

**PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES
SCORECARD* (HRSC)**

(Studi Kasus : PT. Inka Multi Solusi Trading)

TUGAS AKHIR

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



Nama : Muhammad Al Farif Setiawan

No. Mahasiswa : 19522349

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2024**

PERNYATAAN KEASLIAN

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

Yogyakarta, 19 - 01 - 2024



Handwritten signature of Muhammad Al Farif Setiawan in black ink.

Muhammad Al Farif Setiawan
19522349

SURAT BUKTI PENELITIAN



FAKULTAS
TEKNOLOGI INDUSTRI

Gedung KH. Mas Mansur
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia
Jl. Kaliurang km 14,5 Yogyakarta 55584
T. (0274) 858444 ext. 4110, 4100
F. (0274) 855007
E. fti@uii.ac.id
W. fti.uui.ac.id

Nomor : 01/Ka.Lab IPO/70/Lab. IPO/I/2024

Hal : Surat Keterangan Penelitian

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Kami yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Laboratorium Inovasi dan Pengembangan Organisasi (IPO), Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, dengan ini ingin memberitahukan bahwa mahasiswa di bawah telah melakukan penelitian di Laboratorium IPO.

Nama Peneliti : Muhammad Al Farif Setiawan
NIM : 19522349
Program Studi : Teknik Industri-FTI-UII
Tempat Penelitian : PT. Inka Multi Solusi Trading, Madiun, Jawa Timur
Waktu Penelitian : 2 Oktober 2023 - 31 Oktober 2023
Judul Penelitian : Pengukuran dan Perancangan Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC)
Dosen pembimbing : Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.

Demikian surat keterangan ini kami buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wssalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

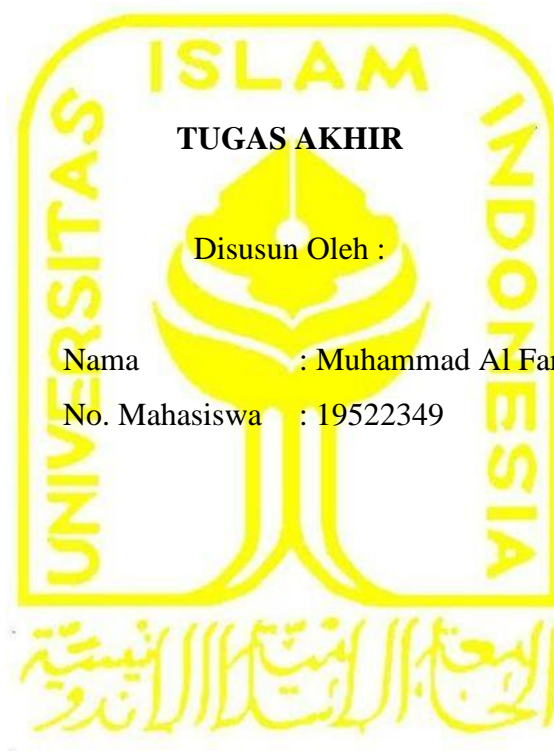
Yogyakarta 24 Januari 2024

Kepala Lab IPO,

Wahyudhi Surisno, S.T, M.M., M.T.

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES
SCORECARD* (HRSC)
(Studi Kasus PT. Inka Multi Solusi Trading)**



Yogyakarta, 19 Januari 2024

Dosen Pembimbing

Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.
NIK. 145220101

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

**PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES*
SCORECARD (HRSC)**

(Studi Kasus: PT. Inka Multi Solusi Trading)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Muhammad Al Farif Setiawan

No. Mahasiswa : 19 522 349

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

Yogyakarta, 31 - Januari – 2024

Tim Penguji

Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.

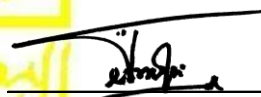
Ketua

Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng.

Anggota I

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

Anggota II

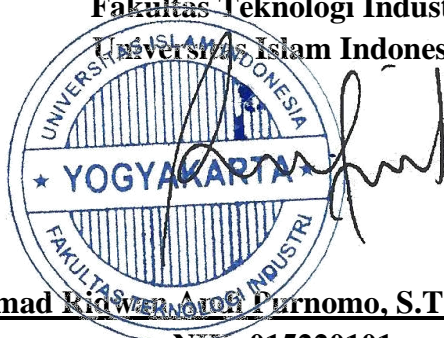


Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

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

NIK. 015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan rasa syukur dan bangga, saya ingin mempersembahkan karya tugas akhir ini untuk kedua orang tua yang sangat saya cintai dan saya banggakan yaitu Bapak Tarmuji dan Ibu Siti Nuriyah dengan semua doa, dukungan dan pengorbanan mereka kepada saya agar saya dapat diberi kemudahan, kelancaran, dan keberkahan dalam setiap langkah yang saya lalui terutama dalam hidup merantau yang jauh dari keluarga. Tak lupa pula rasa cinta dan sayang kepada Almarhumah kakak perempuan saya Ernita Setyani Rahayu. Kemudian adik perempuan saya Aninda Najwabila yang sedang berjuang juga dalam perantauan yang selalu memberikan doanya kepada saya hingga saya mencapai titik saat ini. Semoga keluarga yang sangat saya cintai ini selalu diberi kesehatan dan diberkahi dalam segala urusan oleh Allah SWT.

MOTTO

“Bapak yang lulusan SMA saja bisa pulang-pergi bandara, masa kamu yang bapak dan mamah kuliahin gak bisa lebih dari bapak”

(Bapak)

“Nak, dimanapun kamu berada jangan pernah lupain shalat 5 waktu ya. Bapak dan mamah jauh dari kamu gak bisa ngingetin setiap waktu, tapi dengan kamu shalat 5 waktu inshaallah kamu akan selalu terjaga”

(Mamah)

KATA PENGANTAR

Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* yang telah melimpahkan rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir. Shalawat serta salam tidak lupa penulis panjatkan kepada Nabi *Muhammad Shalallahu'alaihi Wasallam* yang telah membimbing manusia dari zaman kebodohan sampai zaman yang penuh dengan ilmu ini.

Penulis mengharapkan dengan pengerjaan laporan tugas akhir yang berjudul “Pengukuran dan Perancangan Kinerja Sumber Daya Manusia dengan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC)” dapat memberikan manfaat bagi penulis, pembaca, pihak kampus, dan bagi perusahaan. Dalam penulisan ini, penulis sadari bahwa tanpa bantuan dari banyak pihak maka proses penyelesaian laporan ini tidak akan berjalan dengan baik. Banyak sekali bantuan, dukungan, semangat, serta do'a yang diberikan demi terselesaikannya penelitian tugas akhir ini. Untuk itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. *Allah Subhanahu Wa Ta'ala* atas segala rahmat dan karunia-Nya penulis diberikan kesehatan serta kelancaran dalam pelaksanaan dan pembuatan laporan Tugas Akhir.
2. Kedua orang tua penulis Bapak Tarmuji dan Ibu Siti Nuriyah, Almarhumah Ernita Setyani Rahayu dan adik Aninda Najwabila yang selalu memberikan semangat, perhatian, kasih sayang, nasihat, dan do'a kepada penulis hingga mencapai titik ini
3. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana.
5. Bapak Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, hingga pikirannya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan laporan tugas akhir.
6. Bapak Ardi, Bapak Tendy, Bapak Panji, Ibu Bingar, Ibu Maulida, dan seluruh pihak perusahaan PT. Inka Multi Solusi Trading yang telah memberikan banyak ilmu, pengalaman dan kesempatan pada penulis untuk melakukan penelitian.

7. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis yang telah turut mendukung dan membantu penulis dalam penyelesaian tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna, masih banyak kesalahan dalam penulisan maupun isi dari laporan ini. Oleh karena itu, kritik yang membangun serta saran sangat penulis harapkan sehingga menjadi pedoman dalam penulisan laporan agar lebih baik lagi. Semoga semua bantuan dan kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan pahala dari Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* dan laporan tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca di kemudian hari, Aamiin.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

ABSTRAK

PT. Inka Multi Solusi Trading merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan dengan tujuan untuk memperlancar pengadaan kebutuhan industri perkeretaapian, meliputi bahan baku, komponen utama, komponen mekanikal dan elektrik. Saat ini PT. Inka Multi Solusi Trading sedang dalam tahapan memperoleh sertifikasi SNI ISO 9001:2015 yang dimana dalam SNI ISO 9001:2015 bagian 9 tentang Evaluasi Kinerja disebutkan “Perusahaan harus menentukan metode untuk pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi yang diperlukan untuk memastikan hasil yang valid. Sampai dengan saat ini PT. Inka Multi Solusi Trading ada sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan konkret bagi seluruh karyawan PT. IMST yang dimana hal tersebut sangat dibutuhkan oleh perusahaan dan menjadi salah satu syarat merancang dan mengukur untuk memperoleh sertifikasi SNI ISO 9001:2015. Tujuan dari penelitian ini untuk melakukan perancangan dan pengukuran kinerja SDM perusahaan dengan menggunakan empat perspektif metode *Human Resources Scorecard* (HRSC). Hasil penelitian mendapatkan bahwa terdapat beberapa aspek yang tidak memenuhi target perusahaan. Menanggapi hal tersebut, maka dibuatlah *strategy map* untuk mengetahui hubungan sebab-akibat, dan dilanjutkan dengan pembuatan tabel *Human Resources Scorecard* yang didalamnya terdapat sasaran strategis, KPI, target perusahaan, dan inisiatif strategis. Dari *strategy map* dan tabel *Human Resources Scorecard* yang telah di *running* pada periode tahun 2023 ditemukan alternatif solusi dari beberapa aspek yang tidak sesuai untuk dijalankan perusahaan dalam periode kedepannya sesuai dengan kondisi perjalanan perusahaan.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Strategy Map, Human Resources Scorecard.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....	Error! Bookmark not defined.
SURAT BUKTI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	8
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Batasan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Kajian Literatur	7
2.1.1 Penelitian Penerapan Terkait SNI ISO 9001:2015.....	7
2.1.2 Penelitian Terkait Human Resources Scorecard-Key Performance Indicators... ..	8
2.1.3 Penelitian Terkait Balanced-Human Resources Scorecard.....	11
2.1.4 Penelitian Terkait Human Resources Scorecard-Analytical Hierarchy Process.....	12
2.1.5 Penelitian Terkait Human Resources Scorecard-Objective Matrix	13
2.1.6 Perbedaan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya	13
2.2 Landasan Teori.....	18
2.2.1 SNI ISO	18
2.2.2 Kinerja.....	19
2.2.3 Human Resources Scorecard (HRSC)	21
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Objek Penelitian	27
3.2 Jenis Data Penelitian	27

3.3	Alur Penelitian	28
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		33
4.1	Pengumpulan Data	33
4.1.1	Profil Perusahaan.	33
4.1.2	Visi dan Misi.....	33
4.1.3	Struktur Organisasi.....	34
4.1.4	Data Perspektif Finansial.	34
4.1.5	Data Perspektif Pelanggan (Karyawan).	34
4.1.6	Data Perspektif Proses Bisnis Internal.	34
4.1.7	Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.	35
4.2	Pengolahan Data.....	36
4.2.1	Penentuan Perspektif dan Indikator Strategic Objectives (Tujuan Strategis).....	36
4.2.2	Penyusunan Sasaran Strategis	36
4.2.3	Perancangan Strategy Map Perusahaan	42
4.2.4	Perancangan Human Resources Scorecard PT. Inka Multi Solusi Trading.....	43
BAB V PEMBAHASAN.....		51
5.1	Hasil Perancangan <i>Strategy Map</i> Perusahaan dengan Pengukuran Kinerja <i>Human Resources Scorecard</i>	51
5.2	Hasil Perancangan <i>Human Resources Scorecard</i> PT. Inka Multi Solusi Trading	52
5.3	Hasil Evaluasi <i>Human Resources Scorecard</i> PT. Inka Multi Solusi Trading..	55
5.4	Kelemahan Penelitian.....	57
BAB VI PENUTUP.....		58
6.1	Kesimpulan	58
6.2	Saran.....	59
LAMPIRAN		1

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 <i>State of The Art</i>	13
Tabel 4. 1 Data Perspektif Finansial	34
Tabel 4. 2 Data Perspektif Pelanggan	34
Tabel 4. 3 Data Proses Rekrutmen Perusahaan	35
Tabel 4. 4 Proses Penggajian Perusahaan	35
Tabel 4. 5 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	35
Tabel 4. 6 <i>Human Resource Scorecard</i> PT. Inka Multi Solusi Trading.....	43
Tabel 4. 7 Data PT. Inka Multi Solusi Trading	46
Tabel 4. 8 Hasil <i>running Human Resource Scorecard</i> PT. Inka Multi Solusi Trading..	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Langkah <i>Balanced Scorecard</i>	24
Gambar 3. 1 Alur Penelitian	28
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. IMST	34
Gambar 4. 2 <i>Strategy Map</i> Perusahaan.....	42

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. Inka Multi Solusi Trading (PT. IMST) merupakan afiliasi dari PT. Industri Kereta Api (Persero). PT. Inka Multi Solusi Trading bergerak dalam bidang perdagangan dengan tujuan untuk memperlancar pengadaan kebutuhan industri perkeretaapian, meliputi bahan baku, komponen utama, komponen mekanikal dan elektrik. Disamping itu, PT. Inka Multi Solusi Trading juga memenuhi kebutuhan pelanggan di luar industri perkeretaapian dan melakukan transaksi pembelian juga penjualan dengan vendor pengadaan komponen baik dalam maupun luar negeri. Sebagai perusahaan yang fokus pada bidang perdagangan, keberhasilan PT. Inka Multi Solusi Trading dapat dilihat dari banyaknya konsumen yang melakukan pembelian atau bekerjasama dengan perusahaan. Dalam rangka mencapai keberhasilan tersebut, PT. Inka Multi Solusi Trading saat ini sedang dalam proses mendapatkan sertifikasi SNI ISO 9001:2015.

Menurut Badan Standarisasi Nasional (2015), SNI ISO 9001:2015 adalah standar manajemen mutu yang diterbitkan oleh Organisasi Internasional untuk Standardisasi, dikenal sebagai ISO. Standar ini memuat beberapa kriteria dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh perusahaan atau organisasi dalam upaya membangun sistem manajemen mutu. Dengan mengacu pada ISO 9001:2015, suatu organisasi atau perusahaan mempunyai kemampuan untuk menilai apakah produk (barang/jasa) dan proses yang dijalankannya dapat secara konsisten memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Selain itu, penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 juga berperan dalam memastikan konsistensi kualitas produk dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan atau pelanggan, serta menghindari kegagalan kualitas produk atau jasa. selama proses produksi. Dalam proses untuk memperoleh SNI ISO 9001:2015 terdapat beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh perusahaan atau organisasi diantaranya, konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan, dukungan, operasi, evaluasi kinerja, dan perbaikan (Badan Standarisasi Nasional, 2015). Di sisi lain, persaingan yang ketat antar perusahaan juga mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Setiap perusahaan dituntut untuk menerapkan strategi dengan baik untuk menghadapi

persaingan dan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai visi, misi dan strategi perusahaan. (Prasetyo, Irawan, & Apriani, 2020).

PT. Inka Multi Solusi Trading berkomitmen untuk meningkatkan kualitas layanannya kepada konsumen dan bersaing secara *fair* dengan perusahaan-perusahaan sejenis. Namun, dikutip berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 13 Oktober 2023 dengan Direktur Utama, Kepala Divisi SDM & Umum, dan Karyawan SDM & Umum PT. IMST, disebutkan bahwa belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan konkret bagi seluruh karyawan PT. IMST dimana hal tersebut sangat dibutuhkan oleh perusahaan dan menjadi salah satu syarat untuk memperoleh sertifikasi SNI ISO 9001:2015 yang mana dalam SNI ISO 9001:2015 bagian 9 tentang Evaluasi Kinerja disebutkan “Perusahaan harus menentukan metode untuk pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi yang diperlukan untuk memastikan hasil yang valid.” (Badan Standarisasi Nasional, 2015). Hal ini menyebabkan kualitas kinerja sumber daya manusia di PT. IMST belum terstandarisasi dengan baik, dan implementasi sumber daya manusia masih belum tepat sasaran. Belum dilakukannya evaluasi kinerja dapat mengakibatkan PT. IMST gagal memperoleh sertifikasi SNI ISO 9001:2015 dikarenakan evaluasi kinerja menjadi salah satu syarat untuk memperoleh sertifikasi SNI ISO 9001:2015. Sebagai perusahaan yang mengutamakan kualitas dari segi SDM maupun jasa, PT. Inka Multi Solusi Trading khususnya departemen SDM membutuhkan upaya untuk melakukan pengukuran atau uji kinerja terhadap karyawannya.

Menurut Sedarmayanti (2011), kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang ditunjukkan secara konkret secara keseluruhan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja secara umum merujuk pada hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh individu atau perusahaan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pengukuran kinerja merupakan metode untuk mengevaluasi kinerja karyawan, sehingga memberikan pemahaman yang saling dimengerti antara karyawan dan perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai kesuksesan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk menentukan gaji dan penghargaan yang pantas bagi karyawan (Pardawati, Rukmini, & Fatyasin, 2020). Menurut Franceschini, Maisano, & Galetto (2019) terdapat beberapa macam metode untuk mengukur kinerja seperti metode *critical view* yang merupakan pendekatan analisis yang digunakan untuk mengevaluasi secara kritis informasi atau situasi tertentu dengan melibatkan pemikiran analitis yang

mendalam dan skeptis terhadap data atau argumen yang disajikan, metode *performance dashboard* yang merupakan pendekatan untuk mengukur dan memantau kinerja suatu entitas, seperti perusahaan, proyek, atau departemen, melalui penggunaan visualisasi data dalam bentuk dashboard, metode *european foundation for quality management* yang merupakan suatu pendekatan manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengukuran dan peningkatan kualitas secara holistik, dan metode *human resources scorecard* yang merupakan pengembangan dari metode *balanced scorecard*.

