

**ANALISIS KINERJA KARYAWAN MANAJEMEN DENGAN  
METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD*  
(Studi Kasus : PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV*  
Cilacap)**

**TUGAS AKHIR**

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



Nama : Nada Fauzana

No. Mahasiswa : 20522349

**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, 01 Juni 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nada Fauzana', written over a horizontal line.

(Nada Fauzana)  
20522349

## SURAT BUKTI PENELITIAN



### SURAT KETERANGAN

No.Ket- 179 /KPI47800/2024-S8

Yang bertanda tangan di bawah ini, Manager Human Capital PT Pertamina Kilang Internasional Refinery Unit IV Cilacap menerangkan bahwa mahasiswa dengan data sebagai berikut :

Nama : Nada Fauzana  
NRP/NIM : 20522349  
Jurusan : Teknik Industri  
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah melaksanakan kerja praktek pada tanggal 1 April 2024 s.d. 31 Mei 2024 dan menyusun laporan dengan judul :

***PERAN HUMAN CAPITAL DALAM MEMBERIKAN FASILITAS PENINGKATAN KOMPETENSI DAN JENJANG KARIR PEKERJA***

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilacap, 24 Juli 2024  
Direktorat Operasi  
PT Kilang Pertamina Internasional  
Manager Human Capital RU IV,

**Diana Suciati**

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

**ANALISIS KINERJA KARYAWAN MANAJEMEN DENGAN  
METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD*  
(Studi Kasus : PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV*  
Cilacap)**



**Yogyakarta, 05 Juli 2024**

**Dosen Pembimbing**

**(Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M)**

**LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI**

**ANALISIS KINERJA KARYAWAN MANAJEMEN DENGAN METODE  
HUMAN RESOURCES SCORECARD  
(Studi Kasus : PT. Pertamina Kilang Internasional Refinery Unit IV Cilacap)**

**TUGAS AKHIR**

**Disusun Oleh :**

**Nama : Nada Fauzana**

**No. Mahasiswa : 20522349**

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

**Yogyakarta, 08 - 08 - 2024**

**Tim Penguji**

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

**Ketua**

**Elanjati Worldailmi, S.T., M.Sc.**

**Anggota I**

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

**Anggota II**

**Mengetahui,**

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

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

**NIK. 015226101**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Laporan Tugas Akhir ini sepenuhnya saya dedikasikan untuk kedua orang tua saya yang telah membesarkan, mendidik serta selalu memberikan yang terbaik untuk saya. Terima kasih untuk doa yang tak henti diucapkan dan untuk pengorbanan yang diberikan untuk saya. Terima kasih untuk selalu menjadi *support system* terbaik selama proses penyusunan hingga laporan Tugas Akhir ini diserahkan. Terima kasih juga saya ucapkan kepada kakak-kakak saya yang sudah membantu membimbing, memberikan motivasi, menjadi penyemangat, tempat saya berkeluh kesah, dan menjadi sosok yang senantiasa mendorong saya agar proses pengerjaan laporan ini dapat sesuai dengan target saya.

Selain itu, saya mengucapkan terima kasih atas doa dan dukungan dari sahabat saya, teman seperjuangan saya. Terima kasih untuk selalu menemani saya baik pada saat suka maupun duka serta selalu mendukung saya untuk bangkit dari kesulitan maupun kesedihan yang saya alami. Terimakasih juga saya ucapkan untuk pihak-pihak yang terlibat yang tidak bisa saya ucapkan satu persatu. Ucapan dan semangat yang kalian berikan, sangat memacu saya untuk dapat memberikan yang terbaik dalam penyusunan laporan tugas akhir ini. Terakhir, saya berterimakasih pada diri saya yang telah berhasil mencurahkan segala tenaga dan pikirannya untuk menyusun laporan ini dengan baik hingga akhirnya nantinya saya dapat menyandang gelar sarjana.

## **MOTTO**

“Berpikirlah positif, tidak peduli seberapa keras kehidupanmu.”

(Ali bin Abi Thalib)

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.”

(QS. Al – Insyirah: 6)

“Semua orang akan berhasil tentu dengan jalan yang berbeda, semua akan indah meski ada batu dan krikil yang perlu dilewati.”

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

*Alhamdulillah hirabbil'alamin.* Puji syukur kehadirat Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan karunia – Nya, sehingga pelaksanaan dan penyusunan Laporan Tugas Akhir dengan judul “Analisis Kinerja Karyawan Manajemen dengan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) Studi Kasus PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV Cilacap*” dapat selesai dengan baik tepat pada waktunya.

Tugas akhir ini merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa/i untuk memperoleh gelar sarjana di Jurusan Teknik Industri Program Sarjana Universitas Islam Indonesia. Dalam pelaksanaan dan penyusunan Laporan Tugas Akhir ini melibatkan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka dari itu, penulis ucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada pihak – pihak terkait di antaranya sebagai berikut.

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., IPU, ASEAN.Eng., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph. D., IPM, selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M., selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir.
4. Bapak Edy Januari Utama selaku General Manager dari PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV Cilacap*.
5. Ibu Diana Suciati selaku *manager* fungsi *Human Capital* PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV Cilacap*.
6. Bapak Rendhie Bihagqi dari perusahaan PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV Cilacap* selaku pembimbing lapangan selama program penelitian berlangsung.

7. Seluruh staf dan karyawan PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap, khususnya pada Departemen *Human Capital* yang telah memberikan kesempatan dan bimbingan pada penulis selama program penelitian berlangsung.
8. Kedua orang tua dan keluarga yang telah memberikan banyak *support*, doa, dan motivasi kepada penulis dari awal tugas akhir ini dibuat hingga laporan ini selesai.
9. Amalia Puja Ningtyas, Riska Aprilliany Putri, Pasadina Dwi Tatakun, Aini Kusuma Wardani, dan Khanezia Zahra selaku sahabat dari penulis yang telah memberikan semangat, dukungan, serta doa selama perjalanan pembuatan tugas akhir hingga penyusunan laporan selesai.
10. Serta teman – teman dan sahabat penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan, semangat, dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan tugas akhir ini, dimulai dari proses pengajuan *outline* hingga laporan berada pada tahap selesai, memiliki banyak kekurangan dan kesalahan baik dari segi penulisan maupun pemilihan kata. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun sehingga dapat bermanfaat bagi pihak – pihak yang membutuhkan.

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 01 Juni 2024



**Nada Fauzana**  
NIM. 20522349

## ABSTRAK

Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang baik, tentu dapat memberikan pengaruh pada kinerja, strategi, dan keberhasilan dari perusahaan. Sebagai contoh pada perusahaan PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV Cilacap* yang merupakan suatu perusahaan BUMN dan bergerak pada bidang migas (Minyak Bumi dan Gas Bumi). Berdasarkan penelitian yang dilakukan, perusahaan ini memiliki permasalahan mengenai perputaran karyawan yang kompleks sehingga fungsi *Human Capital* perlu melakukan pengelolaan dengan baik. Di sisi lain, fungsi *Human Capital* memiliki keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Melalui penelitian ini, dilakukan penilaian mengenai kinerja dari fungsi *Human Capital* dan mendefinisikan mengenai KPI yang diprioritaskan serta memberikan rekomendasi dari analisis yang dilakukan. Proses penilaian kinerja ini dilakukan dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* ini dimana menilai dari 4 perspektif yang diusahakan untuk tetap seimbang demi tercapainya tujuan perusahaan. Berdasarkan analisis perhitungan, dapat diketahui bahwa kinerja fungsi *Human Capital* sudah cukup baik. Namun, masih terdapat salah satu perspektif yang belum mencapai tingkat kinerjanya yakni pada perspektif Karyawan/Pelanggan. Kemudian dengan metode *Analytical Hierarchy Process* dilakukan pembobotan mengenai KPI yang ingin diprioritaskan oleh perusahaan. Dari hasil pembobotan dapat diketahui bahwa KPI yang menjadi prioritas perusahaan adalah perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan strategi memaksimalkan realisasi karir karyawan. Untuk menjaga keseimbangan setiap perspektif maka perlu melakukan perbaikan pada perspektif Karyawan/Pelanggan. Rekomendasi yang dapat diberikan adalah dengan menyediakan sistem informasi dalam dashboard karyawan sebagai bentuk peningkatan kualitas pelayanan khususnya pada komunikasi informasi dan sosialisasi kepada karyawan.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *Human Resources Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process*, *Human Capital*

## DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
SURAT BUKTI PENELITIAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
ABSTRAK .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
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
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
2.1 Kajian Literatur .....	6
2.1.1 <i>State of Art</i> .....	9
2.2 Landasan Teori .....	9
2.2.1 Penilaian Kinerja.....	9
2.2.2 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> .....	10
2.2.3 <i>Human Resources Scorecard (HRSC)</i> .....	10
2.2.4 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> .....	12
2.2.5 Perbedaan HRSC Dengan Metode Penilaian Kinerja Lain .....	13
2.2.6 <i>Scoring dan Traffic Light System</i> .....	15
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>17</b>
3.1 Subjek dan Objek Penelitian .....	17
3.2 Data yang Digunakan.....	17
3.2.1 Jenis Data .....	17
3.2.2 Metode Pengumpulan Data.....	18
3.2.3 Metode Penentuan Jumlah Sampel .....	18
3.3 Alur Penelitian .....	19
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>26</b>
4.1 Visi dan Misi Perusahaan .....	26
4.2 Sistem Penilaian Kinerja di PT. Pertamina Kilang Internasional <i>Refinery Unit IV Cilacap</i> .....	26
4.3 Proses Bisnis <i>Human Capital</i> Perusahaan .....	27
4.4 Pengumpulan Data.....	28
4.4.1 Data Perspektif Keuangan .....	28

4.4.2	Data Perspektif Proses Bisnis Internal .....	29
4.4.3	Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	30
4.5	Pengolahan Data .....	30
4.5.1	Kuesioner Kepuasan Karyawan .....	30
4.5.2	Uji Kelayakan Kuesioner .....	35
4.5.3	Uji Kecukupan Data .....	38
4.6	Perhitungan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> .....	39
4.7	Perhitungan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) .....	45
4.8	Penilaian kinerja dengan metode <i>Human Resources Scorecard</i> dan AHP .....	52
BAB V	ANALISIS dan PEMBAHASAN .....	58
5.1	Analisa Perspektif <i>Human Resources Scorecard</i> .....	58
5.2	Analisa Hasil Pembobotan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	60
5.3	Analisa Pengukuran Kinerja dengan <i>Human Resources Scorecard</i> dan AHP .....	60
BAB VI	PENUTUP .....	62
6.1	Kesimpulan .....	62
6.2	Saran .....	63
DAFTAR PUSTAKA	.....	64
LAMPIRAN	.....	A-1

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kajian Literatur .....	7
Tabel 4. 1 Data Perspektif Keuangan .....	28
Tabel 4. 2 Data Perspektif Pelanggan/Karyawan .....	29
Tabel 4. 3 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	30
Tabel 4. 4 Perancangan Kuesioner Kepuasan .....	31
Tabel 4. 5 Hasil Uji Coba .....	33
Tabel 4. 6 Perbaikan Kuesioner.....	34
Tabel 4. 7 Keputusan Uji Validitas .....	37
Tabel 4. 8 Keputusan Uji Reliabilitas.....	38
Tabel 4. 9 Peran SDM terhadap Strategi berdasarkan 4 Perspektif.....	40
Tabel 4. 10 Pendefinisian <i>HR Deliverables</i> .....	43
Tabel 4. 11 Perancangan Ukuran Strategis setiap <i>HR Deliverables</i> .....	44
Tabel 4. 12 <i>Priority Weight</i> setiap Kriteria HRSC.....	49
Tabel 4. 13 <i>Priority Weight</i> setiap Subkriteria HRSC.....	50
Tabel 4. 14 <i>Consistency Ratio</i> Kriteria HRSC .....	51
Tabel 4. 15 <i>Consistency Ratio</i> setiap Subkriteria HRSC.....	51
Tabel 4. 16 Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2023 .....	53
Tabel 4. 17 Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2024 .....	53
Tabel 4. 18 Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan/Karyawan Tahun 2023.....	54
Tabel 4. 19 Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan/Karyawan Tahun 2024.....	55
Tabel 4. 20 Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2023 .....	55
Tabel 4. 21 Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2024.....	56
Tabel 4. 22 Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Tahun 2023 .....	56
Tabel 4. 23 Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Tahun 2024 .....	57
Tabel 4. 24 Rekap Kuesioner Kepuasan Karyawan .....	A-3

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Perputaran Karyawan di PT. Pertamina Kilang Internasional <i>Refinery Unit IV Cilacap Tahun 2023</i> .....	3
Gambar 2. 1 Hierarki Permasalahan AHP.....	12
Gambar 3. 1 Diagram Alur Penelitian.....	20
Gambar 4.1 Siklus Proses Bisnis <i>Human Capital</i> .....	27
Gambar 4. 2 Hasil Uji Validitas.....	36
Gambar 4. 3 Hasil Uji Reliabilitas.....	38
Gambar 4. 4 Hasil Keseragaman Data.....	39
Gambar 4. 5 Indikator Strategi Bisnis berdasarkan 4 Perspektif.....	40
Gambar 4. 6 Peta Strategi 4 Perspektif.....	42
Gambar 4.7 Hierarki Permasalahan.....	47
Gambar 4. 8 Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria.....	47
Gambar 4. 9 Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Keuangan.....	48
Gambar 4. 10 Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Karyawan/Pelanggan.....	48
Gambar 4. 11 Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Proses Bisnis Internal.....	48
Gambar 4. 12 Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	49
Gambar 4. 13 Hasil Sintesis subkriteria dengan tujuan.....	52
Gambar 5. 1 Saran dan Kritik Karyawan tentang fungsi <i>Human Capital</i> .....	59
Lampiran 1. 1 Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	A-1
Lampiran 1. 2 Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	A-2
Lampiran 1. 3 Pengisian Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	A-3
Lampiran 1. 4 Pengisian Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	A-3
Lampiran 1. 5 Pengisian Kuesioner AHP (Expert 1).....	A-7
Lampiran 1. 6 Pengisian Kuesioner AHP (Expert 2).....	A-8
Lampiran 1. 7 Pengisian Kuesioner AHP (Expert 3).....	A-9
Lampiran 1. 8 Pengisian Kuesioner AHP (Expert 4).....	A-10

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan memiliki tujuan masing-masing dimana tujuan ini memberikan panduan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan dan pengukuran kinerja bisnis. Dalam proses tercapainya tujuan Perusahaan, tentu tidak lepas dari peranan sumber daya manusia. Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang baik, tentu dapat memberikan pengaruh pada kinerja, strategi, dan keberhasilan dari perusahaan. Salah satu tolak ukur dalam mengetahui peranan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap perusahaan adalah melalui kinerja karyawan (Widodo & Yandi, 2022).

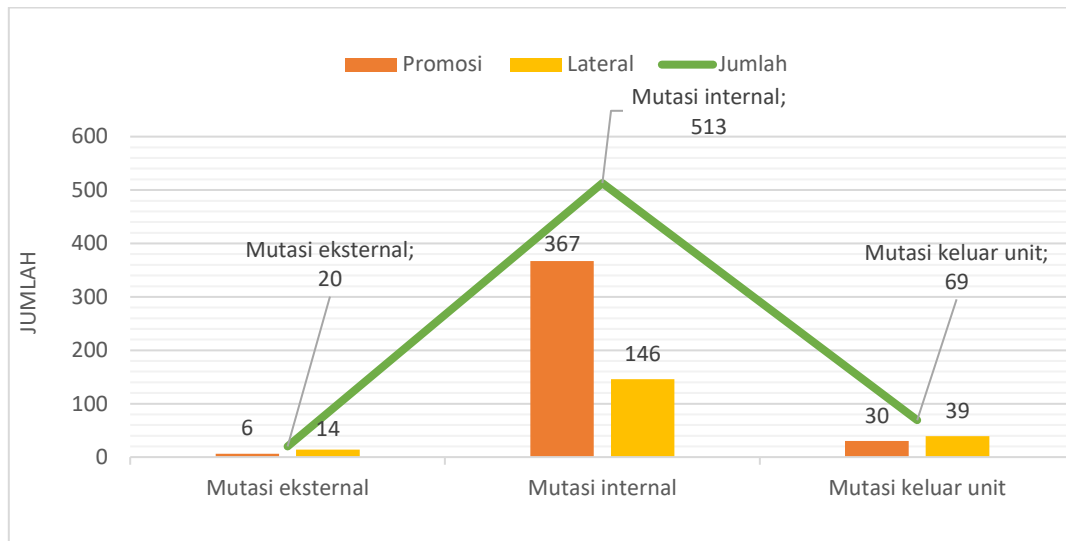
Setiap karyawan memiliki perilaku dan kondisi yang berbeda – beda yang dapat mempengaruhi kualitas setiap individunya, sehingga sangat penting untuk dilakukan penilaian kinerja. Selain itu, perlu adanya komunikasi yang terjalin dengan baik antara pihak manajemen dengan karyawan lain. Hal ini dikarenakan, kurangnya komunikasi didukung dengan rasa ketidakpuasan karyawan dapat memicu terjadinya hubungan yang kurang baik antara karyawan dengan pihak manajemen dan penurunan kinerja (Ayub et al., 2021). Hal ini mendorong pentingnya dilakukan penilaian mengenai kinerja pada pihak manajemen dengan tujuan mengetahui kinerja mereka dalam proses pemenuhan hak – hak dan kepuasan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi kinerja karyawan terhadap aktivitas yang terjadi dalam rantai nilai di suatu perusahaan atau organisasi (Habibi & Hadining, 2023). Dengan adanya penilaian kinerja karyawan dapat memberikan bantuan pada Perusahaan dalam melakukan pengambilan keputusan. Sebagai contoh Perusahaan membutuhkan data data untuk melakukan pemilihan karyawan terkait *rewarding*, kenaikan pangkat, maupun pemberhentian karyawan.

Tentunya dalam hal ini, pihak manajemen karyawan memiliki tanggung jawab penuh dalam pemeliharaan dan pengelolaan karyawan serta melakukan penilaian kinerja secara berkala. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Agus Subekti (2021), sistem penilaian kinerja yang baik memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Ismail et al. (2022) dikatakan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.

PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap merupakan salah satu Perusahaan yang bergerak dalam pengolahan minyak bumi menjadi berbagai produk diantaranya bahan bakar minyak, aspal, dan *Base Oil* (bahan dasar pelumas). Perusahaan ini menjunjung prinsip untuk menyediakan tempat bekerja yang nyaman dan '*Employer of Choice*' (Perusahaan idaman) di mata karyawan dan masyarakat. Dalam proses pencapaian prinsip tersebut tentu dibutuhkan kerja sama yang baik antara karyawan dengan pihak manajemen. Untuk mengukur keberhasilan tersebut perlu dilakukan penilaian kinerja pada pihak manajemen sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab serta kewenangan dalam menyediakan tempat kerja yang nyaman dan jaminan karir bagi karyawannya.

