022} = \frac{\text{Rp } 25.000.000}{30.000.000} \times 100\% = 83\%$$

(4.4)

4.5.3.2 Perspektif Pelanggan

1. Tingkat kepuasan karyawan (ESI)

Pada tingkat kepuasan karyawan data ini merupakan data dari hasil pembagian kuisioner yang telah dibagikan terhadap karyawan di PT sumi indo kabel tbk, pada kuisioner ini sendiri didapatkan point sebesar 1.105

2. Presentase jumlah karyawan absen (ABS)

$$\% \text{ Jumlah karyawan absen} = \frac{\text{Jumlah karyawan absen dalam setahun}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\% \text{ Jumlah karyawan absen 2021} = \frac{24}{504} \times 100\% = 4,76 \%$$

$$\% \text{ Jumlah karyawan absen 2022} = \frac{36}{512} \times 100\% = 7,03 \%$$

(4.5)

3. Presentase *employee turn over* (ETO)

$$\% \text{ employee turn over} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\% \text{ employee turn over 2021} = \frac{52}{504} \times 100\% = 10\%$$

$$\% \text{ employee turn over 2022} = \frac{32}{512} \times 100\% = 6\%$$

(4.6)

4.5.3.3 Perspektif Aspek Bisnis Internal

1. Rata-rata waktu koordinasi atasan dengan karyawan (KOOR)

Rata – rata koordinasi atasan dengan karyawan pada tahun 2021 adalah 72 jam

Rata – rata koordinasi atasan dengan karyawan pada tahun 2022 adalah 72 jam

2. Pemberian tunjangan

Proses untuk pemberian tunjangan pada tahun 2021 adalah 7 hari

Proses untuk pemberian tunjangan pada tahun 2022 adalah 7 hari

4.5.3.4 Perspektif Aspek Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Jumlah pelatihan bagi karyawan

Jumlah pelatihan bagi karyawan pada tahun 2021 adalah 67 kali

Jumlah pelatihan bagi karyawan pada tahun 2022 adalah 32 kali

Berikut merupakan tabel dari hasil perhitungan pada tiap perspektif menggunakan metode *human resource scorecard* :

Tabel 4.6 Hasil dari Rekapitulasi Mengenai Pengukuran Faktor Keberhasilan Tiap Perspektif HRS (*Human Resources Scorecard*)

Perspektif	KPI	Tahun	
		2021	2022
Keuangan	TC	66%	83%
Pelanggan	ESI	1.105	1.105
	ABS	4,76%	7,03%
	ETO	10%	6%
Proses bisnis internal	KOOR	72 jam	72 jam
	TUNJ	7 hari	7 hari
Proses pembelajaran dan pertumbuhan	ET	67 kali	32 kali

4.6 Pembobotan Dengan Metode *Analitycal Hierarchy Process (AHP)*

Dalam proses penggunaan metode Analytical Hierarchy Process (AHP), prosesnya memerlukan beberapa langkah untuk mencapai langkah pembobotan pada setiap aspek. Nantinya hasil dari kuisisioner yang telah diisi kemudian akan dimasukkan ke dalam matriks, kemudian akan dijumlahkan secara vertikal. Perhitungan dengan parsial pada setiap level yang dilakukan perhitungan dengan melakukan penilaian relatif setiap sel.

Perhitungan ini dilakukan dengan cara nilai setiap sel dibagi dengan jumlah pada setiap kolomnya.

Berikut contoh perhitungannya :

a. Perbandingan Berpasangan Atribut

Tabel 4.7 Matriks Perbandingan Berpasangan

Tujuan	Keuangan	Pelanggan	BPI	L&G
Keuangan	1	½	1	1
Pelanggan	2	1	2	1
IBP	1	½	1	1/3
L & G	1	1	3	1
Jumlah	5	3	7	3,33

b. Eugen Vektor

$$\text{Probabilitas bobot} = \frac{\text{Bobot matriks awal}}{\sum \text{Kolom bobot}}$$

$$\text{Eugen Vektor} = \frac{\sum \text{Probabilitas}}{N}$$

(4.7)

Contoh perhitungan :

Atribut A (keuangan)

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

$$\text{Probabilitas A-B} = \frac{0,5}{3} = 0,167$$

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

$$\text{Probabilitas A-D} = \frac{1}{3,33} = 0,303$$

Jumlah = 0,813

$$\text{Eugene Vector} = \frac{0,813}{4} = 0,203$$

(4.8)