Salah satu metode untuk mengukur kinerja karyawan adalah metode *human resources scorecard*. Metode yang merupakan perkembangan dari *balanced scorecard* dipilih karena lebih berfokus pada sistem pengukuran sumber daya manusia yang menghubungkan orang, strategi, dan kinerja. Metode ini juga dipilih karena dalam merancang sistem pengukuran nantinya akan dibentuk *strategy map* yang menunjukkan keterkaitan antara tujuan strategis dengan *Key Performance Indicator (KPI)* pada setiap perspektif *scorecard* yang tidak hanya terdiri dari finansial saja, akan tetapi terdapat empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran agar dapat memberikan gambaran dalam proses penambahan nilai dalam perusahaan. Selain itu, metode ini dipilih juga karena metode pengukuran ini memberikan manfaat besar kepada manajer sumber daya manusia dalam mengidentifikasi perbedaan antara *HR Doables*, yang adalah kinerja sumber daya manusia yang tidak berdampak pada pelaksanaan strategi perusahaan, dan *HR Deliverables*, yang merupakan kinerja sumber daya manusia yang berkontribusi pada pelaksanaan strategi perusahaan (Huselid & Ulrich, 2001). *Human Resources Scorecard (HRSC)* dijalankan dengan tujuan meningkatkan pencapaian kinerja karyawan. Dalam rangka memenuhi persyaratan SNI ISO 9001:2015, aspek ini menjadi salah satu kriteria penting yang harus ada dalam struktur perusahaan. Hal ini termasuk dalam kriteria evaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Human resources scorecard merupakan suatu alat baru dalam manajemen sumber daya manusia dan pengukuran kinerja karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi yang dikembangkan dari model *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja karyawan tidak hanya berfokus pada *tangible asset* yang berupa pencapaian target dalam bentuk keuangan. Pengukuran kinerja harus meliputi *intangible asset* (aset tak berwujud) yang berupa karyawan karena karyawan memiliki peran penting dalam

mempengaruhi kinerja sebuah lembaga (Mardatillah, 2013). Dalam pengukuran ini, *human resources scorecard* adalah metode pengukuran SDM yang mengintegrasikan manusia, kinerja, dan strategi melalui *strategy map* yang memvisualisasikan hubungan antara tujuan strategis dan KPI di empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan-pembelajaran. Ini membantu manajer SDM memahami perbedaan antara *human resources doables* (kinerja sumber daya manusia yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dan *human resources deliverable* (kinerja sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi implementasi pada strategi perusahaan) dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan. (Firania & Muslim, 2016).

1.2 Rumusan Masalah

PT. Inka Multi Solusi Trading berkomitmen untuk meningkatkan kualitas layanannya kepada pelanggan dan bersaing secara adil dengan perusahaan sejenis. Meskipun demikian, berdasarkan hasil diskusi dengan pimpinan dan staf SDM & Umum PT. IMST mengungkapkan bahwa belum ada sistem pengukuran kinerja yang komprehensif untuk semua karyawan. Ini menjadi kendala penting, terutama karena diperlukan untuk memenuhi syarat sertifikasi SNI ISO 9001:2015. Bagian 9 dari SNI ISO 9001:2015 menegaskan bahwa perusahaan harus memiliki metode pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi yang valid terhadap kinerja. Kekurangan evaluasi ini menyebabkan kualitas kinerja SDM di PT. IMST masih belum terstandarisasi dengan baik, dan implementasi sumber daya manusia belum mencapai sasaran yang diinginkan. Pentingnya evaluasi kinerja sebagai syarat untuk sertifikasi SNI ISO 9001:2015 menunjukkan bahwa PT. IMST perlu segera melakukan pengukuran atau uji kinerja terhadap karyawannya. Berdasarkan uraian masalah tersebut terbentuklah pertanyaan sebagai berikut:

1. Apa hasil rancangan *Strategy Map* perusahaan dengan pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* (HRSC)?
2. Apa hasil pengukuran sasaran strategis PT. Inka Multi Solusi Trading berdasarkan *Human Resources Scorecard* (HRSC)?
3. Apa hasil evaluasi pengukuran *Human Resources Scorecard* (HRSC) PT. Inka Multi Solusi Trading?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan dari penelitian ini:

1. Merancang *Strategy Map* dengan pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* (HRSC).
2. Melakukan pengukuran sasaran strategis PT. Inka Multi Solusi Trading berdasarkan *Human Resource Scorecard* (HRSC).
3. Mengevaluasi pengukuran *Human Resources Scorecard* (HRSC) PT. Inka Multi Solusi Trading.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut merupakan manfaat dalam penelitian ini:

1. Bagi Perusahaan

Perusahaan dapat menggunakan saran pengukuran kinerja sumber daya manusia sebagai landasan untuk mengevaluasi, mempertimbangkan, dan mengendalikan kegiatan, serta merancang pengukuran kinerja sistem perusahaan yang strategis. Tujuannya adalah agar pengukuran tersebut menjadi alat yang efektif dalam mencapai visi, misi, dan strategi perusahaan.

2. Bagi Penulis

Penulis memiliki kemampuan untuk secara langsung menerapkan pengetahuan tentang *human capital management* dalam studi kasus yang menghadapi permasalahan nyata. Selain itu, penulis juga dapat meningkatkan kemampuan analisis dalam pengukuran kinerja dengan lebih mendalam.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat diharapkan untuk menyediakan informasi yang dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian yang akan datang. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk meningkatkan pemahaman perusahaan-perusahaan tentang pentingnya kinerja seorang karyawan.

1.5 Batasan Penelitian

Berikut merupakan batasan dalam penelitian ini:

1. Penelitian ini dilakukan pada Departemen SDM dan Umum PT. Inka Multi Solusi Trading yang berlokasi di Madiun, Jawa Timur.
2. Penelitian ini hanya berdasarkan pada referensi data keuangan, data karyawan, data proses rekrutmen dan penggajian, serta data pelatihan PT. Inka Multi Solusi Trading di tahun 2023.

1.6 Sistematika Penelitian

Pada penelitian ini terdapat sistematika penulisan yang tersusun dalam enam bab, berikut ini adalah sistematika penulisan pada penelitian yang akan dilakukan:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang dari permasalahan yang diangkat, kemudian dijabarkan kedalam rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan laporan tugas akhir.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini memuat tentang penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan serta literatur yang mendukung sebagai dasar penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini memuat objek penelitian, pengumpulan data, serta alur penelitian yang dilakukan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini memuat proses pengumpulan serta pengolahan data yang akan menjadi bahan pembahasan di bab selanjutnya.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil pengolahan data beserta analisisnya dan kemudian menjadi dasar dalam menentukan kesimpulan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat tujuan penelitian serta rekomendasi pengembangan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Pustaka menguraikan berbagai literatur yang relevan dalam penelitian ini, dengan fokus pada *Human Resources Scorecard* (HRSC). Bab ini terdiri dari dua subbab, yaitu Kajian Literatur dan Landasan Teori.

2.1 Kajian Literatur

2.1.1 Penelitian Penerapan Terkait SNI ISO 9001:2015

Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 9001:2015 merupakan suatu pedoman internasional yang mengatur sistem manajemen mutu yang efektif dan dapat diterapkan dalam berbagai jenis organisasi, baik itu bisnis maupun non-profit. Standar ini dirancang untuk membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja mereka, mengelola risiko dengan lebih baik, dan menciptakan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. SNI ISO 9001:2015 menekankan pentingnya pendekatan berbasis risiko dalam pengelolaan sistem manajemen mutu, serta pemberdayaan karyawan untuk berperan aktif dalam upaya peningkatan kontinu. Dengan mengikuti standar ini, organisasi dapat memperoleh keuntungan kompetitif, membangun kepercayaan pelanggan, dan mencapai tujuan jangka panjang mereka secara lebih efisien. Dalam pembahasan ini, akan dieksplorasi lebih lanjut tentang penelitian yang berhubungan dengan SNI ISO 9001:2015.

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Sabil, Hakim, Lestningsih, & Widodo, 2023) dengan judul “Hubungan Implementasi Sistem Manajemen ISO 9001-2015 terhadap Peningkatan Standar Mutu Produk Baja Tulangan di Jakarta” bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi sistem manajemen ISO 9001-2015 terhadap peningkatan standar mutu produk baja talangan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan pengumpulan kuesioner dengan teknik *simple random sampling*. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya hubungan yang kuat dan signifikan antara Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dengan Standar Mutu Produk Baja Tulangan di Jakarta. Dengan mempertimbangkan nilai *pearson correlation* maka dapat dikatakan hubungan antar kedua variabel adalah sangat kuat dan dominan. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 yang positif dalam hal ini adalah keinginan dihargai dalam melaksanakan pekerjaan agar dapat menghasilkan Standar Mutu Produk Baja Tulangan yang sesuai dengan standar yang berlaku.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Santosa, Julviana, & Khotimah, 2021) dengan judul “*Implementation of SNI ISO 9001:2015 to Improve the Quality Management System of BATAN's R&D Services*” bertujuan untuk menganalisis sejauh mana mutu layanan litbang yang dihasilkan dan diberikan oleh BATAN kepada masyarakat sesuai dengan penerapan SNI ISO 9001:2015 agar dapat memberikan peningkatan pelayanan yang lebih prima dan berkelanjutan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan data sekunder studi literatur terdahulu berdasarkan Laporan Kinerja BATAN dan hasil audit Sistem Manajemen BATAN. Hasil menunjukkan bahwa nilai IKM BATAN cenderung meningkat setiap tahunnya dari tahun 2018 sampai dengan 2020 dengan nilai IKM secara berturut-turut sebesar 3,35; 3,36 dan 3,40. Hal tersebut menunjukkan adanya kesesuaian penerapan standar yang mengacu pada SNI ISO 9001:2015 klausul 9.1.2 terkait kepuasan pelanggan dengan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

2.1.2 *Penelitian Terkait Human Resources Scorecard-Key Performance Indicators*

Penelitian *Human Resources Scorecard* adalah upaya penting untuk memahami dan meningkatkan kontribusi fungsi sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini adalah alat manajemen yang memungkinkan pengukuran, pemantauan, dan pengelolaan kinerja SDM dengan fokus pada tujuan strategis. Dalam era kompetitif saat ini, SDM menjadi aset kunci dalam mencapai keunggulan bersaing, menjadikan penelitian tentang *Human Resources Scorecard* semakin relevan. Dalam pembahasan ini, kita akan menjelajahi penelitian terkait *Human Resources Scorecard* untuk meningkatkan efektivitas SDM dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Boudlaie, et al., 2020) dengan judul “*Designing a Human Resource Scorecard: An Empirical Stakeholder-Based Study with a Company Culture Perspective*” bertujuan untuk menyajikan hasil studi empiris tentang pengembangan “*human resource scorecard*” dengan pendekatan berbasis pemangku kepentingan (*stakeholder-based*) dan perspektif budaya perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan *Human Resources Scorecard*. Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam makalah ini menyoroti strategi pengembangan staf melalui pembentukan budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan dan inovasi. Hal ini, penting untuk memaksimalkan nilai umpan balik pelanggan dengan komunikasi yang kuat di dalam organisasi.

Penelitian yang berjudul “*Human Resources Key Performance Indicators*” yang dilakukan oleh (Gabcanova, 2012) bertujuan untuk menyajikan peta strategi yang diusulkan dan indikator kinerja utama (KPI) terkait sumber daya manusia (SDM). Artikel ini memberikan gambaran umum tentang bagaimana aktivitas SDM didukung untuk mencapai tujuan parsial SDM seperti yang didefinisikan dalam peta strategi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Key Performance Indicator* (KPI). Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa indikator kinerja utama merupakan cermin dari kinerja organisasi. Manajemen di sektor wirausaha memiliki banyak KPI yang dapat dipilih, namun semua KPI yang dipilih harus terhubung dengan misi SDM, yaitu visi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan dan menetapkan KPI pada tingkat SDM sesuai dengan strategi dan target SDM yang telah ditetapkan. Penelitian ini juga menyajikan peta strategi yang merupakan bagian penting dari kartu skor SDM dan berfungsi sebagai dasar untuk menentukan KPI.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Ismail, Nasution, & Sembiring, 2019) dengan judul “*Human Resource Scorecard Based Human Resource (HR) Assessment System Design*” bertujuan untuk merancang sistem penilaian kinerja SDM dengan pendekatan *Human Resource Scorecard*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Human Resources Scorecard*. Hasil dari penelitian ini yaitu 11 strategi SDM (Sumber Daya Manusia) dan 34 KPI (Indikator Kinerja Utama), yang terdiri dari 14 indikator tertinggal (*lagging indicators*) dan 20 indikator unggulan (*leading indicators*).

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Kundariyah, Tjahjono, & Winny, 2022) dengan judul “*Employee Performance Measurements at ‘Aisyiyah Klaten Hospital Using the Human Resources Scorecard Approach*” bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard* (HRSC) yang didasarkan pada beberapa kondisi. HRSC. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah HRSC dan *Consensus Decision Making Group* (CDMG). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara keseluruhan adalah baik, dengan skor 4,03.

Penelitian berjudul “*A Qualitative Study of Human Resource Scorecard in the Public Sector with the Key Stakeholders Approach: A Case Study of Kish Free Zone Organization*” yang dilakukan oleh (Shamsi & Boudlaie, 2019) bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan strategis MSDM dengan pendekatan pemangku kepentingan berdasarkan *balanced scorecard* dan peta strategi yang telah disusun. strategi yang disusun. Metode yang digunakan dalam

penelitian ini adalah *Human Resources Scorecard*. Hasil dari penelitian ini yaitu merupakan peta strategi yang dipresentasikan dengan menggunakan tema-tema yang dihasilkan. Penerapan Penerapan kartu skor SDM di sektor publik dengan menggunakan pendekatan pemangku kepentingan berdasarkan gabungan dari proses analisis tematik dan konstruksi narasi besar yang terkait telah menjadi pencapaian utama dari penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nuraeni, Sidik, Nasri, & Yusuf, 2021) dengan judul “*Measuring Employee Performance with the Human Resource Scorecard Approach PT. Matahari Department Store Ciputra Cibubur*” bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pengukuran kinerja karyawan menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah HRSC dan *Cal Hierarchy Process* (CHP). Hasil dari penelitian ini merekomendasikan peta strategi dan kartu penilaian sumber daya manusia (*human resource assessment card*) untuk setiap tujuan strategi kepada divisi Sumber Daya Manusia di PT Matahari Department Store Ciputra Cibubur, sehingga penilaian kinerja dapat dilakukan dengan lebih mudah.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Lohana, et al., 2021) dengan judul “*Performance Measurement of Human Resource by Design a Human Resource Scorecard*” bertujuan untuk merancang dan mengevaluasi kinerja organisasi dan untuk menetapkan bobot prioritas tujuan strategis dan indikator kinerja rencana analisis jaringan yang penting. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Human Resources Scorecard*. Hasil dari penelitian ini menghasilkan 16 tujuan strategis dan 20 indikator kunci serta 17 penundaan. Peran penilaian kinerja dalam bisnis dibahas dalam laporan ini, karena digunakan untuk menentukan kemajuannya. Berfokus pada perspektif organisasi, prioritas menunjukkan bahwa perusahaan lebih berfokus pada perspektif administratif, strategis, dan konsumen daripada perspektif keuangan. Strategi desain kartu skor sumber daya manusia dikembangkan berdasarkan desain dan hasil pengukuran yang diperoleh dari penelitian ini dan digunakan oleh organisasi.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Kanyaku, 2019) dengan judul “*Arrangement of Performance Measurment Tools with Human Scorecard Method in XYZ General Hospital*” bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja karyawan melalui pendekatan korelasi antara strategi perusahaan dan strategi sumber daya manusia dalam mencapai kinerja perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Human Resources Scorecard*. Hasil dari penelitian ini adalah penyusunan alat pengukuran kinerja

karyawan dengan metode *HR Scorecard* yang mampu mengidentifikasi arah pengembangan organisasi secara terukur.

Penelitian berjudul “*Human Resource Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard*” yang dilakukan oleh (Murad & Asaduzzaman, 2014) bertujuan untuk mendeteksi dan menempatkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi yang menjadi tujuan dari penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Human Resources Scorecard*. Hasil dari penelitian ini yaitu SDM secara numerik dapat dihitung untuk ditampilkan dalam laporan keuangan atau hanya terbatas pada ukuran kualitatif karena adanya unsur subjektivitas. Studi ini hanya mencakup perusahaan bisnis lintas industri menengah dan besar di Kota Dhaka.