Permasalahan yang kerap di alami di PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap adalah perputaran karyawan yang terjadi di dalam perusahaan cukup kompleks. Dalam suatu perusahaan, sangat umum terjadi perputaran karyawan baik secara internal maupun eksternal. Perputaran karyawan yang umum terjadi diantaranya adalah promosi, mutasi, dan rotasi. Promosi merujuk pada pemindahan karyawan ke suatu posisi atau jabatan yang lebih tinggi ataupun pemindahan pada jabatan yang baru diciptakan karena kemampuan khusus yang dimiliki (Wattu et al., 2024). Sedangkan mutasi merujuk pada perubahan pekerjaan, posisi, maupun jabatan yang dapat terjadi di dalam maupun di luar organisasi baik secara lateral ataupun vertikal (Manshur & Afriza, 2024). Sementara rotasi sendiri merupakan peralihan karyawan secara lateral dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan (Wattu et al., 2024). Berikut merupakan data mengenai perputaran karyawan yang terjadi di perusahaan PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap dalam kurun waktu satu tahun terakhir.



Gambar 1. 1 Perputaran Karyawan di PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit* IV Cilacap Tahun 2023

Melihat hal tersebut, Fungsi *Human Capital* (HC) sebagai pihak manajemen sumber daya manusia ini perlu memperhatikan bagaimana proses pengembangan serta pengelolaan sumber daya manusia dan penciptaan lingkungan kerja yang nyaman. Untuk beberapa waktu terakhir, fungsi HC ini telah banyak berupaya untuk memaksimalkan tugasnya. Namun, pihak HC ini belum mengetahui *feedback* dari karyawan terkait hal tersebut. Selain itu, fungsi HC ini memiliki keterbatasan dalam sumber daya manusia yang dimiliki. Mengetahui keterbatasan tersebut, maka peneliti melakukan proses penilaian kinerja untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja karyawan HC.

Terdapat berbagai macam metode dalam proses penilaian kinerja karyawan diantaranya metode BARS (*Behaviorally Anchor Rating Scale*), BSC (*Balance Scorecard*), dan HRSC (*Human Resources Scorecard*). Melihat dari permasalahan yang terjadi, metode HRSC dinilai sesuai dengan kebutuhan penyelesaian masalahnya. Proses penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) membantu menilai dengan melibatkan berbagai sudut pandang dan membantu menyesuaikan dengan visi, misi, dan strategi yang digunakan oleh Perusahaan (Habibi & Hadining, 2023).

Penggunaan metode ini dipilih karena fokus yang dituju adalah pada kualitas kinerja dari sumber daya manusia. Selain itu, melalui penilaian dengan metode HRSC ini membantu menjabarkan visi dan misi Perusahaan menjadi suatu strategi objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI) kinerja sumber daya manusia.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibuat sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa permasalahan yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kinerja karyawan pada bagian manajemen SDM atau *Human Capital* pada PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*?
2. Apa saja faktor – faktor pada penilaian kinerja karyawan yang berpengaruh dan diprioritaskan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan?
3. Bagaimana solusi atau rekomendasi yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan manajemen SDM di PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap berdasarkan pada analisis yang telah dilakukan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan dari penelitian yang dilakukan antara lain:

1. Mengetahui kinerja karyawan pada bagian manajemen SDM atau *Human Capital* pada PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*.
2. Mengetahui faktor – faktor pada penilaian kinerja karyawan yang berpengaruh dan diprioritaskan untuk mendukung tercapainya tujuan Perusahaan dengan pembobotan indikator menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.
3. Mengetahui solusi atau rekomendasi yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan manajemen SDM di PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap berdasarkan pada analisis yang telah dilakukan.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat mengetahui tingkat ketercapaian produktivitas pada karyawan manajemen serta kesesuaian dengan tujuan perusahaan. Selain itu, perusahaan dapat mengetahui ketepatan strategi yang diambil sebagai langkah perbaikan.
2. Perusahaan dapat mengetahui *Key Performance Indicator* sehingga dapat melakukan perbaikan secara maksimal yang berfokus pada faktor dengan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.
3. Solusi dan rekomendasi yang diberikan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan untuk perbaikan di masa mendatang sehingga kinerja karyawan semakin baik.

#### 1.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian yang dilakukan lebih fokus terhadap permasalahan dan tidak meluas, diperlukan adanya batasan – batasan. Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di perusahaan PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV Cilacap* pada Fungsi *Human Capital*.
2. Perspektif keuangan menggunakan persentase kesesuaian biaya asuransi dan pengembangan karyawan.
3. Perspektif konsumen (karyawan) menggunakan data absensi dan tingkat kepuasan terhadap kinerja karyawan manajemen.
4. Perspektif proses bisnis menggunakan lamanya waktu koordinasi yang dilakukan.
5. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan data pelatihan atau evaluasi yang dilakukan.
6. Penelitian ini menggunakan kombinasi dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam penentuan bobot prioritas *Key Performance Indicator*.
7. Keseluruhan data yang digunakan merupakan data dalam periode 6 bulan di tahun 2023 dan 2024.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Literatur

Kajian literatur merupakan bagian dalam penelitian untuk membantu dalam mendapatkan landasan teoritik dengan melakukan riset terhadap penelitian terdahulu. Terdapat beberapa penelitian yang dikaji dengan topik yang sama yakni mengenai penilaian kinerja karyawan. Berikut merupakan beberapa kajian mengenai jurnal penelitian terdahulu.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Harahap & Perdana (2021) dimana penilaian kinerja yang dilakukan dengan menggunakan metode BARS (*Behaviorally Anchor Rating Scale*). Dari hasil penelitian ini mengukur dengan menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi. Analisis yang dilakukan dengan menggunakan metode BARS dapat mengetahui apa saja faktor yang berpengaruh dalam penilaian kinerja dari segi perilaku kerja dan sifat pribadi. Dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktavia. et al. (2021), dengan menggunakan metode yang sama lebih berfokus pada insiden perilaku kerja yang diinginkan dan yang tidak diinginkan serta menghasilkan faktor yang berbeda dibandingkan penelitian yang dilakukan oleh Harahap & Perdana (2021).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Kesek. et al. (2020) dimana penilaian kinerja yang dilakukan dengan menggunakan metode BSC (*Balance Scorecard*). Penilaian ini berfokus pada 4 perspektif perusahaan dimana dapat mendefinisikan kinerja perusahaan secara internal dan eksternal. Hasil yang diperoleh adalah analisa kondisi pada setiap perspektif di perusahaan dan permasalahan yang ada pada setiap perspektif tersebut. Dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zuniawan. et al. (2020), dengan menggunakan metode yang sama faktor yang dihasilkan cenderung sama. Selain itu kriteria dalam setiap perspektifnya memiliki kesamaan dengan standar yang sesuai dengan perusahaan.

Penelitian lainnya dengan menggunakan metode pengembangan dari BSC yakni metode HRSC (*Human Resources Scorecard*) yang dilakukan oleh Maulana. et al. (2023). Penilaian ini berfokus pada 4 perspektif dari kaca mata sumber daya manusia di dalam perusahaan. Dari hasil penelitian ini didapatkan bahwa untuk mengatasi permasalahan di bagian produksi, perlu ditingkatkan perspektif bisnis internal khususnya pada sub-kriteria jumlah kehadiran karyawan. Penelitian ini mengkombinasikan metode HRSC dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Metode AHP ini membantu dalam menentukan bobot prioritas pada setiap kriteria dan sub-kriteria pada masing-masing perspektif. Sehingga membantu pada proses penentuan strategi dalam mengatasi permasalahan yang didapatkan. Sedangkan pada penelitian lain yang menggunakan metode kombinasi *Rating Scale* dan ANP (*Analytical Network Proses*) dimana metode ANP ini dipilih untuk melakukan pengambilan keputusan yang tidak bisa dibuat struktur hierarkinya melainkan melalui interaksi dan ketergantungan antar elemen pada setiap level (Sylvia et al., 2013).

Tabel 2. 1 Kajian Literatur

Nama Peneliti	Objek	Metode			
		HRSC	AHP	BARS	BSC
(Harahap & Perdana, 2021)	Penilaian kinerja untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan			✓	
(Kesek et al., 2020)	Penilaian kinerja pada PT. Nenggapratama.				✓
(Lohana et al., 2022)	Penelitian ini dilakukan untuk merancang dan mengevaluasi organisasi.	✓			
(Adeyemi et al., 2024)	Penelitian mengenai analisis pada pelayanan rantai pasok pada Usaha Kecil Menengah (UKM)		✓		
(Lilyana et al., 2019)	Penilaian kinerja karyawan PT. OCM pada bagian produksi.	✓	✓		

Nama Peneliti	Objek	Metode			
		HRSC	AHP	BARS	BSC
(Ardiyanti et al., 2023)	Penilaian kinerja pada instrumen pemerintah Desa Pekunden.	✓			
(Saputra et al., 2023)	Penilaian kinerja sengan menggunakan sampel 130 karyawan BUMN di Indonesia.	✓			
(Moradi & Moradi, 2021)	Penelitian ini dilakukan untuk melakukan evaluasi kinerja proyek.		✓		
(Fayruz, 2022)	Penelitian ini dilakukan untuk mendefinisikan <i>HR Deliverables</i> di PT. Nasio Karya Pratama.	✓			
(Septiani & Setiadi, 2023)	Penelitian ini dilakukan untuk menentukan tahap implementasi dari <i>Human Resources Scorecard</i> di PT. Surya Sukses Group.	✓			
(Ilahi et al., 2023)	Penilaian kinerja sumber daya manusia pada instansi Rumah Sakit Eria Pekanbaru.	✓			
(Habibi & Hadining, 2023)	Penilaian kinerja pada PT. Cahaya Mekanindo Perkasa dengan jumlah sampel 16 karyawan.	✓			
(Maulana et al., 2023)	Penilaian kinerja karyawan bagian produksi PT. XYZ dengan faktor absensi dan keterlambatan.	✓	✓		
(Sari & Lestari, 2021)	Penilaian kinerja karyawan pada unit <i>Human Capital Startegy</i> Perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero).		✓		✓

Nama Peneliti	Objek	Metode			
		HRSC	AHP	BARS	BSC
(Murtadho & Sulastri, 2023)	Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan 27 sampel karyawan di PT. Telkom Akses Semarang.		✓		

### 2.1.1 State of Art

*State of Art* pada penelitian merupakan suatu langkah untuk merepresentasikan kebaruan dari penelitian yang dilakukan. Kebaruan dalam penelitian ini adalah fokus dari penelitian yang masih jarang disoroti yakni pada kinerja karyawan ditingkat manajemen. Pada penelitian yang dilakukan sebelumnya, mayoritas berfokus pada bidang produksi. Sedangkan penelitian ini berfokus pada bidang *Human Capital* selaku bidang yang bertanggung jawab dalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Selain itu, penelitian ini menggabungkan metode HRSC dan AHP untuk menilai kinerja karyawan *Human Capital* dimana pada penelitian sebelumnya lebih banyak menggunakan metode *Rating Scale*.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaannya jika dibandingkan dengan standar yang selanjutnya hasil dari penilaian ini akan dikomunikasikan kembali pada karyawan (Harahap & Perdana, 2021). Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai metode sesuai dengan fokus perbaikan yang diinginkan. Proses penilaian kinerja ini dapat meliputi beberapa kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan seperti kedisiplinan, sikap, dan lain sebagainya (Sukamto et al., 2021). Dengan adanya penilaian kinerja dapat memberikan dampak pada kualitas dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara maksimal.

Selain memberi dampak pada perusahaan, penilaian kinerja membantu proses identifikasi dan pengembangan karyawan dalam hal promosi, penghargaan, penggajian, dan pemberhentian. Penilaian dan pengukuran memiliki arti yang berbeda. Pengukuran merupakan kegiatan pemberian atau penetapan angka pada objek sesuai dengan kriteria. Sementara penilaian merupakan suatu kegiatan membandingkan hasil pengukuran dengan suatu acuan (Yektiana & Nursikin, 2023).

### **2.2.2 Key Performance Indicator (KPI)**

*Key Performance Indicator* (KPI) adalah ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan dan target organisasi (Nurwahidah et al., 2021). KPI dapat dikatakan sebagai pengukuran yang dapat menggambarkan kelebihan dan kekurangan dari target yang ingin dicapai. KPI membantu penentuan target dan strategi pencapaian dengan kata lain KPI membantu dalam proses pengambilan keputusan dan menjadi indikator dalam pencapaian target. Pemilihan indikator penilaian yang tidak tepat dapat berdampak pada penilaian kinerja yang tidak efisien atau kontraproduktif (Anunggita & Tranggono, 2024). Secara umum, nilai KPI yang baik akan berkontribusi besar terhadap kesuksesan tercapainya tujuan perusahaan secara realistis. Dengan kata lain, KPI berbanding lurus dengan tujuan bisnis.

### **2.2.3 Human Resources Scorecard (HRSC)**

*Human Resources Scorecard* (HRSC) merupakan salah satu metode yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan. HRSC juga dapat dikatakan sebagai alat ukur dalam menentukan *Key Performance Indicator* dengan menggambarkan kontribusi sumber daya manusia pada pencapaian visi dan misi. Dalam perhitungan menggunakan metode HRSC dilakukan dengan mempertimbangkan 4 sudut pandang atau perspektif antara lain sebagai berikut (Amalia et al., 2022):

#### a) Perspektif *Financial*/Keuangan

Pada sudut pandang keuangan membantu memberikan petunjuk apakah memberikan kontribusi dalam bentuk peningkatan laba perusahaan atau tidak dengan memaksimalkan modal dan biaya sumber daya manusia.

Dalam proses penyusunan *Key Performance Indicator* harus dapat menjawab bagaimana seharusnya kita tampil di depan *Stakeholder*.

b) Perspektif Pelanggan/Karyawan

Pada sudut pandang pelanggan dalam hal ini karyawan, menunjukkan tolak ukur dimana karyawan merupakan aset maupun hasil dari implementasi strategi. Dalam pengukurannya dapat diidentifikasi dengan standar kepuasan, kompetensi keahlian, kepemimpinan, maupun pada likuiditas perusahaan. Dalam proses penyusunan *Key Performance Indicator* harus dapat menjawab bagaimana seharusnya kita tampil di depan pelanggan atau karyawan.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada sudut pandang proses bisnis internal mengidentifikasi operasi penting yang harus dikuasai dalam mewujudkan pelayanan yang memuaskan. Ukuran utama dalam perspektif ini seperti inovasi, proses, dan pelayanan. Dalam proses penyusunan *Key Performance Indicator* harus dapat menjawab proses apa saja yang dapat diunggulkan.

d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran berfokus pada sistem dan strategi dalam pengembangan sumber daya manusia. Sebagai contoh melalui pelatihan yang dilakukan. Dalam proses penyusunan *Key Performance Indicator* harus dapat menjawab bagaimana cara untuk mempertahankan kemampuan agar terus berubah dan berkembang.

Dalam proses implementasi metode HRSC ini, terdapat beberapa langkah langkah yang harus dilakukan antara lain sebagai berikut (Maulana et al., 2023):

- 1) Mendefinisikan strategi bisnis secara jelas dan dapat diimplementasikan oleh peserta.
- 2) Membangun argument bisnis untuk SDM sebagai aset strategi.
- 3) Membuat peta strategis untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai
- 4) Mengidentifikasi HR *Deliverable* dalam peta strategis.

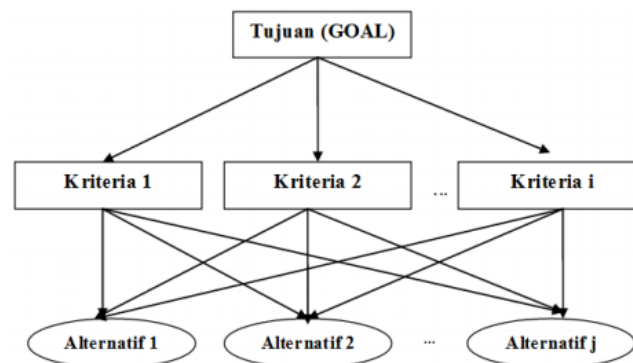
HR *Deliverable* dibagi menjadi 2 antara lain:

- a) HR *Performance Driver* (Penggerak kinerja SDM)

- b) *HR Enabler* (Pendorong penggerak kinerja)
- 5) Menyelaraskan “Arsitektur” sumber daya manusia dengan *HR Deliverable*.
- 6) Merancang sistem pengukuran SDM yang strategis dengan penetapan ukuran – ukuran strategis untuk setiap *HR Deliverable*.
- 7) Menerapkan manajemen dengan pengukuran.

#### 2.2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan suatu metode yang dikembangkan oleh Dr. Thomas Saaty yang bertujuan untuk membantu proses pemecahan masalah secara teknis dan manajerial (Fanerika & Susanty, 2021). AHP dilakukan dengan menggunakan bantuan kuesioner perbandingan berpasangan. Metode AHP membantu menguraikan permasalahan multi faktor maupun multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki seperti pada gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Hierarki Permasalahan AHP

Hierarki ini disusun secara multi level dimana level pertama adalah tujuan diikuti level faktor, kriteria, sub-kriteria, dan seterusnya hingga level terakhir yakni alternatif (Muttaqin et al., 2023). Suatu perbandingan pembobotan ini dikatakan memenuhi syarat jika nilai *inconsistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1 (Panudju et al., 2017). Dalam melakukan perhitungan dengan menggunakan metode AHP terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan antara lain sebagai berikut (Fanerika & Susanty, 2021) (Muttaqin et al., 2023):

- 1) Menyusun hierarki permasalahan

Menentukan tujuan penelitian yang menjadi sasaran pada level pertama yang selanjutnya menentukan kriteria atau pertimbangan alternatif pada level di bawahnya.

- 2) Menentukan prioritas KPI

Menentukan prioritas dengan menggunakan perbandingan berpasangan antara KPI dengan kriteria yang ditentukan dalam bentuk matriks.

- 3) Mengukur konsistensi logis

Melakukan pengukuran yang dapat menghasilkan konsistensi rasio dari keseluruhan prioritas.

- 4) Pengujian Konsistensi

- 5) Pengambilan Keputusan

### **2.2.5 Perbedaan HRSC Dengan Metode Penilaian Kinerja Lain**

Pada proses penilaian kinerja karyawan, terdapat beberapa metode yang umum digunakan antara lain metode *Balance Scorecard*, *Management by Objectives*, *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS). Metode *Balance Scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja baik secara keuangan maupun non-keuangan. Metode ini dapat dikatakan sebagai suatu metode penilaian kinerja untuk melakukan evaluasi kinerja manajemen perusahaan yang ditinjau dari empat perspektif yakni bidang keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran (Kesek et al., 2020). Tujuan dari metode ini adalah membantu pelaku bisnis dalam menjabarkan visi perusahaan kedalam berbagai ukuran sehingga memudahkan dalam menjalankan strategi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anthony dan Govindarajan (2005) dikutip oleh Feyla et al. (2020), metode *Balance Scorecard* memiliki beberapa kelemahan diantaranya hasil yang terpaku pada keuangan, serta adanya korelasi yang buruk antara ukuran non-keuangan dengan hasilnya. Berbeda dengan metode *Human Resources Scorecard* dimana fokus metode ini adalah menunjukkan peran dan kontribusi dari sumber daya manusia dalam mewujudkan visi dan misi dari perusahaan, memahami dengan jelas hubungan sebab akibat antar departemen, serta memaksimalkan sumber

daya manusia dan mengatur tanggung jawab strategis secara profesional. Dapat disimpulkan bahwa metode HRSC menitikberatkan pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Harahap dan Perdana (2021) mengenai penilaian kinerja karyawan pada CV. Brilliant menggunakan metode *Management by Objectives* (MBO). Metode MBO adalah suatu metode penilaian dimana pegawai dan penilai bersama-sama menetapkan sasaran pelaksanaan kerja secara individu untuk waktu mendatang (Harahap & Perdana, 2021). Metode ini menitikberatkan pada pendekatan hasil dan pencapaian target kerja. Hal ini berbeda dengan metode HRSC yang menurunkan visi, misi, dan strategi perusahaan yang selanjutnya akan diukur kontribusi dan ketercapaian kinerja sumber daya manusia terhadap visi, misi, dan strategi tersebut.