Tabel 4.8 Menentukan *eugen vector*

Atribut	Keuangan	Pelanggan	Bisnis internal	Pertumbuhan & pembelajaran	Jumlah	Eugen vektor
Keuangan	0,200	0,167	0,143	0,303	0,813	0,203
Pelanggan	0,400	0,333	0,285	0,303	1,321	0,330
Bisnis internal	0,200	0,167	0,143	0,099	0,609	0,152
Pertumbuhan & Pembelajaran	0,200	0,333	0,429	0,303	1,265	0,316

c. Eugen Value

Bobot = Bobot matriks awal \times eugen vector

$$\text{Eugen Value} = \frac{\sum \text{Bobot}}{\text{Eugen Vektor}}$$

(4.9)

Contoh Perhitungan :

$$\text{Probabilitas A-A} = 1 \times 0,203 = 0,203$$

$$\text{Probabilitas A-B} = 0,5 \times 0,330 = 0,165$$

$$\text{Probabilitas A-C} = 1 \times 0,152 = 0,152$$

$$\text{Probabilitas A-D} = 1 \times 0,316 = 0,316$$

$$\text{Jumlah} = 0,836$$

$$\text{Eugen Value} = \frac{0,836}{0,203} = 4,118$$

(4.10)

Tabel 4.9 Menentukan Eugen Value

Atribut	Keuangan	Pelanggan	Bisnis internal	Pembelajaran dan pertumbuhan	Jumlah	Eugen Value
Keuangan	0,203	0,165	0,152	0,316	0,836	4,118
Pelanggan	0,406	0,330	0,304	0,316	1,356	4,109
Bisnis internal	0,203	0,165	0,152	0,104	0,624	4,105
Pembelajaran dan pertumbuhan	0,203	0,330	0,456	0,316	1,305	4,129
					Jumlah	16,461
					Max Eugen Value	4,129

Dari tabel diatas didapatkan bahwa *Max eugen value* sebesar 4,129. Kemudian berikut ini merupakan bobot pada setiap perspektif :

Tabel 4.10 Bobot setiap perspektif

Perspektif	Bobot
Keuangan	0,203
Pelanggan	0,330

Bisnis internal	0,152
Pertumbuhan dan pembelajaran	0,316

4.7 Perancangan Menggunakan Metode *Human Resource Scorecard* Untuk Melakukan Pengukuran Kinerja

Pada perancangan ini akan dilakukan pengukuran yang dimana hasil dari empat perspektif yang telah didapatkan akan dibandingkan dengan target yang diterapkan oleh perusahaan, Tujuan adalah nilai yang mengukur keberhasilan suatu standar (faktor penentu keberhasilan) yang akan digunakan untuk mencapai tujuan.

4.7.1 Perspektif Aspek Keuangan

Tabel 4.11 Perancangan Pengukuran Perspektif Keuangan

No	Tujuan	KPI	Target	Penilaian	Skor
1	Meningkatkan kemampuan kinerja karyawan dengan melakukan pelatihan	Training cost	50%	$TC \geq 50\%$	5
				$40\% \leq TC < 50\%$	4
				$30\% \leq TC < 40\%$	3
				$20\% \leq TC < 30\%$	2
				$TC < 20\%$	1

4.7.2 Perspektif Pelanggan

Tabel 4.12 Perancangan Pengukuran perspektif pelanggan

No	Tujuan	KPI	Target	Penilaian	Skor
----	--------	-----	--------	-----------	------

1	Meningkatkan kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja	Kepuasan karyawan	1500	600 – 799	1
				800 – 999	2
				1000 – 1199	3
				1200 – 1599	4
				1600 – 1800	5
2.	Meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga menurunkan jumlah karyawan yang keluar perusahaan	ETO	ETO mencapai 3 %	$ETO \geq 8\%$ $6\% \leq ETO < 8\%$ $5\% \leq ETO < 6\%$ $2\% \leq ETO < 4\%$ $ETO < 2\%$	1 2 3 4 5
3	Meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab dalam bekerja guna untuk menurunkan absensi karyawan	Absensi	ABS mencapai 1 %	$ABS \geq 2\%$ $1,5\% \leq ABS < 2\%$ $1\% \leq ABS < 1,5\%$ $0,5\% \leq ABS < 1\%$ $ABS < 0,5\%$	1 2 3 4 5