2.1.3 *Penelitian Terkait Balanced-Human Resources Scorecard*

Penelitian tentang *Balanced-Human Resources Scorecard* (BHRSC) merupakan langkah maju dalam mengintegrasikan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan fungsi sumber daya manusia (SDM) dalam konteks manajemen kinerja organisasi. BHRSC dirancang untuk menciptakan keseimbangan antara perspektif keuangan dan non-keuangan dalam mengukur kinerja SDM. Perbedaannya dengan *Human Resources Scorecard* (HRSC) terletak pada inklusi dimensi-dimensi strategis yang lebih luas dan keseimbangan yang lebih baik antara indikator keuangan dan non-keuangan dalam mengukur kontribusi SDM terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam pembahasan ini, kita akan mengulas penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan *Balanced-Human Resources Scorecard*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Garde, 2023) dengan judul “*Balanced Human Resource Scorecard towards Quality, Efficiency and Timeliness of Secondary Teachers in Sarangani Province*” bertujuan untuk mengeksplorasi keseimbangan sumber daya manusia yang seimbang terhadap kualitas, efisiensi dan ketepatan waktu Guru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Balanced Human Resources Scorecard*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa guru-guru memiliki kartu skor sumber daya manusia yang seimbang dan menunjukkan kinerja yang luar biasa saat menggunakannya. Namun, tidak ada korelasi yang ditemukan antara kartu sumber daya manusia yang seimbang dan tingkat kinerja guru. Selain itu, tidak ada perbedaan signifikan dalam tanggapan guru terhadap kartu skor sumber daya manusia yang seimbang ketika dikelompokkan menurut profil

2.1.4 Penelitian Terkait *Human Resources Scorecard-Analytical Hierarchy Process*

Penelitian yang memanfaatkan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan pendekatan yang terintegrasi untuk mengukur dan mengelola kinerja sumber daya manusia (SDM) dengan lebih efektif. Kombinasi antara HRSC, yang memberikan kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan mengukur faktor-faktor kunci dalam fungsi SDM, dan AHP, yang memungkinkan penilaian yang terstruktur terhadap berbagai alternatif dengan mempertimbangkan preferensi yang kompleks, memberikan pendekatan holistik dalam pengambilan keputusan terkait SDM. Dalam pembahasan ini, peneliti akan mengeksplorasi penerapan bersama kedua metode ini dalam konteks penelitian, serta bagaimana keduanya dapat saling melengkapi untuk meningkatkan pengelolaan SDM dan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ermayanti & Ro'ifah, 2016) dengan judul "*Human Resource Scorecard (HRSC) as Performance Measurment Method to Optimize Organization Performance*" bertujuan untuk mengetahui bahwa KSP Sejahtera Jawa Timur belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang standar dan komprehensif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Human Resources Scorecard* dan AHP. Dari penelitian yang dilakukan di KSP Sejahtera Jawa Timur terdapat beberapa saran yang dapat diterapkan yaitu Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Meningkatkan produktivitas karyawan, kualitas dan kuantitas SDM (Sumber Daya Manusia) HR, loyalitas dan komitmen karyawan, sistem penghargaan dan pengembangan karier, serta mengembangkan organisasi yang efektif dan efisien. Perspektif Proses Bisnis Internal: meningkatkan kepuasan karyawan, memperbaiki kecepatan layanan bagi karyawan, memberikan kesejahteraan yang tepat, meningkatkan hubungan yang berkualitas, dan meningkatkan hubungan yang berkualitas, dan meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Perspektif Pelanggan: dengan meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperbaiki layanan pelanggan dan prioritas.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Islamy, Rimawan, Hidayat, & Faraitody, 2020) dengan judul "*Analysis of the Performance of Employees with the Methods of Human Resources Scorecard and Analytical Hierarchy Process in the Labor Outsourcing Company*" bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan untuk mencapai keberhasilan maksimal dari sebuah perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Human Resources Scorecard* dan AHP. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan

di perusahaan ini meningkat dari skor 4,03 yang dapat berarti kinerja karyawan baik menjadi 4,51 yang dapat berarti kinerja karyawan sangat baik.

2.1.5 *Penelitian Terkait Human Resources Scorecard-Objective Matrix*

Penelitian yang mengadopsi metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Objective Matrix* merupakan upaya terstruktur untuk mengukur kinerja dan kontribusi sumber daya manusia (SDM) terhadap tujuan strategis organisasi. Pendekatan ini menggabungkan aspek kuantitatif dan kualitatif dalam mengidentifikasi, mengukur, dan memantau pencapaian target SDM yang berkaitan dengan tujuan strategis organisasi. Metode HRSC memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk mengevaluasi efektivitas fungsi SDM, sementara *Objective Matrix* digunakan untuk memetakan target strategis dengan indikator kinerja yang jelas. Dalam pembahasan ini, peneliti akan mengeksplorasi lebih lanjut tentang penerapan keduanya dalam konteks penelitian, serta manfaat yang dapat diperoleh dalam memperbaiki kinerja SDM dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Angelo, Jap, & Jesen, 2019) dengan judul “*Human Resource Scorecard (HRSC) and Objective Matrix as Performance Measurement and Performance Booster Method to Optimize Production Performance*” bertujuan untuk mengetahui penilaian kinerja dibidang manufaktur. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Human Resources Scorecard* dan *Objective Matrix* (OMAX). Hasil dari penelitian ini adalah menjabarkan visi dan misi perusahaan ke dalam tindakan sumber daya manusia yang kontribusinya dapat diukur dengan kontribusinya dapat diukur dengan menggunakan analisis AHP dalam 4 perspektif yaitu perspektif keuangan dengan bobot 0,396, perspektif pelanggan (karyawan) dengan bobot 0,118, perspektif bisnis internal dengan bobot 0,240, dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan dengan bobot 0,247. Setelah itu, PT OCM menggunakan pengukuran tersebut dalam metode OMAX untuk menentukan KPI yang perlu mendapat perhatian dan perbaikan, teori berbasis manajemen akan diterapkan dalam solusi tersebut.

2.1.6 *Perbedaan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya*

Kajian literatur yg digunakan secara garis besar membahas terkait penggunaan metode *Human Resources Scorecard*, *Balanced-Human Resources Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process*, dan *Objective Matrix*. Penelitian ini pun mengacu pada teori yg sama dengan jurnal

di atas. Namun perbedaan yg ada pada penelitian ini yaitu terkait penggunaan satu metode yaitu metode *Human Resources Scorecard* yang memiliki fokus yang lebih terbatas pada pengukuran kinerja sumber daya manusia berdasarkan pada dimensi dan variabel yang telah ditetapkan dalam HRSC. Metode HRSC umumnya difokuskan pada pengukuran kinerja SDM berdasarkan pada aspek-aspek seperti kompetensi, produktivitas, loyalitas, dan lain-lain. Metode Human Resource Scorecard (HRSC) menonjol dalam menyediakan kerangka kerja terstruktur untuk mengukur kinerja sumber daya manusia dengan jelas dan sistematis, serta menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan organisasi secara efektif. Berbeda dengan pendekatan tunggal lainnya, seperti metode *Balanced Human Resource Scorecard* (BHRSC), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Objective Matrix* (OMAX), HRSC menawarkan pendekatan yang lebih holistik dalam pengukuran kinerja SDM dan pengambilan keputusan yang terinformasi, yang memungkinkan organisasi untuk secara efisien mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan serta mengarahkan upaya perbaikan dan pengembangan sumber daya manusia secara strategis.

Tabel 2. 1 *State of The Art*

No.	Penulis	Judul	Metode Penelitian				
			ISO 9001-2015	HRSC	BHRSC	AHP	OMAX
1	(Sabil, Hakim, Lestningsih, & Widodo, 2023)	Hubungan Implementasi Sistem Manajemen ISO 9001-2015 terhadap Peningkatan Standar Mutu Produk Baja Tulangan di Jakarta	√				
2	(Santosa, Julviana, & Khotimah, 2021)	<i>Implementation of SNI ISO 9001:2015 to Improve the Quality Management System of BATAN's R&D Services</i>	√				
3	(Boudlaie, Shamsi, Garcia-Perez, Mahdiraji, & Jafari-Sadeghi, 2020)	<i>Designing a Human Resource Scorecard: An Empirical Stakeholder-Based Study with a Company Culture Perspective</i>		√			
4	(Ermayanti & Ro'ifah, 2016)	<i>Human Resource Scorecard (HRSC) as Performance Measurment Method to Optimize Organization Performance</i>		√		√	
5	(Gabcanova, 2012)	<i>Human Resources Key Performance Indicators</i>		√			
6	(Garde, 2023)	<i>Balanced Human Resource Scorecard towards Quality, Efficiency and Timeliness of Secondary Teachers in Sarangani Province</i>			√		

No.	Penulis	Judul	Metode Penelitian				
			ISO 9001-2015	HRSC	BHRSC	AHP	OMAX
7	(Ismail, Nasution, & Sembiring, 2019)	<i>Human Resource Scorecard Based Human Resource (HR) Assessment System Design</i>		√			
8	(Kundariyah, Tjahjono, & Winny, 2022)	<i>Employee Performance Measurements at 'Aisyiyah Klaten Hospital Using the Human Resources Scorecard Approach</i>		√			
9	(Shamsi & Boudlaie, 2019)	<i>A Qualitative Study of Human Resource Scorecard in the Public Sector with the Key Stakeholders Approach: A Case Study of Kish Free Zone Organization</i>		√			
10	(Islamy, Rimawan, Hidayat, & Faraitody, 2020)	<i>Analysis of the Performance of Employees with the Methods of Human Resources Scorecard and Analytical Hierarchy Process in the Labor Outsourcing Company</i>		√		√	
11	(Nuraeni, Sidik, Nasri, & Yusuf, 2021)	<i>Measuring Employee Performance with the Human Resource Scorecard Approach PT. Matahari Department Store Ciputra Cibubur</i>		√			
12	(Lohana, et al., 2021)	<i>Performance Measurement of Human Resource by</i>		√			

No.	Penulis	Judul	Metode Penelitian				
			ISO 9001-2015	HRSC	BHRSC	AHP	OMAX
		<i>Design a Human Resource Scorecard</i>					
13	(Angelo, Jap, & Jesen, 2019)	<i>Human Resource Scorecard (HRSC) and Objective Matrix as Performance Measurement and Performance Booster Method to Optimize Production Performance</i>		√			√
14	(Kanyaku, 2019)	<i>Arrangement of Performance Measurment Tools with Human Scorecard Method in XYZ General Hospital</i>		√			
15	(Murad & Asaduzzaman, 2014)	<i>Human Resource Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard</i>		√			
16	Penelitian Penulis	Perancangan dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (Studi Kasus: PT. Inka Multi Solusi Trading)	√	√			

2.2 Landasan Teori

Landasan teori merupakan kumpulan teori yang akan digunakan selama penelitian. Berikut merupakan landasan teori penelitian ini:

2.2.1 SNI ISO

Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO adalah standar yang disesuaikan dengan standar internasional yang dikeluarkan oleh International Organization for Standardization (ISO) dan kemudian diadopsi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan regulasi nasional oleh Badan Standardisasi Nasional (BSN) Indonesia. SNI ISO dirancang untuk memastikan bahwa produk, layanan, atau proses yang diatur oleh standar tersebut memenuhi persyaratan kualitas, keamanan, dan keberlanjutan yang relevan di Indonesia. Penyusunan dan implementasi SNI ISO bertujuan untuk meningkatkan daya saing produk Indonesia di pasar global, meningkatkan keamanan dan kualitas produk atau layanan, serta memfasilitasi perdagangan internasional dengan memastikan kesesuaian dengan standar internasional yang diakui (Nasional, Badan Standardisasi Nasional, n.d.).

Standar ISO mencakup berbagai bidang, mulai dari manajemen kualitas dan keamanan informasi hingga lingkungan dan teknologi. Beberapa jenis standar ISO yang umum meliputi:

1. ISO 9001: Manajemen Mutu: Standar ini menetapkan persyaratan untuk sistem manajemen mutu, membantu organisasi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, mengelola risiko, dan meningkatkan efisiensi proses.
2. ISO 14001: Manajemen Lingkungan: Standar ini membantu organisasi dalam mengelola dampak lingkungan dari operasi mereka, meminimalkan limbah, mengurangi emisi gas rumah kaca, dan mempromosikan praktik bisnis yang berkelanjutan.
3. ISO 27001: Keamanan Informasi: Standar ini menetapkan persyaratan untuk sistem manajemen keamanan informasi, membantu organisasi dalam melindungi data sensitif, mencegah kebocoran informasi, dan menjaga kepercayaan pelanggan.
4. ISO 45001: Kesehatan dan Keselamatan Kerja: Standar ini membantu organisasi dalam meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mengidentifikasi risiko potensial, dan mengurangi kecelakaan dan cedera di tempat kerja.
5. ISO 50001: Manajemen Energi: Standar ini membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi energi, mengidentifikasi peluang penghematan energi, dan mengurangi dampak lingkungan dari konsumsi energi.

6. ISO 26000: Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Standar ini memberikan panduan tentang prinsip-prinsip tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), membantu organisasi dalam memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan mereka.
7. ISO 31000: Manajemen Risiko: Standar ini memberikan panduan tentang manajemen risiko, membantu organisasi dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko secara efektif.

2.2.1.1 SNI ISO 9001:2015

Menurut Badan Standarisasi Nasional (2015), SNI ISO 9001:2015 adalah standar manajemen mutu yang diterbitkan oleh Organisasi Internasional untuk Standardisasi, dikenal sebagai ISO. Standar ini memuat beberapa kriteria dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh perusahaan atau organisasi dalam upaya membangun sistem manajemen mutu. Dengan mengacu pada ISO 9001:2015, suatu organisasi atau perusahaan mempunyai kemampuan untuk menilai apakah produk (barang/jasa) dan proses yang dijelankannya dapat secara konsisten memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Selain itu, penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 juga berperan dalam memastikan konsistensi kualitas produk dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan atau pelanggan, serta menghindari kegagalan kualitas produk atau jasa. selama proses produksi. Dalam proses untuk memperoleh SNI ISO 9001:2015 terdapat beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh perusahaan atau organisasi diantaranya, konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan, dukungan, operasi, evaluasi kinerja, dan perbaikan (Badan Standarisasi Nasional, 2015). Di sisi lain, persaingan yang ketat antar perusahaan juga mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Setiap perusahaan dituntut untuk menerapkan strategi dengan baik untuk menghadapi persaingan dan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai visi, misi dan strategi perusahaan. (Prasetyo, Irawan, & Apriani, 2020)

2.2.2 Kinerja

2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Moehariono (2010) dalam bukunya yang berjudul "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi," kinerja mengacu pada usaha dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, etis, dan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab individu, baik dari segi kualitas

maupun kuantitas (Chairunnisah & Mataram, 2021). Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011), kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang ditunjukkan secara konkret secara keseluruhan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja secara umum merujuk pada hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh individu atau perusahaan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.2.2.2 Pengukuran Kinerja

Dalam suatu lembaga atau perusahaan, penting untuk melakukan pengukuran kinerja dalam periode tertentu guna mengetahui prestasi yang telah dicapai. Selama ini, pengukuran kinerja perusahaan hanya terfokus pada perspektif keuangan saja, yang hanya mencerminkan kinerja internal perusahaan dari sisi keuangan, namun kurang memperhatikan perspektif lain dari sisi eksternal Perusahaan (Basya, 2011).

Pengukuran kinerja dapat diartikan dalam banyak hal, berikut merupakan berbagai macam pengertian dari beberapa ahli terkait pengukuran kinerja. Menurut Julaiha (2011) pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu organisasi. Menurut Chairunnisah & Mataram (2021), pengukuran atau penilaian kinerja merupakan metode untuk mengevaluasi dan mengakui kinerja karyawan, sehingga memberikan pemahaman yang saling dimengerti antara karyawan dan perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai kesuksesan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk menentukan gaji dan penghargaan yang pantas bagi karyawan (Pardanawati, Rukmini, & Fatyasin, 2020).

2.2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2005) tujuan pengukuran kinerja yaitu untuk mengidentifikasi kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap keseluruhan organisasi, memberikan motivasi bagi manajer dalam menjalankan tugasnya sejalan dengan tujuan keseluruhan perusahaan, dan menyediakan dasar untuk menilai kinerja dalam organisasi.

2.2.3 *Human Resources Scorecard (HRSC)*

2.2.3.1 Konsep *Human Resources Scorecard*

Human Resources Scorecard merupakan sebuah alat inovatif dalam manajemen sumber daya manusia dan pengukuran kinerja karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan performa organisasi. Alat ini dikembangkan berdasarkan model *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Brian E. Becker, Mark A. Huselid, dan Dave Ulrich pada tahun 2001. *Human Resources Scorecard* mengartikulasikan visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi tindakan-tindakan sumber daya manusia yang dapat diukur kontribusinya. Selain itu, *Human Resources Scorecard* juga menggambarkan hal-hal yang tidak berwujud atau *intangible assets* sebagai penyebab atau *leading indicators* yang berdampak pada hal-hal yang berwujud atau *tangible assets* sebagai akibat atau *lagging indicators*.

Dalam proses pengukuran ini, model *Human Resources Scorecard* sangat berguna bagi manajer sumber daya manusia untuk memahami perbedaan antara *Human Resources Doables* (kinerja sumber daya manusia yang tidak berpengaruh pada implementasi strategi perusahaan) dengan *Human Resources Deliverables* (kinerja sumber daya manusia yang berdampak pada implementasi strategi perusahaan). Selain itu, *Human Resources Scorecard* juga dapat mengukur *leading indicator* (indikator sebab) dan *lagging indicator* (indikator akibat). Dalam hal ini, model sumber daya manusia strategis berperan dalam menghubungkan sumber daya manusia dan sistem sumber daya manusia dengan *Human Resources Deliverables* dan berpengaruh pada kinerja utama (*key performance*).