Metode lain yang dilakukan oleh Oktavia et al. dalam melakukan perancangan penilaian kinerja pada PT Widya Trans Cargo adalah metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS). Metode BARS merupakan suatu metode penilaian kinerja berdasarkan pada perilaku yang diinginkan dan tidak diinginkan untuk menggambarkan berbagai tingkat kinerja (Oktavia. et al., 2021). Metode ini menggabungkan elemen-elemen pendekatan insiden kritis dan skala penilaian grafik. Fokus dari metode ini adalah mendefinisikan perilaku pekerjaan yang pasti, dapat diukur dan dapat diamati yang mana hanya berfokus pada satu sisi yakni perilaku antar pekerja tanpa melibatkan hal lain secara mendetail. Selain itu, standar pada penilaian ini berbeda-beda setiap organisasi karena kriteria yang tentunya tidak sama. Berbeda dengan penilaian HRSC dimana memandang pada setiap perspektif yang terdapat dalam perusahaan sehingga hasil yang didapatkan lebih mendefinisikan keselarasan antara tujuan organisasi, fungsi bisnis, dan fungsi sumber daya manusianya.

Penggunaan metode HRSC sebagai metode dalam penelitian ini merupakan metode paling tepat, dimana pada penelitian ini menitikberatkan pada penilaian kinerja karyawan manajemen terkait pemenuhan dari prinsip perusahaan. Selain itu, pada penelitian ini menggunakan data 4 perspektif sebagai bahan pertimbangan dan penentuan *key performance indicator*.

Dari penentuan ini dapat memberikan penilaian apakah strategi yang diambil oleh perusahaan sudah tepat atau belum. Selain itu, peneliti dapat memberikan rekomendasi strategi lain yang sesuai dengan permasalahan ketidaktercapaian *key performance indicator* tersebut.

### 2.2.6 Scoring dan Traffic Light System

*Scoring System* merupakan suatu metode untuk mengetahui seberapa besar nilai pencapaian terhadap target dari masing-masing KPI (*Key Performance Indicator*) (Fanerika & Susanty, 2021). Terdapat beberapa indikator kriteria dalam penentuan *Scoring System* antara lain sebagai berikut:

a. *Higher is Better*

Skor yang dihasilkan akan semakin tinggi apabila pencapaian kinerja yang dilakukan semakin baik. Perhitungan ini menggunakan rumus sebagai berikut.

$$Skor = \left( \frac{Achievement}{Target} \right) \times 100\% \quad (2.1)$$

b. *Lower is Better*

Skor yang dihasilkan akan lebih rendah apabila pencapaian kinerja yang dilakukan semakin baik. Perhitungan ini menggunakan rumus sebagai berikut.

$$Skor = \left( 2 - \frac{Achievement}{Target} \right) \times 100\% \quad (2.2)$$

Keterangan:

- Angka 2 merupakan angka mutlak

c. *Must be Zero*

Skor yang harus dihasilkan adalah 0. Diberikan skor 100 apabila nilai aktual = 0. Apabila tidak sama dengan 0 maka skor yang diberikan adalah 0.

d. *Must be One*

Skor yang harus dihasilkan adalah 1. Diberikan skor 100 apabila nilai aktual = 1. Apabila tidak sama dengan 1 maka skor yang diberikan adalah 0.

Setelah melalui perhitungan *Scoring System*, maka selanjutnya akan ditentukan nilai mengenai KPI dengan metode *Traffic Light System*.

Metode ini merupakan suatu metode untuk mengetahui kategori yang harus diperbaiki serta melakukan evaluasi dengan memberikan warna. Terdapat 3 warna yang dijadikan sebagai indikator dengan ketentuan sebagai berikut (Putri & Handayani, 2015):

a. Warna Merah

Warna ini memiliki definisi bahwa skor KPI yang dicapai masih berada jauh dari target sehingga perlu diadakan perbaikan. Batas Skor:  $KPI < 60$

b. Warna Kuning

Warna ini memiliki definisi bahwa skor KPI yang dicapai berada pada indikasi untuk dilakukan peningkatan. Batas Skor:  $60 \leq KPI \leq 80$

c. Warna Hijau

Warna ini memiliki definisi bahwa skor KPI yang dicapai sudah berada sesuai dengan target dari perusahaan. Batas Skor:  $KPI > 80$

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek pada penelitian ini adalah Fungsi *Human Capital* pada PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan manufaktur BUMN yang bergerak pada sektor usaha energi dan memproduksi serta menambang minyak dan gas bumi (Migas). Objek dari penelitian ini adalah penilaian kinerja karyawan pada tingkat manajemen di Fungsi terkait. Tujuan dari pengukuran ini adalah mengetahui kinerja dari pihak tersebut dalam menangani dan mengelola seluruh sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan.

#### **3.2 Data yang Digunakan**

Dalam proses penelitian ini, dibutuhkan beberapa data yang dijadikan dasaran dalam melakukan perhitungan. Tentunya data-data ini terdiri dari dua jenis yakni data primer dan data sekunder. Dalam proses pemerolehan data ini dapat digunakan berbagai cara bergantung pada jenis datanya.

##### **3.2.1 Jenis Data**

Terdapat 2 jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan jenis data yang diperoleh secara langsung dari hasil pengamatan dan pengujian oleh peneliti dari sumber pertama atau dari objek penelitian. Data ini dapat diperoleh melalui beberapa cara antara lain wawancara, observasi lapangan, maupun menggunakan kuesioner/angket.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh berdasarkan literasi yang dilakukan. Bahan literasi ini berasal dari buku, jurnal, literatur,

maupun dokumen terdahulu yang dimiliki oleh Perusahaan dan berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

### **3.2.2 Metode Pengumpulan Data**

Terdapat beberapa metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti antara lain sebagai berikut:

1. Wawancara

Metode wawancara merupakan metode pengambilan data dengan sistem tanya jawab secara langsung dengan lisan untuk mendapatkan informasi yang kemudian akan dikerucutkan pada suatu kesimpulan.

2. Observasi

Metode observasi merupakan metode pengambilan data secara sistematis dan terencana dengan mengamati serta menganalisis informasi terkait fakta dan gejala yang dialami saat di lapangan.

3. Kuesioner atau Angket

Metode kuesioner atau angket merupakan metode pengambilan data dengan memberikan beberapa pertanyaan ataupun pernyataan kepada responden terkait informasi yang diinginkan.

### **3.2.3 Metode Penentuan Jumlah Sampel**

Terdapat dua kuesioner yang disebar untuk dijadikan sebagai bahan penelitian. Pertama kuesioner mengenai kepuasan karyawan terhadap kinerja fungsi *Human Capital*. Total pekerja organik (Pekerja dengan status kepegawaian tetap bukan kontrak) di PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap adalah 1.490 orang. Teknik *sampling* yang digunakan adalah Teknik *Random Sampling* dimana setiap individu dalam populasi diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan dengan menggunakan metode Slovin.

Besaran sampel dengan menggunakan rumus Slovin ditentukan berdasarkan tingkat kesalahan atau *error* yang diinginkan (Slamet Riyanto & Dr. Aglis Andhita Hatmawan, 2020). Berikut merupakan rumus perhitungan dengan menggunakan metode Slovin (Fadillah et al., 2020).

$$n = \frac{N}{1+(N \times e^2)} \quad (3.1)$$

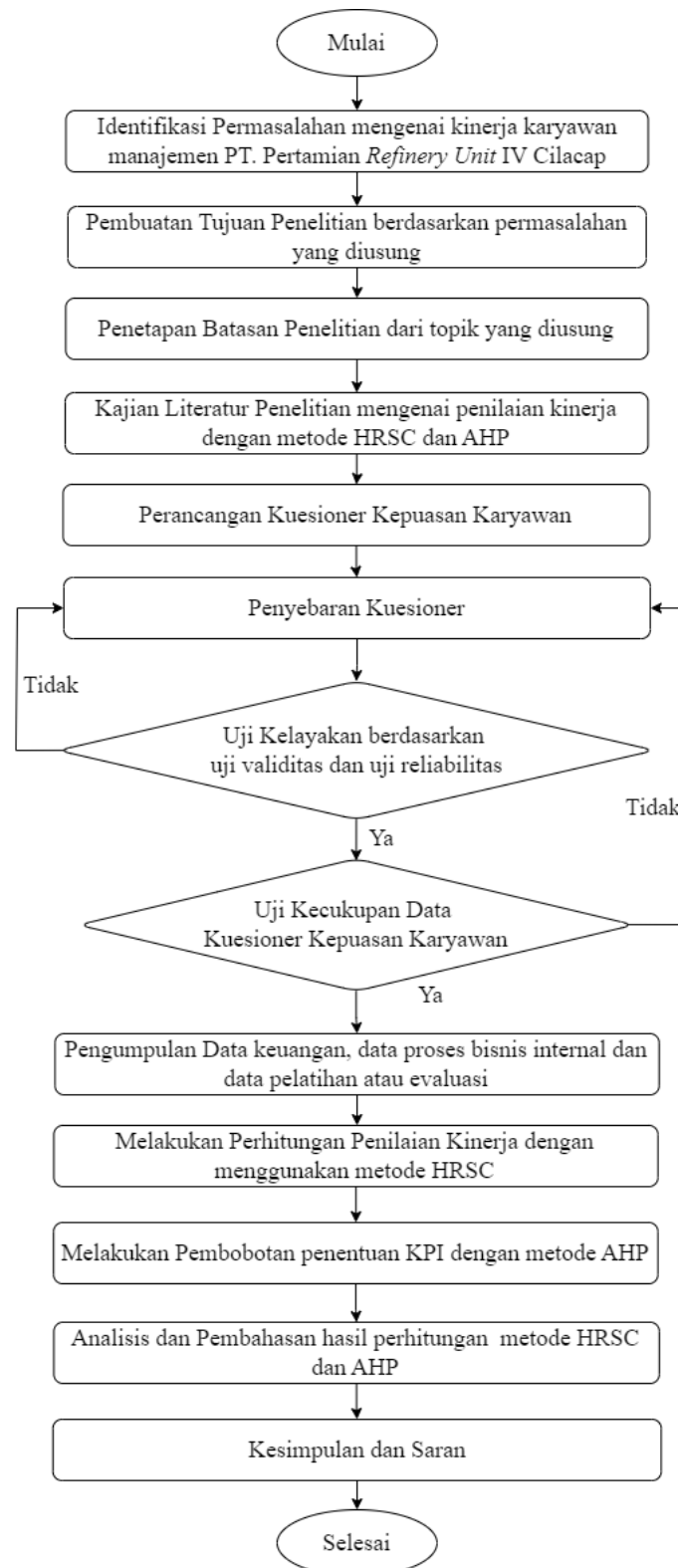
Keterangan:

- n = Ukuran sampel
- N = Besar populasi
- e = Persentase *Error* yang diinginkan

Pemilihan metode perhitungan sampel menggunakan metode Slovin dikarenakan jumlah populasi sudah diketahui serta peneliti dapat menentukan angka *error* sesuai dengan kebutuhan. Dalam beberapa penelitian, angka *error* yang umum digunakan adalah angka *error* 5% dan 10%. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Fadillah. et al. (2023) dimana pengambilan data sampel dengan menggunakan metode yang sama menggunakan angka *error* sebesar 5% dari keseluruhan populasi. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Fadillah et al. (2020) dengan menggunakan metode yang sama menggunakan angka *error* sebesar 10% untuk mengukur kepuasan dari populasi konsumen.

### 3.3 Alur Penelitian

Berikut merupakan gambar diagram alur penelitian yang akan dilakukan:



Gambar 3. 1 Diagram Alur Penelitian

Keterangan:

1) Identifikasi Permasalahan

Langkah pertama pada penelitian ini adalah melakukan sebuah pengidentifikasian masalah yang akan diselesaikan. Proses identifikasi ini dilakukan di PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap yang selanjutnya akan disusun dalam bentuk rumusan masalah.

2) Pembuatan Tujuan Penelitian

Selanjutnya adalah proses pembuatan tujuan penelitian. Pada bagian tujuan penelitian ini harus menjawab dari rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Penetapan Batasan Penelitian

Langkah berikutnya adalah penetapan batasan penelitian. Batasan penelitian memuat hal-hal yang menjadi batas dari topik yang sedang dikaji. Tujuan dari penetapan batasan penelitian ini agar pokok pembahasan dalam penelitian tidak melebar serta memberikan kemudahan dalam proses pembahasan.

4) Kajian Literatur

Kemudian langkah selanjutnya adalah mengenai kajian atau studi literatur. Pada bagaian ini, penulis akan melakukan riset mengenai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan topik yang sama untuk dijadikan sebagai referensi. Sumber-sumber dari kajian literatur ini berasal dari buku, jurnal, maupun karya ilmiah dengan topik pembahasan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*.

5) Perancangan Kuesioner

Kuesioner yang dibuat, berisi beberapa pertanyaan yang akan digunakan peneliti dalam proses pengumpulan data. Terdapat 2 jenis kuesioner yang dibutuhkan dalam penelitian ini yakni kuesioner kepuasan karyawan dan kuesioner perbandingan berpasangan. Berikut ini merupakan langkah-langkah yang dilakukan dalam proses pembuatan kuesioner kepuasan karyawan.

- a. Proses perancangan kuesioner dimulai dengan kajian literatur terhadap beberapa penelitian terkait indikator dan pertanyaan yang dibutuhkan.

Beberapa penelitian yang dikaji diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Fanerika & Susanty (2021) mengenai pengukuran kinerja departemen HSC-HSE dan penelitian yang dilakukan oleh Maulana et al. (2023) mengenai penilaian kinerja dengan metode HRSC dan AHP.

- b. Setelah melakukan kajian tersebut, dilakukan penyesuaian dengan kondisi perusahaan terkait indikator yang digunakan melalui proses wawancara dengan pihak *Human Capital* perusahaan terkait.
- c. Langkah berikutnya adalah dilakukan pembentukan kuesioner dengan menggunakan bantuan *Form Office* berdasarkan indikator dari setiap perspektif. Bentuk dari kuesioner yang diberikan merupakan kuesioner tertutup dalam bentuk pilihan jawaban skala 1 hingga 5.
- d. Langkah terakhir sebelum dilakukan penyebaran adalah melakukan *Pilot Project* untuk memastikan menguji konsep dari kuesioner sebelum dilakukan penyebaran. Proses ini dilakukan dengan melakukan wawancara pada beberapa karyawan terkait pernyataan yang ada di dalam kuesioner tersebut.

#### 6) Penyebaran Kuesioner

Setelah melakukan perancangan kuesioner, dilakukan penyebaran untuk mengumpulkan data data yang diperlukan. Proses penyebaran ini dilakukan melalui perantara fungsi *Human Capital* PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV Cilacap*. Kuesioner kepuasan karyawan disebarkan pada 149 populasi karyawan organik. Sementara itu, untuk kuesioner perbandingan berpasangan, disebarkan untuk karyawan organik pada fungsi *Human Capital*.

#### 7) Uji Kelayakan

Langkah berikutnya melakukan pengujian terhadap kelayakan dari kuesioner tersebut. Dalam uji kelayakan dilakukan dengan 2 jenis uji dengan hipotesis masing masing yakni sebagai berikut:

##### a) Uji Validitas

Uji validitas merupakan jenis uji yang bertujuan untuk memastikan apakah kuesioner tersebut valid untuk digunakan sebagai alat ukur. Langkah langkah dalam uji validitas adalah sebagai berikut:

- Perumusan Hipotesis  
 $H_0$ : Skor atribut berkolerasi positif terhadap skor faktor  
 $H_1$ : Skor atribut tidak berkolerasi positif
- Menentukan r Hitung  
 Perhitungan r hitung dapat menggunakan bantuan *software* SPSS
- Pengambilan keputusan  
 $H_0$  diterima apabila nilai  $r \geq 0,3$  atau  $r$  hitung  $\geq r$  tabel dimana item yang ditanyakan valid.  
 $H_0$  ditolak apabila nilai  $r \leq 0,3$  atau  $r$  hitung  $\leq r$  tabel dimana item dinyatakan tidak valid.

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui konsistensi dari hasil yang diberikan sehingga hasil tersebut dapat dipercaya meskipun pengisian kuesioner dilakukan berulang kali. Langkah langkah dalam uji reliabiliras adalah sebagai berikut:

- Perumusan Hipotesis  
 $H_0$ : Skor atribut berkolerasi positif terhadap skor faktor (*reliable*)  
 $H_1$ : Skor atribut tidak berkolerasi positif (*non-reliable*)
- Menentukan r Hitung  
 Perhitungan r hitung dapat menggunakan bantuan *software* SPSS
- Pengambilan keputusan  
 $H_0$  diterima apabila nilai *Croanbanch Alpha*  $> 0,60$  dimana instrumen tersebut *reliable*  
 $H_0$  diterima apabila nilai r hitung  $> r$  tabel dimana instrumen tersebut *reliable*  
 $H_0$  ditolak apabila nilai r hitung  $< r$  tabel dimana instrumen dinyatakan *non-reliable*

#### 8) Uji Kecukupan Data

Langkah berikutnya, data data yang diperoleh akan dilakukan pengujian apakah sudah cukup untuk dijadikan sebagai bahan pengukuran atau belum.

#### 9) Pengumpulan Data

Selain melakukan penyebaran kuesioner, dilakukan pengumpulan data lain seperti wawancara pada pihak *human capital* mengenai perspektif lain seperti keuangan, proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### 10) Penilaian Kinerja dengan Metode HRSC

Selanjutnya adalah melakukan perhitungan penilaian kinerja menggunakan metode HRSC dengan langkah langkah sebagai berikut:

- Mendefinisikan strategi bisnis secara jelas dan dapat diimplementasikan oleh peserta.
- Membangun argumen bisnis untuk SDM sebagai aset strategi.
- Membuat peta strategis untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai
- Mengidentifikasi HR *Deliverable* dalam peta strategis.
- Menyelaraskan “Arsitektur” sumber daya manusia dengan HR *Deliverable*.
- Merancang sistem pengukuran SDM yang strategis dengan penetapan ukuran – ukuran strategis untuk setiap HR *Deliverable*.
- Menerapkan manajemen dengan pengukuran.

#### 11) Pembobotan dengan Metode AHP

Kemudian melakukan pembobotan untuk keempat perspektif dengan menggunakan perbandingan berpasangan untuk mengetahui bobot setiap faktornya. Berikut merupakan langkah langkah dalam melakukan pembobotan:

- Menyusun hierarki permasalahan
- Menentukan prioritas KPI
- Mengukur konsistensi logis
- Pengujian Konsistensi
- Pengambilan Keputusan

## 12) Analisis dan Pembahasan

Pada langkah ini berisikan analisis dan pembahasan mengenai hasil dari perhitungan yang telah dilakukan dengan kedua metode tersebut. Pada bagian ini dapat dilihat bahwa penelitian yang dilakukan dapat menjawab tujuan dari penelitian yang telah dibuat sebelumnya.