4.7.3 Perspektif Bisnis Internal

Tabel 4.13 Perancangan Pengukuran perspektif Bisnis Internal

No	Tujuan	KPI	Target	Penilaian	Skor
1	Meningkatkan kemampuan karyawan dengan melakukan koordinasi setiap minggu	Koordinasi antara karyawan dan atasan b	Koordinasi mencapai 70 jam	20 – 40 jam	1
				41 – 60 jam	2
				61 – 80 jam	3
				80 – 100 jam	4
				101 – 120 jam	5
2	Meningkatkan proses Tunjangan kepada karyawan dengan mempercepat waktu pemberian	Tunjangan	Pemberian tunjangan mencapai 3 hari	9 – 10 hari	1
				7 – 8 hari	2
				5 – 6 hari	3
				3 – 4 hari	4
				1 – 2 hari	5

4.7.4 Perspektif Aspek Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Tabel 4.14 Perancangan Pengukuran perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

No	Tujuan	KPI	Target	Penilaian	Skor
1	Meningkatkan kemampuan kinerja	Employee training	50 kali	10 kali	1
				20 kali	2

karyawan	30 kali	3
dengan	40 kali	4
melakukan	50 kali	5
pelatihan		
kepada		
karyawan		
guna		
meningkatkan		
kemampuan		

4.8 Pengukuran Kinerja *Human Resource Scorecard*

Pada pengukuran ini nantinya hasil dari pengukuran faktor keberhasilan kritis nantinya akan melakukan pengukuran dengan skor dari setiap perspektif. Nantinya pada masing – masing dari setiap perpspektif akan ditentukan skornya.

4.8.1 Perpspektif Keuangan

Berikut ini merupakan skor dari perspektif keuangan berdasarkan dari hasil pengukuran dengan faktor keberhasilan :

Tabel 4.15 Skor KPI Perspektif Keuangan

Tolak ukur	2021		2022	
	Hasil pengukuran	Skor	Hasil pengukuran	Skor
TC	66%	5	83%	5
Jumlah		5		5

4.8.2 Perpspektif Pelanggan

Berikut ini merupakan skor dari perspektif pelanggan berdasarkan dari hasil pengukuran dengan faktor keberhasilan :

Tabel 4.16 Skor KPI Perspektif Pelanggan

Tolak ukur	2021		2022	
	Hasil pengukuran	Skor	Hasil pengukuran	Skor
ESI	1.105	3	1.105	3
ABS	4,76%	1	7,03%	1
ETO	10 %	1	6 %	2
Jumlah		5		6

4.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Berikut skor dari perspektif proses bisnis internal berdasarkan hasil yang diukur terhadap faktor keberhasilan.:

Tabel 4.17 Skor KPI Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolak ukur	2021		2022	
	Hasil pengukuran	Skor	Hasil pengukuran	Skor
KOOR	72 Jam	3	72 Jam	3
TUNJ	7 Hari	2	7 Hari	2
Jumlah		5		5

4.8.4 Perspektif Tentang Proses Pembelajaran dan Pengembangan

Ini merupakan skor dari sudut pandang proses pembelajaran dan pengembangan berdasarkan hasil pengukuran dengan koefisien keberhasilan:

Tabel 4.18 Skor KPI Perspektif Proses Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Tolak ukur	2021	2022
------------	------	------

	Hasil pengukuran	Skor	Hasil pengukuran	Skor
ET	67 Kali	5	32 Kali	3
Jumlah		5		3

Berikut ini merupakan table mengenai nilai rata-ra pada setiap indicator dari masing-masing perspektif pada tahun 2021 :

No	Perspektif	Indikator	Skor	Nilai Rata-rata	Bobot
	Perspektif Aspek Keuangan	TC	5	5	0,206
	Perspektif Aspek Pelanggan	ESI	3	1,6	0,330
		ABS	1		
		ETO	1		
	Perspektif Aspek Bisnis Internal	KOOR	3	2,5	0,152
		TUNJ	2		
	Perspektif Aspek Pertumbuhan dan pembelajaran	ET	5	5	0,316

Berikut ini merupakan table mengenai nilai rata-ra pada setiap indicator dari masing-masing perspektif pada tahun 2022 :

No	Perspektif	Indikator	Skor	Nilai Rata-rata	Bobot
----	------------	-----------	------	-----------------	-------

Perspektif Keuangan	TC	5	5	0,206
Perspektif Pelanggan	ESI	3	2	0,330
	ABS	1		
	ETO	2		
Perspektif Bisnis Internal	KOOR	3	2,5	0,152
	TUNJ	2		
Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran	ET	3	3	0,316