Lag indicator (indikator akibat) meliputi berbagai ukuran produktivitas, seperti rata-rata penjualan per tenaga penjual, dan juga mencakup evaluasi sikap tenaga kerja yang diukur melalui survei kepuasan pelanggan. Di sisi lain, *lead indicator* (indikator sebab) merupakan indikator khusus yang berlaku untuk unit usaha tertentu, contohnya segmen pasar yang dipilih oleh unit untuk bersaing.

Human Resources Scorecard memperluas konsep yang menitikberatkan pada peran penting profesi sumber daya manusia di masa depan. Jika strategi perusahaan berfokus pada menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, maka strategi sumber daya manusia harus disesuaikan dengan itu. Dengan cara ini, dapat dioptimalkan kontribusi sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi, yang pada gilirannya akan menciptakan nilai dan manfaat bagi perusahaan.

2.2.3.2 Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan *Human Resources Scorecard*

Dalam merancang sistem pengukuran Sumber Daya Manusia (SDM) dengan pendekatan *Human Resources Scorecard*, terdapat beberapa tahap yang perlu dilalui, di antaranya adalah:

1. Mengidentifikasi Kompetensi Manajer SDM

Kompetensi dalam konteks ini mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian seseorang yang secara langsung memengaruhi kinerjanya. Hasil dari studi yang dilakukan oleh Perrin sebagaimana disebutkan dalam Becker, Huselid, dan Ulrich (2001) telah mengidentifikasi beberapa kompetensi SDM sebagai berikut: kemampuan komputer (eksekutif lini), kemampuan untuk meramalkan dampak perubahan, pengetahuan luas tentang visi SDM (akademik), kemampuan memberikan pendidikan terkait SDM, dan kemampuan mempengaruhi manajer (eksekutif SDM).

2. Pengukuran *High Performance Work System* (HPWS)

High-Performance Work System (HPWS) membentuk fondasi untuk mengubah Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi aset strategis dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Setiap pengukuran sistem SDM harus mencakup kumpulan indikator yang mencerminkan "fokus pada kinerja" dari setiap elemen sistem SDM.

3. Mengukur *Human Resources System Alignment*

Mengukur keselarasan sistem SDM (*human resources system alignment*) berarti mengevaluasi sejauh mana sistem SDM sesuai dengan kebutuhan implementasi strategi perusahaan, yang juga dikenal sebagai keselarasan eksternal. Sementara itu, keselarasan internal mencakup sejauh mana setiap elemen dalam sistem SDM dapat beroperasi secara sinergis tanpa konflik. Identifikasi pengukuran keselarasan sistem SDM memerlukan kombinasi pemahaman profesional tentang SDM dengan pengetahuan tentang penciptaan nilai dalam perusahaan.

4. Efisiensi Sumber Daya

Efisiensi sumber daya mencerminkan sejauh mana fungsi SDM dapat membantu perusahaan mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan cara yang efisien secara biaya. Namun, hal ini bukan berarti SDM harus sepenuhnya mengurangi biaya tanpa memperhatikan hasilnya; sebaliknya, lebih berfokus pada mencapai keseimbangan yang tepat antara efisiensi biaya dan hasil yang diinginkan.

5. *Human Resources Deliverable*

Human resources deliverable adalah kontribusi penting yang diberikan oleh *human capital* dalam pelaksanaan strategi perusahaan. Dalam konteks ini, digunakan istilah "*Strategic HR Deliverable*" yang mencerminkan hasil dari arsitektur sumber daya manusia yang akan mengimplementasikan strategi perusahaan. Hal ini berbeda dengan *HR Doables* yang lebih fokus pada efisiensi sumber daya manusia dan jumlah aktivitas yang dilakukan. *Human resources deliverable* terdiri dari 2 kategori yaitu:

a. Penentu Kinerja (*Performance Drivers*)

Yang dimaksud di sini adalah kemampuan atau aset inti yang terkait dengan sumber daya manusia, seperti produktivitas dan kepuasan karyawan.

b. Pendukung Kinerja (*Enablers*)

Meningkatkan *Performance Driver*, seperti mengubah struktur reward, dapat mencegah tindakan reaktif. Misalnya, jika sebuah perusahaan mengidentifikasi produktivitas karyawan sebagai *Performance Driver* utama, maka melalui pelatihan keterampilan ulang (*re-skilling*), hal itu dapat menjadi *Enabler Performance Driver*.

Dalam mengukur *human resources deliverable*, perusahaan dapat berfokus pada dua hal tersebut, yaitu *human resources performance driver* dan *human resources enabler*, daripada hanya mempertimbangkan potensi kapabilitas perusahaan. Pendekatan pengukuran ini akan mencerminkan dimensi *human capital* dari *performance driver* yang berbeda-beda dalam peta strategi perusahaan. Dalam *human resources scorecard* yang ideal, akan mencakup beberapa pengukuran pengaruh strategis dari *human resources deliverable* yang telah ditentukan. Hal ini juga mencakup estimasi hubungan antara setiap *human resources deliverable* dengan 18 *Performance Driver Individual* dalam Peta Strategi. Dengan cara ini, dapat menghubungkan pengaruh *deliverable* melalui *performance driver* dan selanjutnya pada kinerja perusahaan.

2.2.3.3 *Human Resources Scorecard* Sebagai Transformasi Sebab-Akibat

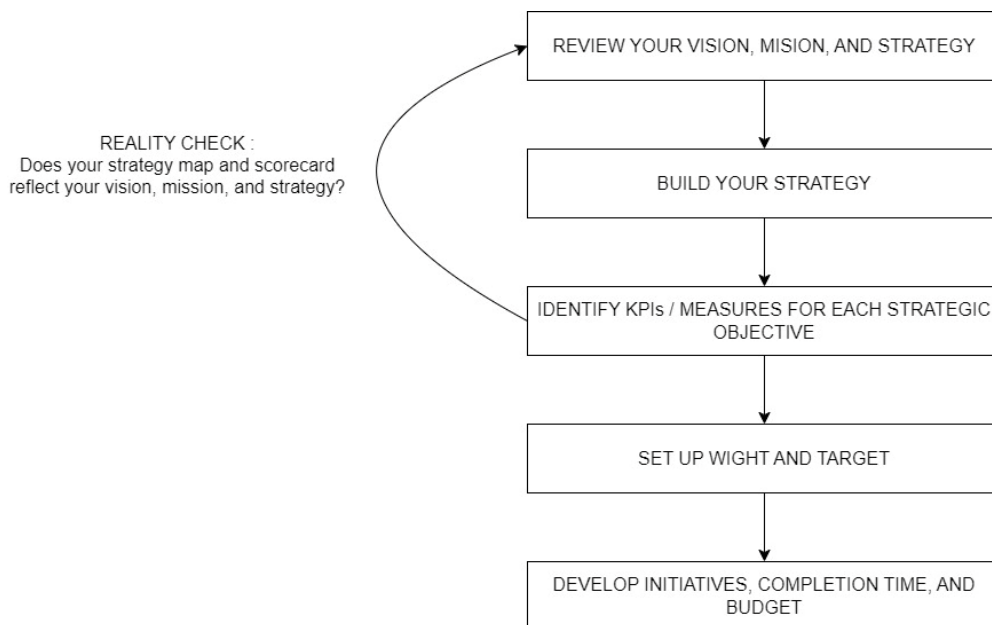
Lagging indicators atau *outcome measure* adalah indikator-indikator yang memberikan gambaran tentang apa yang telah terjadi di masa lalu, seperti pangsa pasar, kepuasan pelanggan, keterampilan karyawan, dan lain-lain. Di sisi lain, *leading indicators* atau *performance driver* adalah indikator-indikator yang khusus dan unik untuk unit usaha tertentu, misalnya segmen pasar di mana unit tersebut memilih untuk bersaing.

2.2.3.4 Perbandingan *Human Resources Scorecard* dengan *Balanced Scorecard*

Human Resources Scorecard merupakan pengembangan dari *Balanced Scorecard* dengan pendekatan *Human Resources Department (HRD)*, di mana sistem pengukuran kinerja terintegrasi mencakup gambaran sistem sumber daya manusia dan *Key Performance Indicators (KPI)* yang dihasilkan berdasarkan manajemen sumber daya manusia. Menurut Mutmainah, Marfuah, & Panudju (2017), perbedaan antara *Balanced Scorecard* dan *Human Resources Scorecard* adalah bahwa *Balanced Scorecard* mengukur kinerja keseluruhan institusi (*tangible assets*), sedangkan *Human Resources Scorecard* lebih berfokus pada pengukuran kinerja sumber daya manusia institusi yang merupakan *intangible assets*. Berikut merupakan Langkah-langkah dalam menghasilkan *human resources scorecard*:

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

Luis, Prima, & Suwardi (2008) menggambarkan langkah-langkah dalam pengembangan *Balanced Scorecard* dalam Gambar 2.3 sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Langkah *Balanced Scorecard*

Sumber: Luis, Prima, & Suwardi (2008)

Dari gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa langkah pengukuran *balanced scorecard* sama dengan *human resources scorecard*. Menurut Kaplan et al pada tahun (2000), *Balanced Scorecard* merupakan sebuah model sistem pengukuran kinerja yang berasal dari visi, misi, dan tujuan strategis, yang kemudian dijabarkan dalam bentuk berbagai perspektif yang membentuk sejumlah *scorecard*. Dalam hal ini, terdapat empat perspektif utama yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Karena *Human Resources Scorecard* merupakan turunan dari *Balanced Scorecard*, maka *Human Resources Scorecard* juga memiliki *scorecard* yang sama dengan *Balanced Scorecard*. Ini memungkinkan organisasi sumber daya manusia untuk mengukur kontribusi strategisnya berdasarkan empat perspektif tersebut. Dalam *Human Resources Scorecard*, masing-masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* merupakan indikator keuangan yang digunakan untuk memberikan ringkasan dari dampak ekonomi dari kebijakan-kebijakan yang telah diambil. Hal ini terkait dengan perspektif *customer*, internal, dan *learning and growth*. Perspektif *financial* mencakup hal-hal seperti profitabilitas dan aspek keuangan lainnya.

2. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* adalah indikator untuk mengukur karyawan sebagai aset, mereka berperan sebagai pengguna atau hasil dari implementasi strategi sumber daya manusia. Lebih tepatnya, perspektif ini mencerminkan dampak terhadap pelanggan dari sudut pandang internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Beberapa ukuran yang termasuk dalam perspektif ini adalah *Employee Satisfaction*, yang mencakup berbagai metrik yang menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pemenuhan kriteria yang telah ditetapkan.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Fokus pada proses bisnis internal bertujuan untuk menciptakan dampak positif terhadap kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan finansial organisasi. Perspektif ini mencakup aspek inovasi, operasi, dan pelayanan.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Orientasi pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia, seperti melalui program pelatihan dan pengembangan.

2.2.3.5 Keuntungan Implementasi *Human Resources Scorecard*

Keuntungan menerapkan *human resources scorecard* pada perusahaan menurut Maradita (2020) yaitu:

1. Keseimbangan antara pengendalian biaya dan penciptaan nilai sumber daya manusia selalu menjadi kebutuhan bagi perusahaan. Sumber daya manusia harus mengelola biaya secara efisien sambil mencapai tujuan strategis untuk menciptakan nilai tambah. *Human Resources Scorecard* membantu para profesional HR untuk menyeimbangkan kedua aspek tersebut dan mencari solusi optimal.
2. Meningkatkan pemahaman mengenai perbedaan antara *Human Resources Doable* dan *Human Resources Deliverable* akan mendorong para profesional HR untuk berpikir secara strategis dan operasional dengan lebih baik, sesuai dengan sumber daya yang sesuai dalam sistem pengukuran.
3. Pengukuran *leading indicator* merupakan penilaian terhadap status faktor kunci keberhasilan yang mendorong implementasi strategi perusahaan dan lebih menitikberatkan pada proyeksi masa depan. Sebaliknya, *lagging indicator* mencerminkan apa yang telah terjadi di masa lalu.
4. *Scorecard* mendorong fleksibilitas dan perubahan karena fokusnya pada implementasi strategi perusahaan yang memerlukan adaptasi terus-menerus.
5. Dengan adanya *Human Resources Scorecard*, para profesional SDM dapat mengelola tanggung jawab mereka dengan lebih efektif.
6. *Human Resources Scorecard* dapat digunakan untuk mengevaluasi kontribusi sumber daya manusia dalam pelaksanaan strategi perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah pengukuran kinerja PT. Inka Multi Solusi Trading (PT. IMST) yang merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Industri Kereta Api yang berlokasi di Madiun, Jawa Timur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja para karyawan dan mengevaluasi saran-saran perbaikan yang bisa diterapkan oleh perusahaan.

3.2 Jenis Data Penelitian

Data yang digunakan dalam suatu studi memiliki peran krusial dalam menentukan hasil penelitian. Menurut Zefri & Sari (2019) berdasarkan cara perolehannya, sumber data yang dimanfaatkan dalam penelitian ini terdiri dari data utama (primer) dan data pendukung (sekunder). Berikut ini adalah penjelasan rinci mengenai dua jenis data yang diaplikasikan:

1. Data Primer

Data primer didapatkan dengan 2 cara yaitu observasi dan wawancara.

a. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung ke lapangan yaitu PT. Inka Multi Solusi Trading.

b. Wawancara

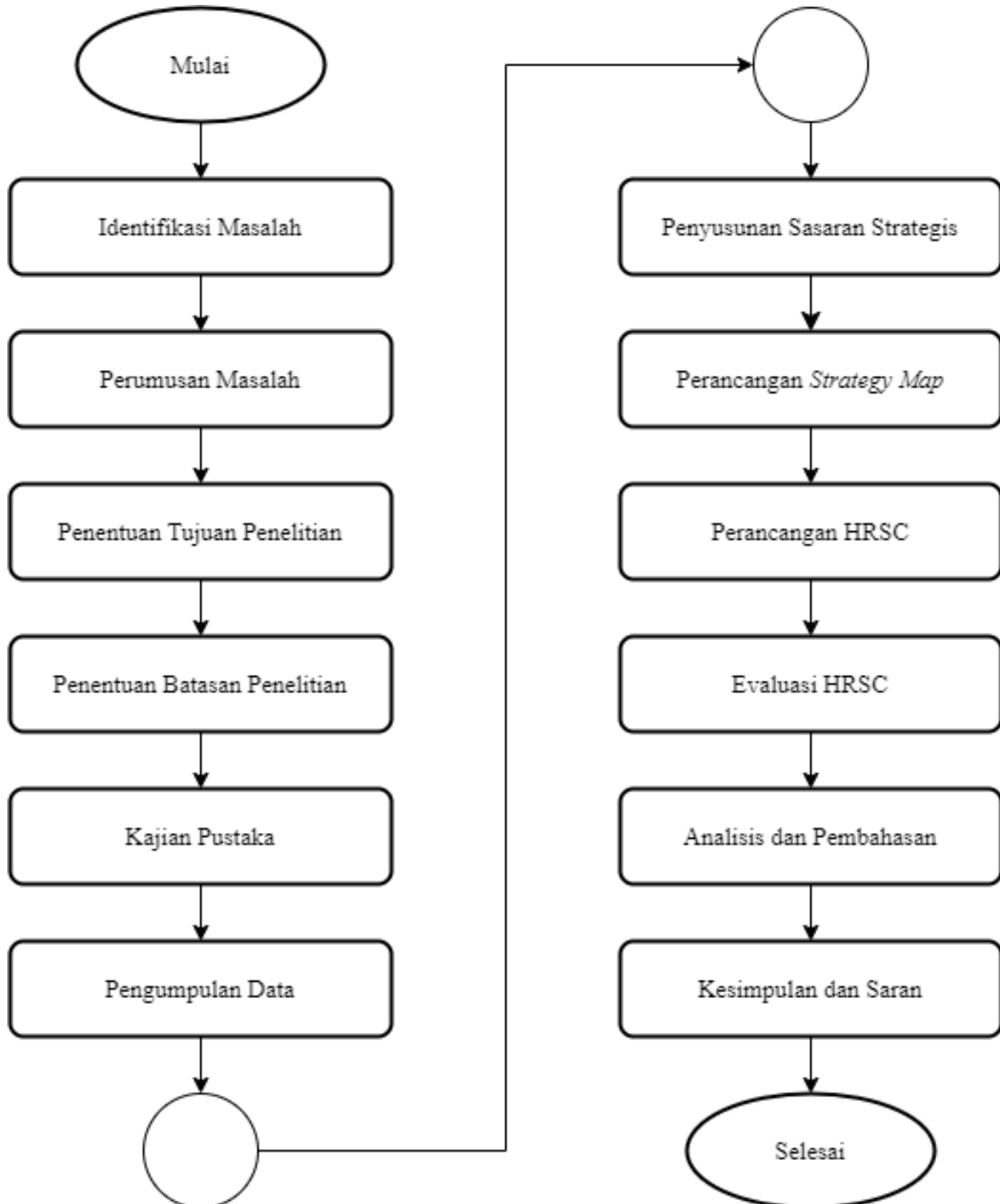
Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang ada seperti permasalahan yang dialami oleh perusahaan yang dikutip langsung dari narasumber (Direktur Utama, Kepala Divisi SDM & Umum, dan Karyawan SDM & Umum PT. IMST) dan melakukan sesi wawancara dengan kepala departemen untuk meraih informasi terkait pandangan visi dan misi, strategi, serta penetapan indikator kinerja di PT. INKA Multi Solusi Trading.

