

**LAPORAN TUGAS AKHIR**  
**PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**  
**DENGAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD***  
**(*HRSC*) DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (*AHP*)**  
**(Studi Kasus di CV.HALILINTAR PERKASA)**



Disusun Oleh:

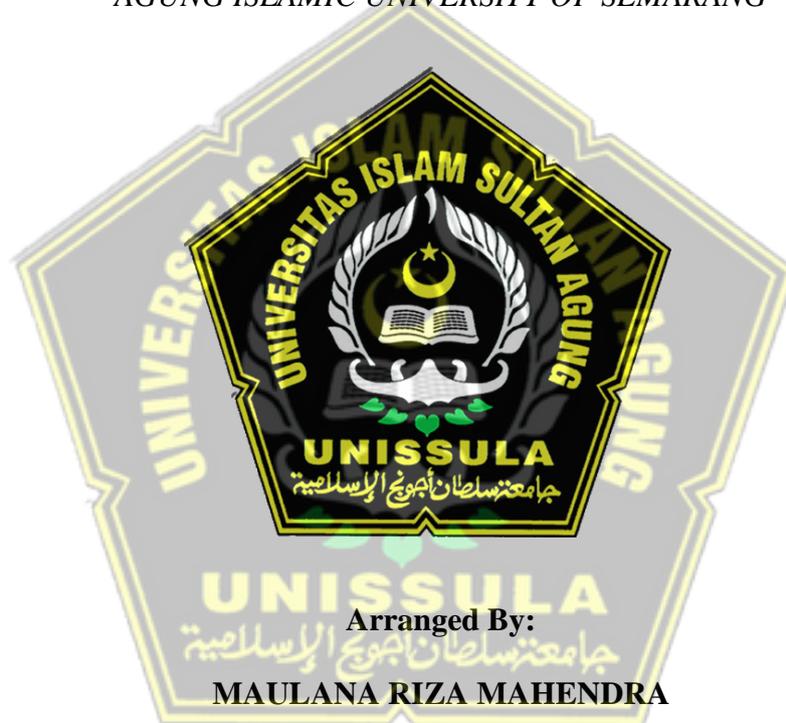
**MAULANA RIZA MAHENDRA**

**NIM 31601800053**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI**  
**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI**  
**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**  
**SEMARANG**

**2023**

**FINAL PROJECT**  
**MEASUREMENT OF HUMAN RESOURCES PERFORMANCE WITH THE**  
**HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC) AND ANALYTICAL**  
**HIERARCHY PROCESS (AHP) APPROACHES**  
**(Case Study at CV. HALILINTAR PERKASA)**  
**PROPOSED TO COMPLETE THE REQUIREMENTS TO OBTAIN A**  
**BACHELOR'S DEGREE (S1) AT DEPARTEMENT OF INDUSTRIAL**  
**ENGINEERING THE FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY, SULTAN**  
**AGUNG ISLAMIC UNIVERSITY OF SEMARANG**



Arranged By:

**MAULANA RIZA MAHENDRA**

**NIM 31601800053**

**DEPARTEMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING THE**  
**FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY SULTAN AGUNG**  
**ISLAMIC UNIVERSITY SEMARANG**

**2023**

## Lembar pengesahan

Laporan Tugas Akhir dengan judul “PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI CV. HALILINTAR PERKASA ini disusun oleh:

**Nama** : Maulana Riza Mahendra

**NIM** : 31601800053

**Program studi** : Teknik Industri

Telah disahkan oleh dosen pembimbing pada :

**Hari** :

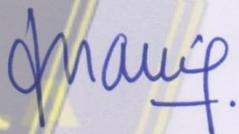
**Tanggal** :

Semarang, Februari 2023  
Menyetujui,

Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

  
Wiwiek Fatmawati, ST, M. Eng  
NIDN : 0622107401

  
Dr. Ir. Novi Marlyana, ST., MT  
NIK : 210600019

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

  
Nuzulia Khoiriyah, ST, MT  
NIK. 210 603 029

## LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

Laporan Tugas Akhir dengan judul “**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI CV. HALILINTAR PERKASA**” ini telah dipertahankan di depan dosen penguji Tugas Akhir pada:

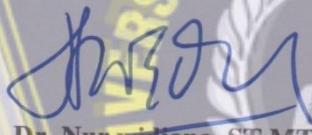
Hari : **Selasa, 14 Maret 2023**

Tanggal :

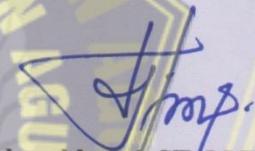
TIM PENGUJI

Penguji II

Penguji III



Dr. Nur widiana, ST.MT  
NIDN : 06-0402-7901



Akhmad syakhroni, ST.M.Eng  
NIDN : 06-1603-7601

Ketua Penguji



Ir.Eli Mas'idah, M.T.  
NIDN : 06-1506-6601

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Maulana Riza Mahendra  
NIM : 31601800053  
Judul Tugas Akhir : PENGUKURAN KINERJA SUMBER  
DAYA MANUSIA DENGAN  
PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES  
SCORECARD* (HRSC) DAN  
*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*  
(AHP) DI CV. HALILINTAR PERKASA

Dengan ini saya menyatakan bahwa judul dan isi Tugas Akhir yang saya buat dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) Teknik Industri tersebut adalah asli dan belum pernah diangkat, ditulis ataupun dipublikasikan oleh siapapun baik keseluruhan maupun Sebagian, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar Pustaka, dan apabila di kemudian hari ternyata terbukti bahwa judul Tugas Akhir tersebut pernah diangkat, ditulis ataupun dipublikasikan, maka saya bersedia dikenakan sanksi akademis. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan penuh tanggung jawab.

Semarang, Maret 2023

Yang Menyatakan



Maulana Riza Mahendra

## PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maulana Riza Mahendra  
NIM : 31601800053  
Program Studi : Teknik Industri  
Fakultas : Teknologi Industri  
Alamat Asal : Riau, Indragiri Hilir,  
Tembilahan

Dengan ini menyatakan Karya Ilmiah berupa Tugas Akhir dengan judul:  
**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN PENDEKATAN  
HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC) DAN ANALYTICAL  
HIERARCHY PROCESS (AHP) DI CV. HALILINTAR PERKASA**

Menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dan pangkalandata dan dipublikasikan ke internet serta media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah saya ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Maret 2023

Yang Menyatakan



Maulana Riza Mahendra

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Tugas Akhir ini saya persembahkan untuk:

- ❖ Ibu tercinta, terimakasih ibu selalu mengajarkan ketabahan serta kesabaran juga terimakasih untuk selalu mengingatkan anakmu menjadi manusia yang harus selalu menghamba pada Sang Pencipta.
- ❖ Bapak, terimakasih sudah selalu mendukung dan mengajarkan anakmu berbagaimacam hal.
- ❖ Keluarga Besar, terimakasih atas dukungan moral serta dananya.
- ❖ Bg yovi, Bg febi, Kak ance, kak dela, bg dio dan cik upek yang selalu memberi arahan dan dukungan.
- ❖ Ibu saya, terimakasih sudah mau menjadi tempat bercerita juga terimakasih atasdukungan, motivasi serta bantuannya dalam banyak hal
- ❖ Teman-teman dekat yang telah memberi bantuan dan motivasi.
- ❖ Teman teman se-angkatan, senior, adik tingkat di Teknik Industri yang membantudalam perkuliahan.
- ❖ Saudara - saudara di Persaudaraan Setia Hati Terate yang selalu memberi motivasi dan dukungan

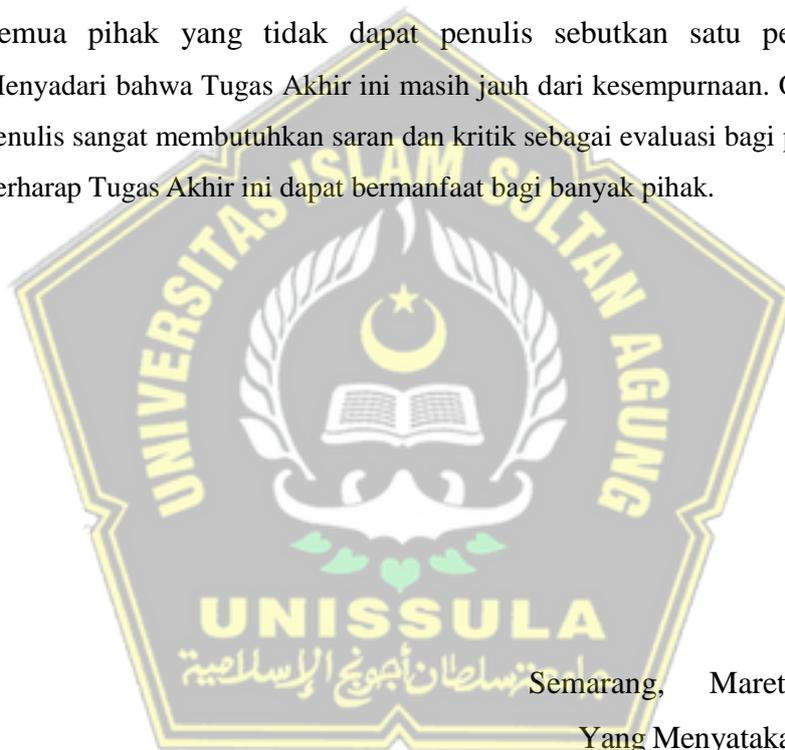
## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah rabbil'alamin*

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini sebagai syarat untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelas Strata satu (S1) pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Sultan Agung Semarang, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan Tugas Akhir ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu saya ucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada yang terhormat:

1. Ibu Dr. Ir. Novi Marlyana, ST., MT selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Sultan Agung
2. Ibu Nuzulia Khoiriyah, ST., MT selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Sultan Agung.
3. Ibu Wiwiek Fatmawati, ST, M. Eng selaku dosen pembimbing I dan Ibu Dr. Ir. Novi Marlyana, ST., MT selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu serta tenaganya dalam memberikan bimbingan dan memberikan ilmu juga nasehat yang bermanfaat dalam menyusun skripsi.
4. Ibu Dr. Ir. Novi Marlyana, ST., MT selaku dosen wali yang telah banyak memberikan ilmu, motivasi, arahan serta bimbingan selama proses perkuliahan.
5. Seluruh Dosen Pengajar dan Staff Fakultas Teknologi Industri yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan serta bantuan kepada penulis selama menempuh studi.
6. Terima kasih kepada Bapak Direktur dan para karyawan CV. Halilintar Perkasa yang telah memberikan saya banyak dukungan, bantuan serta pengalaman dalam proses penelitian.
7. Orang Tua yang saya sayangi Ibu Rahimah dan Bapak Mahidin, kakak saya, beserta seluruh keluarga besar yang telah memberikan doa dan dukungan moril maupun materi.

8. Ibu saya yang selalu memberikan saya bantuan, dukungan dan semangat sehingga saya dapat bersemangat dalam menyelesaikan Tugas Akhir.
9. Sahabat-sahabat saya yaitu M. Shodik Burhanudin, M. Adha Dwi Prasdikdo, Taufik Ulin Nuha, Riski Rahmat Saputra, Gan Reval, Vanzik, Umar Zein yang selalu membantu dan bersedia saya reportkan selama proses kuliah maupun Tugas Akhir.
10. Teman-teman mahasiswa baik satu Prodi Teknik Industri maupun Prodi lain.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Penulis Menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat membutuhkan saran dan kritik sebagai evaluasi bagi penulis. Peneliti berharap Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.



Semarang, Maret 2023

Yang Menyatakan

Maulana Riza Mahendra

## MOTTO

“ Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan”

(QS. AL Insyirah: 5)

“Mereka yang selalu berlutut menyembah tuhan akan selalu bisa berdiri  
meghadapi apapun”

“Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit  
kembali setiap kali kita jatuh”

(confusius)



## DAFTAR ISI

<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Rumusan Masalah.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Batasan Masalah .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4. Tujuan .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. Manfaat .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1 Mahasiswa .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2 Universitas .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.3 Perusahaan.....</b>	<b>8</b>
<b>1.6. Sistematika.....</b>	<b>8</b>
<b>BAB II .....</b>	<b>10</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI .....</b>	<b>10</b>
<b>BAB III.....</b>	<b>39</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
<b>BAB IV .....</b>	<b>45</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Pengumpulan Data.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.2 Identifikasi Strategi Perusahaan .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.3 Identifikasi Key Performance Indicator.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.4 Kerangka Pengukuran Human Resources Scorecard.....</b>	<b>56</b>
<b>A. Sudut Pandang Keuangan.....</b>	<b>56</b>
<b>B. Sudut Pandang Pelanggan .....</b>	<b>56</b>
<b>C. Sudut Pandang Proses Bisnis Internal.....</b>	<b>57</b>
<b>D. Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.5 Key Performance Indicators .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.6 Verifikasi Key Performance Indicator.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 Pengolahan Data .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.1 Pembobotan Key Performance Indicator .....</b>	<b>63</b>

4.2.2	Pembobotan Kriteria Pengukuran <i>Human Resource Scorecard</i>	65
4.2.3	Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> Dalam Kriteria Sudut Pandang Keuangan.....	69
4.2.4	Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> Dalam Kriteria Sudut Pandang Pelanggan .....	71
4.2.5	Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> Dalam Kriteria Sudut Pandang Proses Bisnis Internal.....	75
4.2.6	Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> Dalam Kriteria Sudut Pertumbuhan Dan Pembelajaran .....	79
4.2.7	Pengukuran Kinerja Karyawan .....	83
4.2.8	Penentuan Target.....	83
4.2.9	Perhitungan Pencapaian Setiap <i>Key Performance Indicator</i> ....	86
4.2.10	Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner .....	94
4.2.11	Rekapitulasi Capaian Setiap <i>Key Performance Indicator</i> .....	99
4.2.12	<i>Scoring System</i> .....	100
4.2.13	Pengukuran Performansi kinerja karyawan.....	103
4.3	Analisa dan Interpretasi.....	107
4.3.1	Analisa Identifikasi <i>Key Performance Indicator</i> .....	107
4.3.2	Analisa Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> .....	107
4.3.3	Analisa Perolehan Skor <i>Key Performance Indicator</i> .....	109
4.3.4	Analisa <i>Traffic Light System</i> .....	111
4.4	Pembuktian Hipotesa.....	111
BAB V.....		113
KESIMPULAN DAN SARAN .....		113
5.1	Kesimpulan .....	113
5.2	Saran.....	113
Daftar Pustaka.....		115
LAMPIRAN.....		118

## DAFTAR TABEL

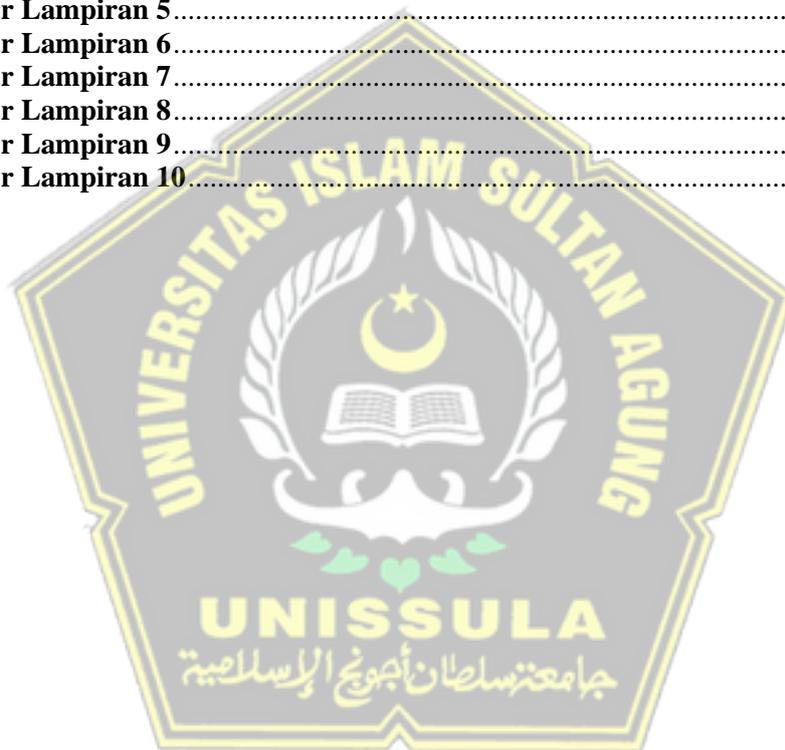
<b>Tabel Lampiran 1</b> Data hasil kuisioner kepuasan kerja.....	126
<b>Tabel Lampiran 2</b> Data hasil kuisioner gaya kepemimpinan .....	129
<b>Tabel 1. 1</b> Data Turn Over Karyawan Bulan Januari 2021 - Bulan Agustus 2022 .....	2
<b>Tabel 2. 1</b> Ringkasan Tinjauan Pustaka .....	15
<b>Tabel 2. 2</b> Penetapan Prioritas Elemen dengan Perbandingan Berpasangan.....	28
<b>Tabel 2. 3</b> Nilai <i>Random Index</i> .....	30
<b>Tabel 2. 4</b> Tabel R Untuk df 1-40 .....	32
<b>Tabel 2. 5</b> Lanjutan.....	32
<b>Tabel 2. 6</b> Lanjutan.....	33
<b>Tabel 2. 7</b> Tabel Signifikansi.....	34
<b>Tabel 2. 8</b> Lanjutan.....	34
<b>Tabel 4. 1</b> Identifikasi Strategi Perusahaan .....	46
<b>Tabel 4. 2</b> Daftar Rancangan Key Performance Indicator.....	47
<b>Tabel 4. 3</b> Daftar Rancangan Key Performance Indicator.....	53
<b>Tabel 4. 4</b> Perancangan KPI Untuk Sudut Pandang Keuangan.....	56
<b>Tabel 4. 5</b> Perancangan KPI Untuk Sudut Pandang Pelanggan.....	57
<b>Tabel 4. 6</b> Perancangan KPI Untuk Sudut Pandang Proses Bisnis Internal .....	57
<b>Tabel 4. 7</b> Perancangan KPI Untuk Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	58
<b>Tabel 4. 8</b> Daftar Rancangan <i>Key Performance Indicator</i> dari berbagai jurnal berdasarkan sudut pandang <i>Human Resources Scorecard</i> .....	59
<b>Tabel 4. 9</b> Daftar Rancangan Key Performance Indicator dari berbagai jurnal berdasarkan sudut pandang <i>Human Resources Scorecard</i> .....	60
<b>Tabel 4. 10</b> <i>Key Performance Indicator Human Resource Scorecard</i> Terpilih .....	62
<b>Tabel 4. 11</b> Rekapitulasi Kuisioner Perbandingan Berpasangan.....	65
<b>Tabel 4. 12</b> Pembobotan.....	65
<b>Tabel 4. 13</b> Hasil Perhitungan Tabel Pembobotan .....	66
<b>Tabel 4. 14</b> Hasil Perhitungan <i>Eigenvector</i> .....	66
<b>Tabel 4. 15</b> Perhitungan Nilai Vektor A.....	67
<b>Tabel 4. 16</b> perhitungan nilai vektor B.....	68
<b>Tabel 4. 17</b> Rekapitulasi Kuisioner Perbandingan Berpasangan Sudut Pandang Keuangan .....	69