Untuk mengukur kinerja menggunakan HR Scorecard yang menyertakan faktor pembobotan perspektif, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.19 Pengukuran Kinerja Human Resources Scorecard Secara Komprehensif

HRSC	2021		2022			
	Skor	Bobot	Skor terbobot	Skor	Bobot	Skor terbobot
Keuangan	5	0,206	1,030	5	0,206	1,030
Pelanggan	5	0,330	1,650	6	0,330	1,980
Bisnis Internal	5	0,152	0,760	5	0,152	0,760

Pembelajaran dan pertumbuhan	5	0,316	1,580	3	0,316	0,948
Jumlah			5,020			4,718

Berdasarkan dari tabel diatas diketahui bahwa nilai untuk skor terbobot pada tahun 2021 didapatkan sebesar 5,020 sedangkan untuk pada tahun 2022 didapatkan skor terbobot sebesar 4,718. Lalu kemudian skor terbobot yang didapat akan langsung disesuaikan dengan kategori yang akan disamakan dengan skor yang didapatkan dari tahun 2021 dan tahun 2022. Berikut merupakan kriteria dalam pembahasan penilainnya :

Jika nilai yang didapat $1,0 \leq 2,8$ maka dapat dikategorikan bahwa kinerja karyawan sangat kurang

Jika nilai yang didapat $2,8 \leq 4,6$ maka dapat dikategorikan bahwa kinerja karyawan kurang

Jika nilai yang didapat $4,6 \leq 6,4$ maka dapat dikategorikan bahwa kinerja karyawan sedang

Jika nilai yang didapat $6,4 \leq 8,2$ maka dapat dikategorikan bahwa kinerja karyawan baik

Jika nilai yang didapat $8,2 \leq 10$ maka dapat dikategorikan bahwa kinerja karyawan sangat baik.

Berdasarkan dari kategori diatas didapatkan bahwa, karena pada tahun 2021 didapatkan nilai skor terbobot sebesar 5,020 maka kinerja karyawan pada tahun 2021 dikategorikan sedang, kemudian untuk tahun 2022 didapatkan nilai skor terbobot sebesar 4,718 maka kinerja karyawan pada tahun 2022 dikategorikan kurang.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Hasil Analisa dari Setiap Perspektif Pada *Human Resource Scorecard*

Dari melakukan perhitungan dengan menggunakan metode HR Scorecard hal tersebut dapat kita lihat pada hasil pembahasannya diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2021 didapatkan hasil kinerja karyawan yang sedang sedangkan pada tahun 2022 didapatkan nilai kinerja karyawan yang kurang, hal ini merupakan penurunan penilaian kinerja daripada penilaian sebelumnya.

Pada tahun 2022 ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja karyawan kurang pada perusahaan ini, hal ini seperti perbedaan dari nilai modal pengeluaran *Training cost* pada tahun 2021 dan 2022 ,kemudian ada perbedaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dimana pada tahun 2021 melakukan pelatihan terhadap karyawannya sebanyak 67 kali sedangkan pada tahun 2022 pelatihan terhadap karyawan di perusahaan dilakukan hanya sebanyak 32 kali, perbedaan jumlah pelatihan dikarenakan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, kebutuhan perusahaan pada setiap tahunnya berbeda. Kemudian pada perspektif pelanggan dimana pada perspektif ini pada tahun 2022 lebih memiliki jumlah karyawan absen dalam satu tahun dibandingkan dengan tahun 2021 yang dimana jumlah karyawan absen dalam setahun sebanyak 24 sedangkan pada tahun 2022 memilki jumlah sebesar 36 karyawan absen dalam satu tahun, karyawan absen dipengaruhi banyak sekali permasalahan diantaranya seperti karyawan yang tidak betah dengan suasana kerjanya, pekerjaan yang terlalu berat menurut si karyawan, dan bahkan karena kecerobohan sendiri seperti ketiduran dan tak ingin masuk kerja. kemudian pada jumlah karyawan keluar pada tahun 2021 diketahui karyawan keluar sebanyak 52 sedangkan pada tahun 2022 sebanyak 32 orang yang keluar dari perusahaan, banyak sekali faktor yang mempengaruhi hal ini, diantaranya yaitu suasana kerja yang kurang nyaman, pekerjaan yang terlalu berat, pemberian gaji yang tidak cukup, bahkan karena ingin mencari tantangan baru. sebenarnya diantara tahun 2021 dan tahun 2022 ini tidak terlalu banyak perbedaan pada data-data yang digunakan namun ada beberapa perbedaan yang membuat

nilai skor akhir antara tahun 2021 dan tahun 2022 memiliki perbedaan skor yang cukup jauh.