## 13) Kesimpulan dan Saran

Langkah terakhir berupa pembuatan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta pemberian saran atau rekomendasi mengenai permasalahan yang diselesaikan dengan tujuan memperbaiki kinerja karyawan untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan lebih baik.

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 Visi dan Misi Perusahaan

PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap memiliki visi dan misi yang dijadikan sebagai acuan dalam pelaksanaan perusahaan antara lain sebagai berikut:

a. Visi Perusahaan

Visi dari PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap adalah **“Menjadi Kilang Minyak Yang Kompetitif Di Dunia.”**

b. Misi Perusahaan

Misi yang ditentukan untuk mencapai visi dari PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap adalah **“Mengolah Minyak Bumi Menjadi Produk BBM, Non BBM, Dan Petrokimia Untuk Memberikan Nilai Tambah Bagi Perusahaan.”**

Tujuan dari perusahaan ini adalah memberikan kepuasan terhadap *Stakeholder* melalui peningkatan kinerja perusahaan secara professional, berstandar internasional, dan berwawasan lingkungan.

#### 4.2 Sistem Penilaian Kinerja di PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap

Perusahaan PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap melakukan penilaian kinerja karyawan dua kali dalam setahun yakni pada pertengahan periode dan pada akhir periode. Ketentuan ini dilakukan berdasarkan pada arahan PT. Pertamina pusat yang berlokasi di Jakarta. Terdapat dua jenis penilaian yang dilakukan yakni penilaian individu dan penilaian internal fungsi. Proses penilaian ini menggunakan suatu *Software* internal milik perusahaan yang menyimpan setiap database karyawan. Metode yang digunakan pada penilaian individu adalah kombinasi *feedback* 360 dan pencapaian target kerja.

Sedangkan pada penilaian internal individu menggunakan metode *Balance Scorecard* dengan 4 persepektif didasarkan pada ketentuan perusahaan ditingkat pusat. Meskipun demikian, keputusan akhir ini akan berada pada tangan manajemen pusat yang akan menyimpulkan hasil dari penilaian kinerja keseluruhan karyawan.

### 4.3 Proses Bisnis *Human Capital* Perusahaan

Fungsi *Human Capital* di perusahaan ini dipecah menjadi 3 sub unit yakni *Human Capital Business Process*, *Human Capital Workshop*, dan *Human Capital Quality Management*. Ketiga sub unit ini memiliki cakupan masing-masing, namun proses inti dari pengelolaan *Human Capital* ini berada pada unit *Human Capital Business Process*. Proses bisnis yang terjadi di *Human Capital Business Process* di PT. Pertamina Kilang Internasional Refinery Unit IV Cilacap ini digambarkan sebagai siklus yang tidak pernah terputus seperti pada Gambar 4.1 Siklus Proses Bisnis *Human Capital* berikut.



Gambar 4.1 Siklus Proses Bisnis *Human Capital*

Siklus ini dimulai dari proses perencanaan sumber daya manusia di perusahaan, perencanaan kebutuhan sumber daya manusianya, proses perekrutan baik perekrutan internal dan eksternal, proses penilaian kinerja, penentuan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerja serta perencanaan karir dari karyawan tersebut. Inti dari pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan ini berada pada sub unit *Human Capital Business Process* tentunya dengan *support* dari kedua sub unit lainnya.

#### 4.4 Pengumpulan Data

Data-data yang dilampirkan merupakan data perbandingan di tahun 2023 dan 2024. Alasan pemilihan dua tahun tersebut adalah menjaga kebaruan dan kesesuaian dengan kondisi aktual di perusahaan saat ini. Berikut ini merupakan pengumpulan data data yang digunakan sebagai bahan perhitungan dalam penelitian.

##### 4.4.1 Data Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yang membantu dalam penilaian kinerja metode *Human Resources Scorecard* ini terdiri dari biaya-biaya yang digunakan untuk kebutuhan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan. Macam-macam biaya yang dibutuhkan serta persentase kesesuaian anggaran dengan realisasi perusahaan adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 1 Data Perspektif Keuangan

Data	Tahun 2023	Tahun 2024
Kesesuaian Anggaran dan Realisasi Biaya Pengembangan SDM	88% telah sesuai	93% telah sesuai
- Biaya Asuransi dan Fasilitas Kesehatan	100% telah sesuai dengan anggaran	100% telah sesuai dengan anggaran
- Biaya Pengembangan (Pelatihan dan <i>Rewarding</i> )	76% telah sesuai dengan anggaran	86% telah sesuai dengan anggaran

##### 4.4.1 Data Perspektif Pelanggan/Karyawan

Di bawah ini merupakan data yang diperoleh pada perspektif pelanggan/karyawan:

Tabel 4. 2 Data Perspektif Pelanggan/Karyawan

<b>Data</b>	<b>Tahun 2023</b>	<b>Tahun 2024</b>
Jumlah karyawan di perusahaan	Jumlah total karyawan organik adalah 1380 orang (karyawan organik merupakan karyawan asli PT. Pertamina Kilang Internasional <i>Refinery Unit IV Cilacap</i> )	Jumlah total karyawan organik adalah 1490 orang (karyawan organik merupakan karyawan asli PT. Pertamina Kilang Internasional <i>Refinery Unit IV Cilacap</i> )
Jumlah karyawan di fungsi <i>Human Capital</i>	Jumlah total karyawan organik di fungsi <i>Human Capital</i> adalah 8 orang	Jumlah total karyawan organik di fungsi <i>Human Capital</i> adalah 8 orang
Rata-rata Absensi karyawan di fungsi <i>Human Capital</i> per harinya	Rata rata absensi karyawan di fungsi <i>Human Capital</i> adalah 3 orang	Rata rata absensi karyawan di fungsi <i>Human Capital</i> adalah 4 orang
Rata-rata hasil survey kepuasan karyawan	Tidak ada data survey kepuasan	83% karyawan merasa puas dengan beberapa saran perbaikan.

#### 4.4.2 Data Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada data perspektif proses bisnis internal diketahui bahwa pada perusahaan PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV Cilacap* ini khususnya pada Fungsi *Human Capital* melaksanakan koordinasi ataupun rapat secara rutin seminggu sekali. Waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan kegiatan tersebut tidak berdasarkan pada rencana namun berdasarkan pada hasil sehingga waktu yang dibutuhkan tidak sama untuk setiap rapat yang dilakukan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, waktu koordinasi selama *Weekly Meeting* yang berlangsung rata-rata selama 4 – 5 Jam.

#### 4.4.3 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Di bawah ini merupakan data yang diperoleh pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran:

Tabel 4. 3 Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

<b>Data</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Jumlah pelatihan/evaluasi yang direncanakan	139 jenis pelatihan yang direncanakan	110 jenis pelatihan yang direncanakan
Jumlah pelatihan/evaluasi yang terlaksana	128 Jenis pelatihan yang terlaksana	108 jenis pelatihan terlaksana
Jumlah mutasi karyawan yang terjadi	90 Orang	178 Orang
Jumlah promosi karyawan yang terjadi	84 Orang	192 Orang

#### 4.5 Pengolahan Data

Berikut merupakan pengolahan data yang dilakukan berdasarkan langkah-langkah dan pengumpulan data sebelumnya.

##### 4.5.1 Kuesioner Kepuasan Karyawan

Sebelum melakukan pengumpulan data kuesioner, dilakukan *Pilot Study* dengan tujuan untuk memastikan keefektifan kuesioner sebagai alat komunikasi antara peneliti dan responden (Kadang et al., 2021). Berikut merupakan tahapan dalam melakukan *Pilot Study*.

##### 1. Menentukan Objek

Kuesioner kepuasan karyawan ini disebarakan untuk 149 populasi karyawan. Dengan total sampel setiap fungsi minimal 1 sampai 2 orang melakukan pengisian. Pengisian kuesioner menggunakan skala *linkert* 1 – 5 dengan ketentuan sebagai berikut.

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

## 2. Menentukan Aspek yang diukur

Aspek atau variabel yang ingin diukur pengaruhnya adalah faktor yang mempengaruhi kinerja fungsi *Human Capital* Perusahaan studi kasus. Faktor ini dibagi menjadi 4 perspektif yakni Perspektif Keuangan, Perspektif Karyawan/Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan. Sedangkan untuk variabel tetapnya adalah kepuasan karyawan terhadap kinerja fungsi terkait.

## 3. Perancangan Kuesioner

Kuesioner dibuat berdasarkan kajian literatur mengenai penelitian sejenis yang selanjutnya akan dilakukan penyesuaian dengan kondisi perusahaan. Berikut merupakan data pertanyaan yang disusun dalam kuesioner kepuasan karyawan.

Tabel 4. 4 Perancangan Kuesioner Kepuasan

Perspektif	Subkriteria	Pernyataan	Sumber
Keuangan	Gaji dan bonus karyawan	- Saya menerima gaji sesuai dengan beban kerja saya. - Selama saya bekerja, di tempat fungsi saya rutin dilakukan <i>rewarding</i> karyawan.	(Maulana et al., 2023)
	Asuransi	- Asuransi Kesehatan yang diberikan sangat membantu dalam menunjang pekerjaan saya.	(Maulana et al., 2023)

<b>Perspektif</b>	<b>Subkriteria</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Sumber</b>
	Fasilitas Karyawan	- Fasilitas yang diberikan sangat membantu dalam menunjang pekerjaan saya.	(Maulana et al., 2023)
<b>Karyawan/ Pelanggan</b>	Peningkatan kepuasan karyawan	- Saya merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Bagian <i>Human Capital</i> .	(Maulana et al., 2023)
<b>Proses Bisnis Internal</b>	Persentasi kehadiran	- Saya merasa absensi Bagian <i>Human Capital</i> berpengaruh pada keberlangsungan kegiatan.	(Maulana et al., 2023)
	Peningkatan motivasi kerja	- Saya merasa bagian <i>Human Capital</i> berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. - Saya merasa bagian <i>Human Capital</i> membantu dalam pengembangan potensi dan <i>skill</i> saya dalam bekerja.	(Maulana et al., 2023)
<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Peningkatan <i>skill</i> karyawan	- Saya merasa bagian <i>Human Capital</i> memberikan fasilitas pelatihan yang cukup bagi saya.	(Maulana et al., 2023)
	Peningkatan karir karyawan	- Saya mendapatkan kemudahan dalam realisasi pengembangan karir saya.	(Maulana et al., 2023)

#### 4. Hasil Uji Coba

Setelah penyusunan kuesioner, dilakukan pengujian kesesuaian pernyataan dan aspek yang digunakan dengan melakukan wawancara terhadap 4 pekerja *Human Capital*. Berikut merupakan hasil dari wawancara terkait uji coba kuesioner.

Tabel 4. 5 Hasil Uji Coba

<b>Perspektif</b>	<b>Subkriteria</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Hasil Uji Coba</b>
<b>Keuangan</b>	Gaji dan bonus karyawan	- Saya menerima gaji sesuai dengan beban kerja saya. - Selama saya bekerja, di tempat fungsi saya rutin dilakukan <i>rewarding</i> karyawan.	<b>Diterima</b>
	Asuransi	- Asuransi Kesehatan yang diberikan sangat membantu dalam menunjang pekerjaan saya.	- Fasilitas dan asuransi dijadikan satu kesatuan.
	Fasilitas Karyawan	- Fasilitas yang diberikan sangat membantu dalam menunjang pekerjaan saya.	- Menambahkan pernyataan terkait keuangan dan produktivitas.
<b>Karyawan/ Pelanggan</b>	Peningkatan kepuasan karyawan	- Saya merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Bagian <i>Human Capital</i> .	<b>Diterima</b>
<b>Proses Bisnis Internal</b>	Persentasi kehadiran	- Saya merasa absensi Bagian <i>Human Capital</i> berpengaruh pada keberlangsungan kegiatan.	- Kurang sesuai, diganti dengan kondisi komunikasi HC dengan seluruh karyawan.
	Peningkatan motivasi kerja	- Saya merasa bagian <i>Human Capital</i> berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.	- Lebih sesuai dimasukkan dalam perspektif karyawan

Perspektif	Subkriteria	Pernyataan	Hasil Uji Coba
		- Saya merasa bagian <i>Human Capital</i> membantu dalam pengembangan potensi dan <i>skill</i> saya dalam bekerja.	(bentuk kepuasan dari pelayanan yang diberikan).
<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Peningkatan <i>skill</i> karyawan	- Saya merasa bagian <i>Human Capital</i> memberikan fasilitas pelatihan yang cukup bagi saya.	<b>Diterima</b>
	Peningkatan karir karyawan	- Saya mendapatkan kemudahan dalam realisasi pengembangan karir saya.	<b>Diterima</b>

Selain perbaikan di atas, diberikan usulan perubahan *tools* yang digunakan yang semula menggunakan *Google Form* menjadi *Form Office* agar dapat diakses menggunakan jaringan internal serta memiliki tampilan yang lebih jelas.

#### 5. Perbaikan kuesioner

Dari hasil uji coba, selanjutnya dilakukan perbaikan dan penyesuaian terhadap usulan dan masukkan yang diberikan. Berikut merupakan hasil perbaikan kuesioner kepuasan karyawan:

Tabel 4. 6 Perbaikan Kuesioner

Perspektif	Pernyataan	Hasil Uji Coba
<b>Keuangan</b>	- Saya menerima gaji sesuai dengan beban kerja saya. - Selama saya bekerja, di tempat fungsi saya rutin dilakukan <i>rewarding</i> karyawan. - Fasilitas (Asuransi dan Kesehatan) yang diberikan sangat membantu dalam menunjang pekerjaan saya.	<b>Diterima</b>

<b>Perspektif</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Hasil Uji Coba</b>
	- Saya merasa bagian <i>Human Capital</i> membantu dalam peningkatan produktivitas saya.	
<b>Karyawan/ Pelanggan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saya merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Bagian <i>Human Capital</i>.</li> <li>- Saya merasa bagian <i>Human Capital</i> berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.</li> <li>- Saya merasa bagian <i>Human Capital</i> membantu dalam pengembangan potensi dan <i>skill</i> saya dalam bekerja.</li> </ul>	<b>Diterima</b>
<b>Proses Bisnis Internal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saya merasa komunikasi antara karyawan dengan bagian <i>Human Capital</i> terjalin dengan baik.</li> <li>- Saya merasa mudah dalam mendapatkan informasi dari bagian <i>Human Capital</i>.</li> </ul>	<b>Diterima</b>
<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saya merasa bagian <i>Human Capital</i> memberikan fasilitas pelatihan yang cukup bagi saya.</li> <li>- Saya mendapatkan kemudahan dalam realisasi pengembangan karir saya.</li> </ul>	<b>Diterima</b>

#### **a. Uji Kelayakan Kuesioner**

Setelah memperoleh data kuesioner, selanjutnya dilakukan beberapa pengujian. Pengujian awal adalah pengujian kelayakan dari kuesioner dengan menggunakan dua jenis uji yakni uji validitas dan uji reliabilitas. Berikut ini merupakan proses pengujian dengan menggunakan *software SPSS*.

### a. Uji Validitas

Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam melakukan pengujian dengan bantuan *Software SPSS*.

- Perumusan Hipotesis

$H_0$ : Skor atribut berkolerasi positif terhadap skor faktor

$H_1$ : Skor atribut tidak berkolerasi positif

- Menentukan r Hitung

Pengujian dilakukan secara *2-tailed* dan dihasilkan seperti pada gambar berikut. (*Analyze – Correlate – Bivariate*)

Correlations													
		Skala	Skala	Skala	Skala	Skala	Skala	Skala	Skala	Skala	Skala	Totalscore	
Skala	Pearson Correlation	1	.522**	.343**	.670**	.681**	.747**	.640**	.561**	.612**	.512**	.543**	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Skala	Pearson Correlation	.522**	1	.462**	.567**	.572**	.523**	.486**	.585**	.514**	.530**	.499**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Skala	Pearson Correlation	.343**	.462**	1	.506**	.538**	.396**	.402**	.332**	.379**	.515**	.441**	.582**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000		.000	.000	.002	.001	.010	.003	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Skala	Pearson Correlation	.670**	.567**	.506**	1	.754**	.763**	.671**	.746**	.780**	.599**	.733**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Skala	Pearson Correlation	.681**	.572**	.538**	.754**	1	.868**	.842**	.756**	.754**	.768**	.772**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Skala	Pearson Correlation	.747**	.523**	.396**	.783**	.868**	1	.826**	.714**	.780**	.757**	.700**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Skala	Pearson Correlation	.640**	.486**	.402**	.671**	.842**	.826**	1	.751**	.785**	.839**	.742**	.892**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Skala	Pearson Correlation	.561**	.585**	.332**	.746**	.756**	.714**	.751**	1	.863**	.631**	.778**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Skala	Pearson Correlation	.612**	.514**	.379**	.780**	.754**	.780**	.785**	.863**	1	.660**	.818**	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Skala	Pearson Correlation	.512**	.530**	.515**	.599**	.768**	.757**	.839**	.631**	.660**	1	.698**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Skala	Pearson Correlation	.543**	.499**	.441**	.733**	.772**	.700**	.742**	.778**	.818**	.698**	1	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Totalscore	Pearson Correlation	.749**	.679**	.562**	.862**	.920**	.897**	.892**	.859**	.885**	.838**	.861**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

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

Gambar 4. 2 Hasil Uji Validitas

- Pengambilan keputusan

Dari hasil uji tersebut, selanjutnya akan dilakukan perbandingan antara nilai *Pearson Correlation* di kolom *Totalscore* pada masing-masing pertanyaan sebagai r hitung dengan r tabel.

n = 60

$\alpha$  = 5%

rtabel = 0,254

$H_0$  diterima apabila nilai  $r \geq 0,3$  atau  $r$  hitung  $\geq r$  tabel dimana item yang ditanyakan valid.

Tabel 4. 7 Keputusan Uji Validitas

No	Pertanyaan	rhitung	rtabel	Keterangan
1	Q1	0,749	0,254	<i>Valid</i>
2	Q2	0,679	0,254	<i>Valid</i>
3	Q3	0,582	0,254	<i>Valid</i>
4	Q4	0,862	0,254	<i>Valid</i>
5	Q5	0,92	0,254	<i>Valid</i>
6	Q6	0,897	0,254	<i>Valid</i>
7	Q7	0,892	0,254	<i>Valid</i>
8	Q8	0,859	0,254	<i>Valid</i>
9	Q9	0,885	0,254	<i>Valid</i>
10	Q10	0,838	0,254	<i>Valid</i>
11	Q11	0,861	0,254	<i>Valid</i>

#### b. Uji Reliabilitas

Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam melakukan pengujian dengan bantuan *Software SPSS*.

- Perumusan Hipotesis

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

$H_1$ : Skor atribut tidak berkorelasi positif (*non-reliable*)

- Menentukan r Hitung

Perhitungan r hitung dapat menggunakan bantuan *software SPSS*. (*Analyze – Scale – Reliability Analisis*)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.952	11

Gambar 4. 3 Hasil Uji Reliabilitas

- Pengambilan keputusan

Dari hasil uji tersebut, selanjutnya akan dilakukan perbandingan antara nilai *Cronbach's Alpha* dengan nilai ketetapan.  $H_0$  diterima apabila nilai *Croanbanch Alpha*  $> 0,60$  dimana instrumen tersebut *reliable*.