<b>Tabel 4. 18</b> Pembobotan Sudut Pandang Keuangan.....	69
<b>Tabel 4. 19</b> Hasil Perhitungan Tabel Pembobotan Sudut Pandang Keuangan .....	70
<b>Tabel 4. 20</b> Hasil Perhitungan <i>Eigenvector</i> Sudut Pandang Keuangan.....	70
<b>Tabel 4. 21</b> Rekapitulasi Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Sudut Pandang Pelanggan .....	71
<b>Tabel 4. 22</b> Pembobotan Sudut Pandang Pelanggan .....	72
<b>Tabel 4. 23</b> Hasil Perhitungan Tabel Pembobotan Sudut Pandang Pelanggan.....	72
<b>Tabel 4. 24</b> Hasil Perhitungan <i>Eigenvector</i> Sudut Pandang Pelanggan .....	73
<b>Tabel 4. 25</b> Perhitungan Nilai Vektor A.....	73
<b>Tabel 4. 26</b> Perhitungan Nilai Vektor B.....	74
<b>Tabel 4. 27</b> Rekapitulasi Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Sudut Pandang Proses Bisnis Internal .....	75
<b>Tabel 4. 28</b> Pembobotan Sudut Pandang Proses Bisnis Internal .....	76
<b>Tabel 4. 29</b> Hasil Perhitungan Tabel Pembobotan Sudut Pandang Proses Bisnis Internal .....	76
<b>Tabel 4. 30</b> Hasil Perhitungan <i>Eigenvector</i> Sudut Pandang Proses Bisnis Internal .....	77
<b>Tabel 4. 31</b> Perhitungan Nilai Vektor A.....	77
<b>Tabel 4. 32</b> Perhitungan Nilai Vektor B.....	78
<b>Tabel 4. 33</b> Rekapitulasi Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Sudut Pandang Pertumbuhan DanPembelajaran.....	79
<b>Tabel 4. 34</b> Pembobotan Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	80
<b>Tabel 4. 35</b> Hasil Perhitungan Tabel Pembobotan Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	80
<b>Tabel 4. 36</b> Hasil Perhitungan <i>Eigenvector</i> Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	81
<b>Tabel 4. 37</b> Rangkuman Bobot Perbandingan Berpasangan .....	81
<b>Tabel 4. 38</b> Target <i>Key Performance Indicator</i> .....	85
<b>Tabel 4. 39</b> Jumlah Produktifitas Karyawan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Tabel 4. 40</b> Data Hasil Survei Kepemimpinan .....	88
<b>Tabel 4. 41</b> Rekapitulasi Survei Kepemimpinan.....	88
<b>Tabel 4. 42</b> Rekapitulasi Survei Kepuasan Kerja.....	89
<b>Tabel 4. 43</b> Jumlah Karyawan Keluar pada tahun 2022 januari - agustus .....	90
<b>Tabel 4. 44</b> Rekapitulasi Presentase Tingkat Yang Karyawan Keluar Tahun 2022 Januari-Agustus .....	91

<b>Tabel 4. 45</b> Karyawan Tidak Hadir .....	92
<b>Tabel 4. 46</b> Presentase Tingkat Tidak Hadir Karyawan.....	92
<b>Tabel 4. 47</b> Hasil Uji Jumlah Responden .....	94
<b>Tabel 4. 48</b> Hasil Uji Jumlah Responden Poin Instruksi.....	95
<b>Tabel 4. 49</b> Hasil Uji Jumlah Responden Poin Konsultasi.....	95
<b>Tabel 4. 50</b> Hasil Uji Jumlah Responden Poin Partisipasi .....	95
<b>Tabel 4. 51</b> Hasil Uji Jumlah Responden Poin Delegasi.....	95
<b>Tabel 4. 52</b> Hasil Uji Validitas .....	96
<b>Tabel 4. 53</b> Hasil Uji Reliabilitas .....	97
<b>Tabel 4. 54</b> Hasil Uji Jumlah Responden .....	97
<b>Tabel 4. 55</b> Hasil Uji Jumlah Responden Poin Pekerjaan Itu Sendiri .....	97
<b>Tabel 4. 56</b> Hasil Uji Jumlah Responden Poin Kepuasan Gaji .....	97
<b>Tabel 4. 57</b> Hasil Uji Jumlah Responden Poin Promosi.....	97
<b>Tabel 4. 58</b> Hasil Uji Jumlah Responden Poin Atasan.....	98
<b>Tabel 4. 59</b> Hasil Uji Jumlah Responden Poin Rekan Kerja.....	98
<b>Tabel 4. 60</b> Hasil Uji Validitas .....	98
<b>Tabel 4. 61</b> Hasil Uji Reliabilitas .....	99
<b>Tabel 4. 62</b> Rekapitulasi Capaian <i>Key Performance Indicator</i> .....	99
<b>Tabel 4. 63</b> <i>Scoring System</i> Dan <i>Key Performance Indicator</i> .....	100
<b>Tabel 4. 64</b> Rekapitulasi Pengukuran Skor <i>Key Performance Indicator</i> .....	102
<b>Tabel 4. 65</b> Rekapitulasi Pengukuran Skor <i>Key Performance Indicator</i> Dan <i>Traffic Light System</i> .....	103
<b>Tabel 4. 66</b> Rekapitulasi Performansi Karyawan Perusahaan.....	106

## DAFTAR GAMBAR

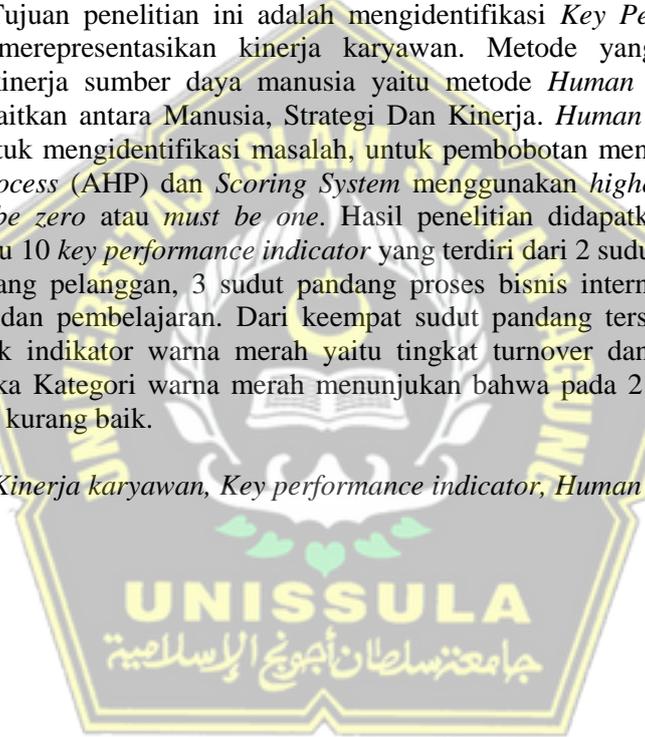
<b>Gambar 2. 1 Tahapan Human Resources Scorecard (HRSc)</b> .....	26
<b>Gambar 2. 2</b> Krangka Teorii.....	38
<b>Gambar 3. 1</b> Diagram Alir.....	43
<b>Gambar 3. 2</b> Diagram Alir.....	44
<b>Gambar 4. 1</b> Hirarki <i>Key Performance Indicator</i> Pengukuran Kinerja Karyawan .....	64
<b>Gambar Lampiran 1</b> .....	118
<b>Gambar Lampiran 2</b> .....	119
<b>Gambar Lampiran 3</b> .....	120
<b>Gambar Lampiran 4</b> .....	121
<b>Gambar Lampiran 5</b> .....	122
<b>Gambar Lampiran 6</b> .....	123
<b>Gambar Lampiran 7</b> .....	124
<b>Gambar Lampiran 8</b> .....	125
<b>Gambar Lampiran 9</b> .....	127
<b>Gambar Lampiran 10</b> .....	128



## ABSTRAK

CV. Halilintar Perkasa merupakan Prusahaan yang berdiri sejak 2013, perusahaan ini memproduksi meuble yaitu kursi, meja, lemari dan perusahaan ini berlokasi di Telgoharjo Raya RT 4 RW 6 Sembung Harjo Genuk Semarang, Jawa Tengah . Perusahaan ini memiliki 15 karyawan di mana masing masing karyawan mempunyai tugasnya tersendiri yaitu 5 orang di bagian produksi, 7 orang di perakitan dan 3 orang lagi difinishing, didasari realitas pada perusahaan juga kenyataan bahwa perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja karyawan secara menyeluruh dan terintegrasi sebelumnya, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja karyawan secara menyeluruh Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi *Key Performance Indicator* yang dapat merepresentasikan kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia yaitu metode *Human Resource Scorecard* dimana mengaitkan antara Manusia, Strategi Dan Kinerja. *Human Resource Scorecard* digunakan untuk mengidentifikasi masalah, untuk pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan *Scoring System* menggunakan *higher is better, lower is better, must be zero* atau *must be one*. Hasil penelitian didapatkan Indikator kinerja karyawan yaitu 10 *key performance indicator* yang terdiri dari 2 sudut pandang keuangan, 3 sudut pandang pelanggan, 3 sudut pandang proses bisnis internal, 2 sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran. Dari keempat sudut pandang tersebut terdapat 2 KPI yang termasuk indikator warna merah yaitu tingkat turnover dan tingkat tidak hadir karyawan maka Kategori warna merah menunjukan bahwa pada 2 KPI tersebut berada dalam kondisi kurang baik.

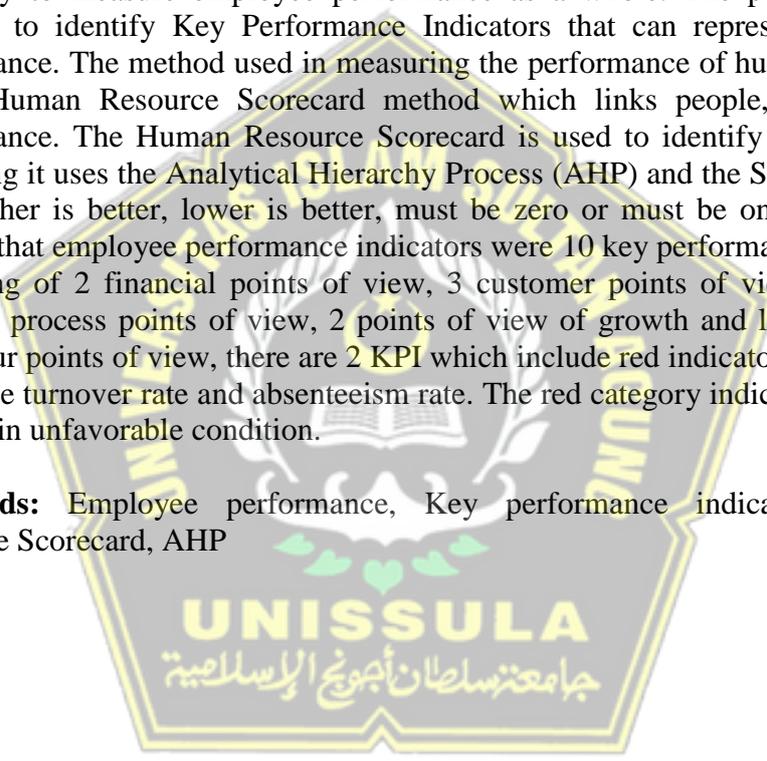
**Kata kunci:** *Kinerja karyawan, Key performance indicator, Human Resource Scorecard, AHP.*



## ABSTRACT

CV. Halilintar Perkasa is a company that was founded in 2013, this company produces furniture, namely chairs, tables, cabinets and this company is located in Telgoharjo Raya RT 4 RW 6 Sembung Harjo Genuk Semarang, Central Java. This company has 15 employees where each employee has their own duties, namely 5 people in production, 7 people in assembly and 3 people in finishing, based on the reality of the company as well as the fact that the company has never conducted comprehensive and integrated employee performance measurements before, it is necessary to measure employee performance as a whole. The purpose of this study is to identify Key Performance Indicators that can represent employee performance. The method used in measuring the performance of human resources is the Human Resource Scorecard method which links people, strategy and performance. The Human Resource Scorecard is used to identify problems, for weighting it uses the Analytical Hierarchy Process (AHP) and the Scoring System uses higher is better, lower is better, must be zero or must be one. The results showed that employee performance indicators were 10 key performance indicators consisting of 2 financial points of view, 3 customer points of view, 3 internal business process points of view, 2 points of view of growth and learning. From these four points of view, there are 2 KPI which include red indicators, namely the employee turnover rate and absenteeism rate. The red category indicates that the 2 KPI are in unfavorable condition.

**Keywords:** Employee performance, Key performance indicators, Human Resource Scorecard, AHP



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi dunia yang semakin pesat menuntut persaingan antara perusahaan satu dan lainnya untuk terus memaksimalkan performa kinerjanya secara menyeluruh. Dalam menghadapi kompetisi tersebut, perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang tersedia. Peran sumber daya manusia dalam organisasi adalah sangat dominan, karena merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia hendaknya menjadi sebuah nilai tambah (*Value-Added*) bagi organisasi, dimana pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan harus terus dikembangkan untuk mendukung strategi perusahaan. Konsep atau cara keterkaitan antara strategi perusahaan dan strategi sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja perusahaan dikenal dengan Human Resources Scorecard (Phiong dan Surjasa, 2018).

CV. Halilintar Perkasa merupakan Perusahaan yang berdiri sejak 2013, perusahaan ini memproduksi mebel yaitu kursi, meja, lemari perusahaan ini berlokasi di Telgoharjo Raya RT 4 RW 6 Sembung Harjo Genuk Semarang, Jawa Tengah . Perusahaan ini memiliki 15 karyawan yaitu 5 orang di bagian produksi 7 orang di perakitan dan 3 orang difinishing.

Kinerja sumber daya manusia harus terus dikembangkan agar mampu mendukung strategi perusahaan. Sumber daya manusia atau karyawan dalam sebuah organisasi ialah aset penting yang dapat berpengaruh langsung terhadap eksistensi sebuah organisasi maka dari itu perlu mengelolanya dengan baik dan bijak (Welan et al. 2019).

Indikator yang berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia yaitu gaji karyawan, *reward and punishment*, tingkat pengalaman kinerja, kepastian status karyawan. Banyak ahli memiliki kepercayaan jika pemodelan sistem

pengukuran kerja yang didasarkan pada strategi perusahaan jauh lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pendekatan lainnya berdasarkan kondisi yang demikian perlu dilakukannya sebuah pengukuran kinerja karyawan oleh sebuah perusahaan yang nantinya setelah diketahui kinerja dari karyawan perusahaan tersebut mampu memaksimalkan performa kinerja secara menyeluruh (Akbar 2018).

Kinerja perusahaan merupakan ukuran tingkat keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya perusahaan guna menciptakan nilai bagi pemegang saham atau *stakeholders*. Setiap perusahaan pastinya ingin memiliki karyawan yang kinerja serta *performancenya* sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan bahkan lebih baik lagi dari standar yang ada. Salah satu cara untuk mengetahui hal tersebut adalah dengan dilaksanakannya penilaian kinerja perusahaan pada aspek sumber daya manusia, dengan dilaksanakannya penilaian kinerja ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui kondisi, keadaan, dan perilaku karyawan pada umumnya yang berhubungan dengan perusahaan, sekaligus dapat memberikan masukan mengenai kinerja karyawan apa yang diperlukan kedepannya sehingga program pengembangan karyawan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan kebutuhan karyawan serta kebutuhan perusahaan itu sendiri.

Selain itu, terdapat beberapa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan pada aspek sumber daya manusia yaitu terjadinya karyawan yang keluar (*resign*) di perusahaan ini menjadi suatu hal yang harus *dievaluasi* penyebabnya sehingga perusahaan tidak perlu melakukan perekrutan kembali karyawan baru. Berikut adalah data *turn over* karyawan bulan Januari 2021 sampai dengan bulan Agustus 2022.

**Tabel 1. 1** Data Turn Over Karyawan Bulan Januari 2021 - Bulan Agustus 2022

<b>NO</b>	<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan Sekarang</b>	<b>Karyawan Keluar</b>	<b>Rekrutment</b>	<b>Total Karyawan Setelah Karyawan Keluar</b>
1	Januari	15	-	-	15

2	Februari	15	1	-	14
3	Maret	14	-	1	15
4	April	15	-	-	15
5	Mei	15	1	-	14
6	Juni	14	-	1	15
7	Juli	15	3	-	12
8	Agustus	12	-	-	12
9	September	12	-	2	14
10	Oktober	15	-	-	14
11	November	15	-	-	14
12	Desember	15	-	1	15
13	Januari	15	2	-	13
14	Februari	13	-	2	15
15	Maret	15	4	-	11
16	April	11	-	4	15
17	Mei	15	-	-	15
18	Juni	15	3	-	12
19	Juli	12	-	3	15
20	Agustus	15	-	-	12
Jumlah		283	14	14	277

( Sumber CV Halilintar Perkasa: Data Perusahaan 2022 )

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap perusahaan, terdapat data tabel karyawan yang *resign* dalam kurun waktu Januari 2021 sampai Agustus 2022 yaitu terdatanya Karyawan yang *Resign* dari hasil beberapa bulan data diatas menunjukan terjadinya pengurangan karyawan yang cukup signifikan yaitu pada bulan Juli 2021, Januari, Maret, Juni 2022.