2. Data Sekunder

Data sekunder didapatkan langsung dari pihak perusahaan. Data-data yang diperoleh antara lain struktur organisasi perusahaan, data perspektif finansial, data perspektif pelanggan (karyawan), data perspektif bisnis internal, dan data perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3.3 Alur Penelitian

Alur penelitian menggambarkan langkah-langkah pelaksanaan penelitian ini, mulai dari tahap awal hingga tahap akhir. Berikut adalah uraian alur penelitian ini:



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

Berikut merupakan penjelasan dari Diagram Penelitian yang dilakukan:

1. Mulai

Peneliti melakukan penelitian pada karyawan di PT. Inka Multi Solusi Trading, Madiun.

2. Identifikasi Masalah

Peneliti melakukan observasi dan wawancara untuk menentukan permasalahan yang terdapat pada karyawan PT. Inka Multi Solusi Trading yang kemudian akan diangkat menjadi topik penelitian.

3. Perumusan Masalah

- a. Apa hasil perancangan *Strategy Map* perusahaan dengan pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* (HRSC)?
- b. Apa hasil pengukuran sasaran strategis PT. Inka Multi Solusi Trading berdasarkan *Human Resources Scorecard* (HRSC)?
- c. Apa hasil evaluasi pengukuran *Human Resources Scorecard* (HRSC) PT. Inka Multi Solusi Trading?

4. Penentuan Tujuan Penelitian

- a. Merancang *Strategy Map* perusahaan dengan pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* (HRSC).
- b. Melakukan pengukuran sasaran strategis PT. Inka Multi Solusi Trading berdasarkan *Human Resource Scorecard* (HRSC).
- c. Mengevaluasi pengukuran *Human Resources Scorecard* (HRSC) PT. Inka Multi Solusi Trading.

5. Penentuan Batasan Penelitian

- a. Obyek penelitian adalah karyawan PT. Inka Multi Solusi Trading yang berlokasi di Madiun, Jawa Timur.
- b. Perancangan pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan empat perspektif yang berada dalam metode *Human Resources Scorecard*

6. Kajian Pustaka

Pada tahap ini, peneliti melakukan pengkajian landasan teori untuk mengetahui konsep dasar teoritis dari pengukuran kinerja dan *human resources scorecard*. Peneliti juga mengulas penelitian-penelitian terdahulu untuk mengevaluasi kekurangan yang ada pada penelitian sebelumnya serta mengetahui posisi penelitian yang akan dilakukan pada PT. Inka Multi Solusi Trading.

7. Pengumpulan Data

Peneliti melakukan pengumpulan data dari data primer dan data sekunder. Pada data primer data diperoleh melalui metode observasi, metode wawancara bersama pihak manajerial. Data primer pada penelitian ini yaitu permasalahan yang dialami oleh perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta KPI perusahaan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dari mengumpulkan literatur seperti buku, jurnal dan juga studi dokumen perusahaan. Data sekunder pada penelitian ini diantaranya:

- a. Data perspektif finansial yang merupakan data *training cost* dan *employee procurement cost* PT. Inka Multi Solusi Trading di tahun 2023.
- b. Data perspektif pelanggan (karyawan) yang merupakan data jumlah hari kerja, rata-rata hari karyawan absen, jumlah karyawan, dan jumlah karyawan pada tahun 2023.
- c. Data perspektif proses bisnis internal yang merupakan data proses rekrutmen dan penggajian karyawan pada tahun 2023.
- d. Data perspektif pertumbuhan-pembelajaran yang merupakan data pelatihan yang dilakukan perusahaan pada tahun 2023

8. Penyusunan Sasaran Strategis

Peneliti menyusun hubungan sebab – akibat melalui 4 perspektif *human resources scorecard* beserta *strategic objective* yang berisi tolak ukur, *performance driver measure* dan target beserta inisiatif tindakan masing-masing KPI. Tahap ini dilakukan untuk membuat sasaran strategis melibatkan proses yang terstruktur dan terukur untuk mengidentifikasi tujuan yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Berikut adalah langkah-langkah yang dilakukan dalam pembuatan sasaran strategis dalam metode HRSC:

a. Hubungan Sebab-Akibat

Tahapan ini dibuat dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi terhadap keberhasilan strategis perusahaan, serta menentukan alokasi sumber daya yang paling efektif untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Penentuan *Strategic Objectives* (Tujuan Strategis)

Pada tahapan ini peneliti berdiskusi dengan Departemen SDM dan Umum terkait faktor apa saja yang sangat mempengaruhi terkait empat perspektif dalam metode HRSC yaitu kondisi keuangan, pelanggan (karyawan), proses bisnis internal, dan

pertumbuhan-pembalajaran dalam perjalanan satu periode perusahaan. Dalam penentuan *Strategic Objectives* (Tujuan Strategis), terdapat 4 faktor yang harus diketahui dan ditentukan oleh peneliti dari masing-masing perspektif yaitu:

- Tolak Ukur: faktor utama yang mempengaruhi *Strategic Objectives* dan didapatkan dengan diskusi bersama Departemen SDM dan Umum.
- *Performance Driver Measure*: indikator kinerja yang secara langsung memengaruhi tolak ukur dan didapatkan dengan diskusi bersama Departemen SDM dan Umum.
- Target KPI: target yang harus dicapai dan hal ini sudah ditentukan oleh perusahaan.
- Inisiatif Strategis: solusi yang akan dilakukan oleh perusahaan jika keadaan realita tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan didapatkan dengan diskusi bersama Departemen SDM dan Umum.

9. Perancangan *Strategy Map*

Peneliti menerjemahkan rencana strategis perusahaan ke dalam sebuah peta strategi dengan menyusun tabel yang berisi *strategic objectives* dari empat perspektif yang berbeda, yang kemudian dihubungkan melalui garis antara setiap *strategic objectives* dari keempat perspektif HRSC. Berikut tahapan perancangan:

a. Pemetaan Hubungan Sebab-Akibat

Buat hubungan sebab-akibat yang jelas antara berbagai tujuan strategis. Identifikasi bagaimana pencapaian satu tujuan akan memengaruhi pencapaian tujuan lainnya secara langsung atau tidak langsung.

b. Perancangan Diagram

Buat diagram yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antara tujuan strategis. *Strategy map* ini memvisualisasikan secara jelas bagaimana pencapaian satu tujuan dapat memengaruhi pencapaian tujuan lainnya, membentuk sebuah "peta strategi" untuk organisasi.

10. Perancangan HRSC

Peneliti membuat sebuah tabel yang dimana isi dari tabel tersebut berisi dari perancangan yang telah dilakukan yaitu terdapat kolom perspektif, sasaran strategis, KPI, target perusahaan, dan inisiatif strategis yang kemudian diisi dengan data yang

telah dikumpulkan. Tabel ini dibuat agar pembaca dan perusahaan lebih mudah membaca dan memahami terkait apa yang telah dirancang.

11. Evaluasi HRSC

Pada tahap ini, peneliti bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan selama periode 2023. Untuk melakukan evaluasi ini, peneliti menggunakan tabel perancangan HRSC yang telah dirancang sebelumnya dan menambahkan kolom yang disebut "Realita". Kolom "Realita" ini berisi data aktual yang terkait dengan setiap tujuan strategis, kemudian dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan membandingkan kedua data tersebut, peneliti dapat menentukan apakah perusahaan berhasil mencapai tujuan strategisnya sesuai dengan target yang telah ditentukan atau masih belum mencapai target.

12. Analisis dan Pembahasan

Pada tahap ini, peneliti melakukan analisis mendalam serta pembahasan yang komprehensif mengenai pengolahan data yang telah dilakukan. Hal ini meliputi berbagai tahap yang telah dilakukan, seperti merumuskan sasaran strategis yang sesuai, menyusun *strategy map*, merancang tabel *Human Resources Scorecard* (HRSC), dan mengevaluasi implementasi HRSC di PT. Inka Multi Solusi Trading. Dalam proses ini, peneliti memeriksa kecocokan antara sasaran yang telah ditetapkan dengan pencapaian yang sebenarnya, mengidentifikasi potensi keberhasilan dan kelemahan dalam strategi yang telah diterapkan, serta mengevaluasi dampak dari setiap langkah yang diambil terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Analisis dan pembahasan ini membantu memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang efektivitas strategi yang dijalankan oleh perusahaan serta memberikan wawasan yang berharga untuk pengembangan lebih lanjut di masa depan.

13. Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

Membuat kesimpulan dari penelitian yang sudah dilakukan.

b. Saran

Memberikan rekomendasi terhadap penelitian selanjutnya

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 *Profil Perusahaan.*

PT INKA Multi Solusi Trading (disingkat PT. IMST) merupakan anak perusahaan PT INKA Multi Solusi (PT. IMS) Usaha bersama antara PT. INKA (Persero) dan beserta PKBI (Perkumpulan Keluarga Besar INKA Persero). Berdiri pada tanggal 28 Juli 2015 yang beralamatkan di jalan Ringroad Barat Madiun. Perusahaan ini memiliki usaha inti di bidang *trading* (perdagangan) dengan tujuan untuk memperlancar proses pengadaan kebutuhan industri kereta api untuk *raw material*, komponen utama maupun komponen lainnya dan sekaligus pemenuhan terhadap kebutuhan *customer* non kereta api.

4.1.2 *Visi dan Misi.*

Dalam menghadapi tantangan persaingan, perusahaan memiliki panduan yang digunakan untuk mengelola bisnisnya. Panduan ini terdiri dari visi dan misi, yang bertindak sebagai arahan bagi semua elemen perusahaan untuk pertumbuhan dan mencapai tujuan perusahaan yang sejalan dengan visi dan misi tersebut. Panduan bisnis yang diterapkan adalah sebagai berikut:

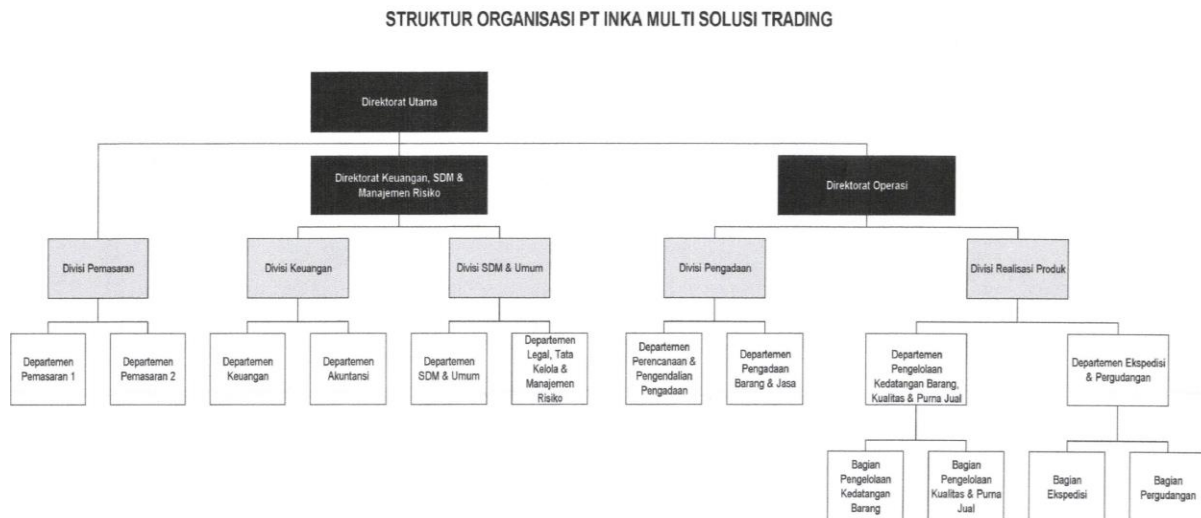
A. Visi

Menjadi perusahaan *trading* komponen sistem transportasi darat yang kompetitif.

B. Misi

1. Memberikan solusi dan pelayanan optimal atas kebutuhan komponen system transportasi darat.
2. Menjalankan operasional perusahaan trading yang efektif dan efisien.
3. Memberikan layanan purna jual yang berkelanjutan.

4.1.3 Struktur Organisasi.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. IMST

(Sumber: Data PT. Inka Multi Solusi Trading)

4.1.4 Data Perspektif Finansial.

Pada perspektif finansial, data yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Data Perspektif Finansial

Nama Data	2023
<i>Training Cost (TC)</i>	Rp. 55.000.000
<i>Employee Procurement Cost (EPC)</i>	Rp. 12.000.000

4.1.5 Data Perspektif Pelanggan (Karyawan).

Pada perspektif pelanggan, data yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Data Perspektif Pelanggan

Nama Data	2023
Jumlah Hari Kerja	216 Hari
Rata-rata Hari Karyawan Absen	1 Hari
Jumlah Karyawan	117 Orang
Jumlah Karyawan Keluar	3 Orang

4.1.6 Data Perspektif Proses Bisnis Internal.

Pada perspektif proses bisnis internal, data yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Data Proses Rekrutmen Perusahaan

Proses Rekrutmen Perusahaan	Hari yang dibutuhkan
	Target (Idealita)
Menyiapkan persyaratan untuk rekrutmen karyawan.	7 Hari
Membuat pengumuman telah dibuka rekrutmen karyawan	3 Hari
Menyeleksi persyaratan administrasi	14 Hari
Membuat pengumuman panggilan tes	2 Hari
Melakukan tahapan tes	30 Hari
Memeriksa dan menentukan hasil tes	14 Hari
Melaporkan hasil pelaksanaan seleksi kepada Direktur yang membawahi pengelolaan SDM	7 Hari
Mengumumkan hasil tes	2 Hari
TOTAL	79 Hari

Tabel 4. 4 Proses Penggajian Perusahaan

Proses Penggajian Perusahaan	Hari yang dibutuhkan
	Target (Idealita)
Merekapitulasi absensi kehadiran di hari Senin setiap minggu ke-3	1 Hari
Melakukan perhitungan gaji berdasarkan hasil rekapitulasi absensi	2 Hari
Melakukan pengecekan kembali terkait pembayaran tagihan perusahaan termasuk gaji karyawan	1 Hari
Konfirmasi kepada bank mitra terkait nominal uang yang akan dikeluarkan	1 Hari
Pendistribusian gaji karyawan	2 Hari
TOTAL	7 Hari

4.1.7 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, data yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Nama Data	Jumlah
-----------	--------

<i>New Employee Orientation Training</i>	1
<i>Team Training</i>	4
<i>Technical Skill Training</i>	5
<i>Soft Skill Development Training</i>	5
Karyawan dengan kemampuan IT	2

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Penentuan Perspektif dan Indikator Strategic Objectives (Tujuan Strategis)

Dalam metode *Human Resources Scorecard*, perencanaan pengukuran kinerja dilakukan dengan merujuk pada empat sudut pandang yang ada pada metode *Human Resources Scorecard*. Keempat sudut pandang tersebut mencakup perspektif keuangan, perspektif pelanggan (karyawan), perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam studi ini, pengambilan *Strategic Objectives* (tujuan strategis) perusahaan dilakukan melalui wawancara dengan pihak manajemen, dengan menerapkan konsep dari *Human Resources Scorecard*. Konsep tersebut mencakup hubungan sebab-akibat dan tujuan strategis yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang pelaksanaan strategi yang memerlukan serangkaian aktivitas terkait yang harus dilakukan untuk mendukung implementasi strategi. Keberhasilan mencapai tujuan strategis dapat diidentifikasi melalui ukuran hasil (*Outcome Measure*). Untuk mencapai hasil tersebut, diperlukan ukuran kinerja pemacu (*Performance Driver Measure*), yang merupakan ukuran yang berkontribusi pada pencapaian hasil. Keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis juga bergantung pada pencapaian target serta inisiatif yang direncanakan untuk mencapai KPI yang ditetapkan. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)

4.2.2 Penyusunan Sasaran Strategis

Berdasarkan diskusi yang telah dilakukan, berikut merupakan pengolahan data dari empat perspektif *Human Resources Scorecard*:

4.2.2.1 Perspektif Finansial

A. Hubungan Sebab-Akibat

Pada aspek finansial, tujuannya adalah meningkatkan profit yang dicapai oleh PT. Inka Multi Solusi Trading. Divisi keuangan bertanggung jawab atas aspek keuangan, termasuk perencanaan anggaran, pembukuan, dan pelaporan kegiatan keuangan. Dalam konteks ini,

strategi yang diimplementasikan berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia, yang dalam hal ini adalah karyawan perusahaan. Dalam upaya untuk meningkatkan keterampilan karyawan, perusahaan berharap agar pengeluaran yang terkait dengan peningkatan kemampuan karyawan dapat dikelola dengan efisien. Kesuksesan strategi perusahaan memiliki dampak pada kinerja keuangan, yang tercermin dalam rasio pertumbuhan penjualan. Selain itu, hal ini juga akan membawa perluasan serta peningkatan dalam sumber daya manusia perusahaan, serta dapat mengurangi pengeluaran yang terkait dengan kepegawaian.