Tabel 4. 8 Keputusan Uji Reliabilitas

Jumlah Pertanyaan	<i>Croanbanch Alpha</i>	Nilai Standard	Keterangan
11	0,952	0,6	<i>Reliable</i>

#### b. Uji Kecukupan Data

Berikut ini merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengukur apakah jumlah data yang diperoleh sudah mencukupi kebutuhan data.

##### a. Uji Kecukupan Data

Dengan total pekerja 1.490 diambil jumlah populasi 10% dari total pekerja organik dengan pertimbangan setiap fungsi melakukan pengisian minimal 1 orang. Dengan pertimbangan tersebut, maka perhitungan sampel menggunakan populasi 10% karyawan dan menggunakan angka *error* sebesar 10% menghasilkan nilai sebagai berikut:

$$n = \frac{149}{1 + (149 \times (0,1)^2)}$$

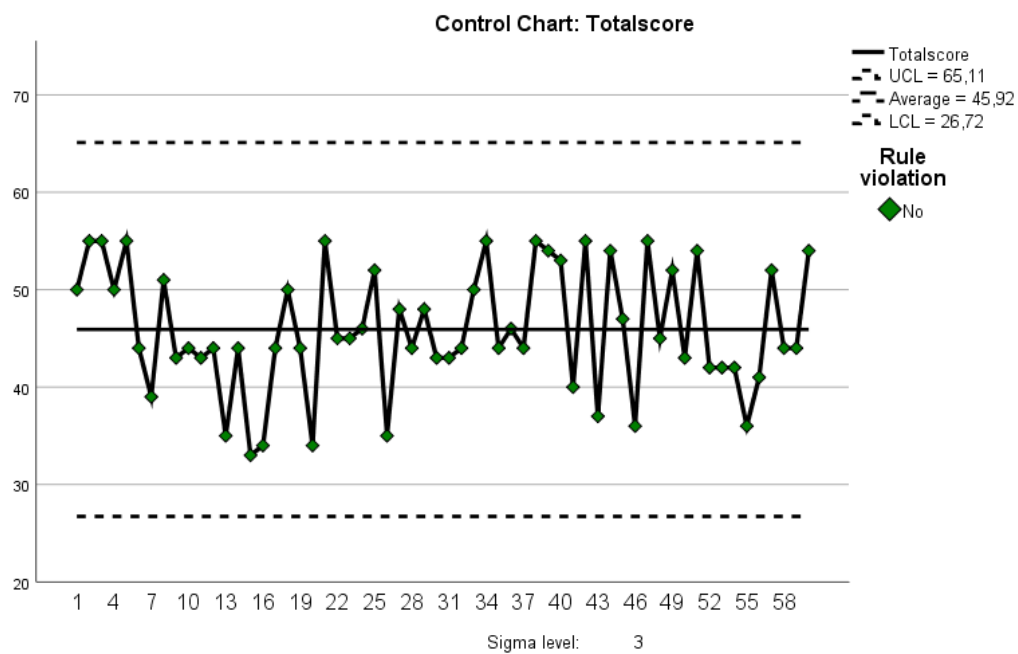
$$n = \frac{149}{2,49}$$

$$n = 59,8 \sim 60 \text{ Orang}$$

Dari hasil perhitungan diperoleh bahwa kebutuhan sampel untuk kepuasan karyawan berada di angka 60 responden.

## b. Uji Keseragaman Data

Berikut ini merupakan hasil dalam melakukan pengujian dengan bantuan *Software SPSS. (Analyze – Quality Control – Control Chart)*



Gambar 4. 4 Hasil Keseragaman Data

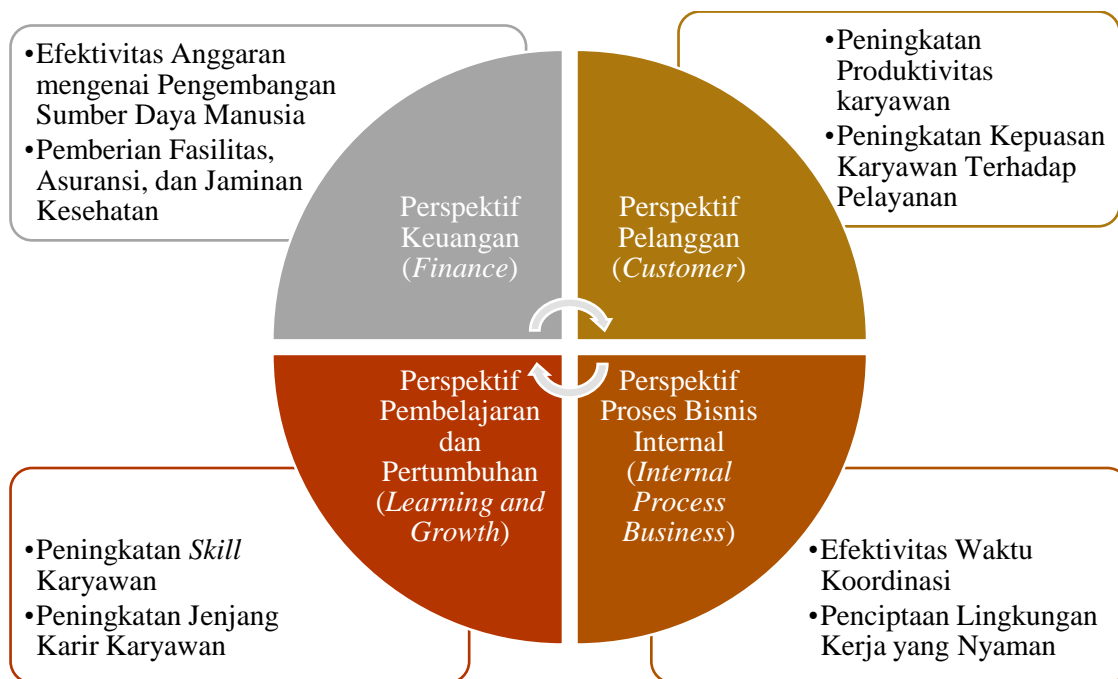
Dari hasil pengujian, diketahui bahwa batas atas kendali adalah 65,11 dan batas bawah kendali adalah 26,72. Dapat dilihat bahwa data berada di dalam batas kontrol sehingga dapat dikatakan bahwa data tersebut seragam dan tidak ada data yang perlu dihilangkan.

## 4.6 Perhitungan Metode *Human Resources Scorecard*

Berikut merupakan pengolahan data yang dilakukan untuk mengukur kinerja karyawan Fungsi *Human Capital* berdasarkan metode *Human Resources Scorecard*.

### 1. Pendefinisian Strategi Bisnis

Berdasarkan wawancara dan literasi jurnal penelitian yang telah dilakukan, ditentukan beberapa indikator strategi bisnis yang telah disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan.



Gambar 4. 5 Indikator Strategi Bisnis berdasarkan 4 Perspektif

## 2. Pembangunan Peran SDM sebagai aset strategi

Langkah berikutnya adalah melakukan penetapan argumen bisnis atau peran SDM terhadap strategi yang dituju.

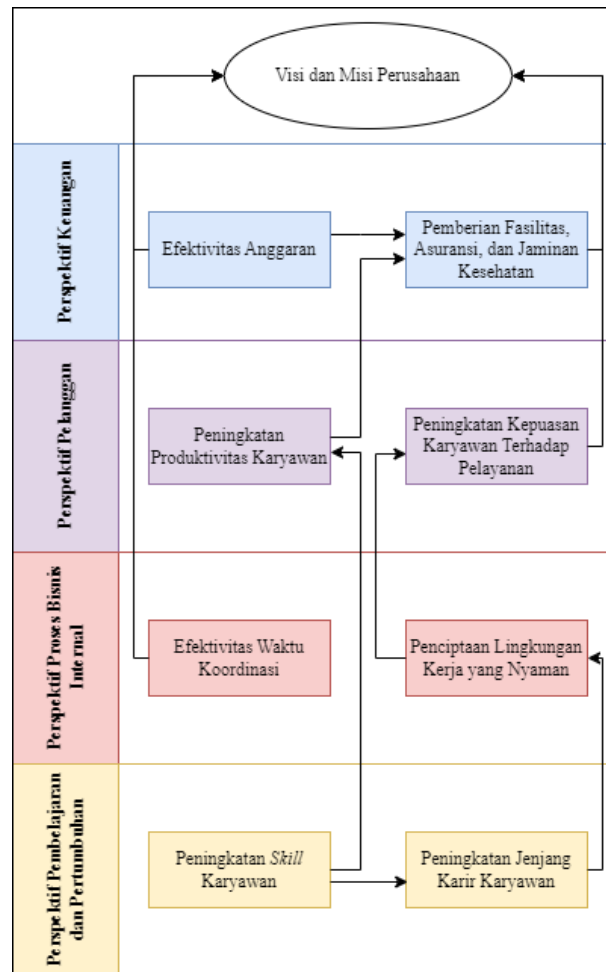
Tabel 4. 9 Peran SDM terhadap Strategi berdasarkan 4 Perspektif

Strategi Bisnis	Peran SDM
<b>Perspektif Keuangan</b>	Memanfaatkan Anggaran yang tersedia untuk mengelola SDM perusahaan dengan maksimal. Selain itu, membantu menunjang kegiatan pengelolaan SDM dengan memberikan fasilitas yang sesuai untuk menjaga kepercayaan perusahaan.
<b>Perspektif Pelanggan</b>	Menilai kinerja yang dilakukan dan melakukan peningkatan kinerja untuk

	menghasilkan kualitas produktivitas yang baik.
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>	Menjaga komunikasi dan lingkungan kerja yang nyaman sehingga SDM dapat bekerja dengan baik dan tercapai target kerja yang dibebankan.
<b>Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Memenuhi sertifikasi keahlian yang diperlukan terutama pada pekerjaan dengan tingkat resiko keselamatan tinggi. Selain itu, meningkatkan motivasi dengan pelatihan dan perbaikan performa untuk menunjang jenjang karir karyawan.

### 3. Pendefinisian Peta Strategi

Peta strategi ini membantu dalam mengetahui hubungan antara strategi objektif yang ditentukan dengan setiap perspektif. Berikut merupakan peta strategi (*Strategy Map Objective*) yang menggambarkan strategi objektif dari empat perspektif.



Gambar 4. 6 Peta Strategi 4 Perspektif

#### 4. Mengidentifikasi *HR Deliverable* dalam peta strategi.

*HR Deliverables* (Kontribusi SDM dalam strategi Perusahaan) dibagi menjadi 2 yakni *HR Performance Driver* sebagai pendorong kinerja dan *HR Enabler* sebagai strategi untuk mendorong kinerja. Berikut ini merupakan identifikasi *HR Deliverable* pada peta strategi.

Tabel 4. 10 Pendefinisian *HR Deliverables*

<i>HR Performance Driver</i>	<i>HR Enabler</i>
<b>Perspektif Keuangan</b>	
Efektivitas Anggaran	Melaksanakan kegiatan sesuai dengan anggaran yang diberikan berkaitan dengan pengembangan SDM mulai dari penggajian hingga biaya pelatihan karyawan.
Pemberian Fasilitas, Asuransi, dan Jaminan Kesehatan	Memberikan asuransi dan fasilitas serta jaminan Kesehatan kepada seluruh karyawan sebagai penunjang kinerja karyawan.
<b>Perspektif Pelanggan/Karyawan</b>	
Peningkatan Produktivitas Karyawan	Menetapkan target kerja dan absensi karyawan untuk menjaga produktivitas karyawan agar tetap baik.
Peningkatan Kepuasan Karyawan	Meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pengelolaan dan pengembangan SDM perusahaan sebagai tugas utama Fungsi <i>Human Capital</i> .
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>	
Efektivitas Waktu Koordinasi	Melakukan koordinasi secara cukup dan efektif agar dapat menyelesaikan permasalahan dan penetapan target kerja yang baru dengan sesuai.
Penciptaan Lingkungan Kerja yang Nyaman	Melakukan koordinasi dan memberikan kemudahan divisi lain apabila memiliki kekurangan SDM dan

<i>HR Performance Driver</i>	<i>HR Enabler</i>
	membutuhkan adanya <i>training</i> dimana <i>Human Capital</i> selaku Fasilitator dalam perusahaan.
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	
Peningkatan <i>Skill</i> Karyawan	Melakukan pelatihan dan sertifikasi kepada setiap pekerja untuk menunjang kemampuan dan kinerja karyawan.
Peningkatan Jenjang Karir	Melakukan penilaian kinerja dan perencanaan jenjang karir bagi karyawan yang memiliki potensi.

**5. Menyelaraskan “Arsitektur” sumber daya manusia dengan *HR Deliverable*.**

Langkah berikutnya adalah menyelaraskan antara arsitektur SDM dengan *HR Deliverable* dimana pada tahap ini menjelaskan keterkaitan antara peran SDM terhadap pencapaian sasaran strategis. Dengan adanya penilaian kinerja pada fungsi *Human Capital* PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap ini dapat dijadikan bahan evaluasi dan perbaikan agar pengelolaan SDM di perusahaan semakin baik. Selain itu, penilaian ini dapat menjawab permasalahan mengenai produktivitas yang terjadi di fungsi *Human Capital*.

**6. Merancang sistem pengukuran SDM yang strategis dengan penetapan ukuran – ukuran strategis untuk setiap *HR Deliverable*.**

Berikut ini merupakan tabel penetapan ukuran strategis untuk setiap *HR Deliverables* yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tabel 4. 11 Perancangan Ukuran Strategis setiap *HR Deliverables*

<i>HR Deliverables</i>	Ukuran Strategis
<b>Perspektif Keuangan</b>	
F1: Efektivitas Anggaran	F11: Kesesuaian Gaji

<i>HR Deliverables</i>	<b>Ukuran Strategis</b>
	F12: Pengadaan Rewarding
F2: Pemberian Fasilitas, Asuransi, dan Jaminan Kesehatan	F21: Pemberian Fasilitas, asuransi, dan Jaminan Kesehatan
<b>Perspektif Pelanggan/Karyawan</b>	
C1: Peningkatan Produktivitas Karyawan	C11: Tingkat Kehadiran Karyawan C12: Pencapaian Target Kerja
C2: Peningkatan Kepuasan Karyawan	C21: Tingkat Kepuasan Karyawan
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>	
B1: Efektivitas Waktu Koordinasi	B11: Waktu Koordinasi Rutin
B2: Penciptaan Lingkungan Kerja yang Nyaman	B21: Penciptaan Lingkungan Kerja yang Nyaman B22: Jalinan Komunikasi antar Karyawan
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	
L1: Peningkatan <i>Skill</i> Karyawan	L11: Pengadaan Pelatihan dan Sertifikasi
L2: Peningkatan Jenjang Karir	L21: Realisasi Pengembangan Karir

## 7. Menerapkan manajemen dengan pengukuran.

Langkah terakhir adalah menerapkan pengukuran terhadap empat perspektif yakni Keuangan, Pelanggan/Karyawan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pada proses ini membutuhkan hasil pembobotan dari metode AHP untuk masing masing kriteria dan subkriteria.

### 4.7 Perhitungan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Dalam proses penentuan KPI yang ingin diunggulkan beserta pemilihan subkriteria dari KPI ini menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Proses ini dimulai dengan

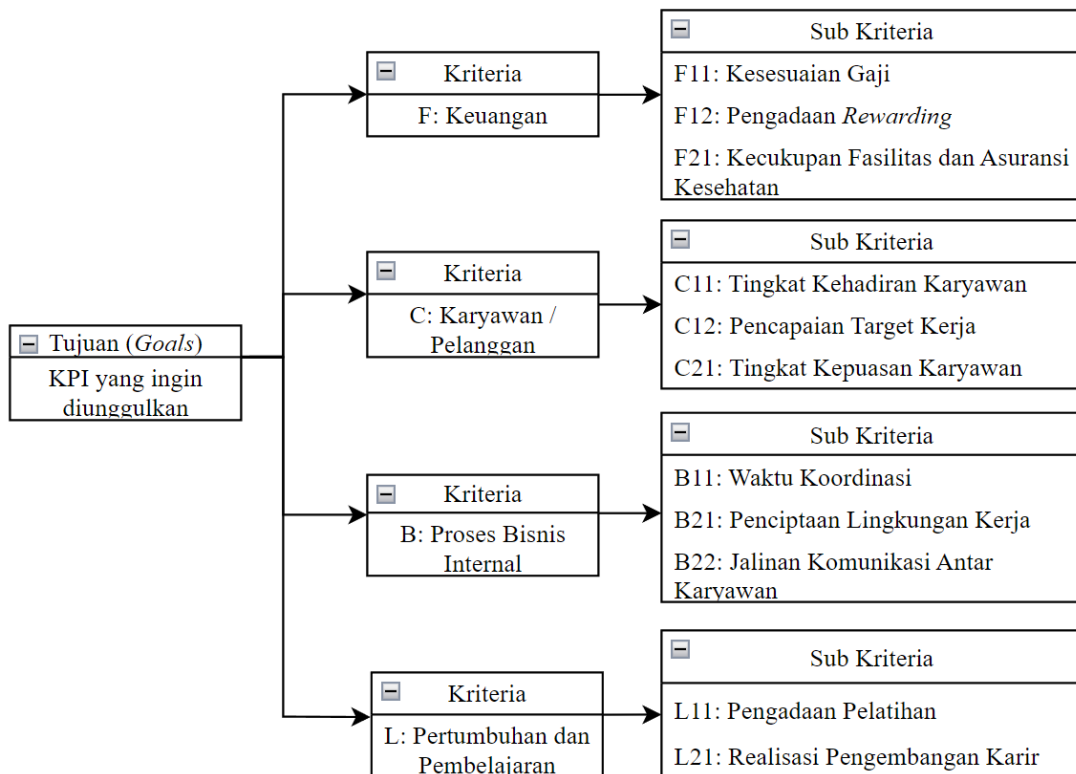
penyebaran kuesioner kepada karyawan organik fungsi *Human Capital* PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap. Kuesioner ini menggunakan Teknik *non-random Sampling* dan mengambil keseluruhan populasi di fungsi *Human Capital Bussines Process* dan *Human Capital Workshop* yakni berjumlah 4 responden. Pemilihan karyawan ini dikarenakan mereka selaku *Expert* dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

Setelah memperoleh data yang dibutuhkan, langkah selanjutnya adalah mendefinisikan kuesioner ke dalam sistem *Software Expert Choice* untuk membantu mengelola dan menganalisis data kuesioner. Secara lebih jelas, berikut ini merupakan langkah-langkah perhitungan AHP:

### **1. Menyusun hierarki permasalahan**

Langkah pertama adalah melakukan penyusunan hierarki permasalahan dimana tujuan yang ingin dicapai adalah memaksimalkan *Key Performance Indicator* dari penilaian kinerja yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, terdapat 4 kriteria yang dijadikan sebagai pembanding yakni 4 perspektif dalam HRSC diantaranya Perspektif Keuangan, Perspektif Karyawan/Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Pada penelitian yang dilakukan tidak menyertakan pada pilihan alternatif dikarenakan tujuan yang ingin dicapai adalah mengetahui KPI apa yang ingin diunggulkan dan pemilihan strategi yang penting untuk mendukung tercapainya KPI terkait. Dengan demikian, struktur hierarki pada permasalahan ini terdiri dari tujuan, kriteria, dan sub kriteria. Berikut ini merupakan susunan hierarki permasalahan yang telah dibuat.