Meskipun terjadinya karyawan yang keluar, perusahaan tersebut langsung melakukan perekrutan karyawan baru pada bulan berikutnya, tetapi dengan adanya hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja produksi perusahaan dikarenakan karyawan harus melakukan training terlebih dahulu sampai karyawan benar-benar

bisa melakukan tugas dan pekerjaan yang diberikan dari perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

**Tabel 1. 2** Data produksi CV. Halilintar pekasa Januari 2021 - Bulan Agustus 2022

No	Bulan	Permintaan Produk	Jumlah Permintaan (Unit/Bulan)	Keterangan	Alasan
1	Januari	Meja	15	Terpenuhi	-
		Kursi	15	Terpenuhi	-
		Lemari	3	Terpenuhi	-
2	Februari	Meja	5	Terpenuhi	-
		Kursi	5	Terpenuhi	-
		Lemari	-	-	-
3	Maret	Meja	9	Terpenuhi	-
		Kursi	14	Terpenuhi	-
		Lemari	6	Terpenuhi	-
4	April	Meja	-	-	-
		Kursi	25	Terpenuhi	-
		Lemari	4	Terpenuhi	-
5	Mei	Meja	2	Terpenuhi	-
		Kursi	18	Terpenuhi	-
		Lemari	1	Terpenuhi	-
6	Juni	Meja	30	Terpenuhi	-
		Kursi	30	Terpenuhi	-
		Lemari	10	Terpenuhi	-
7	Juli	Meja	17	Tidak Terpenuhi	Kekurangan karyawan
		Kursi	10	Terpenuhi	-
		Lemari	2	Terpenuhi	-
8	Agustus	Meja	10	Terpenuhi	-
		Kursi	-	-	-
		lemari	1	Tidak	Kecacatan

				Terpenuhi	produk
9	September	Meja	5	Terpenuhi	-
		Kursi	5	Terpenuhi	-
		Lemari	10	Terpenuhi	-
10	oktober	Meja	23	Tidak Terpenuhi	Keterlambatan waktu penyelesaian
		Kursi	-	-	-
		Lemari	10	Tidak Terpenuhi	Kecacatan produk
11	November	Meja	14	Terpenuhi	-
		Kursi	12	Tidak Terpenuhi	Keterlambatan waktu penyelesaian
		Lemari	-	-	-
12	Desember	Meja	10	Terpenuhi	-
		Kursi	-	-	-
		Lemari	10	Terpenuhi	-
13	Januari	Meja	13	Tidak Terpenuhi	Kekurangan karyawan
		Kursi	13	Tidak Terpenuhi	Kekurangan karyawan
		Lemari	4	Tidak Terpenuhi	Kekurangan karyawan
14	Februari	Meja	10	Terpenuhi	-
		Kursi	10	Terpenuhi	-
		Lemari	2	Tidak Terpenuhi	Kecacatan produk

15	Maret	Meja	15	Terpenuhi	-
		Kursi	15	Terpenuhi	-
		Lemari	-	-	-
16	April	Meja	20	Terpenuhi	-
		Kursi	25	Tidak Terpenuhi	Kekurangan karyawan
		Lemari	15	Tidak Terpenuhi	Kecacatan produk
17	Mei	Meja	10	Terpenuhi	-
		Kursi	-	-	-
		Lemari	12	Terpenuhi	-
18	Juni	Meja	15	Tidak Terpenuhi	Kekurangan karyawan
		Kursi	15	Terpenuhi	-
		Lemari	15	Tidak Terpenuhi	Kekurangan karyawan
19	Juli	Meja	-	-	-
		Kursi	12	Terpenuhi	-
		Lemari	10	Tidak Terpenuhi	Kecacatan produk
20	Agustus	Meja	5	Terpenuhi	-
		Kursi	5	Terpenuhi	-
		Lemari	-	Terpenuhi	-

Dari **Tabel 2**, diketahui bahwa di beberapa bulan terdapat permintaan yang tidak memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan, dikarenakan kurangnya jumlah karyawan yang bekerja dibagian produksi dan banyaknya produk cacat yang dihasilkan serta permasalahan pada keterlambatan waktu penyelesaian.

Proses perekrutan karyawan yang bekerja di CV ini benar-benar direkrut mulai dari nol atau kurang untuk pengalaman. Hal ini disebabkan urusan internal

perusahaan dimana memberdayakan karyawan asli didaerah dimana perusahaan berada. juga perusahaan ini belum melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawannya, perusahaan belum menerapkan sistem sanksi dan penghargaan atau reward tidak pernah diberikan kepada karyawan.

Didasari realitas yang sudah dijabarkan dan juga kenyataan bahwa perusahaan ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja perusahaan pada aspek sumber daya manusia secara menyeluruh dan terintegrasi sebelumnya, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja perusahaan pada aspek sumberdaya manusia secara menyeluruh agar kedepan dapat menjadi acuan perusahaan agar menjadi lebih baik lagi.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu bagaimana pengukuran kinerja karyawan.

1. Bagaimana indikator kinerja dalam pengukuran kinerja perusahaan pada aspek sumberdaya manusia pada CV. Halilintar Perkasa berdasarkan pada strategi dari perusahaan ?
2. Bagaimana penilaian/ scoring system kinerja perusahaan pada aspek sumberdaya manusia pada CV. Halilintar Perkasa ?
3. Bagaimana upaya untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan pada aspek sumberdaya manusia di CV. Halilintar Perkasa ?

## **1.3. Batasan Masalah**

pada penelitian ini terdapat beberapa Batasan agar peneliti dapat fokus dan tidak menyimpang pada topik permasalahan, antara lain:

1. Perusahaan yang diteliti hanya di CV. Halilintar Perkasa.
2. Pengambilan data dilakukan pada bulan Juli 2021 - Agustus 2022.
3. Data yang digunakan ialah data hasil riset lapangan yang terdiri dari dokumentasi, *interview* dan kuisisioner yang diperoleh dari responden terkait.

4. Penelitian ini hanya sebatas pada pengukuran kinerja perusahaan pada aspek sumberdaya manusia.

#### **1.4. Tujuan**

Adapun Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian tugas akhir ini antara lain:

1. Mengidentifikasi indikator kinerja perusahaan pada aspek sumberdaya manusia di CV. Halilintar Perkasa.
2. Menentukan penilaian masing-masing indikator kinerja perusahaan pada aspek sumberdaya manusia pada CV. Halilintar Perkasa.
3. Untuk mengetahui upaya perbaikan kinerja perusahaan pada aspek sumberdaya manusia di CV. Halilintar Perkasa

#### **1.5. Manfaat**

Mengenai manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1.1.1 Mahasiswa**

- a. Meningkatkan wawasan serta pengetahuan mengenai Sumber daya Manusia.
- b. Menambah ilmu pengetahuan, pengalaman, pengenalan dan pengamatan terhadap pengukuran kinerja karyawan

##### **1.1.2 Universitas**

- a. Mendorong terwujudnya budaya penelitian kajian keilmuan
- b. Sebagai bahan masukan untuk perbaikan dalam praktik-praktik pembelajaran agar dosen lebih kreatif, efektif dan efisien sehingga kualitas pembelajaran serta hasil belajar mahasiswa meningkat.

##### **1.1.3 Perusahaan**

- a. Perusahaan dapat menerapkan hasil penelitian
- b. Sebagai bahan evaluasi perusahaan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.6. Sistematika**

Penulisan Untuk memudahkan dalam mengetahui I mempelajari isi penelitian ini, maka penulis memberikan uraian singkat mengenai gambaran pada

masing-masing bab melalui sistematika penulisan yaitu:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan, manfaat serta sistematika penulisan

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

Pada bab ini membahas terkait konsep dan prinsip dasar metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) guna pengukuran kinerja karyawan serta berbagai teori yang dijadikan landasan pada penelitian ini.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

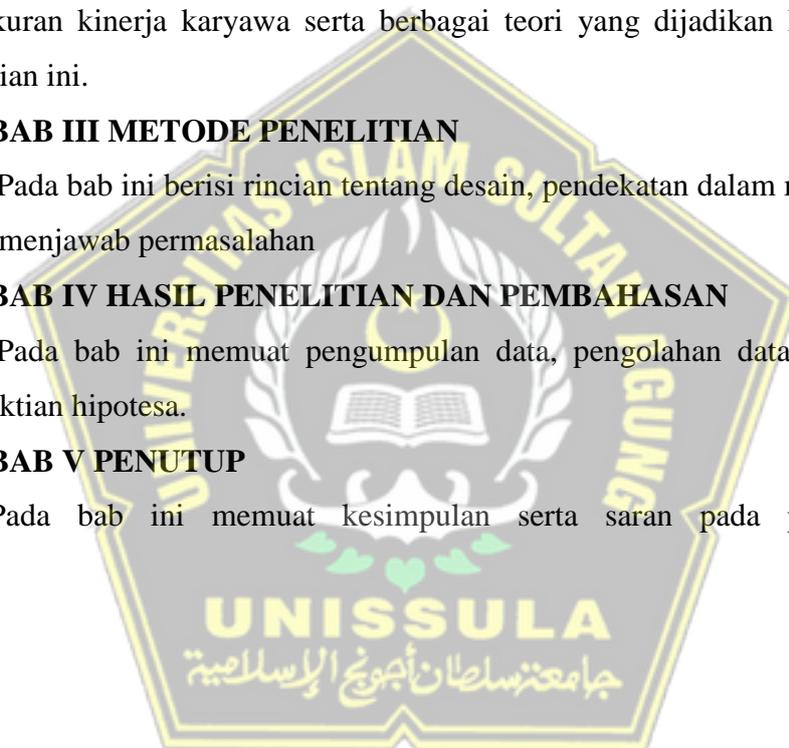
Pada bab ini berisi rincian tentang desain, pendekatan dalam menyelesaikan dalam menjawab permasalahan

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini memuat pengumpulan data, pengolahan data, Analisa dan pembuktian hipotesa.

### **BAB V PENUTUP**

Pada bab ini memuat kesimpulan serta saran pada penelitian ini



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Sesudah melakukan kajian dari beberapa penelitian, ada banyak jurnal-jurnal yang telah membahas tentang pengukuran kinerja karyawan dan tentunya dengan metode yang ada yaitu *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh (Lestira *et al.*, 2021) yang berjudul tentang Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan Key Performance Indicator Dengan Menggunakan Metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) pada PT PLN (PERSERO) UP3 Tanjung Karang penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab terjadinya penurunan kinerja karyawan yang dikarenakan kurangnya motivasi kerja dari karyawan itu sendiri. Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan perusahaan perlu menargetkan berapa jumlah pegawai yang wajib mengikuti sertifikasi, kapan waktu pelaksanaannya dimulai dan mengadakan sosialisasi mengenai manfaat serta dokumen apa saja yang perlu di siapkan dalam mengikuti sertifikasi. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan biaya pokok penyediaan dengan menyortir dan mengelompokkan biaya-biaya yang harus dikeluarkan secara rinci agar tidak terjadi hal yang merugikan perusahaan.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh (Fahrudin 2020) yang berjudul tentang Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balance Scorecard* Untuk Menentukan *Key Performance Indicator* di PT MULIA ARTHA ANUGERAH tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi permasalahan karyawan yang kurang seimbang dalam penilaian kinerjanya karena berkembangnya teknologi dan informasi pada saat ini yang akan mempengaruhi dari beberapa faktor dalam penilaian. Maka diperlukan pengukuran yang berbasis strategis dan terintegrasi dalam menentukan kinerja setiap tahunnya dengan upaya menjaga keberlangsungan kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa hasil

penilaian kinerja akhir dengan prespektif pertumbuhan dan perkembangan PT Mulia Artha Anugerah dapat digolongkan kinerjanya cukup baik hal ini dibuktikan dengan nilai sebesar 3,82%. Perhitungan ini didapat dengan menggunakan pengukuran skala likert. Jadi untuk nilai kinerja rata-rata dari keempat persektif tersebut didapat nilai akhir kinerja PT Mulia Artha Anugerah yaitu 3.50 dengan kategori kinerja perusahaan cukup baik.

Penelitian ketiga dilakukan oleh (Dwitama and Achsa 2021) Yang berjudul tentang Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Setelah Terjadinya Megaskandal Jiwasraya Dengan Metode *Balanced Scorecard* (STUDI KASUS DI PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) CABANG MAGELANG) tujuan penelitian ini adalah finansial PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) memiliki kinerja yang tidak baik. Imbasnya laporan keuangan menjadi tidak relevan lagi untuk dijadikan data. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu Kasus Megaskandal Jiwasraya cukup mempengaruhi kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang. Penurunan kepercayaan pelanggan juga menyebabkan para agen kesulitan untuk berproduksi. Penurunan performa juga dapat terlihat dari kehadiran agen dan pegawai pada rapat bulanan pada bulan Januari dan penurunan di bulan Februari. Selain itu sedikitnya produksi juga menandakan menurunnya kinerja agen dalam berprospek. Adapun usaha yang telah dilakukan kantor pusat untuk melakkan komunikasi kepada kantor-kantor daerah dan bersedia mendengarkan keluhan untuk kemudian didiskusikan bersama.

Penelitian keempat ini dilakukan oleh (Leonita, Putri and Suliantoro, no date) yang berjudul Pengukuran Kinerja Karyawan PT. PERTAMINA TERMINAL LPG TANJUNG PRIOK Dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard* Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan terhadap hasil Penilaian audit POSE, Terdapat 4 elemen yang mengalami penurunan, empat elemen tersebut yaitu elemen 1 (Kepemimpinan dan Akuntabilitas), elemen 3 (Penilaian ResikoK3LL), elemen 12 (Customer Focus), dan elemen 13 (Manajemen Kontraktor dan Pihak Terkait). Masing – masing elemen tersebut memiliki hubungan yang kuat dengan peranan penting SDM di TBBM Semarang Group, namun dari 13 elemen yang terdapat dalam POSE, masing - masing sub

elemennya tidak memiliki cakupan dalam bidang Human Resources atau dengan kata lain tidak terdapat sub elemen yang mendukung pencapaian kinerja SDM-nya agar dapat membantu meningkatkan nilai-nilai efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kinerja perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja sumber daya manusia yang menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di PT. PERTAMINA (PERSEO) TERMINAL LPG TANJUNG PRIOK dilakukan scoring system kemudian dikategorikan ke dalam traffic light system yang dibagi menjadi 3 indikator warna yaitu hijau, kuning, dan merah. Untuk indikator warna merah menandakan skor KPI dibawah target dengan batas skor KPI < 60, maka perlu dilakukan perbaikan.

Penelitian kelima ditulis oleh Carina Lorisa dan Carla Olyvia Doaly yang berjudul Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard. Masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu perusahaan Belum pernah melakukan pengukuran kinerja serta belum memiliki Standard Operating Procedure (SOP). Dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal belum mencapai target yang ditetapkan. Namun, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja telah mencapai target.

Penelitian keenam ditulis oleh (Mas'idah, Khoiriyah, and Samudra 2018) yang berjudul Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Measurement System (Ipms) Dan Objective Matrix (Omax) (Studi Kasus : Pt. Nadira Prima). Penelitian ini bertujuan untuk menyimpulkan apakah performansi dari suatu perusahaan sudah baik atau belum. Karena aspek keuangan tidak memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan dari perusahaan karena belum memperhatikan hal di luar sisi finansial. Dapat disimpulkan bahwa Scoring system dilakukan dengan menggunakan Objective Matrix, Hasil dari pembobotan AHP dikalikan dengan nilai pencapaian dari masing masing KPI sehingga Perusahaan mendapat nilai 4,2898% untuk keseluruhan nilai performansi dan dikategorikan kinerja yang dicapai perusahaan yaitu sedang atau di atas standar yang sudah ada (cukup baik). Rekomendasi diberikan terhadap KPI (Key Performance Indicators) yang berada pada kategori merah dalam perhitungan Objective Matrix (OMAX) yaitu, Presentase pertumbuhan

profit, Presentase pemesanan mendadak, Presentase Standarisasi kualitas produk, Rasio pengembangan produk, Pangsa pasar, dan Frekuensi audit terhadap keahlian.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Irwan Sukendar, Wiwiek Fatmawati, Akmal Frinzani dengan judul “Analisis Kinerja Supplier Berdasarkan Pendekatan *Vendor Performance Indicator* (VPI) Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di PT. Idelux Furniture Indonesia. Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk melakukan penilaian evaluasi kinerja supplier pada bahan baku alumunium, sehingga perusahaan dapat mengetahui supplier mana yang memiliki kinerja terbaik dengan hasil kinerja supplier terbaik adalah PT A sedangkan kinerja terburuk yaitu PT C. Sehingga harus ada perbaikan pelayanan terhadap supplier yang mempunyai kinerja terburuk yang memiliki bobot VPI atau subkriteria tertinggi. Dengan memperbaiki kinerja *supplier* maka pihak perusahaan dapat memberikan pelayanan maksimal terhadap konsumennya.(Sukendar, Fatmawati, dan Frinzani 2021)

Penelitian kedelapan ditulis oleh (Welan 2019) yang berjudul tentang Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Pada Pt. Hasjrat Abadi Tendea Manado. Permasalahan perusahaan ini adalah kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendea belum mencapai target dan perlu untuk meningkatkan kinerja pada perspektif keuangan, karyawan dan proses bisnis internal. PT. Hasjrat Abadi Tendea perlu menambahkan strategi baru untuk menutupi kekurangan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado yang dilihat dari penilaian total seluruh perspektif Human Resource Scorecard adalah 0.978. Skor nilai ini hampir mencapai target yaitu 1.000. Jadi Kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Tendea belum mencapai target.

Penelitian kesembilan ditulis oleh Nurmansyah dan Citra Indah Asmarawati yang berjudul tentang Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu Perusahaan tidak pernah membuat sebuah system pengukuran kinerja karyawan. Penelitian ini berkesimpulan bahwa tingkat kepuasan pelanggan

terhadap kinerja karyawan adalah sangat baik.

Penelitian kesepuluh ditulis oleh Andrew Satria Lubis dan Alfi Amalia yang berjudul tentang Employee Performance Assessment With Human Resources Scorecard And AHP Method. Penelitian ini dilakukan karena Indikator pengukuran kinerja terdapat 18 KPI yang diterima dengan Financial 4 KPI, Consumer 3 KPI, Internal Business Process 7 KPI, Growth and Learning 4 KPI



Tabel 2. 1 Ringkasan Tinjauan Pustaka

No	Judul	Penulis	Permasalahan	Hasil	Sumber
1	Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan Key Performance Indicator Dengan Menggunakan Metode Human Resource S Scorecard ( Hrsc ) Pada Pt Pln ( Persero ) Up3 Tanjung Karang	(Lestira <i>et al.</i> , 2021)	terdapat penurunan kinerja karyawan yang dikarenakan kurangnya motivasi kerja dari karyawan itu sendiri.	perusahaan perlu mengoptimalkan biaya pokok penyediaan dengan menyortir dan mengelompokkan biaya-biaya yang harus dikeluarkan secara rinci agar tidak terjadi hal yang merugikan perusahaan supaya bisa memberikan reward kepada karyawan tersebut	<i>J. Ilm. Magister Manaj.</i> <b>4</b> , 73–81 (2021).
2	Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance	( Fahrudin 2020)	Permasalahan perusahaan ini dinilai dari beberapa karyawan kurang seimbang dalam penilaian kinerjanya	PT Mulia Artha Anugerah dapat digolongkan kinerjanya cukup baik hal ini dibuktikan dengan nilai sebesar 3,82%. Perhitungan ini didapat	<i>JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri)</i> 3(1): 15.

	Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah		karena berkembangnya teknologi dan informasi pada saat ini yang akan mempengaruhi dari beberapa faktor dalam penilaian.	dengan menggunakan pengukuran skala likert. Jadi untuk nilai kinerja rata-rata dari keempat persektif tersebut didapat nilai akhir kinerja PT Mulia Artha Anugerah yaitu 3.50 dengan kategori kinerja perusahaan cukup baik.	
3	Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Setelah Terjadinya Megaskandal Jiwasraya Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Di Pt.Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang)	(Dwitama and Achsa 2021)	Dari permasalahan yang dapat disimpulkan bahwa secara finansial PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) memiliki kinerja yang tidak baik. Imbasnya laporan keuangan menjadi tidak relevan lagi untuk dijadikan data.	Kasus Megaskandal Jiwasraya cukup mempengaruhi kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang. Penurunan kepercayaan pelanggan juga menyebabkan para agen kesulitan untuk berproduksi. Penurunan performa juga	<i>Journal of March Management Research</i> 3(1): 44–51.

				dapat terlihat dari kehadiran agen dan pegawai pada rapat bulanan pada bulan Januari dan penurunan di bulan Februari. Selain itu sedikitnya produksi juga menandakan menurunnya kinerja agen dalam berprospek.	
4	Pengukuran Kinerja Karyawan Pt. Pertamina Terminal Lpg Tanjung Priok Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard	(Leonita, Putri and Suliantoro, no date)	masing - masing sub elemennya tidak memiliki cakupan dalam bidang Human Resources atau dengan kata lain tidak terdapat sub elemen yang mendukung pencapaian kinerja SDM-nya agar dapat membantu meningkatkan nilai-nilai	Hasil dari pengukuran kinerja sumber daya manusia yang menggunakan metode Human Resources Scorecard dan Analytichal Hierarchy Process (AHP) di PT. Pertamina (Perseo) Terminal LPG Tanjung Priok dilakukan scoring system kedian dikategorikan ke dalam traffic light system yang dibagi	Leonita, M., Putri, I. and Suliantoro, H. (no date) 'PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN PT . PERTAMINA TERMINAL LPG TANJUNG PRIOK DENGAN PENDEKATAN'.

			efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kinerja perusahaan.	menjadi 3 indikator warna yaitu hijau, kuning, dan merah. Untuk indikator warna merah menandakan skor KPI dibawah target dengan batas skor KPI < 60, maka perlu dilakukan perbaikan	
5	Pengukur An Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard	Carina Lorisa dan Carla Olyvia Doaly	Belum pernah melakukan pengukuran kinerja serta belum memiliki Standard Operating Procedure (SOP)	perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal belum mencapai target yang ditetapkan. Namun, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja telah mencapai target.	<a href="https://doi.org/10.32734/jomas.v1i2.6287">https://doi.org/10.32734/jomas.v1i2.6287</a>
6	Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan	(Mas'idah, Khoiriyah, and Samudra 2018)	Penelitian ini bertujuan untuk menyimpulkan	kinerja yang dicapai perusahaan yaitu sedang atau	<i>Prosiding SNST</i> (2011): 24–29.

<p>Metode Integrated Performance Measurement System (Ipms) Dan Objective Matrix (Omax) (Studi Kasus : Pt. Nadira Prima)</p>		<p>apakah performansi dari suatu perusahaan sudah baik atau belum. Karena aspek keuangan tidak memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan dari perusahaan karena belum memperhatikan hal di luar sisi finansial.</p>	<p>di atas standar yang sudah ada (cukup baik)</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	--



7	<p>Analisis Kinerja Supplier Berdasarkan Pendekatan <i>Vendor Performance Indicator</i> (VPI) Menggunakan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) di PT. Idelux Furniture Indonesia.</p>	<p>(Sukendar, Fatmawati, dan Frinzani 2021)</p>	<p>untuk melakukan penilaian evaluasi kinerja supplier pada bahan baku alumunium, sehingga perusahaan dapat mengetahui supplier mana yang memiliki kinerja terbaik dengan hasil kinerja supplier terbaik adalah PT A sedangkan kinerja terburuk yaitu PT C.</p>	<p>perbaiki pelayanan terhadap supplier</p>	<p><a href="http://repository.upbatam.ac.id/id/eprint/1180">http://repository.upbatam.ac.id/id/eprint/1180</a></p>
8	<p>Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Pada Pt. Hasjrat Abadi Tendeand Manado</p>	<p>(Welan 2019)</p>	<p>Permasalahan perusahaan ini adalah kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendeand belum mencapai target dan perlu untuk meningkatkan kinerja pada perspektif keuangan, karyawan dan</p>	<p>Kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado yang dilihat dari penilaian total seluruh perspektif Human Resource Scorecard adalah 0.978. Skor nilai ini hampir mencapai target yaitu 1.000. Jadi Kinerja karyawan PT.</p>	<p><i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi</i> 6(4): 4123–32.</p>

			proses bisnis internal. PT. Hasjrat Abadi Tendea perlu menambahkan strategi baru untuk menutupi kekurangan perusahaan.	Hasjrat Abadi Tendea belum mencapai target.	
9	Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard	Nurmansyah dan Citra Indah Asmarawati	Perusahaan tidak pernah membuat sebuah system pengukuran kinerja karyawan.	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja karyawan adalah sangat baik.	<a href="http://repository.upbatam.ac.id/id/eprint/1180">http://repository.upbatam.ac.id/id/eprint/1180</a>
10	<i>Employee Performance Assessment With Human Resources Scorecard And AHP Method</i>	Andrew Satria Lubis dan Alfi Amalia	tidak pernah melakukan pengukuran kinerja	Indikator pengukuran kinerja terdapat 18 KPI yang diterima dengan Financial 4 KPI, Consumer 3 KPI, Internal Business Process 7 KPI, Growth and Learning 4 KPI	<a href="https://doi.org/10.32734/jomas.v1i2.6287">https://doi.org/10.32734/jomas.v1i2.6287</a>

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Definisi Kinerja

Menurut Sinambela(2011) pada (Putri and Ratnasari, 2019) Kinerja ialah capaian pekerjaan seseorang yang diakibatkan dari pekerjaan yang sudah diselesaikan berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut.

Kinerja yang terpelihara dan berkembang meningkat akan berdampak positif bagi organisasi atau lembaga bisnis yang bersangkutan. Bagi organisasi publik akan memperbaiki dan meningkatkan kepercayaan., juga secara bertahap meningkatkan keuntungan perusahaan, dan kalau terus dapat dipelihara dan ditingkatkan akan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. (Ma'ruf Abdullah, 2014, P. 49)

Kinerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi adalah sebuah jawaban atas berhasil atau tidak tujuan yang telah ditetapkan (Rismawati dan Mattalata 2018).Kinerja suatu organisasi bukan lagi diukur hanya dalam segi keuangan, tetapi juga memperhatikan perfektif lain baik dalam segi perfektif keuangan dan non keuangan perlu adanya keseimbangan (Singgih dan Joko 2021).

Kinerja merupakan sebuah prestasi dalam kerja dimana hasilnya ialah implementasi dari agenda kerja yang telah dibuat oleh institusi yang dilaksanakan oleh pemimpin dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Medinal 2021).

(Putri dan Ratnasari 2019) ”kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai hasil pekerjaan yang baik sesuai dengan tujuan organisasi.”

### 2.2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja ialah sebuah aktifitas pengukuran kepada berbagai kegiatan didalam sebuah perusahaan. *Feedback* yang dilakukan dalam sebuah aktivitas pengukuran tersebut adalah informasi berkaitan prestasi, rencana, pengendalian juga penyesuaian guna keperluan perusahaan. Pengukuran Kinerja juga bisa dikatakan sebagai sebuah aktifitas yang perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk memantau target sebuah program, terutama mengarah pada kemajuan jangka panjang (Sahaya and Wahyuni, 2017)

Kegunaan dari pengukuran kinerja sendiri diantaranya adalah sebagai bahan dokumentasi, evaluasi terhadap kinerja, tahap pengambilan kebijakan. Pengukuran kinerja dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengetahui apakah perusahaan dalam kondisi baik atau tidak.

Menurut Efendi 2002 pada pengukuran kinerja sumber daya manusia yang sering digunakan untuk mengukur yaitu produktivitas tenaga kerja, kepuasan kerja yang didalamnya meliputi (Lorisa dan Doaly 2018): Gaji, Pekerjaan itu sendiri, Rekan sekerja, Atasan, Promosi, Kerta lingkungan kerja, Komitmen, Tingkat perputaran karyawan (turnover index), Absensi, Kepemimpinan.

Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kerja, serta sebagai landasan untuk memberikan penghargaan kepada orang yang telah mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditetapkan. Menurut mahmudi (2005), tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
5. Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
6. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

### **2.2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia menerangkan terkait dengan cara apa sebuah organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM) potensialnya guna mendapatkan karyawan terbaik dengan direncanakannya SDM serta perekrutan dan seleksi, mengelola dan mengembangkannya, memberikan kompensasi yang adil untuk mempertahankan karyawan terbaiknya tetap bertahan pada organisasi tersebut.

Manajemen sumber daya manusia ini sejalan dengan kajian Dessler (2017) bahwa MSDM adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan karyawan di suatu perusahaan yang dimulai dari perencanaan, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian karyawan, kompensasi dan PHK (Silaswara dan Parameswari, Rinintha; Kusnawan 2022).

Manajemen sumber daya manusia yaitu kebijakan, praktik, dan sistem yang berpengaruh pada sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Kajian MSDM lebih ditekankan pada bagaimana kajian strategis kegiatan analisis serta desain pekerjaan, perencanaan dan rekrutmen, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan kompensasi, manajemen kinerja dan hubungan karyawan atau

hubungan industrial (Silaswara dan Parameswari, Rinintha; Kusnawan 2022).

#### 2.2.4 Human Resources Scorecard

*Human Resources Scorecard* ialah sebuah sistem pengukuran dengan mengaitkan SDM (Sumber Daya Manusia) dan strategi sebuah perusahaan, juga dengan kinerja organisasi yang nantinya dapat memunculkan kesadaran terhadap konsekuensi pada pengambilan keputusan pada sumber daya manusia. Sehingga dapat tepat arah dan jumlah dalam keuntungan investasi sumber daya manusia. (da Costa et al, 2021)

Menurut (Panudju et al., 2017)\, HRSC dapat mengukur efektivitas maupun efisiensi SDM sehingga dapat menggambarkan kontribusi SDM tersebut bagi kesuksesan suatu perusahaan. Dikarenakan HRSC adalah bagian dari BSC, maka perspektif HRSC sama seperti BSC yaitu terdiri dari empat perspektif, 1. Perspektif finansial atau keuangan, 2. Perspektif customer, 3. Perspektif *internal business proses*, dan 4. Perspektif *learning and growth*.

1. Perspektif finansial, adalah pendanaan yang diperuntukkan untuk mengelola finansial SDM. Tujuan perspektif finansial yaitu memaksimalkan modal SDM dan memaksimalkan biaya SDM
2. Perspektif *customer*, berfungsi untuk mengukur kepuasan customer atau pelanggan, dimana pelanggan yang dimaksud adalah orang-orang yang berkepentingan terhadap keberadaan departemen SDM
3. Perspektif *Internal Business Process*, berfungsi untuk mengidentifikasi semua proses internal yang menentukan kepuasan pelanggan internal, menyangkut inovasi, proses dan pelayanan. Hal yang paling utama dalam perspektif ini yaitu menyamakan strategi SDM dan strategi bisnis perusahaan.
4. Perspektif *Learning and Growth*, misalnya pemberian training atau pelatihan guna meningkatkan skill SDM. Hal ini dimaksudkan agar peningkatan kinerja dan efektivitas dapat dicapai. Tolak ukur perspektif ini yaitu dengan mengukur output yang dihasilkan oleh SDM, pengakuan terhadap prestasi SDM

Pada *Human Resources Scorecard* (HRSC), keempat perspektif membantu

pemilik perusahaan atau organisasi untuk melakukan strategi perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai alat bantu pengukuran kinerja yang dapat dikutip. Ada beberapa tahapan sederhana untuk membangun HRSc, tahapan tersebut yaitu sebagai berikut :



**Gambar 2. 1** Tahapan Human Resources Scorecard (HRSc)

*Human Resources Scorecard* (HRSc) merupakan salah satu alat pengukuran dan mengelola kontribusi strategis sumber daya manusia terhadap peran sumber daya manusia dalam menciptakan nilai untuk mencapai tujuan strategis suatu perusahaan. HRSc mengukur pengukuran sumber daya manusia (SDM) yang menghubungkan dengan orang, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul dengan menggambarkan visi, misi, dan strategi dalam tindakan SDM yang kontribusinya dapat diukur. Dalam perkembangannya, karena organisasi sangat dipengaruhi oleh modal manusia dan modal tidak berwujud lainnya, oleh sebab itu maka kemudian berkembang metode HRSc yang strategis.

Berdasarkan kesimpulan diatas, *Human Resource Scorecard* (HRSc) adalah salah satu sistem yang mengukur kontribusi sumber daya manusia sebagai modal dalam menciptakan nilai-nilai bagi suatu perusahaan atau organisasi. HRSc sebagai metode untuk mengukur efektivitas dan efisiensi fungsi sumber daya manusia dalam mengubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategis dalam membantu menunjukkan bagaimana sumber daya manusia berkontribusi pada kesuksesan finansial dan strategi perusahaan.

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

*Key Performance Indicator* atau juga disebut dengan indikator kinerja utama (IKU) yaitu salah satu alat ukur untuk membantu pengukuran suatu kinerja yang ada diperusahaan dengan menggunakan rentang angka, nilai atau presentase, jika menggunakan KPI kita bisa menentukan apakah berhasil atau tidak suatu instansi mencapai target yang sudah dibuat. (Lorisa and Doaly, 2018)

(Indahningrum et al. 2020) *Key Performance Indicator (KPI)* adalah suatu alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Ukuran dapat berupa keuangan dan non keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja strategi organisasi. Sebagai alat ukur kinerja strategi perusahaan, KPI mengidentifikasi kegiatan dan perkembangan organisasi, keberhasilan kegiatan, program atau penyampaian pelayanan untuk mewujudkan target-target atau sasaran organisasi. Persyaratan menyusun indikator dalam KPI yaitu:

1. Spesifik, jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara objektif dan jelas ukuran yang dipergunakan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
3. Relevan, dapat menangani aspek-aspek objektif yang relevan.
4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk mencapai keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak serta proses.
5. Sensitif terhadap perubahan, cukup fleksibel terhadap perubahan atau penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan.
6. Efektif, data dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia

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

AHP atau *Analytical Hierarchy Process* ialah sebuah teori umum mengenai pengukuran yang biasa digunakan dalam menentukan skala rasio. Dalam perbandingan berpasangan serta berkelanjutan yang ditemukan serta dikembangkan oleh Thomas L. Saaty seorang profesor matematika di *University of Pittsburg USA* pada tahun 1970-an. AHP bisa menggambarkan dengan kompleks ketika terdapat permasalahan multi kriteria dan multi faktor sehingga

menjadi hierarki. AHP sendiri memiliki input dasar berupa skala ratio. Dalam modelnya digunakan batas antara 1 sampai 9 yang dianggap cukup untuk mewakili persepsi manusia.(Lubis *et al.*, 2021) berikut ini adalah penetapan prioritas elemen dengan perbandingan berpasangan, yaitu:

**Tabel 2. 2 Penetapan Prioritas Elemen dengan Perbandingan Berpasangan**

<b>Tingkat Kepentingan</b>	<b>Definisi</b>	<b>Keterangan</b>
1	Sama Pentingnya	Dalam kedua elemen memiliki pengaruh yang sama
3	Sedikit Lebih Pentig	Penilaian dan pengalaman sangat memihak ke satu elemen dibanding dengan elemen pasangannya
5	Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata. Dibandingkan dengan elemen pasangannya
7	Sangat Penting	Suatu elemen terbukti sangat disukai
9	Mutlak Penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan elemen pasangannya pada keyakinan tertinggi
2,4,6,8	Nilai Tengah	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian diantara dua tingkat kepentingan yang berdekatan.

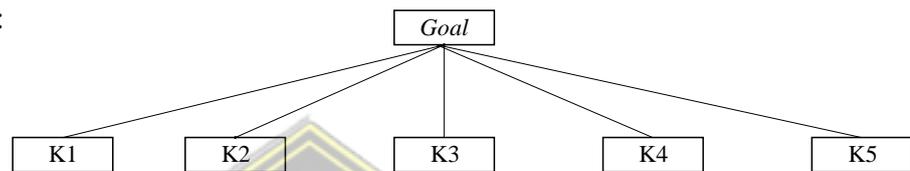
Dalam pemecahan masalah dengan dengan analisis logis eksplisit, ada tiga prinsip yang mendasari pemikiran AHP, yaitu: prinsip menyusun hirarki, prinsip menetapkan prioritas, dan prinsip konsistensi logis.

#### 1. Prinsip Menyusun Hirarki

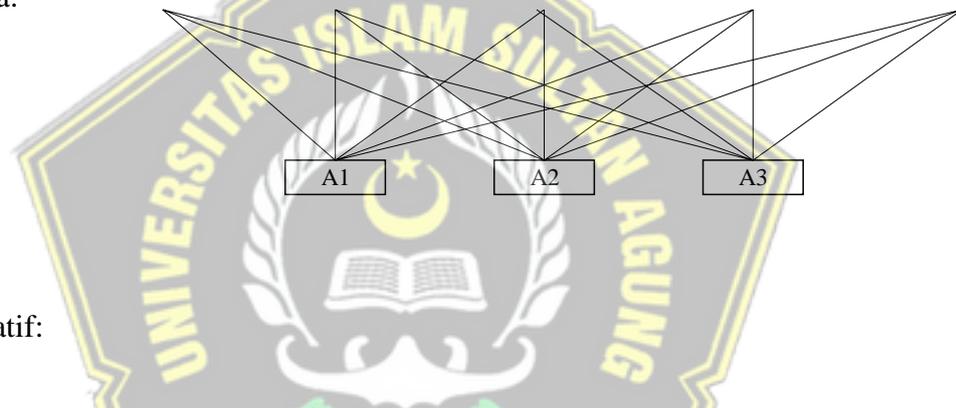
Prinsip menyusun hirarki merupakan penggambaran dan penguraian secara hirarki, dengan cara memecahkan persoalan menjadi unsur-unsur dipisah. aturannya dengan merincikan pengetahuan, pikiran kita yang kompleks ke dalam bagian elemen pokoknya, lalu bagian ini ke dalam bagian-bagiannya, dan seterusnya secara hirarkis.

Contoh bagan sturktur hierarki AHP:

Tujuan utama :



Kriteria:



Alternatif:

## 2. Prinsip Menetapkan Prioritas Keputusan

Pada penetapan prioritas keputusan menjabarkan Bagaimana peranan matriks dalam menentukan prioritas dan bagaimana menetapkan konsistensi. Menetapkan prioritas elemen dengan membuat perbandingan berpasangan, dengan skala banding telah ditetapkan oleh Saaty

## 3. Prinsip Konsistensi Logika

Matriks bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut harus memiliki keterkaitan kardinal dan ordinal. Untuk model AHP, matriks perbandingan dapat diterima jika nilai nilai CR < 0.1 (Saputra 2022), (Mikrokontroller 2016), buku Dr. Drs. Marsono, M.Si : 26-27.