5.2 Hasil Pembobotan Dengan Metode *Analytical Hierarchy process* (AHP)

Pembobotannya menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP), pada setiap perspektif telah didapatkan pembobotan, dimana bobot yang paling besar berasal dari perspektif pelanggan sebesar 0,330, sedangkan untuk bobot yang paling kecil adalah dari sudut pandang internal bisnis 0,152. Bobot nilai didapatkan dengan melakukan nilai prioritas pada setiap KPI, yang dimana jika semakin tinggi hasil dari nilai bobotnya maka akan semakin tinggi juga untuk hasil skor terbobot. Jika bobot yang semakin tinggi maka kategori itu lah yang lebih di prioritaskan oleh perusahaan.

5.3 Hasil Pengukuran Kinerja *Human Resource scorecard*

Pengukuran dilakukan dengan mencapai skor tertimbang dari masing-masing perspektif, melalui implementasi perhitungan dengan menjumlahkan skor dengan 4 perspektif yang dimana pada tahun 2021 pada perspektif keuangan didapatkan jumlah skor terbobot sebesar 1,030 dan untuk perspektif pelanggan skor terbobot sebesar 1,650, dan untuk perspektif bisnis internal sebesar 0,760 dan skor terbobot untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebesar 1,580. Kemudian pada tahun 2022, pada perspektif keuangan didapatkan skor terbobot sebesar 1,030 dan untuk perspektif pelanggan didapatkan skor terbobot sebesar 1,980 dan perspektif bisnis internal didapatkan skor terbobot sebesar 0,760 dan skor terbobot pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didapatkan skor sebesar 0,948. Kemudian setelah mendapatkan hasil dari berbagai perspektif maka dari itu akan dilakukan penjumlahan yang dimana didapatkan jumlah nilai dari skor sebesar 5,020 pada tahun 2021 yang dimana ini termasuk kedalam kategori sedang dan untuk tahun 2022 didapatkan skor sebesar 4,718 yang dimana ini termasuk kedalam kategori kurang. Hal ini disebabkan banyak faktor dimana perusahaan ini tidak menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan kualitas mereka, dimana pada perusahaan ini mereka tidak menerapkan beberapa strategi pada perspektif keuangan dan pertumbuhan dan pembelajaran, dikarenakan perusahaan ini tidak melakukan strategi tersebut otomatis indikator yang seharusnya digunakan menjadi

tidak digunakan, dan ini membuat nilai yang kurang untuk hasil dari penelitian ini. Maka dari itu berdasarkan dari skor dan kriteria diketahui bahwa pada tahun 2021 didapatkan kinerja karyawan sedang dan untuk tahun 2022 didapatkan kinerja karyawan kurang.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka beberapa hal yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut :

1. Kinerja pada karyawan di perusahaan PT Sumi Indo Kabel dapat diketahui dengan menggunakan metode *Human resources scorecard*, pada tahun 2021 didapatkan bahwa kinerja karyawannya yang sedang, sedangkan pada tahun 2022 didapatkan juga kinerja karyawan yang sedang. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT Sumi Indo Kabel memiliki kinerja yang sedang.
2. Besaran bobot indikator kinerja pada pekerja dapat diketahui dengan melakukan penjumlahan dengan skor yang telah dijumlahkan pada setiap perspektif yang nantinya akan dijumlahkan dengan hasil pembobotan dengan menggunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP).

6.2 Saran

Dari hasil penelitian yang telah dibuat, adapun saran yang dapat diajukan untuk penelitian selanjutnya yaitu :

1. Menganalisis kinerja dengan menggunakan metode ini memiliki kelemahan dimana jika melakukan wawancara harus dilakukan dengan orang yang sama, jika melakukan diskusi dan wawancara dengan orang yang berbeda, maka ada kemungkinan hasil dari target dan hasil wawancara akan berbeda dengan dari hasil wawancara sebelumnya. Penggunaan metode lainnya seperti menggunakan metode *Six sigma* dimana pada metode ini difokuskan pada bagian *Human errornya*, karena di metode ini melakukan analisis sistem secara keseluruhan dimana nantinya akan terlibat *human error* dari situ dapat dilihat bagaiman

secara pengukuran kinerja dapat direlokasikan dengan pengukuran kinerja. dan melakukan pengukuran beban kerja mental dikarenakan banyaknya karyawan yang mengeluhkan beban kerja yang terlalu berat.

2. Untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan pada perusahaan di PT Sumi Indo Kabel itu sendiri, seperti meningkatkan jumlah pelatihan pada karyawan pada setiap tahunnya, kemudian meningkatkan pemberian tunjangan terhadap karyawan dengan cara mempercepat pemberian tunjangan, kemudian memberikan modal yang cukup untuk memberikan pelatihan yang cocok terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- AA, Puji., (2022). Perancangan Dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources scorecard Dan Analytical Hierarchy Process (AHP).
- Abdul R.S ., & Hana C. W. (2017). Pengukuran kinerja karyawan dengan metode Human Resources scorecard dan AHP
- AFF, Madjri., (2021). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Menggunakan Metode Human Resources scorecard Di PT xyz.
- Alia, R.A., Haliah., & Nirwana. (2022). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard, E-ISSN: 2747-2647.
- Ari Andriyas Putri., (2022). Perancangan Dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources scorecard dan AHP
- F, Maradita ., (2020). Human Resources scorecard Mengaitkan Orang, Strategi Dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM).
- M, Desthly., (2020). Perancangan Model Dan Pengukuran Kinerja Human Resources Departement Dengan Menggunakan Human Resources scorecard Di PT XYZ.
- MI, Pratama., (2021) Perancang Model Dan Pengukuran Kinerja Departemen Human Resources Dengan Menggunakan Metode Human Resources scorecard Pada PT Mitra Karya..
- N, Abbas., (2019). Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Human Resources scorecard pada Universitas Muhammadiyah Luwuk
- N, Asrianti., S , Syamsuri., (2022) Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya manusia Berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources scorecard
- NK Ilahi (2022) Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources scorecard Di Rumah Sakit Eria
- Patria B. N. (2018). Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Pengukuran Kinerja Pegawai. Skripsi.
- Sulistianto., (2022). Pengukuran Kinerja Karyawan PT Ebako Nusantara Dengan Pendekatan Human Resources scorecard Universitas Diponegoro...
- Tridoyo (2014). Analisis Beban Kerja Dengan Metode Time Equivalent Untuk Mengoptimalkan Kinerja Karyawan Pada PT Astra..

Yohane dkk., (2014). Penyusunan Alat Ukur Kinerja Bagian Personalias Rumah Sakit 'X' dengan metode Human Resource Scorecard. Masters thesis, University of Surabaya

LAMPIRAN

Kuisisioner Survey kepuasan Pelanggan

Berikut merupakan penilaian pada kuisisioner survey kepuasan pelanggan :

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

No	Pertanyaan	Tidak setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat setuju
1	Saya menerima gaji yang sepadan dengan pekerjaan saya				
2	Saya merasa puas dengan rekan-rekan kerja saya				
3	Saya mempunyai kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya				
4	Saya puas dengan kinerja saya di tempat kerja				
5	Saya merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja saya				

6	Saya memiliki kesempatan untuk menerapkan kebijakan pengajaran terlampir				
7	Saya memiliki kesempatan untuk menceritakan kepada orang lain apa yang harus dilakukan				
8	Saya mempunyai hak untuk menilai diri sendiri berdasarkan prestasi kerja saya				
9	Saya merasa puas dengan posisi pekerjaan saya				
10	Saya mendapatkan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda				
11	Saya merasa tidak adanya jarak antara karyawan dan atasan				
12	Saya merasa puas dengan keputusan dan kebijakan atasan saya				

Kuesioner Pembobotan

Berikut merupakan pembobotan untuk setiap perspektif yang digunakan :

Tingkat kepentingan	Definisi
1 (Equal)	Dua elemen memiliki kepentingan yang sama
3 (weak)	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen yang lain
5 (strong)	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lain
7 (Very strong)	Elemen yang satu sangat penting dibandingkan elemen yang lain
9 (Absolute)	Elemen yang satu sangat sangat penting dibandingkan dengan elemen yang lain
2,4,6,8	Nilai antara dua elemen yang berdekatan
Kebalikan	Jika nilai i mendapatkan satu angka daripada dengan j , maka j memiliki nilai kebalikan dari nilai i

Contoh Pembobotan

Bila A lebih penting daripada B maka nilai yang akan diberikan adalah 5

	I	B
J		

A	5
---	---

Bila B Lebih penting daripada A maka Nilai yang akan diberikan adalah $1/5$

I	B
J	
A	$1/5$