Gambar 4.7 Hierarki Permasalahan

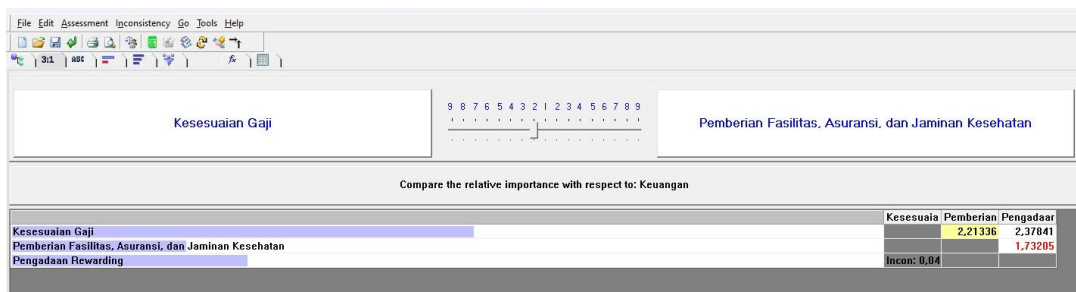
## 2. Menentukan prioritas KPI

Langkah selanjutnya adalah menentukan prioritas KPI. Pada langkah ini, keempat *expert* akan melakukan pengisian kuesioner perbandingan berpasangan. Selanjutnya, hasil yang diperoleh, didefinisikan dalam *Software Expert Choice* dan dilakukan *Combine*. Berikut merupakan data yang telah digabungkan dari keempat *expert* pengisian kuesioner perbandingan berpasangan untuk setiap kriteria.

	Keuangan	Karyawan/Pelanggan	Proses Bisi	Pembelaja
Keuangan	1	2,1407	1,05737	1,31607
Karyawan/Pelanggan		1	1,61185	2,27951
Proses Bisnis Internal			1	1,96799
Pembelajaran dan Pertumbuhan				1
Incon:	0,06			

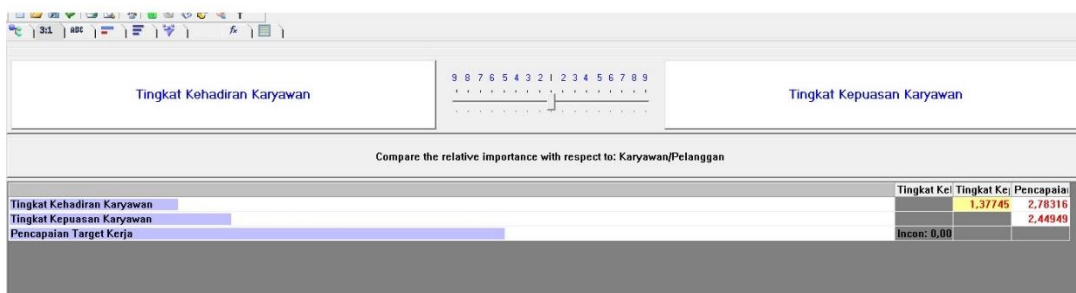
Gambar 4. 8 Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria

Berikut merupakan data yang telah digabungkan dari keempat *expert* pengisian kuesioner perbandingan berpasangan untuk setiap subkriteria keuangan.



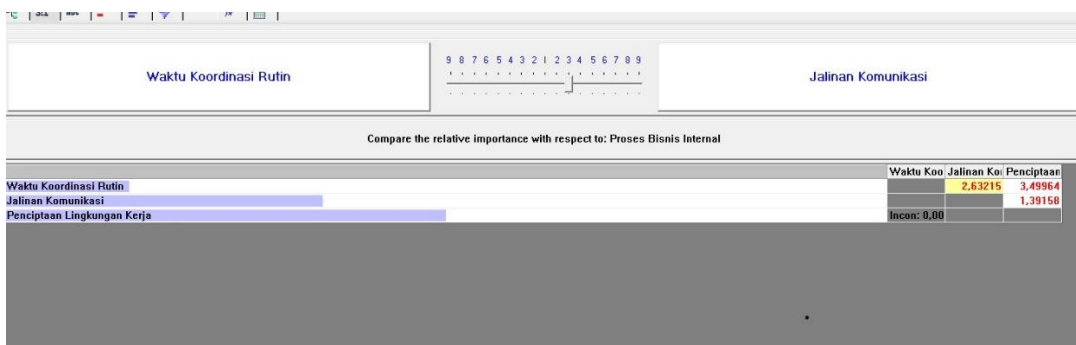
Gambar 4. 9 Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Keuangan

Berikut merupakan data yang telah digabungkan dari keempat *expert* pengisian kuesioner perbandingan berpasangan untuk setiap subkriteria karyawan/pelanggan.



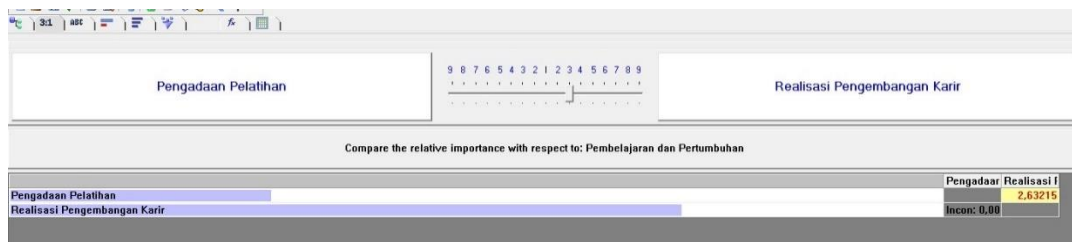
Gambar 4. 10 Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Karyawan/Pelanggan

Berikut merupakan data yang telah digabungkan dari keempat *expert* pengisian kuesioner perbandingan berpasangan untuk setiap subkriteria proses bisnis internal.



Gambar 4. 11 Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Proses Bisnis Internal

Berikut merupakan data yang telah digabungkan dari keempat *expert* pengisian kuesioner perbandingan berpasangan untuk setiap subkriteria pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 4. 12 Perbandingan Berpasangan Antar Subkriteria Pembelajaran dan Pertumbuhan

### 3. Mengukur konsistensi logis

Langkah berikutnya adalah melakukan pengukuran konsistensi logis. Setelah melakukan penggabungan, selanjutnya data tersebut dimasukkan kedalam matriks perbandingan berpasangan. Setelah pembentukan matriks perbandingan berpasangan, selanjutnya akan dihitung mengenai *Priority Weight* untuk setiap baris yang bersangkutan. Secara sederhana, perhitungan *Priority Weight* dilakukan dengan membagi setiap nilai dengan jumlah setiap kolom yang bersesuaian kemudian dijumlahkan dan dicari rata-ratanya. Dengan menggunakan bantuan *Software Expert Choice*, berikut merupakan hasil dari perhitungan *Priority Weight* untuk masing-masing kriteria.

Tabel 4. 12 *Priority Weight* setiap Kriteria HRSC

Kriteria	<i>Priority Weight</i>
Keuangan	0,316
Karyawan/Pelanggan	0,183
Proses Bisnis Internal	0,181
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,320

Dengan menggunakan bantuan *Software Expert Choice*, berikut merupakan hasil dari perhitungan *Priority Weight* untuk masing-masing subkriteria.

Tabel 4. 13 *Priority Weight* setiap Subkriteria HRSC

<b>SubKriteria</b>	<b><i>Priority Weight</i></b>
<b>Kesesuaian Gaji</b>	0,531
<b>Pemberian Fasilitas</b>	0,195
<b>Pengadaan <i>Rewarding</i></b>	0,274
<b>Tingkat Kehadiran</b>	0,190
<b>Tingkat Kepuasan</b>	0,246
<b>Pencapaian Target Kerja</b>	0,564
<b>Waktu Koordinasi</b>	0,140
<b>Jalinan Komunikasi</b>	0,363
<b>Penciptaan Lingkungan Kerja</b>	0,497
<b>Pengadaan Pelatihan</b>	0,275
<b>Realisasi Pengembangan Karir</b>	0,725

#### 4. Pengujian Konsistensi

Langkah berikutnya adalah melakukan pengujian konsistensi. Proses perhitungan ini dilakukan dengan mengalikan matriks perbandingan berpasangan dengan *Priority Weight* yang bersesuaian. Kemudian hasil dari perhitungan ini akan dibagi untuk tiap elemennya dengan nilai *Priority Weight* yang bersesuaian. Setelah itu, dilakukan pencarian  $\lambda_{maks}$  dengan menjumlahkan hasil perhitungan sebelumnya dan dibagi dengan n jumlah elemen. Setelah itu, melakukan perhitungan Indeks Konsistensi (CI) dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{(n-1)} \quad (4.1)$$

Hasil dari perhitungan indeks konsistensi ini dijadikan sebagai bahan untuk menilai *Ratio* Konsistensi (CR) dengan rumus sebagai berikut.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (4.2)$$

Keterangan:

n = Jumlah elemen

RI = *Random Indeks* (ketentuan nilai RI untuk n = 4 adalah 0,90; n = 3 adalah 0,58; n = 2 adalah 0,00)

Dengan menggunakan bantuan *Software Expert Choice*, berikut adalah hasil perhitungan CR untuk kriteria.

Tabel 4. 14 *Consistency Ratio* Kriteria HRSC

<b>Kriteria</b>	<b><i>Consistency Index</i></b>	<b><i>Random Index</i></b>	<b><i>Consistency Ratio</i></b>
<b>Keuangan</b>			
<b>Karyawan/Pelanggan</b>			
<b>Proses Bisnis Internal</b>	0,07	0,90	0,06
<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>			

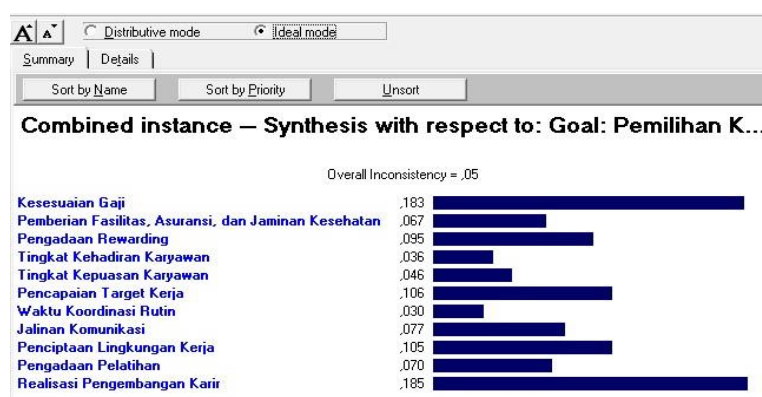
Sementara itu, dengan menggunakan bantuan *Software Expert Choice*, berikut adalah hasil perhitungan CR untuk subkriteria.

Tabel 4. 15 *Consistency Ratio* setiap Subkriteria HRSC

<b>Kriteria</b>	<b><i>Consistency Index</i></b>	<b><i>Random Index</i></b>	<b><i>Consistency Ratio</i></b>
<b>Kesesuaian Gaji</b>			
<b>Pemberian Fasilitas</b>	0,23	0,58	0,04
<b>Pengadaan <i>Rewarding</i></b>			
<b>Tingkat Kehadiran</b>			
<b>Tingkat Kepuasan</b>	0,00226	0,58	0,00393
<b>Pencapaian Target Kerja</b>			
<b>Waktu Koordinasi</b>			
<b>Jalinan Komunikasi</b>	0,00012	0,58	0,00022
<b>Penciptaan Lingkungan Kerja</b>			
<b>Pengadaan Pelatihan</b>			
<b>Realisasi Pengembangan Karir</b>	1,247	0,00	0

## 5. Pengambilan Keputusan

Langkah terakhir dalam perhitungan AHP adalah dengan melakukan proses pengambilan keputusan dengan melakukan perbandingan bobot kriteria dan subkriteria. Proses ini dilakukan dengan mengalikan masing-masing *Priority Weight* Kriteria dengan *Priority Weight* Subkriteria yang bersangkutan. Berikut merupakan *output* dari *Software Expert Choice* mengenai sintesis subkriteria terhadap tujuan yang ditetapkan.



Gambar 4. 13 Hasil Sintesis subkriteria dengan tujuan

### 4.8 Penilaian kinerja dengan metode *Human Resources Scorecard* dan AHP

Setelah melakukan perhitungan pada masing-masing metode, selanjutnya akan dilakukan kombinasi dari kedua metode tersebut untuk menentukan hasil pengukuran kinerja dalam bentuk *Scoring* dan *Traffic Light System*. Langkah ini dilakukan dengan melakukan pengukuran mengenai faktor kesuksesan kritis.

#### a. Perspektif Keuangan

Berikut ini merupakan hasil pengukuran kinerja pada perspektif Keuangan.

Tabel 4. 16 Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2023

<b>KPI</b>	<b>Bobot AHP</b>	<b>Aktual</b>	<b>Target</b>	<b>System Scoring</b>	<b>Scoring</b>	<b>Traffic Light System</b>	<b>Score Terbobot</b>
% Kesesuaian Anggaran	0,16	88%	100%	<i>Higher is Better</i>	88	Kinerja Sesuai Target	14.08
% Biaya Pengembangan	0,07	76%	90%	<i>Lower is Better</i>	100	Kinerja Sesuai Target	7.00
% Biaya Fasilitas dan Asuransi Kesehatan	0,09	100%	100%	<i>Must be One</i>	100	Kinerja Sesuai Target	9.00

Tabel 4. 17 Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2024

<b>KPI</b>	<b>Bobot AHP</b>	<b>Aktual</b>	<b>Target</b>	<b>System Scoring</b>	<b>Scoring</b>	<b>Traffic Light System</b>	<b>Score Terbobot</b>
% Kesesuaian Anggaran	0,16	93%	100%	<i>Higher is Better</i>	93	Kinerja Sesuai Target	14.88
% Biaya Pengembangan	0,07	86%	90%	<i>Lower is Better</i>	100	Kinerja Sesuai Target	7.00

<b>KPI</b>	<b>Bobot AHP</b>	<b>Aktual</b>	<b>Target</b>	<b>System Scoring</b>	<b>Scoring</b>	<b>Traffic Light System</b>	<b>Score Terbobot</b>
% Biaya Fasilitas dan Asuransi Kesehatan	0,09	100%	100%	<i>Must be One</i>	100	Kinerja Sesuai Target	9.00

Dari hasil penentuan faktor kritis, dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan kinerja dari tahun 2023 ke tahun 2024. Selain itu, dapat dilihat bahwa indikator berwarna hijau menandakan bahwa seluruh subkriteria tercapai kinerjanya sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

#### **b. Perspektif Pelanggan/Karyawan**

Berikut ini merupakan hasil pengukuran kinerja pada perspektif Pelanggan/Karyawan.

Tabel 4. 18 Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan/Karyawan Tahun 2023

<b>KPI</b>	<b>Bobot AHP</b>	<b>Aktual</b>	<b>Target</b>	<b>System Scoring</b>	<b>Scoring</b>	<b>Traffic Light System</b>	<b>Score Terbobot</b>
Total Karyawan HC		8	10	<i>Must Be One</i>	0	Perlu Perbaikan	0.00
Rata-Rata Absensi	0,04%	3	3	<i>Lower is Better</i>	100	Kinerja Sesuai Target	4.00

Tabel 4. 19 Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan/Karyawan Tahun 2024

<b>KPI</b>	<b>Bobot AHP</b>	<b>Aktual</b>	<b>Target</b>	<b>System Scoring</b>	<b>Scoring</b>	<b>Traffic Light System</b>	<b>Score Terbobot</b>
Total Karyawan HC		8	10	<i>Must Be One</i>	0	Perlu Perbaikan	0.00
Rata-Rata Absensi	0,04%	4	3	<i>Lower is Better</i>	67	Perlu Peningkatan	2.68
Kepuasan Karyawan	0,06%	83%	90%	<i>Higher is Better</i>	92	Kinerja Sesuai Target	5.52

Dari hasil penentuan faktor kritis, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat subkriteria yang tidak mengalami perbaikan dari tahun 2023 ke tahun 2024. Dapat dilihat bahwa masih terdapat warna merah dan kuning di tahun 2024 yang menandakan bahwa kriteria tersebut masih belum sesuai dengan target dan memerlukan perbaikan maupun peningkatan kinerja.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berikut ini merupakan hasil pengukuran kinerja pada perspektif Proses Bisnis Internal.

Tabel 4. 20 Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2023

<b>KPI</b>	<b>Bobot AHP</b>	<b>Aktual</b>	<b>Target</b>	<b>System Scoring</b>	<b>Scoring</b>	<b>Traffic Light System</b>	<b>Score Terbobot</b>
<i>Weekly Meet</i>	0,03	1	1	<i>Must Be One</i>	100	Kinerja Sesuai Target	3.00

Tabel 4. 21 Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2024

<b>KPI</b>	<b>Bobot AHP</b>	<b>Aktual</b>	<b>Target</b>	<b>System Scoring</b>	<b>Scoring</b>	<b>Traffic Light System</b>	<b>Score Terbobot</b>
<i>Weekly Meet</i>	0,03	1	1	<i>Must Be One</i>	100	Kinerja Sesuai Target	3.00

Dari hasil penentuan faktor kritis, dapat disimpulkan program *Weekly Meet* terjadi sesuai dengan ketentuannya yakni satu kali setiap minggunya. Hal ini terlaksana dengan baik di tahun 2023 dan tahun 2024. Selain itu, dapat dilihat bahwa indikator berwarna hijau menandakan bahwa subkriteria tercapai kinerjanya sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Berikut ini merupakan hasil pengukuran kinerja pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Tabel 4. 22 Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Tahun 2023

<b>KPI</b>	<b>Bobot AHP</b>	<b>Aktual</b>	<b>Target</b>	<b>System Scoring</b>	<b>Scoring</b>	<b>Traffic Light System</b>	<b>Score Terbobot</b>
% Pelatihan Terlaksana	0,03	93%	100%	<i>Higher is Better</i>	93	Kinerja Sesuai Target	2.79

Tabel 4. 23 Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Tahun 2024

<b>KPI</b>	<b>Bobot AHP</b>	<b>Aktual</b>	<b>Target</b>	<i>System Scoring</i>	<i>Scoring</i>	<i>Traffic Light System</i>	<i>Score Terbobot</i>
% Pelatihan Terlaksana	0,03	98%	100%	<i>Higher is Better</i>	98	Kinerja Sesuai Target	2.94

Dari hasil penentuan faktor kritis, dapat disimpulkan adanya peningkatan pelaksanaan pelatihan sesuai dengan jadwal perusahaan di tahun 2024 dibandingkan tahun 2023. Selain itu, dapat dilihat bahwa indikator berwarna hijau menandakan bahwa subkriteria tercapai kinerjanya sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

## BAB V

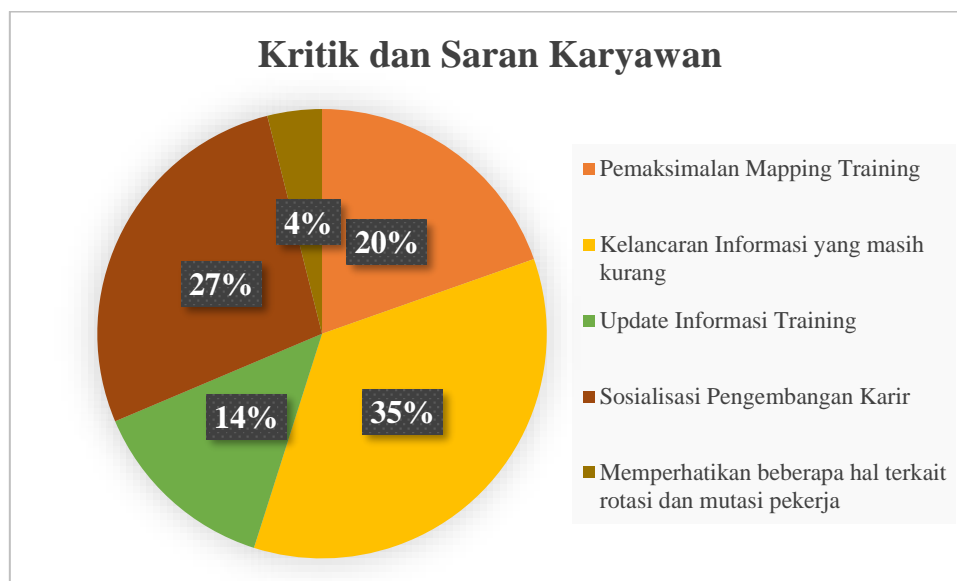
### ANALISIS dan PEMBAHASAN

#### 5.1 Analisa Perspektif *Human Resources Scorecard*

Pada metode perhitungan *Human Resources Scorecard* untuk mengukur kinerja karyawan ini menggunakan empat macam perspektif diantaranya perspektif keuangan, perspektif karyawan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap perspektif ini memiliki kriteria masing-masing. Selain itu, pada penelitian ini melakukan perbandingan kinerja karyawan dalam jangka 6 bulan di tahun 2023 dan 2024.