Batasan diterima atau tidak konsistensi suatu matriks sebenarnya tidak baku. Namun, menurut beberapa eksperimen dan pengalaman, inkonsistensi sebesar 10 % ke bawah tingkat konsistensi yang masih bisa diterima (Saputra 2022)

(Mikrokontroller 2016) buku Dr. Drs. Marsono, M.Si : 26-27.

*Consistency Ratio* sendiri merupakan parameter yang digunakan untuk memeriksa apakah perbandingan berpasangan telah dilakukan dengan konsekuen atau belum. Jika terdapat ketidakkonsistenan dalam melakukan penilaian maka masih perludilakukan revisi penilaian (Sunny Phiong dan Dadang Surjasa 2018).

Berikut ini adalah bagaimana langkah-langkah menghitung konsistensi logis pada buku (MARSONO 2020):

a. Mencari nilai Vektor [A] = Matriks awal dikalikan dengan bobot prioritas (*Eigenvector*)

b. Mencari nilai Vektor B

$$B = \frac{\text{Vektor [A]}}{\text{Bobot Prioritas}}$$

c. Mencari maksimum *Eigenvalue*

$$l = \frac{\text{Jumlah elemen pada matriks B}}{n}$$

Keterangan:

$l$  = Maksimum *Eigenvalue*

$n$  = Jumlah elemen

d. Menghitung *Consistency Index* (CI)

$$B = \frac{l_{\max} - n}{n - 1}$$

e. Mengukur *Consistency Ratio* (CR)

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

Berikut ini adalah nilai *Random Index* (RI) guna menentukan *Consistency Ratio*:

**Tabel 2. 3** Nilai *Random Index*

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

### 2.2.7 Teknik Sampling

Teknik sampling adalah sebuah teknik untuk mengambil sampel pada pengambilan sampel terdapat berbagai teknik sampling dimana pengelompokan teknik sampling pada dasarnya dibagi kedalam dua kategori yaitu *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*.

Sensus atau sampling total merupakan teknik sampling yang mana semua anggota populasi dijadikan sampel. Penelitian yang menggunakan sampling total Ketika populasi tidak lebih dari 100. Sehingga semua anggota populasi dijadikan sebyek semua pada kajian sumber informasi (Sugiyono 2019).

### 2.2.8 Kuisisioner

Kuesioner ialah pertanyaan yang akan digunakan peneliti guna mendapatkan data dari narasumber. Perancangan kuisisioner dilakukan dengan benar supaya responden dapat paham dan sesuai dengan apa yang diteliti. Skala pengukuran pada kuisisioner tertutup adalah skala linkert. Dimana pada skala linkert variabel yang diukur menjadi indikator variabel untuk dijadikan tolak ukur dalam penyusunan item instrument berupa pertanyaan serta pernyataan. Jawaban menggunakan skala linkert berupa kata, yaitu: sangat setuju dengan nilai 5, setuju dengan nilai 4, cukup setuju dengan nilai 3, kurang setuju dengan nilai 2, tidak setuju dengan nilai 1 (Budiaji 2013).

### 2.2.9 Uji Kelayakan Kuisisioner

Hasil dari kuisisioner harus melalui uji agar bisa diterima menuju Langkah selanjutnya. Berikut uji yang dilakukan, yaitu:

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan supaya mengetahui keakuratan data serta kesesuaian antara hasil pengukuran dan yang akan diukur

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas ialah alat untuk menguji kekonsistenan jawaban responden dengan pertanyaan di kuisisioner. Suatu kuisisioner nyatakan reliabel jika jawaban dan pertanyaan seseorang adalah konsisten (Nurjaya et al. 2021).

### 2.2.10 Uji Validitas

Uji validitas adalah sebuah uji yang berguna agar kita mengetahui valid

(sahih)atau tidaknya sebuah alat ukur.

Menurut(Janna 2021) berikut merupakan kriteria pengujian dan cara menentukannilai R tabel, yaitu:

a. Kriteria pengujian

H0 diterima apabila  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , (alat ukur yang digunakan valid)

H0 ditolak apabila  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ . (alat ukur yang digunakan tidak valid)

b. Cara menentukan nilai R tabel

R tabel = df (N-2, 0,05). Untuk memperoleh nilai R tabel kita harus melihat ditabel berikut.

**Tabel 2. 4** Tabel R Untuk df 1-40

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721

**Tabel 2. 5** Lanjutan

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800

13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126

Tabel 2. 6 Lanjutan

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896

### 2.2.11 Uji Reliabilitas

Menurut Suharsimi Arikunto (2010) pada (Janna 2021) Uji Reliabilitas

dengan Metode *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 atau 0. Perhitungan menggunakan rumus Cronbach's Alpha diterima, apabila perhitungan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 5%.

**Tabel 2. 7** Tabel Signifikansi

N	Level signifikansi	
	5%	1%
3	0.9969	0.9999
4	0.9500	0.9900
5	0.8783	0.9587
6	0.8114	0.9172
7	0.7545	0.8745
8	0.7067	0.8343
9	0.6664	0.7977
10	0.6319	0.7646
11	0.6021	0.7348
12	0.5760	0.7079
13	0.5529	0.6835
14	0.5324	0.6614
15	0.5140	0.6411
16	0.4973	0.6226
17	0.4821	0.6055

**Tabel 2. 8** Lanjutan

N	Level signifikansi	
	5%	1%
18	0.4683	0.5897
19	0.4555	0.5751
20	0.4438	0.5614
21	0.4329	0.5487
22	0.4227	0.5368
23	0.4132	0.5256
24	0.4044	0.5151
25	0.3961	0.5052
26	0.3882	0.4958
27	0.3809	0.4869
28	0.3739	0.4785

29	0.3673	0.4705
30	0.3610	0.4629
31	0.3550	0.4556
32	0.3494	0.4487
33	0.3440	0.4421
34	0.3388	0.4357
35	0.3338	0.4296
36	0.3291	0.4238
38	0.3246	0.4182
39	0.3202	0.4128

### 2.2.12 Traffic Light System

*Traffic Light System* merupakan sebuah pendekatan dengan tujuan mempermudah dalam mengevaluasi kinerja perusahaan mencapai target maupun yang tidak mencapai target juga berguna memahami pencapaian kinerja perusahaan dengan bantuan 3 kategori warna yaitu merah, kuning, dan hijau. Batas dari masing-masing kategori ditetapkan melalui sebuah diskusi dengan pihak perusahaan. Kategori warna tersebut dapat mempermudah pihak perusahaan (Kansil 2018). Dalam jurnal Nurcahyanie (2008) pada (Kansil 2018) mengatakan bahwa:

2. Warna merah menandakan bahwa skor atau level berada di ambang batas 0 hingga 30. Kategori ini tergolong pada penilaian performa kurang baik, yang dimana berada di bawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Warna kuning menandakan bahwa skor atau level berada di ambang batas 40 hingga 70 yang berarti kinerja perusahaan tergolong pada penilaian performa yang cukup atau yang dimana belum mencapai target maksimum.
4. Warna hijau menandakan bahwa skor atau level berada di ambang batas 80 hingga 100 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Golongan yang berwarna hijau ini sangat baik, karena telah mencapai target maksimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 2.2.13 Scoring System

*Scoring System* dan *traffic light system* dibuat secara bersama-sama berguna untuk memberikan tanda apakah skor *key performance indicator* butuh ditingkatkan. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan membandingkan pencapaian kinerja sasaran aktual dan kinerja. Penentuan *scoring system* didasari pada metode *higher is better*, *lower is better*, *must be zero* atau *must be one*. Berikut adalah perhitungan skornya menurut Efendi 2011 dalam (Kansil 2018), yaitu:

1. *Higher is better* menunjukkan semakin tinggi pencapaian atau skor, maka indikasinya semakin baik.

$$\text{Skor} = \frac{\text{Aktual}}{\text{Target}} \times 100$$

2. *Lower is better* menunjukkan semakin rendah pencapaian atau skor, maka indikasinya semakin baik.

$$\text{Skor} = 2 \left( \frac{\text{Aktual}}{\text{Target}} \right) \times 100$$

Angka 2 pada persamaan adalah angka mulak.

3. *Must be zero*

Skor = 100 jika aktual = 0 atau Skor = 0 jika aktual  $\neq$  0

4. *Must be one*

Skor = 100 jika aktual = 1 atau Skor = 0 jika aktual  $\neq$  1

## 2.3 Hipotesa Dan Kerangka Teoritis

### 2.3.1 Hipotesa

Hipotesa pada penelitian ini yaitu dimana manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan salah satunya dengan mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dimana *Human Resources Scorecard* dapat memberikan gambaran bagaimana fungsi dan kontribusinya sumber daya manusia terhadap perolehan target perusahaan kedepan dengan jelas serta terukur dengan mengaitkan antara sumber daya manusia dalam hal ini

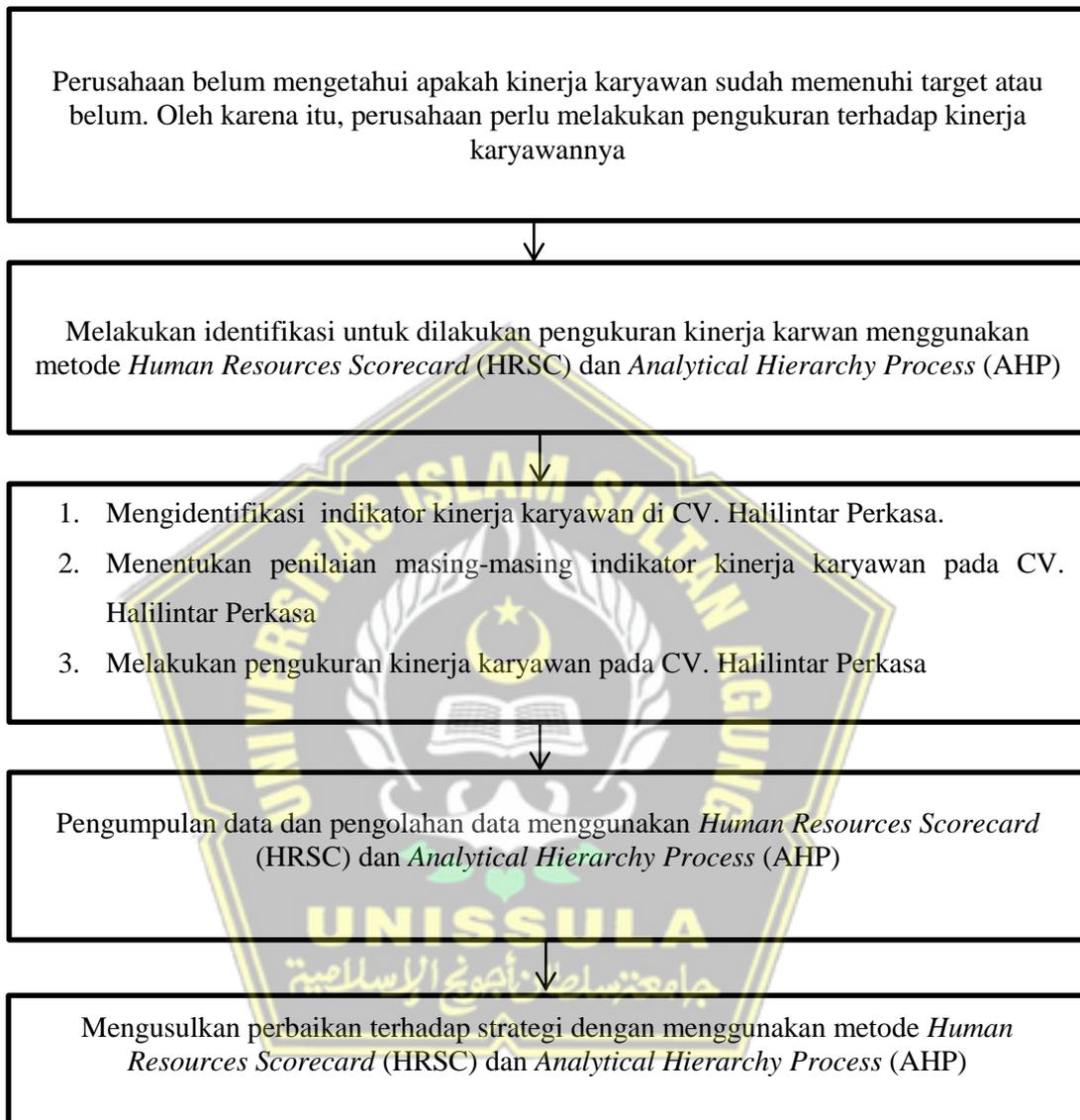
karyawan dengan strategi perusahaan juga kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diatas maka hipotesa atas penelitian ini yaitu dimana pengukuran kinerja karyawan berdasarkan pendekatan *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* di CV. Halilintar Perkasa dapat memberikan informasi berupa indikator kinerja serta nilai dari setiap indikator sehingga nantinya perusahaan dapat mendapatkan gambaran terkait kinerja karyawannya.



### 2.3.2 Kerangka Teoritis

Berikut ini merupakan kerangka teoritis dari penelitian ini antara lain:



Gambar 2. 2 Krangka Teori

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Metode penelitian adalah langkah-langkah yang digunakan untuk memperoleh data-data yang diperlukan yang selanjutnya dirubah menjadi informasi yang dapat dimengerti oleh banyak orang dan sesuai dengan permasalahan yang sedang diteliti.

Langkah-langkah yang akan di tempuh dalam penelitian ini yaitu:

#### **3.2 Pengumpulan Data**

##### 1. Data Primer

Merupakan data yang didapatkan langsung pada saat penelitian diantaranya ialah observasi di CV. Halilintar Perkasa, wawancara terhadap pimpinan serta penyebaran kuisioner kepada karyawan.

##### 2. Data Skunder

Data yang diperoleh dari perusahaan diantaranya Profil perusahaan, visi, misi, Struktur organisasi, data *turn over* karyawan.

#### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini sendiri teknik pengumpulan data menggunakan beberapa cara yaitu:

##### 1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti mengamati objek penelitian secara langsung

##### 2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data saat peneliti melakukan studipendahuluan.

##### 3. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan

beberapapertanyaan atau pernyataan tertulis.

### **3.4 Pengujian Hipotesa**

Pada penggunaan pendekatan *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dimana berfokus pada pengukuran kinerja karyawan yang terdapat pada CV. Halilintar Perkasa.

Dilakukan pengujian hipotesa dimana pengukuran kinerja karyawan berdasarkan pendekatan *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di CV. Halilintar Perkasa dapat memberikan informasi untuk perusahaan sehingga bisa diketahui terkait penilaian kinerja karyawan pada pengukuran kinerja karyawan di CV. Halilintar Perkasa

### **3.5 Metode Analisis**

Setelah melakukan penelitian terkait pengukuran kinerja karyawan maka perlu dilakukan analisis pada pengujian hipotesa dan pengolahan data yang sudah dilakukan pada Langkah-langkah sebelumnya.

### **3.6 Pembahasan**

Pada Langkah penelitian berisi tahapan tahapan yang dijalankan penulis dalam melakukan penelitian mulai dari awal hingga akhir peneliian yaitu berupa hasil penelitian berupa tingkat kinerja karyawan. Adapun Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

#### **1. Studi Literatur**

Studi Literatur memiliki tujuan guna memperoleh referensi yang dapat mendukung pemecahan masalah yang ada. Studi Literatur yang dilakukan pada penelitian ini yaitu berkaitan dengan teori-teori yang dapat menjadi acuan dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Sumber yang digunakan dalam penelitian ini sebagai pendukung yaitu dari jurnal, buku serta penelitian yang sudah ada tentang pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

## **2. Identifikasi Masalah**

Setelah dilakukannya studi pendahuluan, peneliti dapat mengidentifikasi masalah yang ada di CV. Halilintar Perkasa Permasalahan tersebut ialah pada perilaku karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan sehingga dapat diketahui tingkat kinerja karyawan.

## **3. Penetapan Tujuan**

Setelah didapatkan permasalahan yang terjadi CV. Halilintar Perkasa maka tahapan yang selanjutnya ialah menetapkan tujuan dari penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui nilai dari pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* di CV. Halilintar Perkasa

## **4. Perancangan Kuisisioner**

Kuisisioner merupakan salah satu alat ukur yang dipergunakan sebagai pengukur kejadian yang digunakan oleh peneliti (Dewi & Sudaryanto, 2020). Menurut Sugyono (dalam Dewi & Sudaryanto, 2020) Kuisisioner juga disebut sebagai sekumpulan pertanyaan atau pernyataan yang digunakan untuk mendapatkan informasi dari seseorang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Menurut Nuryani (dalam Dewi & Sudaryanto, 2020) Kuisisioner memiliki peran penting untuk menentukan kebenaran data yang didapatkan pada setiap penelitian, kebenaran data yang didapatkan sangat ditentukan oleh kualitas instrument yang digunakan. . Jawaban menggunakan skala likert berupa kata kata yaitu : sangat setuju dengan nilai 5, setuju dengan nilai 4, cukup setuju dengan nilai 3, kurang setuju dengan nilai 2, tidak setuju dengan nilai 1.(Budiaji 2013).

## **5. Penyebaran Kuisisioner Umum**

Setelah perancangan kuisisioner akan dilakukan penyebaran kuisisioner umum untuk menetapkan sasaran strategis. Kuisisioner disebarkan pada pimpinan perusahaan serta karyawan CV. Halilintar Perkasa.

## **6. Uji Kelayakan Kuisisioner**

Hasil dari kuisisioner harus melalui uji agar bisa diterima menuju Langkah

selanjutnya. Berikut uji yang dilakukan, yaitu:

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan supaya mengetahui keakuratan data serta kesesuaian antara hasil pengukuran dan yang akan diukur.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas ialah alat untuk menguji kekonsistenan jawaban responden dengan pertanyaan di kuesioner. Suatu kuesioner nyatakan reliabel jika jawaban dan pertanyaan seseorang adalah konsisten.(Nurjaya et al. 2021).

**7. Pengolahan data**

Pengolahan data penelitian ini didasarkan pada data yang telah dikumpulkan sebelumnya dengan metode *Human Resource Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*.