B. Strategic Objectives

Strategic objectives dalam penelitian ini berasal dari pembahasan antara pihak perusahaan dan peneliti, yang didasarkan pada visi, misi, dan tujuan perusahaan. *Strategic objectives* pada perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan biaya pelatihan.

a. Tolak Ukur: Biaya pelatihan (*Training Cost/TC*)

Rasio ini mengukur pengeluaran pelatihan dengan membagi biaya pelatihan yang sebenarnya dengan anggaran biaya pelatihan. Rasio ini mencerminkan persentase dari anggaran yang dihabiskan untuk pelatihan setiap tahun. Rumus yang diterapkan dalam menghitung rasio biaya pelatihan adalah:

$$TC = \frac{\text{Biaya Pelatihan}}{\text{Anggaran Biaya Pelatihan}} \times 100\%$$

b. *Performance Driver Measure*: Biaya yang dikeluarkan untuk *training*.

c. Target: TC minimal 70%

Perusahaan berharap agar pengeluaran minimal untuk pelatihan pada jumlah Rp. 52.500.000 dari total anggaran pelatihan yang telah dialokasikan yaitu sebesar Rp. 75.000.000.

d. Inisiatif

- 1) Mengadakan jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan pegawai.
- 2) Melakukan pemilihan pegawai yang benar benar membutuhkan pelatihan

2. Meminimalisasi Biaya Rekrutmen

a. Tolak Ukur: Biaya pengadaan pegawai (*Employee Procurement Cost/EPC*)

Biaya Pengadaan Karyawan (*Employee Procurement Cost/EPC*) adalah perbandingan antara biaya pengadaan karyawan yang sebenarnya dengan anggaran biaya pengadaan karyawan. Rasio ini menggambarkan persentase dari

biaya pengadaan karyawan yang dikeluarkan setiap tahunnya. Rumus yang digunakan dalam menghitung Rasio Biaya Pengadaan Karyawan (*Employee Procurement Cost/EPC*) adalah:

$$EPC = \frac{\text{Biaya Pengadaan Karyawan}}{\text{Anggaran Biaya Pengadaan Karyawan}} \times 100\%$$

b. *Performance Driver Measure*: Biaya yang dikeluarkan untuk proses rekrutmen.

c. Target: EPC maksimal 50%

Perusahaan berharap agar pengeluaran untuk biaya pengadaan pegawai mencapai puncaknya pada jumlah Rp. 12.500.000 dari total anggaran pengadaan pegawai yang telah dialokasikan yaitu sebesar Rp. 25.000.000

d. Inisiatif

- 1) Memahami dan mengendalikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perekrutan pegawai.
- 2) Memaksimalkan rotasi posisi pada pegawai yang telah ada untuk memenuhi ketersediaan SDM perusahaan.

4.2.2.2 Perspektif Pelanggan (Karyawan)

A. Hubungan Sebab-Akibat

Dalam perspektif pelanggan, yang merujuk pada pelanggan disini adalah pegawai perusahaan. Perusahaan telah menetapkan strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman guna meningkatkan kepuasan pegawai. Fokus strategi ini adalah memberikan kenyamanan kepada pegawai agar mereka merasa senang dan betah bekerja di perusahaan. Jika pegawai merasa puas dengan sistem kerja yang diterapkan oleh perusahaan, tingkat absensi dan *turn over* pegawai dapat ditekan, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas pegawai dan menciptakan kemajuan yang signifikan dalam pelaksanaan tugas mereka.

B. Strategic Objectives

Strategic objectives pada perspektif pelanggan (karyawan) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan dalam bekerja.

a. Tolak Ukur: Persentase *turnover* karyawan (*Employee Turn Over/ETO*)

Rasio ini digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan, dengan tujuan meningkatkan loyalitas mereka

terhadap perusahaan. Rumus yang diterapkan untuk menghitung persentase perubahan karyawan adalah sebagai berikut:

$$ETO = \frac{\text{Jumlah pegawai yang keluar}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$$

b. *Performance Driver Measure*: Jumlah pegawai yang keluar.

c. Target: *Employee turnover* maksimal 2%

Perusahaan menginginkan jumlah pegawai yang keluar mencapai jumlah maksimal 2 orang pegawai dari jumlah pegawai yang bekerja yaitu sebanyak 114 pegawai.

d. Inisiatif

- 1) Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung karyawan dalam bekerja.
- 2) Memberikan fasilitas yang dibutuhkan pegawai seperti transportasi antar jemput karyawan dan *mess* karyawan.

2. Meningkatkan tanggung jawab karyawan untuk kelancaran operasional.

a. Tolak Ukur: Persentase tingkat kehadiran karyawan (*Abseinteism*)

Rasio ini memperhitungkan tingkat kehadiran karyawan (*abseinteism*), dengan menghitung rata-rata ketidakhadiran karyawan yang dibagi dengan jumlah pertemuan yang seharusnya dihadiri oleh karyawan. Rasio ini mencerminkan persentase ketidakhadiran karyawan di perusahaan. Rumus yang digunakan dalam perhitungan rasio tingkat kehadiran karyawan (*abseinteism*) adalah sebagai berikut:

$$Abseinteism = \frac{\text{Jumlah karyawan} \times \text{ketidakhadiran}}{\text{Jumlah karyawan} \times \text{seluruh pertemuan}} \times 100\%$$

b. *Performance Driver Measure*: Jumlah kehadiran karyawan.

c. Target: *Abseinteism* maksimal 1 %.

Perusahaan menginginkan rata-rata ketidakhadiran karyawan mencapai 0% atau tidak ada sama sekali karyawan yang tidak hadir dari jumlah hari kerja nasional.

d. Inisiatif

- 1) Memberikan peringatan yang tegas kepada karyawan yang absen tanpa keterangan dan memberlakukan sanksi yang signifikan bagi karyawan yang melampaui batas absensi tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan.

4.2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

A. Hubungan Sebab-Akibat

Dalam operasional organisasi perusahaan, prinsip efektivitas dan efisiensi menjadi unsur kunci. Dari perspektif proses bisnis internal, diharapkan agar tidak menimbulkan penurunan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, dalam perspektif ini, perusahaan akan terus mengawasi proses rekrutmen yang dilakukan.

B. Strategic Objectives

Strategic objectives pada perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian waktu proses rekrutmen karyawan.
 - a. Tolak Ukur: Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk proses rekrutmen karyawan. Menurut Hani & Handoko (2008) rekrutmen merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan yang berkualitas, maka perusahaan harus dapat melakukan proses rekrutmen yang baik dan memiliki fungsi sebagai “*The Right Man on The Right Place*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengawasi dan mengevaluasi proses rekrutmen karyawan. Waktu yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen karyawan dianggap sebagai salah satu faktor yang memengaruhi hasil penelitian ini.
 - b. *Performance Driver Measure*: Waktu proses rekrutmen karyawan.
 - c. Target: Waktu proses rekrutmen maksimal 79 hari. Perusahaan menginginkan waktu yang dibutuhkan untuk proses rekrutmen maksimal 79 hari.
 - d. Inisiatif:
 - 1) Mengawasi, dan mengevaluasi terkait proses rekrutmen karyawan.
2. Kesesuaian waktu penggajian karyawan.
 - a. Tolak Ukur: Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk proses penggajian karyawan.
 - b. *Performance Driver Measure*: Waktu proses penggajian karyawan.
 - c. Target: Waktu proses penggajian karyawan maksimal 7 hari. Perusahaan menginginkan waktu yang dibutuhkan untuk proses penggajian karyawan maksimal 8 hari.
 - d. Inisiatif
 - 1) Mengawasi, dan mengevaluasi terkait proses penggajian karyawan.

4.2.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

A. Hubungan Sebab-Akibat

Untuk meningkatkan kinerja proses bisnis internal secara berkelanjutan, perusahaan mengharapkan semua personelnya memiliki keterampilan penguasaan sistem informasi yang tinggi. Hal ini bertujuan agar karyawan merasa siap menghadapi perubahan di dunia luar. Selain itu, perusahaan menyelenggarakan sejumlah pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kualitas produknya sangat tergantung pada sumber daya manusia, yaitu karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam mengelola proses pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan membutuhkan karyawan yang produktif. Dari sini, terlihat bahwa kemampuan karyawan berpengaruh pada proses pembelajaran yang lebih efektif dan mengarahkan pertumbuhan perusahaan ke arah yang lebih positif.

B. Strategic Objectives

Strategic objectives pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan *Information Technology* (IT).

- a. Tolak Ukur: Jumlah karyawan yang menguasai *information technology* (SKILL). Keahlian merujuk pada tingkat kemampuan setiap individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik (Susilo, Astuti, & Surya, 2014). Pada penelitian ini, skill bertujuan untuk mengukur standar kemampuan dan kompetensi karyawan dengan menghitung jumlah karyawan yang memiliki keahlian IT sebagai kompetensi mereka. Rumus yang digunakan dalam menghitung persentase skill karyawan adalah sebagai berikut:

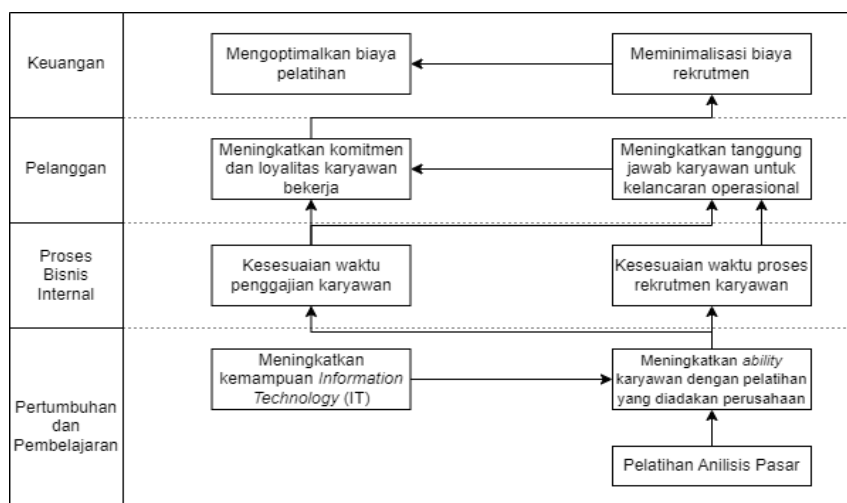
$$SKILL = \frac{\text{Jumlah karyawan yang memiliki SKILL}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

- b. *Performance Driver Measure*: Meningkatkan karyawan yang memiliki kemampuan IT
- c. Target: Jumlah karyawan yang memiliki skill IT mencapai 100% dalam departemen IT.
Perusahaan menginginkan karyawan yang berada pada departemen IT semuanya memiliki kemampuan IT.
- d. Inisiatif:

- 1) Memberikan pengenalan dan pengetahuan IT bagi karyawan yang sesuai dengan bidang atau jenis pekerjaannya.
2. Meningkatkan *ability* karyawan dengan adanya pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.
 - a. Tolak Ukur: Jumlah pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.
 - b. *Performance Driver Measure*: Jenis pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.
 - c. Target: Jumlah pelatihan mencapai 15 kali dalam setahun.
Perusahaan menginginkan kegiatan pelatihan sebanyak minimal 15 kali dalam setahun.
 - d. Inisiatif:
 - 1) Jumlah pelatihan yang diadakan harus sesuai dengan kebutuhan peningkatan *ability* karyawan.

4.2.3 Perancangan Strategy Map Perusahaan

Pada tahap ini, perusahaan mengacu pada strategi bisnis yang telah diterapkan sebagai panduan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan, perusahaan akan mentranslasikan tujuan strategis ke dalam peta strategi (*strategy map*) melalui pendekatan *human resources scorecard*. Tahap awal melibatkan identifikasi hubungan sebab-akibat antara tujuan strategis yang telah dirumuskan. Hasil wawancara dengan departemen SDM dan Umum membuktikan keterkaitan antara tujuan strategis tersebut dalam mencapai visi dan misi, seperti yang dijelaskan berikut:



Gambar 4. 2 Strategy Map Perusahaan

4.2.4 Perancangan Human Resources Scorecard PT. Inka Multi Solusi Trading

Berikut merupakan tabel hasil rancangan *Human Resources Scorecard* PT. Inka Multi Solusi Trading:

Tabel 4. 6 *Human Resource Scorecard* PT. Inka Multi Solusi Trading

<i>Strategy Map</i>		Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Target	Inisiatif Strategis		
Keuangan		Finansial	Mengoptimalkan Biaya Pelatihan	<i>Training Cost (TC)</i>	TC minimal 70%	Mengadakan jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan pegawai		
Pelanggan			Meminimalisasi Biaya Rekrutmen	<i>Employee Procurement Cost (EPC)</i>	EPC maksimal 50%	Melakukan pemilihan pegawai yang benar benar membutuhkan pelatihan		
Proses Bisnis Internal						Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan dalam bekerja	Meningkatkan tanggung jawab karyawan untuk kelancaran operasional	Memahami dan mengendalikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perekrutan pegawai.
Pertumbuhan dan Pembelajaran								
		Pelanggan (Karyawan)	Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan dalam bekerja	<i>Employee Turnover (ETO)</i>	ETO maksimal 2%	Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung karyawan dalam bekerja		
						Memberikan fasilitas yang dibutuhkan		

<i>Strategy Map</i>	Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Target	Inisiatif Strategis
					pegawai seperti transportasi antar jemput karyawan dan mess karyawan
		Meningkatkan tanggung jawab karyawan untuk kelancaran operasional	<i>Abseinteism</i>	<i>Abseinteism</i> maksimal 1%	Memberikan peringatan yang tegas kepada karyawan yang absen tanpa keterangan dan memberlakukan sanksi yang signifikan bagi karyawan yang melampaui batas absensi tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan
	Proses Bisnis Internal	Kesesuaian waktu Proses Rekrutmen	Waktu proses rekrutmen karyawan	Waktu proses rekrutmen karyawan maksimal 79 hari	Mengawasi, dan mengevaluasi terkait proses rekrutmen karyawan
		Kesesuaian waktu penggajian karyawan	Waktu proses penggajian karyawan	Waktu proses penggajian karyawan maksimal 7 hari	Mengawasi, dan mengevaluasi terkait proses penggajian karyawan
		Meningkatkan kemampuan	Jumlah karyawan yang	Jumlah karyawan	Memberikan pengenalan dan

<i>Strategy Map</i>	Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Target	Inisiatif Strategis
	Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Information Technology (IT)</i>	menguasai <i>information technology (SKILL)</i>	yang memiliki skill IT mencapai 100% dalam departemen IT.	pengetahuan IT bagi karyawan yang sesuai dengan bidang atau jenis pekerjaannya
		<i>New Employee Orientation Training</i>	Memperkenalkan karyawan dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan	Jumlah pelatihan dilakukan satu kali.	Jumlah pelatihan yang diadakan harus sesuai dengan kebutuhan peningkatan <i>ability</i> karyawan
		<i>Team Training</i>	Mengajarkan karyawan untuk bekerja sama dan berkoordinasi dengan anggota tim yang berbeda	Jumlah pelatihan dilakukan empat kali.	Jumlah pelatihan yang diadakan harus sesuai dengan kebutuhan peningkatan <i>ability</i> karyawan
		<i>Soft Skill Development Training</i>	Melatih kemampuan karyawan dalam berkomunikasi, manajemen waktu, penyelesaian masalah, dan kecerdasan emosional	Jumlah pelatihan dilakukan lima kali.	Jumlah pelatihan yang diadakan harus sesuai dengan kebutuhan peningkatan <i>ability</i> karyawan

<i>Strategy Map</i>	Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Target	Inisiatif Strategis
		<i>Technical Skill Training</i>	Melatih karyawan dalam mengembangkan, mengelola, dan menjalankan aplikasi atau produk	Jumlah pelatihan dilakukan lima kali.	Jumlah pelatihan yang diadakan harus sesuai dengan kebutuhan peningkatan <i>ability</i> karyawan

Berikut merupakan data realita PT. Inka Multi Solusi Trading pada tahun 2023:

Tabel 4. 7 Data PT. Inka Multi Solusi Trading

Data Keuangan PT. Inka Multi Solusi Trading	
<i>Training Cost</i>	Rp. 55.000.000
Anggaran <i>Training Cost</i>	Rp. 75.000.000
<i>Employee Procurement Cost</i>	Rp. 12.000.000
Anggaran <i>Employee Procurement Cost</i>	Rp. 25.000.000
Data Karyawan PT. Inka Multi Solusi Trading	
Karyawan dengan kemampuan IT	2
Jumlah Hari Kerja	216 Hari
Rata-rata Hari Karyawan Absen	1 Hari
Jumlah Karyawan	117 Orang
Jumlah Karyawan Keluar	3 Orang

Data Proses Rekrutmen Karyawan PT. Inka Multi Solusi Trading	
Menyiapkan persyaratan untuk rekrutmen karyawan.	7 Hari
Membuat pengumuman telah dibuka rekrutmen karyawan	3 Hari
Menyeleksi persyaratan administrasi	14 Hari
Membuat pengumuman panggilan tes	2 Hari
Melakukan tahapan tes	31 Hari
Memeriksa dan menentukan hasil tes	14 Hari
Melaporkan hasil pelaksanaan seleksi kepada Direktur yang membawahi pengelolaan SDM	7 Hari
Mengumumkan hasil tes	2 Hari
Total hari yang dibutuhkan	80 Hari
Data Proses Penggajian Karyawan PT. Inka Multi Solusi Trading	
Merekapitulasi absensi kehadiran di hari Senin setiap minggu ke-3	1 Hari
Melakukan perhitungan gaji berdasarkan hasil rekapitulasi absensi	2 Hari
Melakukan pengecekan kembali terkait pembayaran tagihan perusahaan termasuk gaji karyawan	1 Hari
Konfirmasi kepada bank mitra terkait nominal uang yang akan dikeluarkan	1 Hari
Pendistribusian gaji karyawan	2 Hari
Total hari yang dibutuhkan	7 Hari
Data Pelatihan Karyawan PT. Inka Multi Solusi Trading	

<i>New Employee Orientation Training</i>	1
<i>Team Training</i>	4
<i>Technical Skill Training</i>	5
<i>Soft Skill Development Training</i>	5

(Sumber: Data *Private* PT. Inka Multi Solusi Trading)