Pada perspektif keuangan, data yang digunakan berupa data persentase kesesuaian anggaran perusahaan untuk pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pemberian fasilitas asuransi Kesehatan pada karyawan untuk menunjang kinerja mereka di perusahaan. Dapat dilihat bahwa ketercapaian yang masih belum maksimal ada pada biaya pelatihan karyawan. Persentase ketidaksesuaian ini menurun di tahun 2024 dimana lebih banyak biaya yang keluar untuk pelaksanaan pelatihan di tahun tersebut.

Pada perspektif karyawan, dapat dilihat bahwa jumlah karyawan meningkat di tahun 2024 dimana peningkatan ini merupakan pengisian kekosongan posisi di perusahaan yang seharusnya berada di angka 1.700 orang. Selain itu, hasil survey yang dilakukan bahwa 83% karyawan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh fungsi *Human Capital* PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap. Meskipun demikian, mayoritas dari karyawan tetap memiliki beberapa saran dari permasalahan yang masih dialami sebagai bentuk motivasi bagi fungsi *Human Capital* untuk lebih meningkatkan pelayanan yang diberikan. Berikut merupakan beberapa saran yang diberikan.



Gambar 5. 1 Saran dan Kritik Karyawan tentang fungsi *Human Capital*

Dari diagram di atas, dapat dilihat bahwa karyawan masih merasa bahwa kelancaran informasi dari fungsi *Human Capital* ke fungsi lainnya masih kurang. Terutama pada informasi pelatihan, kebaruan informasi, serta mengenai sosialisasi pengembangan karir.

Pada perspektif proses bisnis internal, waktu koordinasi yang dilakukan oleh fungsi *Human Capital* telah sesuai yakni sebanyak 1 kali dalam seminggu. Meskipun demikian, pertemuan tersebut dapat dinilai masih kurang efektif karena waktu yang dibutuhkan rata-rata berkisar 4-5 jam bahkan lebih. Lama waktu pertemuan ini didasarkan pada selesai tidaknya pembahasan bukan berdasarkan target.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat bahwa dalam 2 tahun tersebut masih terdapat pelatihan yang tidak terlaksana sesuai dengan rencana. Di tahun 2023 sebanyak 11 pelatihan tidak terlaksana dan mundur dilaksanakan di tahun 2024. Hal ini menyebabkan beberapa jadwal pelatihan di tahun 2024 akan mundur. Hal ini disebabkan karena beberapa faktor diantaranya kesiapan peserta, HC sebagai fasilitator yang memiliki *schedule* yang cukup padat, dan terkendala waktu pelaksanaan akibat adanya agenda lain.

## 5.2 Analisa Hasil Pembobotan Metode *Analytical Hierarchy Process*

Proses pembobotan dengan menggunakan metode AHP ini menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Pembobotan ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui KPI yang ingin diunggulkan. Dari hasil tersebut, bobot paling besar untuk setiap perspektif ada pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot sebesar 0,320. Sementara itu, bobot terkecil ada pada perspektif proses bisnis internal yakni sebesar 0,181. Nilai ini menandakan bahwa semakin besar nilai bobot (*Priority Weight*) maka, semakin tinggi prioritas perspektif tersebut di mata perusahaan.

Selain itu, hasil dari sintesis keputusan setiap subkriteria terhadap tujuan yang telah ditetapkan didapatkan bahwa nilai tertinggi ada pada subkriteria realisasi pengembangan karir yakni sebesar 0,185. Sementara nilai terendah berada pada subkriteria waktu koordinasi rutin. Dari proses pembobotan ini dapat disimpulkan bahwa fungsi *Human Capital* PT. Pertamina Kilang Internasional *Refinery Unit IV* Cilacap meletakkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai prioritas dengan strategi utama yakni memaksimalkan realisasi pengembangan karir.

## 5.3 Analisa Pengukuran Kinerja dengan *Human Resources Scorecard* dan AHP

Berdasarkan hasil pembobotan dari metode AHP dan data-data dari metode HRSC, selanjutnya dilakukan perhitungan *Scoring* dan penentuan *Traffic Light System*. Secara garis besar, dalam beberapa subkriteria di masing-masing kriteria telah memiliki indikator berwarna hijau yang artinya kinerja yang dilakukan pada subkriteria yang bersangkutan telah sesuai dengan target perusahaan. Namun, berdasarkan perhitungan yang dilakukan, dapat dilihat pada subkriteria perspektif karyawan/pelanggan, masih memiliki indikator merah dan kuning yang artinya pencapaian target kinerja masih kurang.

Terjadi penurunan kinerja dari tahun 2023 ke tahun 2024 dimana di tahun 2024 jumlah karyawan fungsi *Human Capital* masih kurang dari target. Hal ini tentu berdampak pada pembagian beban kerja yang semakin meningkat. Kekurangan sumber daya yang potensial ini akan berpengaruh pada pelaksanaan pelayanan seperti kurang maksimalnya penyebaran informasi dan *update* kegiatan.

Selain itu, di tahun 2024 jumlah rata-rata absensi karyawan fungsi *Human Capital* lebih meningkat dibandingkan tahun sebelumnya. Dan pada subkriteria kepuasan, karyawan sudah merasa puas namun dengan beberapa saran seperti perbaikan mengenai alur informasi dan jalinan komunikasi antara fungsi *Human Capital* dengan fungsi lainnya.

Fungsi *Human Capital* memiliki tanggung jawab penuh terhadap kepuasan dan komitmen kerja karyawan. Pelaksanaan tanggung jawab manajemen *Human Capital* secara maksimal dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan (Chanda & Goyal, 2019). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chanda & Goyal (2019) dikatakan bahwa peningkatan komitmen karyawan dapat meningkatkan 11,31% pertumbuhan laba perusahaan. Dengan demikian, menjadi penting bagi fungsi *Human Capital* untuk melakukan perbaikan dan evaluasi kinerja sebagai bentuk pemaksimalan tanggung jawab.

Penanganan terhadap keluhan karyawan perlu menjadi perhatian sebagai bentuk dalam peningkatan pelayanan yang diberikan. Hal ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Taha & Esenyel (2019) yang mengatakan bahwa peningkatan terhadap internal *complaints* dapat meningkatkan retensi (mendorong kinerja) karyawan. Selain itu, pada studi yang dilakukan dikatakan bahwa hasil dari proses *feedback* ini dapat dijadikan sebagai usulan dalam proses pengembangan sistem kerja erta berkontribusi dalam menjada lingkungan kerja agar lebih stabil dan terhindar dari stres kerja (Taha & Esenyel, 2019).

Selain itu, kajian mengenai solusi yang diberikan yakni penyediaan media informasi dan komunikasi dapat memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mkongo & Macha (2022) mengatakan bahwa penggunaan *e-communication* sebagai wadah dalam kinerja operasional membantu dalam mengatasi tantangan operasional dan berkontribusi terhadap kinerja operasional. Nilai tambah pada penggunaan *e-communication* adalah mengurangi waktu untuk merespon kegiatan dan menurunkan biaya dari segi komunikasi kerja (Mkongo & Macha, 2022). Dari studi yang dilakukan, penerapan *e-communication* ini berpengaruh sekitar 33,9% terhadap kinerja operasional.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan, berikut merupakan kesimpulan yang dapat menjawab tujuan dari penelitian.

1. Dari hasil penilaian dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dapat dikatakan bahwa kinerja dari manajemen *Human Capital* PT. Kilang Pertamina Refinery Unit IV Cilacap di tahun 2023 dan tahun 2024 sudah cukup baik. Meskipun demikian, terdapat beberapa subkriteria yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan khususnya pada perspektif karyawan/pelanggan. Meskipun demikian, fungsi *Human Capital* telah berusaha melakukan kinerja dengan maksimal pada kriteria lainnya sehingga sesuai dengan target perusahaan.
2. Dari hasil pembobotan yang dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*, dapat diketahui bahwa perspektif yang menjadi prioritas untuk diunggulkan oleh perusahaan adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Strategi yang dipilih untuk mengunggulkan perspektif tersebut yakni dengan memaksimalkan realisasi karir karyawan. Tentunya dalam pelaksanaan strategi tersebut, perlu memaksimalkan pengelolaan sumber daya manusia agar menjadi berkualitas dan dapat beradaptasi dengan baik.
3. Dari penilaian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa masih ada perspektif yang belum maksimal yakni perspektif karyawan/pelanggan. Menimbang keterbatasan sumber daya manusia pada fungsi *Human Capital*, maka perlu untuk melakukan pembagian tugas secara jelas dan merata. Selain itu, dengan mempertimbangkan saran dan kebutuhan dari karyawan, maka direkomendasikan kepada pihak manajemen *Human Capital* PT. Pertamina Kilang Internasional Refinery Unit IV Cilacap dapat melakukan perbaikan pelayanan khususnya pada komunikasi informasi

dan sosialisasi. Fungsi *Human Capital* dapat menyediakan media (*website/laman* internal perusahaan) yang berisi *update* mengenai kegiatan maupun informasi lain yang berkaitan dengan peningkatan kualitas karyawan. Hal ini diimbangi dengan meningkatkan jalinan komunikasi terutama untuk melakukan sosialisasi mengenai tata aturan baru maupun melakukan *Follow Up* terkait agenda mendatang sehingga tidak terjadi *Miss Communication*.

## 6.2 Saran

Berikut merupakan beberapa saran yang dapat diberikan.

1. Penelitian yang dilakukan ini tentu memiliki kelemahan dimana pendapat setiap orang menentukan hasil yang diperoleh. Hasil yang diberikan dapat berbeda-beda, akan tetapi perusahaan dapat melihat aspirasi maupun saran dari karyawan dalam beberapa periode ini melalui kuesioner yang disebarkan oleh penulis. Sehingga perusahaan dapat mempertimbangkan usulan/rekomendasi yang diberikan yakni pengadaan fasilitas informasi agar kinerja karyawan dapat meningkat dan pelayanan yang diberikan dapat berjalan dengan maksimal.
2. Bagi penelitian mendatang, dapat menambahkan faktor-faktor lain yang berkaitan dan menambahkan kombinasi metode yang memungkinkan untuk menjelaskan mengenai pengaruh ketidaktercapaian suatu kriteria. Dengan demikian, hasil yang diberikan dapat menggambarkan kondisi kinerja lebih baik dan dapat menjawab permasalahan karyawan yang semakin berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemi, O. A., Potticary, M., Sunmola, F., Idris, M. O., Adeyemi, E. O., & Raji, I. O. (2024). A Comparative Analysis of Service Supply Chain Performance Using Analytic Hierarchy Process Methodology. *Procedia Computer Science*, 232, 3102 - 3111. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.02.126>
- Amalia, A. R., Haliah, & Nirwana. (2022). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Ilmiah Akuntansi '45*, 3(2), 28 - 36.
- Anunggita, Y., & Tranggono. (2024). Analisa Pengukuran Kinerja Koperasi Perusahaan di PT X Dengan Menggunakan Metode Key Performance Indicator. *Konstruksi: Publikasi Ilmu Teknik, Perencanaan Tata Ruang dan Teknik Sipil*, 2(1), 42 - 53.
- Ardiyanti, R. S., Indyastuti, D. L., Dewi, M. K., & Hatmoko, A. W. (2023). Analysis Of Human Resorce Performance in Supporting Good Governance Measured By The Human Resources Scorecard (Study in Pekunden Village, Banyumas District). *Midyear International Conference*, 2, 956 - 967.
- Ayub, M., Putra, A. A., & Senjaya, O. (2021). Penyebab Terjadinya Pemogokan Kerja. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Ilmu - Ilmu Sosial, Hukum, & Pengajarannya*, 16(1), 94 - 99.
- Chanda, U., & Goyal, P. (2019). A Bayesian Network Model on The Interlinkage Between Socially Responsible HRM, Employee Satisfaction, Employee Commitment, and Organizational Performance. *Journal of Management Analytics*, 1- 34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23270012.2019.1650670>
- Fadillah, D. N., Agusti, F., & Saputro, F. W. (2023). Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) dan Total Quality Management (TQM) Pada PT. XYZ. *Repit: Jurnal Rekayasa Proses dan Industri Terapan*, 1(3), 69 - 77.
- Fadillah, H., Hadining, A. F., & Sari, R. P. (2020). Analisis Kepuasan Pelanggan ABC Laundry Dengan Menggunakan Metode Service Quality, Importance Performance Analysis (IPA) dan Customer Satisfaction Index (CSI). *Jurnal Teknik Indutri*, 15(1), 1 - 10.
- Fanerika, V. Z., & Susanty, A. (2021). Pengukuran Kinerja Karyawan Departemen HSC-HSE Pada PT XYZ Menggunakan Pendekatan Human Resource Scorecard. *Seminar Konferensi Nasional IDEC 2021*, 1 -10.
- Fayruz, M. (2022). Research Strategy for Increasing Human Resources Contribution Through Human Resource Scorecard. *Jurnal Ekonomi*, 11(3), 1109 - 1114.

- Habibi, I., & Hadining, A. F. (2023). Pengukuran Kinerja Karyawan Pada PT. Cahaya Mekanindo Perkasa Dengan Metode Human Resources Scorecard. *Sainteks: Jurnal Sain dan Teknik*, 5(2), 211 - 219.
- Harahap, A. L., & Perdana, S. (2021). Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Behaviorally Anchir Rating Scale (BARS) dan Management By Objectives (MBO) di CV Brilliant. *Jurnal IKRAITH - HUMANIORA*, 5(3), 18 - 26.
- Ilahi, N. K., Indrayani, H., & Alfani, D. (2023). Analysis of Human Resources Performance Measurement Using the Human Resources Scorecard Method at Eria Hospital Pekanbaru. *Proceeding Economics and Islamic Governance in The Digital Era*, 1, 294 - 304.
- Kadang, Y., Saleh, A., & Kadar, K. (2021). Pengembangan Instrumen Presepsi Pasien Kanker dengan Kemoterapi terhadap Perilaku Caring Perawat: Pilot Study. *Jurnal Keperawatan Florance Nightingale*, 4(2), 102 - 108.
- Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirajoh, V. Z. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Nenggapratama Internusa. *Jurnal EMBA*, 8(4), 1111 - 1118.
- Lilyana, Ahmad, Widodo, L., Gozali, L., & Hardi, J. (2019). Measurement of Human Resources Performance and Making Proposed Improvement with Human Resources Scorecard Approach and OMAX (Objective Matrix) Tools in Production Division in PT. OCM. *Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management*, 1 - 8.
- Lohana, S., Abidi, N. A., Sahoo, N., Babu, M. S., Pallathadka, H., & Singh, U. S. (2022). Performance Measurement of Human Resource by Design a Human Resource Scorecard. *Materials Today: Proceedings*, 51(1), 677 - 681. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.203>
- Manshur, M., & Afriza. (2024). Mutasi, Rotasi, Demosi dan Promosi. *Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 5(1), 21 - 30.
- Maulana, R. G., Nazaruddin, Suherman, Rizki, M., & Umam, M. I. (2023). Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP). *Jurnal Perangkat Lunak*, 5(3), 271 - 284.
- Mkongo, A., & Macha, L. J. (2022). Impact of Human Capital Management Information System on Organizational Performance: A Case of TRA Head Quarter in Dar Es Salaam. *Research Trend in Management and Technology*, 1(1), 26 - 47.
- Moradi, N., & Moradi, S. (2021). A Method for Project Performance Evaluation by Combining the Project Golden Triangle, BSC, AHP, and TOPSIS. *International Journal of Supply and Operation Management*, 8(1), 81 - 95.

- Murtadho, M. Z., & Sulastri. (2023). Implementasi AHP-Moora Dalam Sistem Penilaian Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses (PTTA). *Jurnal Teknik Informatika Unika ST. Thomas (JTIUST)*, 8(2), 311 - 320.
- Muttaqin, R. N., Budiharti, N., & Kiswandono. (2023). Analisis dan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia (PERUM PNRI). *Jurnal Valtech (Jurnal Mahasiswa Teknik Industri)*, 6(2), 228 - 236.
- Nurwahidah, A., Sawal, A., Mulyadi, Afifudin, M. T., & Sari, H. (2021). Perancangan Key Performance Indicator (KPI) Sebagai Dasar Pengukuran Kinerja Karyawan di Gudang Sparepart Pada PT. XYZ. *ARIKA*, 15(2), 88 - 93.
- Oktavia., A., Triwibisono, C., & Nugraha, F. N. (2021). Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) di PT. Widya Trans Cargo. *e-Proceeding of Engineering*, 8(2), 2253 - 2261.
- Panudju, A. T., Mutmainah, & Marfuah, U. (2017). Perancangan Model Sistem Penilaian Kinerja dengan Metode Human Resources Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (AHP). *Seminar Nasional Sains dan Teknologi 2017*, 1 - 10.
- Putri, D. A., & Handayani, N. U. (2015). Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*, X(3), 187 - 196.
- Saputra, M. A., Ribhan, & Hayati, K. (2023). The Influence of Human Resources Scorecard on Good Corporate Governance in BUMN Companies in Indonesia. *The International Journal of Business and Management*, 11(1), 150 - 156.
- Sari, S., & Lestari, M. F. (2021). Analisis Efektifitas Kinerja Organisasi Menggunakan Kombinasi Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 5(1), 7 - 15.
- Septiani, A. N., & Setiadi, P. B. (2023). Implementation of Human Resources Scorecard-Based Human Resources Work System at PT. Suryasukses Abadi Prima. *Ilomata International Journal of Management*, 4(1), 1 - 12.
- Siddik, I. N., Ningsih, M. S., & Refiza. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di PT. Deltamas Surya Indah Mulia). *Sprocket Journal of Mechanical Engineering*, 4(1), 67 - 79.
- Slamet Riyanto, S. M., & Dr. Aglis Andhita Hatmawan, S. M. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan, dan Eksperimen*. Sleman, Yogyakarta: Deepublish.
- Sukamto, Andriyani, Y., & Wahyuni, K. (2021). Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode TOPSIS. *Jurnal Teknologi dan Sistem Informasi*, 7(3), 333 - 340.