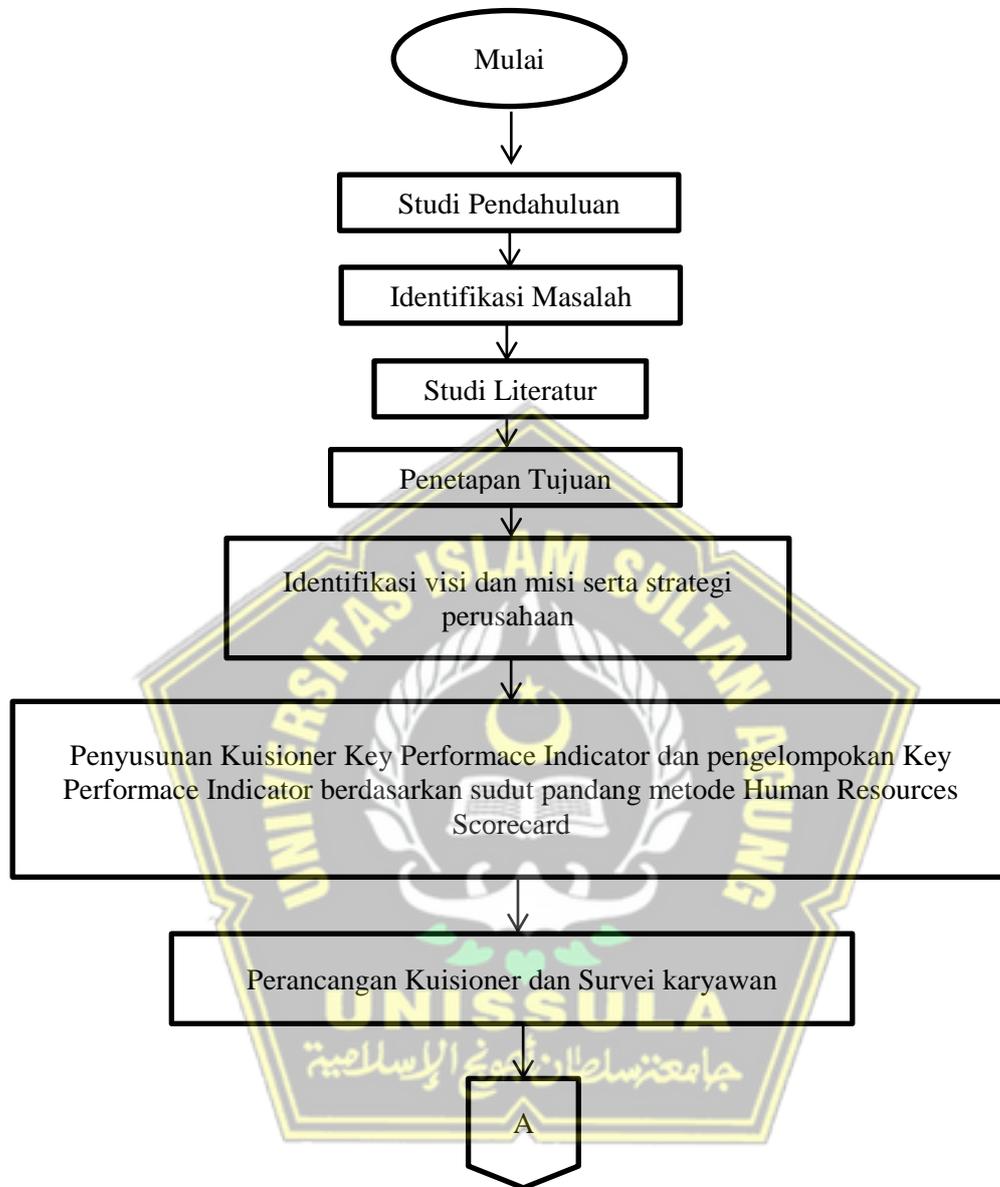
**8. Analisa**

Berdasarkan dari hasil pengolahan data yang sudah dilakukan, maka bisa dilakukan Analisa pengolahan data. Analisa dilakukan pada setiap item pengolahan data untuk mendapatkan solusi dari masalah yang ada.

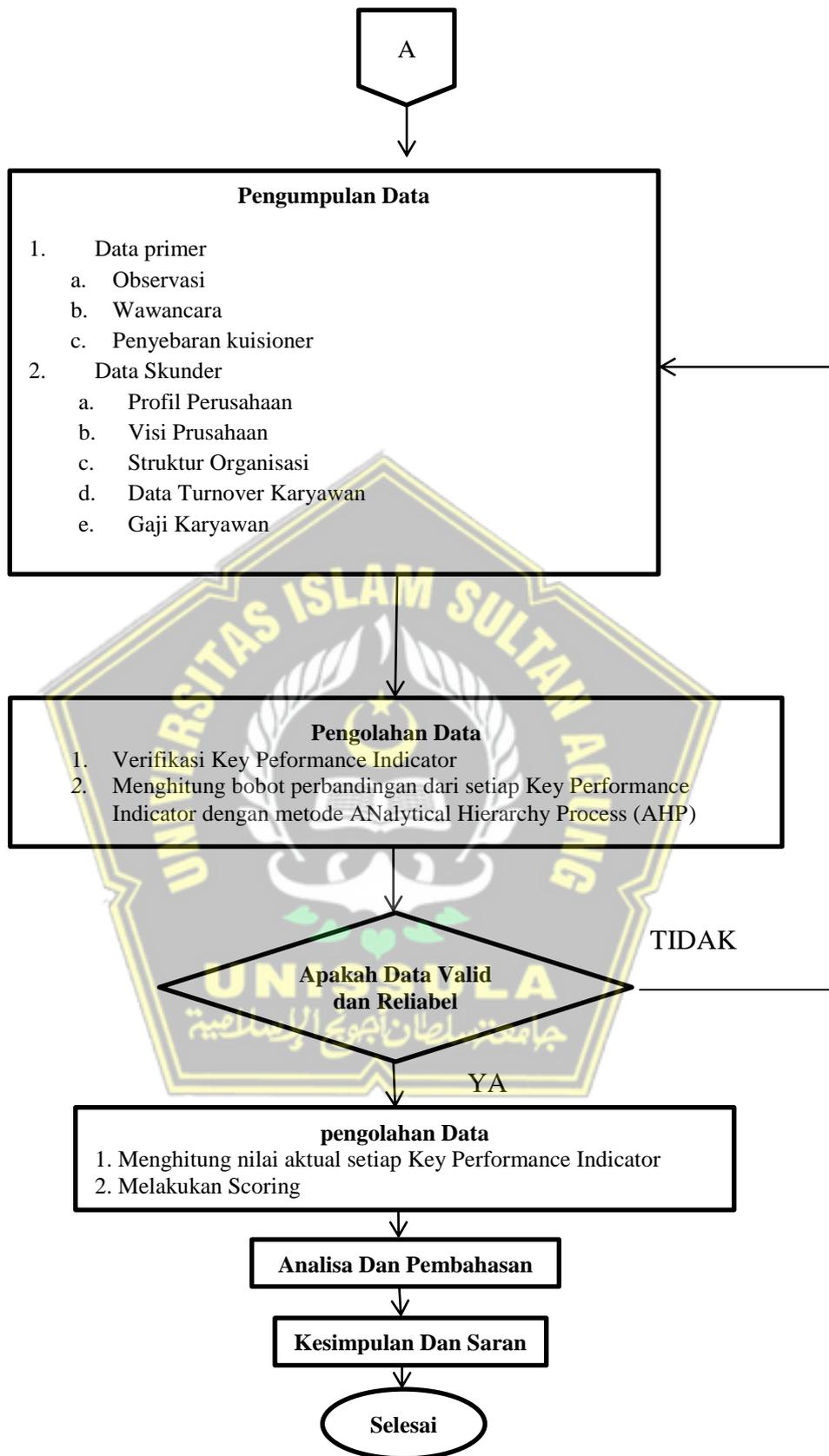
**3.7 Kesimpulan Dan Saran**

Kesimpulan ialah rangkuman maupun intisari dari penelitian yang telah dilaksanakan. Kesimpulan dibuat berdasarkan tujuan penelitian. Saran ialah sebuah masukan dengan tujuan agar memberi masukan yang membangun untuk penelitian selanjutnya.

### 3.8 Diagram Alir



Gambar 3. 1 Diagram Alir



Gambar 3. 2 Diagram Alir

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

CV. Halilintar Perkasa merupakan Perusahaan yang berdiri sejak 2013, perusahaan ini memproduksi mebel yaitu kursi, meja, lemari dan perusahaan ini berlokasi di Telogoharjo Raya RT 4 RW 6 Sembung Harjo Genuk Semarang, Jawa Tengah. Perusahaan ini memiliki 15 karyawan yaitu 5 orang di bagian produksi, 7 orang di perakitan dan 3 orang lagi difinishing

Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan kepada Pimpinan Perusahaan, Status karyawan di CV. Halilintar Perkasa ini adalah karyawan harian lepas serta tidak terikat kontrak. Sedangkan dengan gaji karyawan yaitu antara Rp.2.550.000/bulan sampai Rp.3.000.000/bulan, Sementara itu, penetapan UMK Jateng 2022 tertuang melalui Keputusan Gubernur Jawa Tengah No.561/39 tentang Upah Minimum pada 35 kabupaten/kota di Provinsi Jawa Tengah Tahun 2022. Identifikasi Visi dan Misi Perusahaan

##### 1. Visi

CV. Halilintar Perkasa maju

##### 2. Misi

CV. Halilintar Perkasa memiliki misi sebagai berikut:

- a. Bersama – sama masyarakat, umkm dan pengusaha lokal mendapatkan pasaryang lebih baik di bidang mebel
- b. Membuka lapangan pekerjaan baru untuk masyarakat setempat atau local

##### **4.1.2 Identifikasi Strategi Perusahaan**

Strategi perusahaan merupakan penjabaran secara detail dari visi dan misi.

Berikut Strategi bisnis CV. Halilintar Perkasa

1. Meningkatkan Kerjasama tim
2. Menciptakan lokasi kerja yang aman dan sehat
3. Inovatif
4. Tenaga kerja yang memadai dan kompeten.
5. Meningkatkan transparansi seluruh aktivitas dalam perusahaan.
6. Meningkatkan kinerja SDM perusahaan

Berikut adalah tabel identifikasi visi misi untuk merancang kpi pada cv.

Halilintar perkasa

**Tabel 4. 1** Identifikasi Strategi Perusahaan

No	Kode	Visi dan Misi	Strategi
1	Visi	UMKM Hebat, Indonesia Maju	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kerja sama tim.</li> <li>2. Menciptakan lokasi kerja yang aman dan sehat.</li> <li>3. Inovatif</li> </ol>
2	Misi 1	Bersama – sama masyarakat, umkm dan pengusaha lokal mendapatkan pasar yang lebih baik.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Meningkatkan transparansi seluruh aktivitas dalam perusahaan.</li> </ol>
3	Misi 2	Membuka lapangan pekerjaan baru untuk masyarakat setempat atau lokal	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Tenaga kerja yang memadai dan kompeten.</li> <li>6. Meningkatkan kinerja SDM perusahaan.</li> </ol>

#### 4.1.3 Identifikasi Key Performance Indicator

Identifikasi *Key Performance Indicator* bertujuan sebagai tolak ukur untuk menghitung kinerja karyawan CV. Halilintar Perkasa. *Key Performance Indicator* dalam pengukuran kinerja karyawan dengan pendekatan *Human Resource*

*Scorecard* didasari pada identifikasi strategi perusahaan dengan kata lain berdasarkan sudut pandang yang telah dijabarkan. Berikut rancangan *Key Performance Indicator* yang diusulkan berdasarkan jurnal dan penelitian terdahulu terkait *Human Resources Scorecard*:

**Tabel 4. 2** Daftar Rancangan Key Performance Indicator

	1. tingkatan produktivitas karyawan	(KHORNIAWAN 2021)
	2. peningkatan kesejahteraan karyawan	
	3. kecepatan dalam pelayanan	
	4. peningkatan tanggung jawab karyawan	
	5. presentasi jumlah karyawan	
	6. peningkatan standar rekrutmen	
	7. peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja	
	8. peningkatan motivasi kerja karyawan	
	9. peningkatan bonus dan reward	
	10. peningkatan skill karyawan	
KPI dibawah dikutip dari beberapa jurnal dan penelitian terdahulu yang telah di jabarkan	11. Presentase peningkatan pendapatan karyawan	(Sahaya and Wahyuni 2017)
	12. Presentase jumlah peningkatan produksi	
	13. Efisiensi biaya tenaga kerja	
	14. Efektifitas penggunaan anggaran pelatihan	
	15. Jumlah komplain yang masuk dan terselesaikan	
	16. Kecepatan dalam pelayanan	
	17. Meningkatkan tanggung jawab karyawan	
	18. Tingkat Tidak Hadir karyawan	
	19. Jumlah karyawan yang mengundurkan diri	
	20. Presentase jumlah karyawan	
	21. Jumlah karyawan yang sering telat dan tidak masuk	

22. Jumlah keterlambatan pemberian gaji	
23. Presentase banyaknya data telah terkomputeriasi	
24. Meningkatkan motivasi kerja karyawan	
25. Jumlah dan jenis pelatihan karyawan	
26. Presentase pemenuhan dan permintaan karyawan	
27. Presentase pemahaman karyawan mengenai MSDM	
28. Peningkatan bonus dan reward tiap tahun	
29. Produktivitas OWM	
30. Optimalisasi Pekerjaan Pemborongan	
31. Pelaksanaan Audit Ketenagakerjaan	
32. Pemenuhan FTK Pegawai	
33. Produktivitas Proses Bisnis	
34. Pencapaian KPI Proses Bisnis	
35. Realisasi Program Pengembangan Talent	
36. Pelaksanaan Program Pembelajaran	
37. Pelaksanaan Program Penugasan	(Aulia and Purwaningsih n.d.)
38. Pelaksanaan Sertifikasi Pembentukan,	
39. Pelaksanaan, dan Tindak Lanjut Rekomendasi LKS Bipartit	
40. Pelaksanaan agen marketing	
41. Pelaksanaan LIQUID	
42. Komunitas Praktisi	
43. strategic Alignment Perencanaan dan Pengendalian	
44. Kebutuhan Tenaga Kerja	
45. Perencanaan Program Budaya	
46. Pemenuhan KPI Dekomposisi Proses Bisnis Pemenuhan KPI	

	Sistem Tata Kelola	
	47. Pemenuhan KPI Modul Data Evaluasi Organisasi	
	48. Evaluasi & Usulan Formasi Tenaga Kerja Pegawai Triwulanan	
	49. Pelaksanaan Kegiatan LKS Bipartit	
	50. Pembinaan Hubungan Industrial	
	51. Pelaksanaan Program Budaya Unggul	
	52. Pelaksanaan Coc	
	53. Pelaksanaan Proses Kegiatan Knowledge capturing	
	54. Inovasi	
	55. Pemenuhan KPI Dekomposisi Proses Bisnis Pemenuhan KPI Sistem Tata Kelola	
	56. Pemenuhan KPI Modul Data Evaluasi Organisasi	
	57. Evaluasi & Usulan Formasi Tenaga Kerja Pegawai Triwulanan	
	58. Pelaksanaan Kegiatan LKS Bipartit	
	59. Pembinaan Hubungan Industrial	
	60. Pelaksanaan Program Budaya Unggul	
	61. Pelaksanaan Coc	
	62. Pelaksanaan Proses Kegiatan Knowledge capturing	
	63. Biaya kompensasi karyawan	(Leonita, Putri, and Suliantoro n.d.)
	64. Biaya perekrutan	
	65. Biaya <i>turnover</i>	
	66. Biaya penjagaan lingkungan	
	67. Biaya asuransi kecelakaanankerja	
	68. Biaya perawatan sarfas/ <i>maintenance</i>	

	69. Optimalisasi jadwal kerja	
	70. Biaya operasional	
	71. Jumlah penjualan	
	72. Jumlah usulan yang diimplementasikan	
	73. Training karyawan	
	74. Biaya reward/penghargaan	
	75. Tingkat keterlambatan karyawan	
	76. Rekapitulasi data kecelakaan	
	77. Tingkat beban kerja karyawan	
	78. Rasio ketersediaan komputer	
	79. Rasio ketersediaan teknologi	
	80. Jumlah complain pelanggan	
	81. Ketepatan pengiriman	
	82. Waktu pelayanan	
	83. Transfer Knowledge	
	84. Transfer Informasi Proses Perusahaan	
	85. Transfer Skill	
	86. Kepemimpinan	
	87. Kepuasan Kerja	
	88. Meningkatkan Produktivitas Karyawan	(Lorisa dan Doaly 2018)
	89. Meningkatkan Loyalitas Karyawan	
	90. Meningkatkan Komitmen Karyawan	
	91. Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	
	92. Meningkatkan Kepuasan Karyawan	
	93. Perekrutan Sumber Daya Manusia	
	94. Pemberian Bonus	

	95. Kepemimpinan Atasan	
	96. Meningkatkan Kepuasan Karyawan	
	97. Meningkatkan Kompetensi Karyawan	
	98. Meningkatkan Komunikasi Karyawan	
	99. Transfer <i>knowledge</i>	
	100. Transfer <i>skill</i>	
	101. Transfer informasi proses perusahaan	
	102. Kepemimpinan	
	103. Jumlah Pertemuan Koordinasi antara atasan dan Karyawan	
	104. Biaya kecelakaan kerja	
	105. Kepuasan kerja	
	106. <i>Training</i> karyawan	
	107. Tingkat keterlambatan karyawan	
	108. <i>Reward</i> atau penghargaan	
	109. Biaya kompensasi karyawan	(Fabiana Meijon Fadul, kastil 2019)
	110. Tingkat <i>turnover</i>	
	111. Produk cacat	
	112. Rasio ketersediaan komputer	
	113. Rasio ketersediaan mesin	
	114. Pelamar yang diterima berdasarkan kualitas	
	115. Biaya perekrutan karyawan	
	116. <i>Complain</i> Karyawan terselesaikan.	
	117. Waktu pelayanan	
	118. Ketepatan pengiriman	
	119. Jumlah usulan yang diimplementasikan	
	120. Peningkatan produktivitas	(Alfina 2019)

	121. Kepemimpinan atasan	
	122. Peningkatan kesejahteraan karyawan	
	123. Peningkatan kepuasan karyawan	
	124. Peningkatan skill karyawan	
	125. Peningkatan loyalitas karyawan	
	126. Peningkatan kesehatan dan keselamatan	
	127. kerja	
	128. Peningkatan komunikasi karyawan	
	129. Peningkatan standar rekrutmen	
	130. Peningkatan quality relationship	
	131. Peningkatan knowledge karyawan	



Daftar rancangan KPI ini dikutip dari beberapa jurnal dan penelitian terdahulu yang ada di tabel 4.2 untuk menyesuaikan dengan strategi perusahaan.