Berikut merupakan hasil *running Human Resources Scorecard* PT. Inka Multi Solusi Trading pada tahun 2023:

Tabel 4. 8 Hasil *running Human Resource Scorecard* PT. Inka Multi Solusi Trading

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Target	Realita	Inisiatif Strategis
Finansial	Mengoptimalkan Biaya Pelatihan	<i>Training Cost (TC)</i>	TC minimal 70%	$\frac{\text{Rp. 55.000.000}}{\text{Rp. 75.000.000}} \times 100\% = 73\%$	Mengadakan jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai dan melakukan pemilihan pegawai yang benar benar membutuhkan pelatihan
	Meminimalisasi Biaya Rekrutmen	<i>Employee Procurement Cost (EPC)</i>	EPC maksimal 50%	$\frac{\text{Rp. 12.000.000}}{\text{Rp. 25.000.000}} \times 100\% = 48\%$	Memahami dan mengendalikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perekrutan pegawai serta memaksimalkan rotasi posisi pegawai yang telah ada untuk memenuhi ketersediaan SDM perusahaan

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Target	Realita	Inisiatif Strategis
Pelanggan (Karyawan)	Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan dalam bekerja	<i>Employee Turnover</i> (ETO)	ETO maksimal 2%	$\frac{3 \text{ Orang}}{117 \text{ Orang}} \times 100\% = 2,5\%$	Memaksimalkan rotasi posisi pegawai yang telah ada untuk memenuhi ketersediaan SDM perusahaan Memberikan fasilitas yang dibutuhkan pegawai seperti transportasi antar jemput karyawan dan <i>mess</i> karyawan
	Meningkatkan tanggung jawab karyawan untuk kelancaran operasional	<i>Abseinteism</i>	<i>Abseinteism</i> maksimal 1%	$\frac{1 \text{ Hari}}{216 \text{ Hari}} \times 100\% = 0,5\%$	Tidak ada inisiatif strategis karna sudah sesuai bahkan kurang dari target yang telah ditentukan
Proses Bisnis Internal	Kesesuaian waktu proses rekrutmen	Waktu proses rekrutmen karyawan	Waktu proses rekrutmen karyawan maksimal 79 hari	80 Hari / 79 Hari	Mengawasi, dan mengevaluasi terkait proses rekrutmen karyawan
	Kesesuaian waktu penggajian karyawan	Waktu proses penggajian karyawan	Waktu proses penggajian karyawan maksimal 7 hari	7 Hari / 7 Hari	Tidak ada inisiatif strategis karna sudah sesuai dengan target yang diberikan

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Target	Realita	Inisiatif Strategis
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan kemampuan <i>Information Technology</i> (IT)	Jumlah karyawan yang menguasai information technology (SKILL)	Jumlah karyawan yang memiliki skill IT mencapai 100% dalam departemen IT.	$\frac{3 \text{ Orang}}{3 \text{ Orang}} \times 100\% = 100\%$	Tidak ada inisiatif strategis karna sudah sesuai dengan target yang diberikan
	<i>New Employee Orientation Training</i>	Memperkenalkan karyawan dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan	Jumlah pelatihan dilakukan satu kali.	Jumlah Pelatihan = 1	Tidak ada inisiatif strategis karna sudah sesuai dengan target yang diberikan
	<i>Team Training</i>	Mengajarkan karyawan untuk bekerja sama dan berkoordinasi dengan anggota tim yang berbeda	Jumlah pelatihan dilakukan empat kali.	Jumlah Pelatihan = 4	Tidak ada inisiatif strategis karna sudah sesuai dengan target yang diberikan
	<i>Soft Skill Development Training</i>	Melatih kemampuan karyawan dalam berkomunikasi, manajemen waktu, penyelesaian masalah, dan kecerdasan emosional	Jumlah pelatihan dilakukan lima kali.	Jumlah Pelatihan = 5	Tidak ada inisiatif strategis karna sudah sesuai dengan target yang diberikan
	<i>Technical Skill Training</i>	Melatih karyawan dalam mengembangkan, mengelola, dan menjalankan aplikasi atau produk	Jumlah pelatihan dilakukan lima kali.	Jumlah Pelatihan = 5	Tidak ada inisiatif strategis karna sudah sesuai dengan target yang diberikan

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Hasil Perancangan *Strategy Map* Perusahaan dengan Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard*

Berdasarkan gambar 4.2, teridentifikasi keterkaitan antara tujuan strategis dalam setiap perspektif. Berikut adalah penjelasan mengenai hubungan yang terdapat pada peta strategi tersebut:

1. Hubungan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Hubungan meningkatkan kemampuan *Information Technology* (IT) dengan mengadakan pelatihan *ability* yang diadakan oleh perusahaan adalah dengan diadakannya pelatihan yang diadakan oleh perusahaan terutama yang difokuskan oleh perusahaan ialah pelatihan IT maka pelatihan tersebut akan menciptakan banyak efek positif bagi perusahaan yang dimana salah satunya ialah perusahaan menjadi memiliki sistem yang kongkret untuk digunakan dalam keseharian perusahaan.

Hubungan disediakannya pelatihan oleh perusahaan terhadap kesesuaian waktu proses rekrutmen karyawan dan kesesuaian waktu penggajian karyawan adalah dengan seringnya diadakan kegiatan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan maka nantinya masing-masing karyawan terutama yang ditugaskan dalam proses rekrutmen karyawan dan proses penggajian akan lebih paham dan mengetahui terkait apa saja yang harus dilakukan dalam proses rekrutmen dan penggajian sehingga dapat meminimalisir waktu dan kesalahan yang dapat terjadi dalam proses tersebut.

2. Hubungan pada perspektif proses bisnis internal

Hubungan kesesuaian waktu proses rekrutmen karyawan dan waktu penggajian karyawan terhadap meningkatkan tanggung jawab karyawan untuk kelancaran operasional perusahaan adalah dengan semakin terstruktur dan minimalisir kesalahan dalam proses pekerjaan karyawan dan gaji yang dibayarkan tepat waktu dapat meningkatkan tingkat tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas yang sudah diberikan atau menjadi *jobdesk* masing-masing individu karyawan dan mengurangi tingkat absensi dari masing-masing karyawan.

Hubungan kesesuaian waktu penggajian karyawan terhadap meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan adalah dengan memberikan gaji atau pendapatan kepada karyawan dengan tepat waktu dapat signifikan meningkatkan keterikatan dan

kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini dapat mendorong semangat mereka dalam menjalani rutinitas pekerjaan sehari-hari dan mengurangi keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini juga dapat menghindari berbagai masalah potensial dalam lingkungan perusahaan.

3. Hubungan pada perspektif pelanggan (karyawan)

Hubungan meningkatkan tanggung jawab karyawan untuk kelancaran operasional terhadap meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan dalam bekerja adalah dengan semakin karyawan menunjukkan cara bekerja dengan dedikasi, fokus, dan tingkat tanggung jawab yang tinggi terhadap perusahaan, maka mereka akan bekerja dengan komitmen dan loyalitas tinggi kepada perusahaan. Hal ini akan mengakibatkan karyawan melakukan pekerjaan mereka secara optimal dan berorientasi pada mencapai kesuksesan.

Hubungan meningkatkan loyalitas, komitmen, dan tanggung jawab karyawan untuk kelancaran operasional terhadap meminimalisasi biaya rekrutmen adalah dengan meningkatnya tingkat loyalitas karyawan di lingkungan kerja, perusahaan memiliki kesempatan untuk mengurangi biaya perekrutan karyawan baru dan lebih efektif memanfaatkan sumber daya manusia yang telah ada. Sebaliknya, apabila tingkat loyalitas karyawan terus menurun dengan kata lain banyak karyawan yang *resign*, perusahaan dapat menghadapi peningkatan biaya rekrutmen karena kebutuhan untuk mendatangkan tenaga kerja dari luar perusahaan.

4. Hubungan pada perspektif finansial

Hubungan meminimalisasi biaya rekrutmen terhadap mengoptimalkan biaya pelatihan adalah dengan mengurangi perekrutan karyawan dari luar, perusahaan dapat menyesuaikan kebutuhan sumber daya manusia dengan memanfaatkan tenaga kerja yang telah ada dan telah menjalani program pelatihan yang disediakan oleh perusahaan. Ini memberikan kesempatan pada perusahaan untuk mengurangi biaya rekrutmen, yang dapat mencakup aspek keuangan secara keseluruhan.

5.2 Hasil Perancangan *Human Resources Scorecard* PT. Inka Multi Solusi Trading

Penyusunan rencana kinerja sumber daya manusia di PT. Inka Multi Solusi Trading melibatkan penerapan *Human Resources Scorecard*, yang mencakup empat perspektif, yakni perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif

pertumbuhan serta pembelajaran. Dalam perspektif finansial, terdapat dua sasaran strategis, yaitu mengoptimalkan biaya pelatihan dan meminimalisasi biaya rekrutmen. Indikator kinerjanya adalah biaya pelatihan (*training cost*) dan biaya perekrutan karyawan (*employee procurement cost*). Sementara target biaya pelatihan minimal adalah menggunakan 70% dari anggaran yang disediakan, dan target biaya perekrutan maksimal adalah menggunakan 50% dari anggaran yang telah dialokasikan. Penetapan kedua sasaran strategis ini dikarenakan keduanya memiliki dampak signifikan terhadap kondisi keuangan perusahaan dalam satu periode operasional. Kedua KPI tersebut dipilih sebagai indikator utama karena dapat memberikan gambaran yang tepat tentang kondisi keuangan perusahaan. Penetapan target biaya pelatihan minimal 70% dan biaya perekrutan maksimal 50% dari anggaran yang telah disediakan merupakan langkah strategis yang dianggap ideal oleh perusahaan. Hal ini dilakukan setidaknya untuk mencegah terjadinya defisit selama satu periode operasional, sehingga dapat menjaga stabilitas kondisi keuangan perusahaan.

Dalam perspektif pelanggan (karyawan), terdapat dua sasaran strategis, yaitu meningkatkan tanggung jawab karyawan dan memperkuat komitmen loyalitas karyawan dalam bekerja. Indikator kinerjanya adalah pergantian karyawan (*employee turnover*) dan tingkat ketidakhadiran (*absenteism*). Sementara target *employee turnover* maksimal adalah 2%, dan tingkat ketidakhadiran maksimal adalah 1%. Penetapan dua sasaran strategis ini dilakukan karena keduanya memiliki dampak yang signifikan terhadap kondisi operasional harian perusahaan. Pemilihan kedua KPI tersebut dilakukan karena dapat memberikan pengukuran terkait sejarah kehadiran pegawai selama satu periode. Penetapan target ini dianggap sangat ideal oleh perusahaan, seiring dengan orientasi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan positif bagi karyawan. Hal ini bertujuan agar operasional harian dapat berjalan lancar dan agar karyawan merasa nyaman untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Dalam perspektif proses bisnis internal, terdapat dua sasaran strategis, yaitu kesesuaian proses rekrutmen dan kesesuaian waktu penggajian karyawan. Indikator kinerjanya adalah waktu proses rekrutmen karyawan dan waktu proses penggajian karyawan. Sementara target waktu proses rekrutmen karyawan adalah 79 hari, dan waktu proses penggajian karyawan maksimal 7 hari. Penetapan dua sasaran strategis ini dilakukan karena keduanya memiliki dampak signifikan terhadap proses bisnis perusahaan dalam satu periode. Pemilihan dua KPI tersebut juga disebabkan oleh urgensi waktu yang digunakan untuk kedua sasaran strategis

yang telah disebutkan. Waktu yang dihabiskan untuk kedua tujuan tersebut dianggap sangat krusial bagi kelancaran proses bisnis perusahaan dalam satu periode. Hasilnya adalah penetapan target oleh perusahaan yang dianggap sebagai standar yang ideal, dengan harapan agar proses bisnis perusahaan tidak terhambat dalam satu periode operasional.

Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terdapat dua sasaran strategis yang fokus pada peningkatan kemampuan IT dan peningkatan kemampuan karyawan melalui pelatihan. Indikator kinerjanya mencakup jumlah karyawan yang memiliki keahlian dalam bidang IT dan kemampuan yang ditingkatkan setelah mengikuti pelatihan. Perusahaan menetapkan target yang ideal, yakni seluruh karyawan di departemen IT diharapkan memiliki kemampuan IT sebanyak 100%, dan pelatihan dijalankan sebanyak 15 kali dalam satu periode operasional perusahaan. Penetapan dua sasaran strategis ini dilakukan oleh perusahaan karena keduanya dianggap sebagai aspek yang krusial dalam menjaga kualitas sumber daya manusia perusahaan. Pemilihan kedua KPI ini dilakukan karena keduanya memiliki dampak langsung terhadap pencapaian sasaran strategis yang telah ditetapkan. Target yang telah ditentukan oleh perusahaan dianggap sebagai standar yang sangat ideal, bertujuan untuk menjaga stabilitas sumber daya manusia perusahaan dalam satu periode agar kualitas pegawai tetap terjaga, dan agar karyawan tetap konsisten dalam menjalankan operasional sehari-hari dengan lancar.

Dalam perancangan ini, delapan sasaran strategis telah ditetapkan setelah melibatkan pihak perusahaan dalam diskusi, dengan menerapkan konsep *human resources scorecard* yang fokus pada hubungan sebab-akibat dan tujuan strategis. Tujuan dari model ini adalah memberikan gambaran eksekusi strategi yang memerlukan serangkaian kegiatan terkait untuk mendukung pelaksanaan strategi tersebut. Selain itu, terdapat *Key Performance Indicators* (KPI) yang berfungsi sebagai indikator utama untuk mengukur kinerja dalam mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Adapun target yang telah ditentukan oleh perusahaan menjadi parameter keberhasilan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pembentukan KPI dan target ini hasil dari diskusi dengan pihak perusahaan. Terakhir, terdapat inisiatif strategis sebagai langkah alternatif atau rencana cadangan jika target tidak tercapai. Inisiatif strategis ini sudah disiapkan oleh perusahaan untuk memastikan pencapaian target, dan informasinya diperoleh melalui diskusi dengan pihak perusahaan yang berpegang pada kondisi aktual dari perusahaan itu sendiri.

Dalam konteks inisiatif strategis, empat sudut pandang utama telah dipertimbangkan. Ini mencakup perspektif finansial, perspektif pelanggan (karyawan), perspektif proses bisnis

internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Informasi ini diperoleh melalui diskusi dengan Departemen SDM dan Umum, dengan menerapkan pendekatan *Human Resources Scorecard*. Pendekatan ini menekankan hubungan sebab-akibat dan tujuan strategis, yang bertujuan untuk memberikan gambaran lengkap tentang pelaksanaan strategi. Dalam situasi di mana hasil aktual tidak mencapai target yang telah ditetapkan, langkah-langkah tambahan perlu diidentifikasi dan diimplementasikan untuk mendukung pencapaian strategi yang diinginkan.

5.3 Hasil Evaluasi *Human Resources Scorecard* PT. Inka Multi Solusi Trading

Berdasarkan hasil *running*, di perhatikan terkait target dan realita dari kondisi PT. Inka Multi Solusi Trading pada tahun 2023, berikut merupakan penjelasan lebih rinci:

1. Perspektif Finansial

Dari data yang telah ada, dari perspektif finansial tidak terlihat adanya situasi yang melebihi sasaran. Penggunaan anggaran untuk pelatihan mencapai Rp. 55.000.000 atau sebesar 73%, melampaui target minimal perusahaan sebesar 70%. Demikian pula, dalam mencapai tujuan strategis untuk meminimalkan biaya rekrutmen, perusahaan menargetkan penggunaan anggaran maksimal sebesar 50%, namun kenyataannya anggaran yang digunakan untuk proses rekrutmen hanya sebesar Rp. 12.000.000 atau 48%. Hal ini dapat terjadi karena koordinasi yang baik antara Departemen Keuangan dan Departemen Akuntansi di PT. Inka Multi Solusi Trading, yang telah dijalankan dengan sinergi yang efektif dan terjadwal. Departemen tersebut secara bersama-sama menentukan kapan dan untuk keperluan apa perusahaan harus mengeluarkan dana, serta memastikan bahwa penggunaan dana tersebut optimal dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dampaknya adalah keuangan atau kondisi finansial PT. Inka Multi Solusi Trading pada tahun 2023 menjadi sangat baik, tanpa mengalami kekurangan dana atau defisit.