- Sylvia, T., Hidayat, A., & Putri, S. A. (2013). Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi dengan Menggunakan Metode Analytical Network Process (ANP) dan Rating Scale (Studi Kasus di PG. Pesantren Baru, Kediri). *Jurnal Industria*, 2(2), 129 - 140.
- Taha, O., & Esenyel, I. (2019). The Effect of Internal Complaints System on Employee Retention and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Justice. *African Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure*, 8(2), 1 - 28.
- Wattu, M., Baharuddin, D., & Latif, B. (2024). Pengaruh Rotasi, Mutasi dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jajaran Kantor Wilayah Sulawesi Maluku. *YUME : Journal of Management*, 7(1), 752 - 765.
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1 - 14.
- Yektiana, N., & Nursikin, M. (2023). Konsep Dasar Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 2(2), 263 - 266.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Services*, 5(2), 251 - 256.

## LAMPIRAN

### 1. Kuesioner Kepuasan Karyawan

#### Kuesioner Kepuasan Karyawan

##### III. Petunjuk Pengisian

1. Bacalah pernyataan dengan seksama.
2. Pernyataan di bawah ini merupakan bentuk penilaian kinerja berdasarkan 4 perspektif yakni Perspektif Keuangan, Perspektif Karyawan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran berikut dengan sub-kriterianya.
3. Pilih pada kolom skala pernyataan yang memiliki kesesuaian dengan pendapat anda.
4. Keterangan skala nilai Kepuasan Karyawan adalah sebagai berikut:
  - 1 = Sangat Tidak Setuju
  - 2 = Tidak Setuju
  - 3 = Netral
  - 4 = Setuju
  - 5 = Sangat Setuju

#### 4. Pernyataan Kepuasan Karyawan Terkait Perspektif Keuangan \*

	1	2	3	4	5
Saya menerima gaji sesuai dengan beban kerja saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fasilitas (Asuransi dan Kesehatan) yang diberikan sangat membantu dalam menunjang pekerjaan saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selama saya bekerja, di tempat fungsi saya rutin dilakukan rewarding karyawan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya merasa bagian Human Capital membantu dalam peningkatan produktivitas saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Lampiran 1. 1 Kuesioner Kepuasan Karyawan

5. Pernyataan Kepuasan Karyawan Terkait Perspektif Karyawan \*

	1	2	3	4	5
Saya merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Bagian Human Capital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya merasa bagian Human Capital berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya merasa bagian Human Capital membantu dalam pengembangan potensi dan skill saya dalam bekerja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Pernyataan Kepuasan Karyawan Terkait Perspektif Proses Bisnis Internal \*

	1	2	3	4	5
Saya merasa komunikasi antara karyawan dengan bagian Human Capital terjalin dengan baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya merasa mudah dalam mendapatkan informasi dari bagian Human Capital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Pernyataan Kepuasan Karyawan Terkait Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan \*

	1	2	3	4	5
Saya merasa bagian Human Capital memberikan fasilitas pelatihan yang cukup bagi saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saya mendapatkan kemudahan dalam realisasi pengembangan karir saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kritik/saran untuk meningkatkan kinerja dari karyawan Human Capital PT. Pertamina Refinery Unit IV Cilacap

Enter your answer

Lampiran 1. 2 Kuesioner Kepuasan Karyawan



<b>Responden</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>	<b>Q6</b>	<b>Q7</b>	<b>Q8</b>	<b>Q9</b>	<b>Q10</b>	<b>Q11</b>
<b>Responden 4</b>	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4
<b>Responden 5</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Responden 6</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 7</b>	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
<b>Responden 8</b>	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4
<b>Responden 9</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
<b>Responden 10</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 11</b>	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 12</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 13</b>	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Responden 14</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
<b>Responden 15</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Responden 16</b>	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Responden 17</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 18</b>	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4
<b>Responden 19</b>	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 20</b>	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3
<b>Responden 21</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Responden 22</b>	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
<b>Responden 23</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 24</b>	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
<b>Responden 25</b>	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
<b>Responden 26</b>	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	2
<b>Responden 27</b>	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
<b>Responden 28</b>	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
<b>Responden 29</b>	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 30</b>	4	5	4	4	4	4	3	5	4	3	3

<b>Responden</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>	<b>Q6</b>	<b>Q7</b>	<b>Q8</b>	<b>Q9</b>	<b>Q10</b>	<b>Q11</b>
<b>Responden 31</b>	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3
<b>Responden 32</b>	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4
<b>Responden 33</b>	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
<b>Responden 34</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Responden 35</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 36</b>	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
<b>Responden 37</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 38</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Responden 39</b>	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Responden 40</b>	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Responden 41</b>	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3
<b>Responden 42</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Responden 43</b>	4	4	4	4	3	3	2	3	4	2	4
<b>Responden 44</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
<b>Responden 45</b>	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 46</b>	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Responden 47</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Responden 48</b>	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 49</b>	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
<b>Responden 50</b>	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
<b>Responden 51</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Responden 52</b>	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 53</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
<b>Responden 54</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
<b>Responden 55</b>	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Responden 56</b>	3	5	5	3	4	3	4	3	3	5	3
<b>Responden 57</b>	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4

Responden	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
<b>Responden 58</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 59</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Responden 60</b>	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5

### 3. Pengisian Kuesioner Perbandingan Berpasangan

Expert 1

Universitas Islam Indonesia  
Penelitian Tesis Akhbar

KUESIONER PERBANDINGAN BERPASANGAN

I. Identitas Responden  
 Nama : ARABLO RIZKA Y P  
 Jabatan : Sr. Gradya NCBP

II. Petunjuk Pengisian

- Bacalah pernyataan dengan seksama.
- Perbandingan dilakukan dengan membandingkan kriteria dan sub kriteria di sebelah kanan dan kiri.
- Berikan tanda centang (✓) pada kolom sesuai dengan pendapat mengenai tingkat kepentingan kriteria dan sub kriteria yang dibandingkan satu sama lain.
- Usahakan jawaban harus konsisten. Miallan, A lebih penting dari B dan B lebih penting dari C berarti A jelas lebih penting dari C.
- Keterangan skala nilai perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut:

Intensitas Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama pentingnya.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada lainnya.
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting ketimbang elemen lainnya.
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen lainnya.
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lainnya.
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan berdekatan.

III. Contoh Pengisian

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria								
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9	
1	Keuangan									✓										Karyawan
2	Keuangan																		✓	Proses Bisnis Internal
3	Karyawan																		✓	Proses Bisnis Internal

Arti Pengisian di atas:

- Kriteria Keuangan sedikit lebih penting dari Kriteria Karyawan
- Kriteria Proses Bisnis berada di antara sedikit lebih penting atau sangat penting dibandingkan Kriteria Keuangan.
- Kriteria Proses Bisnis jelas lebih penting dari Kriteria Karyawan.

IV. Pairwise Comparison Matrix

a. Perbandingan 4 Perspektif sebagai Kriteria

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria								
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9	
1	Keuangan										✓								Karyawan	
2	Keuangan																		✓	Proses Bisnis Internal
3	Keuangan																		✓	Pertumbuhan dan Pembelajaran
4	Karyawan																		✓	Proses Bisnis Internal
5	Karyawan																		✓	Pertumbuhan dan Pembelajaran
6	Proses Bisnis Internal																		✓	Pertumbuhan dan Pembelajaran

Keterangan:

- Perspektif Keuangan : Berkaitan dengan pendanaan untuk pengelolaan Karyawan.
- Perspektif Karyawan : Berkaitan dengan kepuasan Karyawan.
- Perspektif Proses Bisnis Internal : Berkaitan dengan proses yang menentukan kepuasan Karyawan.
- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Berkaitan dengan peningkatan skill dan jenjang karir.

b. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Keuangan

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria								
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9	
1	Kesesuaian gaji karyawan																		✓	Pemberian fasilitas asuransi dan jaminan kesehatan
2	Kesesuaian gaji karyawan																		✓	Pengadaan rewardng karyawan
3	Kesesuaian gaji karyawan																		✓	Peningkatan produktivitas karyawan
4	Peningkatan produktivitas karyawan																		✓	Pengadaan rewardng karyawan
5	Peningkatan produktivitas karyawan																		✓	Pemberian fasilitas asuransi dan jaminan kesehatan
6	Pengadaan Rewardng																		✓	Pemberian fasilitas asuransi dan jaminan kesehatan

c. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Karyawan

No	Kriteria	Skala										Kriteria							
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1	Tingkat kehadiran karyawan					✓													Tingkat kepuasan karyawan
2	Tingkat kehadiran karyawan										✓								Pencapaian target kerja
3	Tingkat kepuasan karyawan																	✓	Pencapaian target kerja

d. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Kriteria	Skala										Kriteria							
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1	Waktu koordinasi rutin (weekly meet)													✓					Jalinan komunikasi antar karyawan
2	Waktu koordinasi rutin (weekly meet)														✓				Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman
3	Jalinan komunikasi antar karyawan												✓						Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman

e. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Kriteria	Skala										Kriteria							
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1	Pengadaan pelatihan											✓							Realisasi pengembangan karir

Lampiran 1. 5 Pengisian Kuesioner AHP (Expert 1)

Expert 1

Universitas Islam Indonesia  
Pendidikan Tinggi Akademi

KUESIONER PERBANDINGAN BERPASANGAN

I. Identitas Responden  
 Nama : Reza Bayu  
 Jabatan : Manajemen HR GP

II. Petunjuk Pengisian

- Bacalah pernyataan dengan seksama.
- Perbandingan dilakukan dengan membandingkan kriteria dan sub kriteria di sebelah kanan dan kiri.
- Berikan tanda centang (✓) pada kolom sesuai dengan pendapat mengenai tingkat kepentingan kriteria dan sub kriteria yang dibandingkan satu sama lain.
- Usahakan jawaban harus konsisten. Misalnya, A lebih penting dari B dan B lebih penting dari C berarti A jelas lebih penting dari C.
- Keterangan skala nilai perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut:

Intensitas Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama pentingnya.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada lainnya.
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting ketimbang elemen lainnya.
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen lainnya.
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lainnya.
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua perimbangan berdekatan.

III. Contoh Pengisian

No	Kriteria	Skala										Kriteria							
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1	Keuangan										✓								Karyawan
2	Keuangan																	✓	Proses Bisnis Internal
3	Karyawan																	✓	Proses Bisnis Internal

Atti Pengisian di atas:

- Kriteria Keuangan sedikit lebih penting dari Kriteria Karyawan
- Kriteria Proses Bisnis berada di antara sedikit lebih penting atau sangat penting dibandingkan Kriteria Keuangan.
- Kriteria Proses Bisnis jelas lebih penting dari Kriteria Karyawan.

**IV. Pairwise Comparison Matrix**

**a. Perbandingan 4 Perspektif sebagai Kriteria**

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria						
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8
1	Keuangan				✓													
2	Keuangan					✓												
3	Keuangan									✓								
4	Karyawan										✓							
5	Karyawan											✓						
6	Proses Bisnis Internal												✓					

**Keterangan:**

1. Perspektif Keuangan : Berkaitan dengan pendanaan untuk pengelolaan Karyawan.
2. Perspektif Karyawan : Berkaitan dengan kepuasan Karyawan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal : Berkaitan dengan proses yang menentukan kepuasan Karyawan.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Berkaitan dengan peningkatan *skill* dan jenjang karir.

**b. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Keuangan**

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria						
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8
1	F1 Kesesuaian gaji karyawan						✓											
2	F2 Kesesuaian gaji karyawan										✓							
3	F3 Kesesuaian gaji karyawan											✓						
4	F4 Peningkatan produktivitas karyawan												✓					
5	F5 Peningkatan produktivitas karyawan													✓				
6	F6 Pengadaan Rewarding														✓			

**c. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Karyawan**

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria						
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8
1	Tingkat kehadiran karyawan																	
2	Tingkat kehadiran karyawan																	
3	Tingkat kepuasan karyawan																	

**d. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal**

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria						
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8
1	Waktu koordinasi rutin ( <i>weekly meet</i> )																	
2	Waktu koordinasi rutin ( <i>weekly meet</i> )																	
3	Jalanan komunikasi antar karyawan																	

**e. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria						
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8
1	Pengadaan pelatihan																	

Lampiran 1. 6 Pengisian Kuesioner AHP (Expert 2)

EXPERT 3

Universitas Jember Indonesia  
Pendidikan Tinggi Akademi

KUESIONER PERBANDINGAN BERPASANGAN

I. Identitas Responden  
 Nama : Jama Siharso  
 Jabatan : Official Business & Partner

- II. Petunjuk Pengisian
- Bacalah pernyataan dengan seksama.
  - Perbandingan dilakukan dengan membandingkan kriteria dan sub kriteria di sebelah kanan dan kiri.
  - Berikan tanda centang (✓) pada kolom sesuai dengan pendapat mengenai tingkat kepentingan kriteria dan sub kriteria yang dibandingkan satu sama lain.
  - Uraikan jawaban harus konsisten. Misalnya, A lebih penting dari B dan B lebih penting dari C berarti A jelas lebih penting dari C.
  - Keterangan skala nilai perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut:

Intensitas Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama pentingnya.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada lainnya.
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting ketimbang elemen lainnya.
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen lainnya.
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lainnya.
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan berdekatan.

III. Contoh Pengisian

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria							
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1	Keuangan										✓								
2	Keuangan																	✓	
3	Karyawan																		✓

Arti Pengisian di atas:

- Kriteria Keuangan sedikit lebih penting dari Kriteria Karyawan
- Kriteria Proses Bisnis berada di antara sedikit lebih penting atau sangat penting dibandingkan Kriteria Keuangan.
- Kriteria Proses Bisnis jelas lebih penting dari Kriteria Karyawan.

IV. Pairwise Comparison Matrix

a. Perbandingan 4 Perspektif sebagai Kriteria

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria							
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1	Keuangan										✓								
2	Keuangan																		✓
3	Keuangan																		✓
4	Karyawan																		✓
5	Karyawan																		✓
6	Proses Bisnis Internal																		✓

Keterangan:

- Perspektif Keuangan : Berkaitan dengan pendanaan untuk pengelolaan Karyawan.
- Perspektif Karyawan : Berkaitan dengan kepuasan Karyawan.
- Perspektif Proses Bisnis Internal : Berkaitan dengan proses yang menentukan kepuasan Karyawan.
- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Berkaitan dengan peningkatan *skill* dan jenjang karir.

b. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Keuangan

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria							
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1	Kesesuaian gaji karyawan																		✓
2	Kesesuaian gaji karyawan																		✓
3	Kesesuaian gaji karyawan																		✓
4	Peningkatan produktivitas karyawan																		✓
5	Peningkatan produktivitas karyawan																		✓
6	Pengadaan Rewarding																		✓

c. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Karyawan

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria							
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1	Tingkat kehadiran karyawan																		✓
2	Tingkat kehadiran karyawan																		✓
3	Tingkat kepuasan karyawan																		✓

d. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria							
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1	Waktu koordinasi rutin ( <i>weekly meet</i> )																		✓
2	Waktu koordinasi rutin ( <i>weekly meet</i> )																		✓
3	Jalinan komunikasi antar karyawan																		✓

e. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria							
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1	Pengadaan pelatihan																		✓

Lampiran 1. 7 Pengisian Kuesioner AHP (Expert 3)

Expert 4

Universitas Islam Indonesia  
Pendidikan Tinggi Akademi

KUESIONER PERBANDINGAN BERPASANGAN

I. Identitas Responden  
 Nama : Nisa Nur Utami  
 Jabatan : Sr. Officer Marketing Service

II. Petunjuk Pengisian  
 1. Bacalah pernyataan dengan seksama.  
 2. Perbandingan dilakukan dengan membandingkan kriteria dan sub kriteria di sebelah kanan dan kiri.  
 3. Berikan tanda centang (✓) pada kolom sesuai dengan pendapat mengenai tingkat kepentingan kriteria dan sub kriteria yang dibandingkan satu sama lain.  
 4. Usahakan jawaban harus konsisten. Misalnya, A lebih penting dari B dan B lebih penting dari C berarti A juga lebih penting dari C.  
 5. Keterangan skala nilai perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut:

Intensitas Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama pentingnya.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada lainnya.
5	Elemen yang satu essential atau sangat penting kelimbang elemen lainnya.
7	Satu elemen, jelas lebih penting dari elemen lainnya.
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lainnya.
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua perimbangan berdekatan.

III. Contoh Pengisian

No	Kriteria	Skala					Skala					Kriteria							
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1	Keuangan									✓									
2	Keuangan																		✓
3	Karyawan																		✓

Arti Pengisian di atas:  
 a. Kriteria Keuangan sedikit lebih penting dari Kriteria Karyawan  
 b. Kriteria Proses Bisnis berada di antara sedikit lebih penting atau sangat penting dibandingkan Kriteria Keuangan.  
 c. Kriteria Proses Bisnis jelas lebih penting dari Kriteria Karyawan.

IV. Pairwise Comparison Matrix

a. Perbandingan 4 Perspektif sebagai Kriteria

No	Kriteria	Skala									Kriteria								
		9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9
1	Keuangan																		
2	Keuangan																		✓
3	Keuangan																		✓
4	Karyawan																		✓
5	Karyawan																		✓
6	Proses Bisnis Internal																		✓

Keterangan:

- Perspektif Keuangan : Berkaitan dengan pendanaan untuk pengelolaan Karyawan.
- Perspektif Karyawan : Berkaitan dengan kepuasan Karyawan.
- Perspektif Proses Bisnis Internal : Berkaitan dengan proses yang menentukan kepuasan Karyawan.
- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Berkaitan dengan peningkatan skill dan jenjang karir.

b. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Keuangan

No	Kriteria	Skala									Kriteria								
		9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9
1	Kesesuaian gaji karyawan																		✓
2	Kesesuaian gaji karyawan																		✓
3	Kesesuaian gaji karyawan																		✓
4	Peningkatan produktivitas karyawan																		✓
5	Peningkatan produktivitas karyawan																		✓
6	Pengadaan Rewarding																		✓

c. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Karyawan

No	Kriteria	Skala									Kriteria								
		9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9
1	Tingkat kehadiran karyawan																		✓
2	Tingkat kehadiran karyawan																		✓
3	Tingkat kepuasan karyawan																		✓

d. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Kriteria	Skala									Kriteria								
		9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9
1	Waktu koordinasi rutin (weekly meet)																		✓
2	Waktu koordinasi rutin (weekly meet)																		✓
3	Jalinan komunikasi antar karyawan																		✓

e. Perbandingan Sub-Kriteria Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Kriteria	Skala									Kriteria								
		9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9
1	Pengadaan pelatihan																		✓

Lampiran 1. 8 Pengisian Kuesioner AHP (Expert 4)