**Tabel 4. 3** Daftar Rancangan Key Performance Indicator

Strategi Perusahaan	Key Performance Indicator	No KPI	Sumber KPI	Sudut Pandang Pengukuran
1. Meningkatkan Kerjasama tim	1. Kepemimpinan Atasan	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor -95 -102	(Fabiana Meijon Fadul, kastil 2019) (Lorisa and Doaly 2018) (Leonita, Putri, and Suliantoro n.d.)	Pelanggan
	2. Kepemimpinan			
	3. Jumlah Pertemuan Koordinasi antara atasan dan Karyawan	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor -103 -24	(Fabiana Meijon Fadul, kastil 2019) (Sahaya and Wahyuni 2017)	Proses Bisnis Internal
	4. Meningkatkan motivasi kerja karyawan			
2. Menciptakan lokasi kerja yang aman dan sehat	5. Biaya kecelakaan kerja	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor -104 -76 -67	(Fabiana Meijon Fadul, kastil 2019) (Leonita, Putri, and Suliantoro n.d.)	Keuangan
	6. Rekapitulasi data kecelakaan			
	7. Biaya asuransi kecelakaan kerja			
	8. Kepuasan Kerja	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor -87, 105	(Fabiana Meijon Fadul, kastil 2019) (Leonita, Putri, and Suliantoro n.d.)	Pelanggan
	9. komplain yang masuk dan terselesaikan	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor	(Sahaya and Wahyuni 2017)	Proses Bisnis Internal

	10. <i>Complain</i> Karyawan terselesaikan.	-15 -116	(Fabiana Meijon Fadul, kastil 2019)	
3. Inovatif	11. Jumlah usulan yang diimplementasikan 12. Inovasi 13. Perencanaan Program Budaya	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor -119 -54 -45	(Fabiana Meijon Fadul, kastil 2019)  (Aulia and Purwaningsih n.d.)	Proses Bisnis Internal
4. Meningkatkan transparansi seluruh aktivitas dalam perusahaan	14. Transfer Skill 15. Transfer Pengetahuan 16. Meningkatkan tanggung jawab karyawan 17. Meningkatkan kompetensi karyawan	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor -85, 100 -99 -17 -97	(Fabiana Meijon Fadul, kastil 2019) (Sahaya and Wahyuni 2017), (Lorisa dan Doaly 2018)	Pertumbuhan Dan Pembelajaran
	18. peningkatkan skill karyawan	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor -10	(KHORNIAWAN 2021)	Pertumbuhan Dan Pembelajaran
5. Tenaga kerja yang memadai dan kompeten	19. Tingkat produktifitas karyawan 20. meningkatkan produktifitas karyawan	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor -1 -88	(Lorisa dan Doaly 2018) (KHORNIAWAN 2021)	Keuangan
	21. <i>Reward</i> atau penghargaan 22. Peningkatan bonus dan reward tiap tahun	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor -108 -28	(Fabiana Meijon Fadul, kastil 2019) (Sahaya and Wahyuni 2017)	Keuangan
	23. Pelamar yang diterima berdasarkan kualitas	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor -114	(Fabiana Meijon Fadul, kastil 2019) (Lorisa dan Doaly 2018)	Proses Bisnis Internal

6. Meningkatkan kinerja SDM perusahaan	24. Tingkat Turn Over 25. Jumlah karyawan yang mengundurkan diri 26. Tingkat Tidak Hadir karyawan 27. jumlah karyawan yang sering telat dan tidak masuk	KPI ini dikutip dari tabel 4.2 dengan nomor <b>-110</b> <b>-19</b> <b>-18</b> <b>-21</b>	(Fabiana Meijon Fadul, kastil 2019) (KHORNIAWAN 2021) (Sahaya and Wahyuni 2017)	Pelanggan



#### 4.1.4 Kerangka Pengukuran Human Resources Scorecard

Kerangka pengukuran *Human Resources Scorecard* terbagi menjadi 4 perspektif atau sudut pandang yaitu sudut pandang keuangan, sudut pandang pelanggan, sudut pandang proses bisnis internal, sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran. *Key Performance Indicator* yang telah diidentifikasi, dikelompokkan kedalam 4 sudut pandang pengukuran *Human Resources Scorecard* tersebut.

##### A. Sudut Pandang Keuangan

Sudut pandang keuangan menyatakan bagaimana fungsi sumber daya manusia dalam mendorong penghematan biaya pada perusahaan. Berikut ini merupakan *Key Performance Indicator* sudut pandang keuangan.

**Tabel 4. 4** Perancangan KPI Untuk Sudut Pandang Keuangan

No	<i>Key Performance Indicator</i>	Ukuran Hasil	Penjelasan
1.	Tingkat Produktifitas Karyawan	% Tingkat target pekerjaan	Penentuan Hasil dilakukan dengan wawancara
2.	Reward atau penghargaan	Banyak Penghargaan (Rp)	Besarnya nominal <i>reward</i> yang diberikan perusahaan terhadap karyawan berdasarkan pekerjaan dan kinerjanya
3.	Biaya kecelakaan	Biaya Kecelakaan kerja (Rp)	Biaya yang dialokasikan untuk menanggung karyawan yang mengalami kecelakaan kerja

##### B. Sudut Pandang Pelanggan

Sudut pandang pelanggan terkait dengan pemaksimalan kinerja karyawan perusahaan atau berperan dalam mentransformasikan manusia menjadi sumber keunggulan kompetitif dimana sumber daya manusia dipandang sebagai asset strategis yang harus diperhatikan. Berikut merupakan *Key Performance Indicator* sudut pandang pelanggan.

**Tabel 4. 5** Perancangan KPI Untuk Sudut Pandang Pelanggan

No	KPI	Ukuran Hasil	Penjelasan
1.	Kepemimpinan	Indeks kepemimpinan	Skala survei kepemimpinan
2.	Kepuasan Kerja	Indeks kepuasan kerja	Skala survey kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan
3.	Tingkat <i>Turnover</i>	% <i>Turnover</i>	Jumlah karyawan yang keluar dibandingkan dengan jumlah total karyawan

### C. Sudut Pandang Proses Bisnis Internal

Sudut pandang proses bisnis internal mengukur sejauhmana kontribusi sistem sumber daya manusia dalam mengimplementasikan strategi perusahaan sehingga setiap elemen yang ada dapat bekerja sama dan tidak terjadi konflik. Berikut merupakan *Key Performance Indicator* sudut pandang bisnis internal

**Tabel 4. 6** Perancangan KPI Untuk Sudut Pandang Proses Bisnis Internal

No	KPI	Ukuran Hasil	Penjelasan
1.	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	% Karyawan yang Tidak Hadir	Jumlah karyawan yang Tidak Hadir dibandingkan dengan jumlah total karyawan
2.	<i>Complain</i> Karyawan terselesaikan	% Keluhan <i>complain</i> yang terselesaikan	Jumlah <i>complain</i> yang terselesaikan dibandingkan dengan jumlah <i>complain</i> yang masuk.
3.	Pelamar yang diterima berdasarkan kualitas	% pelamar kerja berkualitas yang diterima	Jumlah karyawan berkompeten yang diterima oleh perusahaan dibandingkan dengan total jumlah pelamar yang diterima.
4.	Jumlah Pertemuan Koordinasi	Jam	Jumlah pertemuan yang dilakukan antara atasan dan staff perusahaan

5.	Inovasi	% implementasi inovasi	Jumlah inovasi yang dapat diimplementasikan dibandingkan dengan jumlah usulan yang disetujui
6	Rekapitulasi data kecelakaan	% implementasi data Kecelakaan	Jumlah karyawan yang terdapat mengalami kecelakaan dibandingkan dengan total jumlah karyawan yang safety .

#### D. Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi hubungan antara sumber daya manusia dan rencana – rencana strategis. Berikut merupakan *Key Performance Indicator* sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran

**Tabel 4. 7** Perancangan KPI Untuk Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	KPI	Ukuran Hasil	Penjelasan
1.	Transfer Pengetahuan	% Transfer pengetahuan	Penentuan hasilnya dilakukan dengan cara wawancara.
2.	Transfer Keterampilan	% Transfer keterampilan	Penentuan hasilnya dilakukan dengan cara wawancara.

#### 4.1.5 Key Performance Indicators

Pada tahapan identifikasi *Key Performance Indicator*, telah ditentukan rancangan *Key Performance Indicator* pengukuran *Human Resources Scorecard*. *Key Performance Indicator* tersebut diperoleh dari penjabaran strategi CV. Halilintar Perkasa. Hasil penjabaran menghasilkan 14 *Key Performance Indicator* dimana dibagi menjadi 4 sudut pandang pengukuran, yaitu Sudut pandang keuangan memiliki 3 KPI, Sudut pandang pelanggan memiliki 3 KPI, Sudut pandang proses bisnis internal memiliki 6 KPI serta Sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran memiliki 2 KPI. Berikut ini merupakan daftar *Key Performance Indicator* dari setiap sudut pandang.

**Tabel 4. 8** Daftar Rancangan *Key Performance Indicator* dari berbagai jurnal berdasarkan sudut pandang *Human Resources Scorecard*

No	Sudut Pandang Pengukuran	<i>Key Performance Indicators</i>
1.	Keuangan	Tingkat Produktifitas Karyawan
		Reward
		Biaya Kecelakaan
2.	Pelanggan	Kepemimpinan
		Kepuasan Kerja
		Tingkat <i>Turnover</i>
3.	Proses Bisnis Internal	Tingkat Tidak Hadir Karyawan
		<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan
		Pelamar yang diterima Berdasarkan Kualitas
		Jumlah Pertemuan Koordinasi
		Inovasi
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Rekapitulasi Data Kecelakaan
		Transfer Pengetahuan
		Transfer Keterampilan

#### 4.1.6 Verifikasi *Key Performance Indicator*

Verifikasi *Key Performance Indicator* bertujuan untuk mengetahui *Key Performance Indicator* mana saja yang sesuai terhadap perusahaan serta sebagai tinjauan tersedianya informasi atau data sehingga *Key Performance Indicator* dapat diserahkan atau tidak. Verifikasi *Key Performance Indicator* dilakukan dengan menyerahkan daftar yang telah disusun kepada CV. Halilintar Perkasa, yaitu bapak Hanafi Abdullah selaku Direktur. Belum adanya departemen sumber daya manusia pada perusahaan maka dari itu pengisian hanya dilakukan atau dengan kata lain responden pada verifikasi hanya direktur perusahaan karena dinilai layak serta mengetahui perusahaan secara keseluruhan. Hasil verifikasi *Key Performance Indicator* dapat dilihat pada tabel 4.9

Tabel 4. 9 Daftar Rancangan Key Performance Indicator dari berbagai jurnal berdasarkan sudut pandang Human Resources Scorecard

Sudut Pandang Pengukuran	Key Performance Indicator (KPI)	Penjelasan	Apakah KPI tersebut tepat mengukur kinerja perusahaan anda
Keuangan	Tingkat Produktifitas Karyawan	Penentuan hasilnya dilakukakan dengan cara wawancara	Ya
	Reward	Besarnya nominal reward yang diberikan perusahaan terhadap karyawan berdasarkan pekerjaan dan kinerjanya	Tidak
	Biaya Kecelakaan	Biaya yang dialokasikan untuk menanggung karyawan yang mengalami kecelakaan dan memberikan kompensasi kepada karyawan yang keluar	Ya
Pelanggan	Kepemimpinan	Persentase kepemimpinan	Ya
	Kepuasan Kerja	Persentase kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan	Ya
	Tingkat Turnover	Jumlah karyawan yang keluar dibandingkan dengan jumlah total karyawan	Ya
Proses Bisnis Internal	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	Jumlah karyawan yang hadir dibandingkan dengan jumlah total karyawan	Ya
	Complain Karyawan Terselesaikan	Jumlah complain karyawan yang dibandingkan dengan jumlah complain yang masuk.	Ya
	Pelamar yang diterima Berdasarkan Kualitas	Jumlah karyawan berkompeten yang diterima oleh perusahaan dibandingkan dengan total jumlah pelamar yang diterima	Tidak
	Jumlah Pertemuan Koordinasi	Jumlah pertemuan yang dilakukan antara atasan dan staff perusahaan	Ya
	Inovasi	Jumlah usulan dan ide kreatif yang dapat diimplementasikan dibandingkan dengan jumlah usulan yang disetujui	Tidak
	Rekapitulasi data kecelakaan pada karyawan	Jumlah karyawan yang mengalami kecelakaan diperusahaan	Tidak
Pertumbuhan dan	Transfer Pengetahuan	Penentuan hasilnya dilakukakan dengan cara wawancara	Ya

<b>Pembelajaran</b>	Transfer Keterampilan	Penentuan hasilnya dilakukan dengan cara wawancara.	Ya
---------------------	-----------------------	-----------------------------------------------------	----



Hasil verifikasi terdapat penyesuaian *Key Performance Indicator* dari rancangan awal yaitu 14 *Key Performance Indicators* disesuaikan menjadi 10 *Key Performance Indicators*. Pada sudut pandang keuangan tingkat produktifitas karyawan tidak terpilih dikarenakan perusahaan tidak memiliki atau tidak memproduksi produk mereka sendiri, pada sudut pandang bisnis internal pelamar diterima berdasarkan kualitas tidak terpilih dikarenakan hampir seluruh karyawan direkrut dari nol, sedangkan inovasi tidak terpilih dikarenakan perusahaan tidak memiliki atau tidak memproduksi produk mereka sendiri.

Sepuluh *Key Performance Indicator* yang diterima yaitu *tingkat produktifitas karyawan*, biaya kecelakaan, kepemimpinan, kepuasan kerja, tingkat *turnover*, tingkat Tidak Hadir karyawan, *complain* karywan terselesaikan, jumlah pertemuan koordinasi, transfer keterampilan, dimana 2 *Key Performance Indicator* sudut pandang keuangan, 3 *Key Performance Indicator* sudut pandang pelanggan, 3 *Key Performance Indicator* sudut pandang proses bisnis internal dan 2 *Key Performance Indicator* sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran.

**Tabel 4. 10** *Key Performance Indicator Human Resource Scorecard* Terpilih

No	Sudut Pandang Pengukuran	NO KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
1	Keuangan	1	Tingkat Produktifitas Karyawan
		3	Biaya Kecelakaan
2.	Pelanggan	4	Kepemimpinan
		5	Kepuasan Kerja
		6	Tingkat Turnover
3.	Proses Bisnis Internal	8	Complain Karyawan Terselesaikan
		10	Jumlah Pertemuan Koordinasi
		7	Tingkat Tidak Hadir Karyawan
4	Pertumbuhan dan pembelajaran	13	Transfer Pengetahuan
		14	Transfer Keterampilan

## 4.2 Pengolahan Data

### 4.2.1 Pembobotan *Key Performance Indicator*

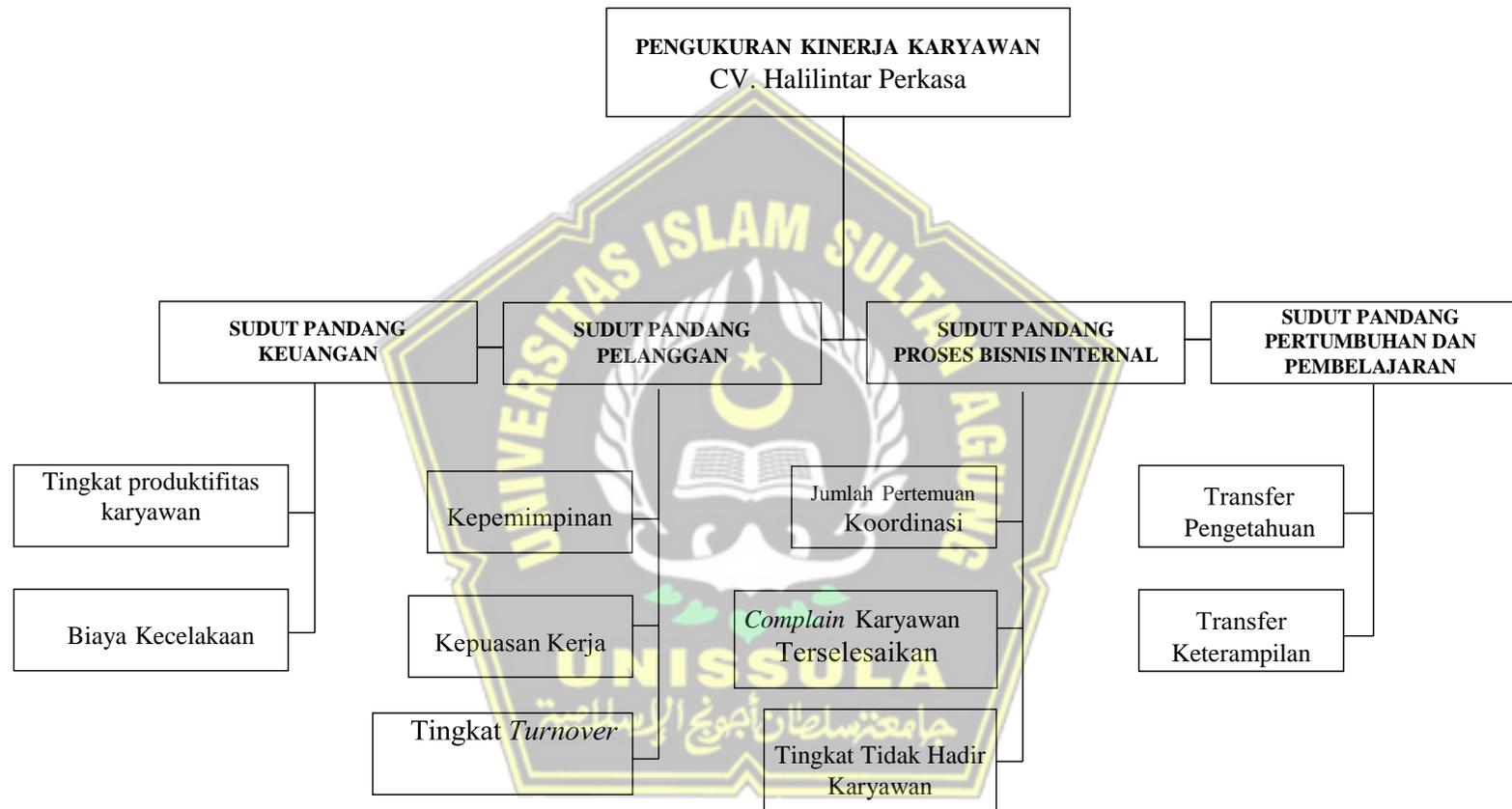
Pembobotan *Key Performance Indicator* dilakukan untuk dapat mengetahui tingkat prioritas kepentingan dari *Key Performance Indicator* satu dengan yang lainnya. Dimana *Key Performance Indicator* yang telah di verifikasi akan dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Pada pembobotan perlunya mencermati hirarki *Key Performance Indicator*, pembuatan hirarki *Key Performance Indicator* didasarkan pada struktur sebuah keputusan. Dalam pengukuran kinerja karyawan ini bentuk hirarki terdapat 3 tingkat, yaitu:

1. Tingkat Pertama : Tujuan keputusan (Pengukuran kinerja karyawan)
2. Tingkat Kedua : Kriteria pengukuran berdasarkan metode *Human Resource Scorecard*
3. Tingkat Ketiga : *Key Performance Indicator*, digunakan KPI (*Key*