2. Perspektif Pelanggan (Karyawan)

Dari data yang telah ada, dari perspektif pelanggan (karyawan), terlihat bahwa situasinya tidak memenuhi sasaran perusahaan. Hal ini terutama terlihat dari segi *Employee Turnover* (ETO) atau jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan selama tahun kalender 2023, yang melampaui batas maksimal yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 2%, dengan perbedaan sebesar 0,5%. Berbeda dengan

persentase karyawan keluar, dalam mencapai tujuan strategis untuk meningkatkan tanggung jawab karyawan demi kelancaran operasional, pencapaian tersebut tidak melampaui batas perusahaan, yakni sebesar 0,5% dari target 1%. Terkait *Employee Turnover (ETO)* dapat melebihi target karena karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan tidak sejalan dengan budaya di wilayah tempat perusahaan berada, dan mereka memiliki alasan pribadi yang menyebabkan mereka memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Akibatnya, Departemen SDM dan Umum berupaya meminimalkan tanggung jawab pekerjaan dari departemen yang ditinggalkan seefektif mungkin. Sementara itu, dalam hal absensi, karyawan umumnya mengambil cuti atau absen karena alasan sakit yang masih dapat dimaklumi oleh perusahaan, dan ini sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari hasil analisis data, terdapat situasi di luar target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan strategis kesiapan waktu pada proses rekrutmen. Meskipun target perusahaan untuk waktu rekrutmen adalah 79 hari, pada kenyataannya, proses tersebut memerlukan waktu sekitar 80 hari, dengan perbedaan waktu 1 hari. Sementara itu, untuk mencapai tujuan strategis ketepatan waktu penggajian karyawan, perusahaan sudah berhasil mematuhi target yang telah ditetapkan. Target waktu proses penggajian adalah 7 hari, dan kenyataannya juga memerlukan waktu 7 hari. Terkait dengan waktu proses rekrutmen yang melebihi target selama 1 hari, hal ini disebabkan oleh beberapa calon karyawan yang tidak memberikan kabar, menyebabkan penundaan sehari. Di sisi lain, waktu proses penggajian tetap sesuai dengan target perusahaan. Perusahaan menekankan dedikasi terhadap karyawan yang bekerja, sehingga pemberian upah atau penghasilan dilakukan tepat waktu sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan data yang telah diperoleh, dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Inka Multi Solusi Trading, semua aspek telah mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Sebagai contoh, departemen IT telah mencapai target 100% kemampuan IT untuk seluruh pegawainya, sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Selain itu, pelaksanaan pelatihan juga berjalan sesuai rencana, dengan 15 kali pelatihan dilakukan pada tahun 2023. Jenis pelatihan meliputi orientasi *new*

employee sebanyak 1 kali, *team training* sebanyak 4 kali, pelatihan pengembangan *soft skill* sebanyak 5 kali, dan pelatihan keterampilan teknis sebanyak 5 kali. Hal ini bisa terjadi karena perusahaan menganggap pelatihan yang telah direncanakan sebagai suatu hal yang sangat vital untuk kelangsungan operasional sehari-hari. Dampaknya terasa signifikan bagi perusahaan, di mana semua tugas yang diberikan kepada karyawan di departemen mereka masing-masing dilakukan dengan hasil yang memuaskan dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

5.4 Kelemahan Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC), sebuah pendekatan yang telah diterapkan oleh banyak organisasi untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) dan mengaitkannya dengan pencapaian tujuan strategis mereka. HRSC mengintegrasikan berbagai metrik kinerja yang dipilih secara cermat untuk menilai kontribusi SDM terhadap kesuksesan organisasi secara menyeluruh. Namun, sebagaimana yang sering terjadi pada berbagai metode manajemen, *Human Resources Scorecard* juga memiliki kelemahan dan keterbatasan yang harus dipertimbangkan. Salah satu kelemahan pada penelitian kali ini adalah fokus *Human Resources Scorecard* yang cenderung lebih pada pengukuran kinerja secara kuantitatif, seperti produktivitas, turnover, atau biaya. Sementara itu, aspek kualitatif yang juga penting dalam memahami kinerja SDM, seperti salah satunya yaitu kepuasan karyawan, sering kali diabaikan. Ini dapat mengakibatkan kesulitan dalam mengevaluasi dampak signifikan yang mungkin dimiliki oleh faktor-faktor kualitatif ini terhadap kesuksesan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi peneliti dan praktisi untuk mempertimbangkan kedua sisi dari metode *Human Resources Scorecard* ini ketika menerapkannya dalam konteks spesifik organisasi.

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Ditemukan kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil perancangan *Strategy Map* untuk sasaran strategis perspektif keuangan adalah mengoptimalkan biaya pelatihan dan meminimalisasi biaya rekrutmen. Sasaran strategis perspektif pelanggan adalah meningkatkan tanggung jawab karyawan untuk kelancaran operasional dan meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja. Sasaran strategis perspektif proses bisnis internal adalah kesesuaian waktu penggajian dan waktu proses rekrutmen karyawan. Sasaran strategis perspektif pertumbuhan-pembelajaran adalah meningkatkan kemampuan IT dan meningkatkan *ability* karyawan dengan pelatihan.
2. Hasil pengukuran sasaran strategis di PT. Inka Multi Solusi Trading berdasarkan *Human Resources Scorecard* yaitu untuk perspektif finansial dengan sasaran strategis mengoptimalkan biaya pelatihan sudah memenuhi dengan hasil 73% dari target *training cost* yang ditentukan yaitu 70% dan sasaran strategis meminimalisasi biaya rekrutmen sudah memenuhi dengan hasil 48% dari target *employee procurement cost* yang ditentukan maksimal 50%. Perspektif pelanggan (karyawan) dengan sasaran strategis meningkatkan komitmen dan loyalitas tidak memenuhi dengan hasil 2,5% dari target *employee turnover* maksimal 2% dan sasaran strategis meningkatkan tanggung jawab karyawan sudah memenuhi dengan hasil 0,5% dari target maksimal *absenteism* 1%. Perspektif proses bisnis internal dengan sasaran strategis kesesuaian waktu rekrutmen tidak memenuhi dengan hasil 80 hari dari target yang ditentukan 79 hari dan sasaran strategis kesesuaian waktu penggajian sudah memenuhi yaitu 7 hari dari target yang ditentukan 7 hari. Perspektif pertumbuhan-pembelajaran dengan sasaran strategis meningkatkan kemampuan IT sudah memenuhi yaitu 100% dari target yang ditentukan 100% dan sasaran strategis meningkatkan *ability* karyawan dengan pelatihan sudah memenuhi yaitu 15 kali pelatihan dari target yang ditentukan yakni diadakannya pelatihan 15 kali dalam satu periode perusahaan.
3. Hasil evaluasi pengukuran sasaran strategis PT. Inka Multi Solusi Trading berdasarkan *Human Resources Scorecard* yaitu terdapat dua sasaran strategis tidak mencapai target karena sejumlah karyawan yang mengundurkan diri tidak sejalan

dengan budaya di wilayah perusahaan dan beberapa calon karyawan tidak memberikan kabar yang menyebabkan penundaan proses rekrutmen sehari. Untuk menanggulangi masalah tersebut, perusahaan dapat membentuk tim pengawasan proses rekrutmen yang bertugas mengawasi dan mengevaluasi proses rekrutmen karyawan. Selain itu, perusahaan juga dapat memaksimalkan rotasi posisi pegawai yang sudah ada guna memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia perusahaan, serta memberikan fasilitas yang diperlukan oleh pegawai seperti layanan transportasi antar-jemput karyawan.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil yang didapat setelah melakukan penelitian, peneliti dapat memberikan saran-saran pada pihak perusahaan, yaitu:

1. PT. Inka Multi Solusi Trading disarankan untuk menerapkan *human resources scorecard* dalam perencanaan pengukuran kinerja tahunan, sesuai dengan kondisi perusahaan. Hal ini bertujuan untuk merancang strategi yang efektif dan efisien, serta memberikan evaluasi terhadap *Key Performance Indicators* (KPI) dalam mencapai visi dan misi perusahaan.
2. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan pendekatan human relation dengan melakukan evaluasi secara berkala dan mengumpulkan umpan balik dari pegawai sebagai alternatif solusi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, H. W., & Samanhudi, D. (2023). Analyzing the measurement of employee performance with human resources scorecard and analytical hierarchy process. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Angelo, C., Jap, L., & Jesen. (2019). Human Resource Scorecard (HRSC) and Objective Matrix as Performance Measurement and Performance Booster Method to Optimize Production Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(6), 173-184. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v6i6.1200>
- Becker, Huselid, & Ulrich. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Busniess Press.
- Bojonegoro, & Permadi. (1992). *"AHP" Pusat Antar Universitas, Studi Ekonomi*. Jakarta: UI.
- Boudlaie, H., Shamsi, S., Garcia-Perez, A., Mahdiraji, A. H., & Jafari-Sadeghi, V. (2020). Designing a Human Resource Scorecard: An Empirical Stakeholder-Based Study with a Company Culture Perspective. *Journal of Entrepreneurship*, 16(4), 113-147.
- Chairunnisah, & Mataram. (2021). Teori sumber daya manusia.
- Daihani, & Umar, D. (2001). *Komputerisasi Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Darmanto, & Eko. (2014). Penerapan Metode AHP (Analytic Hierarcy Process) Untuk Menentukan Kualitas Gula Tumbu. *Jurnal SIMETRIS Vol.5 No.1*.
- Ermayanti, D., & Ro'ifah, A. (2016). Human Resource Scorecard (HRSC) as Performance Measurement Method to Optimize Organization Performance. *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*, 2(11), 11-21.
- Firania, F., & Muslim, E. (2016). Designing The Human Resource Scorecard As A Performance Measurement of Human Resource. *Jurnal Manajemen Teknologi*.
- Forman. (2001). The Analytic Hierarchy Process–An Exposition. *Journal Operations Research*.
- Franceschini, F., Maisano, D., & Galetto, M. (2018). Designing a Performance Measurement System: theory and Practice of Key Performance Indicators. *Management for Professionals*. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-030-01192-5>
- Gabcanova. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117-128. doi:10.7441/joc.2012.01.09
- Garde, C. P. (2023). Balanced Human Resource Scorecard towards Quality, Efficiency and Timeliness of Secondary Teachers in Sarangani Province. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 2(9), 3893-3900.

- Hani, & Handoko, T. (2008). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Vol. II). Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Husni. (2010). Sistem Informasi Pendukung Keputusan Pada Seleksi Penerimaan Pegawai Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP). *Jurnal Dinamika Informatika Vol.2 No.2*.
- Islamy, K., Rimawan, E., Hidayat, F., & Faraitody, F. (2020). Analysis of the Performance of Employees with the Methods of Human Resources Scorecard and Analytical Hierarchy Process in the Labor Outsourcing Company. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(8).
- Ismail, Nasution, & Sembiring. (2019). Human Resource Scorecard Based Human Resource (HR) Assessment System Design. *International Conference on Industrial and Manufacturing Engineering*, 505. doi:10.1088/1757-899X/505/1/012034
- Julaiha. (2011). Balanced Scorecard (BSC) Seebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan.
- Juliawati, N. (2012). Koordinasi dan Usaha Koordinasi dalam Organisasi : Sebuah Kerangka Studi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 177-192.
- Kadarsah. (1998). *Sistem Pendukung Keputusan: Suatu Wacana Struktural dan Implementasi konsep pengambilan keputusan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kanyaku. (2019). Arrangement of Performance Measurment Tools with Human Scorecard Method in XYZ General Hospital. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 3(4), 457-473. Retrieved from <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Kaplan, Robert, David, & Norton. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kundariyah, Tjahjono, & Winny. (2022). Employee Performance Measurements at 'Aisyiyah Klaten Hospital using the Human Resources Scorecard approach. *Disease Prevention and Public Health Journal.*, 16(1), 47-54. doi:10.12928/dpphj.v16i1.4585
- Lohana, Abbas, Sahoo, Singh, Pallathadka, & Babu. (2021). Performance Measurement of Human Resource by Design a Human Resource Scorecard. *Materials Today: Proceedings*, 2214-7853. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.203>
- Lubis, A. S., & Amalia, A. (2021). Employee Performance Assessment With Human Resources Scorecard And Ahp Method (Case Study : PT. PLN (Persero) North Sumatra Generation). *Journal Of Management Analytical and Solution*.
- Luis, Prima, & Suwardi. (2008). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Fungsional Scorecards*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Maisano, Galetto, & Franceschini. (2019). Designing a Performance Measurement System.

- Maradita. (2020). *Human Resources Scorecard Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM(Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM)*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia Vol. 05*, 15-18.
- Mardatillah, Y. I. (2013). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia PT. XYZ Dengan Human Resources Scorecard. *e-Jurnal Teknik Industri FT USU*.
- Moeheriono. (2010). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.
- Mulyadi. (2005). Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard.
- Murad, M. M., & Asaduzzaman, M. (2014). Human Resource Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard. *World Journal of Social Sciences*, 4(1), 70-19.
- Mutmainah, Marfuah, U., & Panudju, A. T. (2017). Employee Performance Appraisal Model Using Human Resources Scorecard And Analytical Hierarchy Process (AHP). *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*.
- Nasional, B. S. (2015). *SNI ISO 9001 2015 Sistem Manajemen Mutu*. Jakarta.
- Nasional, B. S. (n.d.). *Badan Standarisasi Nasional*. Retrieved from Badan Standarisasi Nasional: https://www.bsn.go.id/main/sni/isi_sni/5
- Nasional, B. S. (n.d.). *Badan Standarisasi Nasional*. Retrieved from Badan Standarisasi Nasional: www.bsn.go.id
- Nuraeni, Sidik, M., Nasri, R., & Yusuf, M. (2021). Measuring Employee Performance with the Human Resource Scorecard Approach PT. Matahari Department Store Ciputra Cibubur. *Journal of Economics, Management, Entrepreneur, and Business*, 1(2), 179-186. Retrieved from <https://abnusjournal.com/jmeb>
- Pardanawati, Rukmini, & Fatyasin. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Kartu Skor Berimbang. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*.
- Prasetyo, S., Irawan, B., & Apriani, F. (2020). Penerapan Standar ISO 9001:2015 Sistem Manajemen Mutu Pada PT PLN (PERSERO) UPDK MAHAKAM UL PLTGU TANJUNG BATU. *Jurnal Paradigma*, Vol. 9 No. 1.
- Sabil, Hakim, L., Lestiningsih, A. S., & Widodo, D. P. (2023). Hubungan Implementasi Sistem Manajemen ISO 9001-2015 terhadap Peningkatan Standar Mutu Produk Baja Tulangan di Jakarta. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 21(1), 21. doi:<https://doi.org/10.31294/jp.v21i1>
- Sagita. (2011). Key Performance Indicator (KPI) Karyawan Divisi Field Support Operation (FSO). *Business & Management Journal*.
- Santosa, S., Julviana, A., & Khotimah, K. (2021). Implementation of SNI ISO 9001:2015 to Improve the Quality Management System Of BATAN's R&D Services. *Prosiding PPIS*, 103-112.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. . PT Refika Aditama.

- Setiadi, B. P., & Septiani, N. A. (2023). Implementation of Human Resources Scorecard-Based Human Resources Work System Design at PT. Surya Sukses Abadi Prima. *Ilomata International Journal of Management*, 4(1), 1-12.
- Shamsi, S., & Boudlaie, H. (2019). A Qualitative Study of Human Resource Scorecard in the Public Sector with the Key Stakeholders Approach: A Case Study of Kish Free Zone Organization. *Journal of Public Administration*, 11(4), 581-607. doi:10.22059/jipa.2019.283750.2570
- Siregar, K. N., Sinulingga, S., & Sembiring, M. T. (2022). The Measurement of Employee Performance with A Human Resource Scorecard Methods: A Study Case in PDAM Medan. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 24(2), 194-202. doi:10.32734/jsti.v24i2.8566
- Susilo, H., Astuti, S., & Surya, W. (2014). Pengaruh Employee Knowledge, Skill, dan Ability (KSA) terhadap Penggunaan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(1), 1-7.
- Sutrisno, Prasetyo, H. A., & Faot, A. I. (2022). The Measurement of Human Resources Employees by using Human Resources Score Card Method and Analytical Hierarchy Process Method. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*.
- Zefri, & Sari. (2019). Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan, dan Pengalaman Pegawai Negeri Sipil Beserta Kelompok Masyarakat (Pokmas) Terhadap Kualitas Pengelolaan Dana Kelurahan Di Lingkungan Kecamatan Langkapura. *Jurnal Ekonomi*.

LAMPIRAN

Data Keuangan PT. Inka Multi Solusi Trading	
<i>Training Cost</i>	Rp. 55.000.000
Anggaran <i>Training Cost</i>	Rp. 75.000.000
<i>Employee Procurement Cost</i>	Rp. 12.000.000
Anggaran <i>Employee Procurement Cost</i>	Rp. 25.000.000
Data Karyawan PT. Inka Multi Solusi Trading	
Karyawan dengan kemampuan IT	2 Orang
Jumlah Hari Kerja	216 Hari
Rata-rata Hari Karyawan Absen	1 Hari
Jumlah Karyawan	117 Orang
Jumlah Karyawan Keluar	3 Orang
Data Proses Rekrutmen Karyawan PT. Inka Multi Solusi Trading	
Menyiapkan persyaratan untuk rekrutmen karyawan.	7 Hari
Membuat pengumuman telah dibuka rekrutmen karyawan	3 Hari
Menyeleksi persyaratan administrasi	14 Hari
Membuat pengumuman panggilan tes	2 Hari
Melakukan tahapan tes	31 Hari
Memeriksa dan menentukan hasil tes	14 Hari
Melaporkan hasil pelaksanaan seleksi kepada Direktur yang membawahi pengelolaan SDM	7 Hari
Mengumumkan hasil tes	2 Hari
Total hari yang dibutuhkan	80 Hari
Data Proses Penggajian Karyawan PT. Inka Multi Solusi Trading	
Merekapitulasi absensi kehadiran di hari Senin setiap minggu ke-3	1 Hari
Melakukan perhitungan gaji berdasarkan hasil rekapitulasi absensi	2 Hari
Melakukan pengecekan kembali terkait pembayaran tagihan	1 Hari

perusahaan termasuk gaji karyawan	
Konfirmasi kepada bank mitra terkait nominal uang yang akan dikeluarkan	1 Hari
Pendistribusian gaji karyawan	2 Hari
Total hari yang dibutuhkan	7 Hari
Data Pelatihan Karyawan PT. Inka Multi Solusi Trading	
<i>New Employee Orientation Training</i>	1
<i>Team Training</i>	4
<i>Technical Skill Training</i>	5
<i>Soft Skill Development Training</i>	5