*Performance Indicator*) yang telah dilakukan verifikasi serta telah disetujui yaitu 10 *Key Performance Indicators*

Penyusunan hirarki kinerja dapat memudahkan pemahaman model sistem pengukuran kinerja untuk tahap berikutnya yakni penentuan bobot. Berikut ini merupakan hirarki *Key Performance Indicator* pengukuran kinerja karyawan CV. HalilintarPerkas



**Gambar 4. 1** Hirarki *Key Performance Indicator* Pengukuran Kinerja Karyawan

#### 4.2.2 Pembobotan Kriteria Pengukuran *Human Resource Scorecard*

Pada pembobotan kriteria dilakukan dengan melakukan perbandingan berpasangan terhadap 4 sudut pandang *Human Resource Scorecard* antara lain keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut adalah langkah pembobotan, yaitu:

##### 1. Matriks Pembobotan

Matriks pembobotan ini adalah hasil dari kuesioner yang telah diajukan kepada pihak perusahaan CV. Halilintar Perkasa yaitu pak Muhtadi selaku Direktur perusahaan. Pembobotan ini dilaksanakan guna menentukan perbandingan nilai tingkat kepentingan dari setiap kriteria pengukuran (Kuesioner Perbandingan berpasangan dapat dilihat pada lampiran No 5). Adapun hasil rekapitulasi dari matriks pembobotan tersebut yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4. 11** Rekapitulasi Kuisisioner Perbandingan Berpasangan

Kriteria Pengukuran	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Keuangan	1	3/1	5/1	4/1
Pelanggan	1/3	1	3/1	1/2
Proses Bisnis Internal	1/5	1/3	1	1/5
Pertumbuhan dan Pembelajaran	1/4	2/1	5/1	1

##### 2. Menentukan bobot prioritas

**Tabel 4. 12** Pembobotan

	K	P	BI	PP
K	1	3	5	4
P	0,33	1	3	0,5
BI	0,2	0,33	1	0,2
PP	0,25	2	5	1

Keterangan:

K = Keuangan P = Pelanggan

BI = Proses Bisnis internal

PP = Pertumbuhan dan pembelajaran

Setelah diubah menjadi desimal langkah selanjutnya menentukan bobot

prioritas (eigenvector). Langkahnya yaitu dengan mengkalikan tabel pembobotan tiap baris dan tiap kolom dan lalu melakukan penjumlahan, dengan contoh rumus sebagai berikut:

- a. Rumus perhitungan baris K kolom K:

Rumus perhitungan baris K kolom K:

$$KK = (1 \times 1) + (3 \times 0,33) + (5 \times 0,2) + (4 \times 0,25)$$

$$KK = 3,99$$

Rumus perhitungan baris K kolom P:

$$KP = (1 \times 3) + (3 \times 1) + (5 \times 0,33) + (4 \times 0,2)$$

$$KP = 15,65$$

Begitu juga untuk perhitungan baris kolom yang lainnya, hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.13

**Tabel 4.13** Hasil Perhitungan Tabel Pembobotan

	<b>K</b>	<b>P</b>	<b>BI</b>	<b>PP</b>	<b>Jumlah</b>
<b>K</b>	3,99	15,65	39	10,5	69,14
<b>P</b>	1,385	3,98	10,15	2,92	18,43
<b>BI</b>	0,5589	1,66	3,99	1,365	7,57
<b>PP</b>	2,16	6,4	17,25	4	29,81
<b>Total</b>	8,0939	27,69	70,39	18,785	124,95

- b. Rumus Menghitung *Eigenvector* tiap Kriteria

$$\text{Eigenvector} = \frac{\text{Jumlah baris}}{\text{Total Jumlah}}$$

$$\text{Eigenvector} = \frac{69,14}{124,95}$$

$$\text{Eigenvector} = 0,55$$

**Tabel 4.14** Hasil Perhitungan *Eigenvector*

	<b>K</b>	<b>P</b>	<b>BI</b>	<b>PP</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Bobot Prioritas (Eigenvector)</b>
<b>K</b>	3,99	15,65	39	10,5	69,14	0,55
<b>P</b>	1,385	3,98	10,15	2,92	18,43	0,148

<b>BI</b>	0,5589	1,66	3,99	1,365	7,57	0,061
<b>PP</b>	2,16	6,4	17,25	4	29,81	0,239
<b>Total</b>	8,0939	27,69	70,39	18,785	124,95	1

Setelah dilakukan perhitungan diperoleh prioritas kriteria sebagai berikut:

c. Prioritas pertama : Keuangan = 0,553

d. Prioritas kedua : Pelanggan = 0,148

Prioritas ketiga : Pertumbuhan dan Pembelajaran = 0,061

f. Prioritas keempat : Proses Bisnis Internal = 0,239

### 3. Menghitung konsistensi logis

a. Mencari nilai Vektor [A] = Matriks awal dikalikan Eigenvector

Contoh:

Vektor [A] Baris K = (1 X 0,55) + (3 X 0,147529) + (5 X 0,060611) + (4 X 0,238558)

Vektor [A] Baris K = 2,253176

Begitu juga untuk perhitungan baris yang lainnya, hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.15

**Tabel 4. 15** Perhitungan Nilai Vektor A

	<b>K</b>	<b>P</b>	<b>BI</b>	<b>PP</b>	<i>Eigenvector</i>	<b>Vektor [A]</b>
<b>K</b>	1	3	5	4	0,55	2,25
<b>P</b>	0,33	1	3	0,5	0,148	0,63
<b>BI</b>	0,2	0,33	1	0,2	0,061	0,27
<b>PP</b>	0,25	2	5	1	0,239	0,98

b. Mencari nilai Vektor [A]

$$B = \frac{\text{Vektor [A]}}{\text{Bobot Prioritas}}$$

$$B = \frac{2,253, 0,631, 0,267, 0,975}{0,55, 0,148, 0,061, 0,239}$$

Tabel 4. 16 perhitungan nilai vektor B

	K	P	BI	PP	Eigenvector	Vektor[A]	Vektor[B]
<b>K</b>	1	3	5	4	0,553	2,253	4,07
<b>P</b>	0,33	1	3	0,5	0,148	0,631	4,26
<b>BI</b>	0,2	0,33	1	0,2	0,061	0,268	4,39
<b>PP</b>	0,25	2	5	1	0,236	0,975	4,13
Jumlah							16,86

a. Mencari maksimum *Eigenvalue*

$$l_{\max} = \frac{\text{Jumlah elemen pada matriks B}}{n}$$

$$l_{\max} = \frac{16,862}{4}$$

$$l_{\max} = 4,215$$

b. Mengukur *Consistency Ratio* (CR)

$$CI = \frac{l_{\max} - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{4,215 - 4}{4 - 1}$$

$$CI = 0,0716$$

c. Mengukur consistency ratio (cr)

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

$$CR = \frac{0,0716}{0,9}$$

$$CR = 0,0796$$

Berdasarkan perhitungan diatas, diperoleh CR tidak melebihi 10% ( $CR = 0,0796 < 0,1$ ). Maka untuk perbandingan empat sudut pandang *Human Resource Scorecard* dinyatakan konsisten.

#### 4.2.3 Pembobotan *Key Performance Indicator* Dalam Kriteria Sudut Pandang Keuangan

Pembobotan pada level *key performance indicator* dalam kriteria sudut pandang keuangan, bertujuan untuk mengetahui nilai tingkat kepentingan dari setiap *key performance indicator*. Pada kriteria sudut pandang keuangan dilakukan perbandingan berpasangan antar setiap *key performance indicator*nya. Kriteria pada sudut pandang keuangan terdiri dari 2 *key performance indicator*. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut:

##### 1. Matriks Pembobotan

Pembobotan ini dilakukan untuk menentukan perbandingan nilai tingkat kepentingan pada setiap kriteria pengukuran pada sudut pandang keuangan (Kuisisioner perbandingan berpasangan dapat di lihat dilampiran No 5). Hasil rekapitulasi dari matriks pembobotan tersebut yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4. 17** Rekapitulasi Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Sudut Pandang Keuangan

<i>Key Performance Indicator</i>	Tingkat Produktifitas Karyawan	Biaya Kecelakaan
Tingkat Produktifitas Karyawan	1	1/4
Biaya Kecelakaan	4/1	1

##### 2. Menentukan bobot prioritas

**Tabel 4. 18** Pembobotan Sudut Pandang Keuangan

<i>Key Performance Indicator</i>	Tingkat Produktifitas Karyawan	Biaya Kecelakaan
Tingkat Produktifitas Karyawan	1	0,25
Biaya Kecelakaan	4	1

Setelah diubah menjadi desimal langkah selanjutnya menentukan bobot prioritas (*eigenvector*). Langkahnya yaitu dengan mengkalikan tabel pembobotan tiap baris dantiap kolom dan lalu melakukan penjumlahan, dengan contoh rumus sebagai berikut:

Rumus perhitungan kolom Tingkat Produktifitas Karyawan baris Tingkat Produktifitas Karyawan:

$$\text{Tingkat Produktifitas Karyawan} = (1 \times 1) + (4 \times 0,25)$$

$$\text{Tingkat Produktifitas Karyawan} = 2$$

Begitu juga untuk perhitungan KPI lainnya, hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.19

**Tabel 4. 19** Hasil Perhitungan Tabel Pembobotan Sudut Pandang Keuangan

<i>Key PerformanceIndicator</i>	Tingkat Produktifitas Karyawan	Biaya Kecelakaan	Jumlah
Tingkat Produktifitas Karyawan	2	0,5	2,5
Biaya Kecelakaan	8	2	10
Jumlah	10	2,5	12,5

Rumus Menghitung *Eigenvector* tiap Kriteria

$$\text{Eigenvector} = \frac{\text{Jumlah baris}}{\text{Total Jumlah}}$$

$$\text{Eigenvector} = \frac{2,5}{12,5}$$

$$\text{Eigenvector} = 0,2$$

**Tabel 4. 20** Hasil Perhitungan *Eigenvector* Sudut Pandang Keuangan

<i>Key PerformanceIndicator</i>	Tingkat Produktifitas Karyawan	Biaya Kecelakaan	Jumlah	Bobot Prioritas ( <i>Eigenvector</i> )
Tingkat Produktifitas Karyawan	2	0,5	2,5	0,2
Biaya Kecelakaan	8	2	10	0,8
Jumlah	10	2,5	12,5	1

Setelah dilakukan perhitungan maka diperoleh prioritas kriteria sebagai berikut:

- a. Prioritas pertama : Biaya kecelakaan = 0,800
  - b. Prioritas kedua : Pelanggan = 0,200
3. Menghitung konsistensi logis

Dikarenakan jumlah matriks hanya ada 2 maka hasil perhitungan CR sudah dipastikan tidak melebihi 10% ( $CR = 0 < 0,1$ ). Maka untuk perbandingan pada sudut pandang keuangan dinyatakan konsisten.

#### 4.2.4 Pembobotan *Key Performance Indicator* Dalam Kriteria Sudut Pandang Pelanggan

Pembobotan pada level *key performance indicator* dalam kriteria sudut pandang pelanggan bertujuan untuk mengetahui nilai tingkat kepentingan dari setiap *key performance indicator*. Pada kriteria sudut pandang pelanggan dilakukan perbandingan berpasangan antar setiap *key performance indicator*nya. Sudut pandang pelanggan terdiri dari 3 *key performance indicator*. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut:

##### 1. Matriks Pembobotan

Pembobotan ini dilakukan untuk menentukan perbandingan nilai tingkat kepentingan pada setiap kriteria pengukuran sudut pandang pelanggan (Kuisisioner Perbandingan berpasangan dapat dilihat dilampiran No 5). Hasil rekapitulasi dari matriks pembobotan tersebut yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4. 21** Rekapitulasi Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Sudut Pandang Pelanggan

<i>Key Performance Indicator</i>	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Tingkat Turnover
<b>Kepemimpinan</b>	1	3/1	1/2
<b>KepuasanKerja</b>	1/3	1	1/4
<b>Tingkat Turnover</b>	2/1	4/1	1

## 2. Menentukan bobot prioritas

**Tabel 4. 22** Pembobotan Sudut Pandang Pelanggan

<i>Key Performance Indicator</i>	<b>Kepemimpinan</b>	<b>KepuasanKerja</b>	<b>Tingkat Turnover</b>
<b>Kepemimpinan</b>	1	3	0,5
<b>KepuasanKerja</b>	0,33	1	0,25
<b>Tingkat Turnover</b>	2	4	1

Setelah diubah menjadi desimal langkah selanjutnya menentukan bobot prioritas (*eigenvector*). Langkahnya yaitu dengan mengkalikan tabel pembobotan tiap baris dan tiap kolom dan lalu melakukan penjumlahan, dengan contoh rumus sebagai berikut:

Rumus perhitungan kolom Kepemimpinan baris Kepemimpinan:

$$Reward = (1 \times 1) + (3 \times 0,33) + (0,5 \times 2)$$

$$Reward = 2,99$$

Begitu juga untuk perhitungan KPI yang lainnya, hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.23

**Tabel 4. 23** Hasil Perhitungan Tabel Pembobotan Sudut Pandang Pelanggan

<i>Key Performance Indicator</i>	<b>Kepemimpinan</b>	<b>KepuasanKerja</b>	<b>Tingkat Turnover</b>	<b>Jumlah</b>
<b>Kepemimpinan</b>	2,99	8	1,75	12,74
<b>KepuasanKerja</b>	1,16	2,99	0,665	4,815
<b>Tingkat Turnover</b>	5,32	14	.3	19,32
<b>Jumlah</b>	2,99	8	1,75	36,875

Rumus Menghitung *Eigenvector* tiap Kriteria

$$\text{Eigenvector} = \frac{\text{Jumlah baris}}{\text{Total Jumlah}}$$

$$\text{Eigenvector} = \frac{12,74}{36,875}$$

$$\text{Eigenvector} = 0,345$$

**Tabel 4. 24** Hasil Perhitungan *Eigenvector* Sudut Pandang Pelanggan

<i>Key Performance Indicator</i>	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Tingkat Turnover	Jumlah	Bobot Prioritas ( <i>Eigenvector</i> )
<b>Kepemimpinan</b>	2,99	8	1,75	12,74	0,345
<b>Kepuasan Kerja</b>	1,16	2,99	0,665	4,815	0,131
<b>Tingkat Turnover</b>	5,32	14	.3	19,32	0,524
<b>Jumlah</b>	2,99	8	1,75	36,875	1

Setelah dilakukan perhitungan maka diperoleh prioritas kriteria sebagai berikut:

- a. Prioritas pertama : Tingkat *Turnover* =0,345
- b. Prioritas kedua : Kepemimpinan =0,131
- c. Prioritas Ketiga : Kepuasan Kerja =0,524

1. Menghitung konsistensi logis

a. Mencari nilai Vektor [A] = Matriks awal dikalikan *Eigenvector*

**Tabel 4. 25** Perhitungan Nilai Vektor A

<i>Key Performance Indicator</i>	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Tingkat Turnover	Bobot Prioritas ( <i>Eigenvector</i> )	Vektor [A]
<b>Kepemimpinan</b>	1	3	0,5	0,345	0,999
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,33	1	0,25	0,131	0,376
<b>Tingkat Turnover</b>	2	4	1	0,524	1,737

b. Mencari nilai vektor B

$$B = \frac{\text{Vektor [A]}}{\text{Bobot Prioritas}}$$

$$B = \frac{0,999, 0,376, 1,737}{0,345, 0,131, 0,524}$$

Tabel 4. 26 Perhitungan Nilai Vektor B

<i>Key Performance Indicator</i>	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Tingkat Turnover	Bobot Prioritas ( <i>Eigenvector</i> )	Vektor [A]	Vektor B
<b>Kepemimpinan</b>	1	3	0,5	0,345	0,999	2,895652
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,33	1	0,25	0,131	0,376	2,870229
<b>Tingkat Turnover</b>	2	4	1	0,524	1,737	3,314885
Jumlah						9,081

Mencari jumlah elemen pada matriks B

c. jumlah elemen pada matriks B

$$l \max = \frac{\text{jumlah elemen pada matriks B}}{n}$$

$$l \max = \frac{9,081}{3}$$

$$l \max = 3,027$$

d. Menghitung *Consistency Index* (CI)

$$CI = \frac{l \max - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{3,027 - 3}{3 - 1}$$

$$CI = 0,013461$$

e. Mengukur *Consistency Ratio* (CR)

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

$$CI = \frac{0,013461}{0,58}$$

$$CR = 0,023$$

Berdasarkan perhitungan diatas, diperoleh CR tidak melebihi 10% ( $CR = 0,023 < 0,1$ ). Maka untuk perbandingan empat sudut pandang *Human Resource Scorecard* dinyatakan konsisten.

#### 4.2.5 Pembobotan *Key Performance Indicator* Dalam Kriteria Sudut Pandang Proses Bisnis Internal

Pembobotan pada level *key performance indicator* dalam kriteria sudut pandang proses bisnis internal bertujuan untuk mengetahui nilai tingkat kepentingan dari setiap *key performance indicator*. Pada kriteria sudut pandang proses bisnis internal dilakukan perbandingan berpasangan antar setiap *key performance indicator*nya. Sudut proses pandang bisnis internal terdiri dari 3 *key performance indicator*. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut:

##### 1. Matriks Pembobotan

Pembobotan ini dilakukan untuk menentukan perbandingan nilai tingkat kepentingan pada setiap kriteria pengukuran sudut pandang proses bisnis internal (Data Kuisioner Perbandingan Berpasangan Dapat Dilihat Pada Lampiran No 6). Hasil rekapitulasi dari matriks pembobotan tersebut yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4. 27** Rekapitulasi Kuisioner Perbandingan Berpasangan Sudut Pandang Proses Bisnis Internal

<i>Key Performance Indicator</i>	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan	Jumlah Pertemuan Koordinasi
Tingkat Tidak Hadir Karyawan	1	2/1	1/3
<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan	1/2	1	1/4
Jumlah Pertemuan Koordinasi	3/1	4/1	1

## 2. Menentukan bobot prioritas

**Tabel 4. 28** Pembobotan Sudut Pandang Proses Bisnis Internal

<i>Key Performance Indicator</i>	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	<i>Complain Karyawan</i> Terselesaikan	Jumlah Pertemuan Koordinasi
Tingkat Tidak Hadir Karyawan	1	2	0,33
<i>Complain Karyawan</i> Terselesaikan	0,5	1	0,25
Jumlah Pertemuan Koordinasi	3	4	1

Setelah diubah menjadi desimal langkah selanjutnya menentukan bobot prioritas (*eigenvector*). Langkahnya yaitu dengan mengkalikan tabel pembobotan tiap baris dantiap kolom dan lalu melakukan penjumlahan, dengan contoh rumus sebagai berikut:

Rumus perhitungan kolom Tingkat Tidak Hadir Karyawan baris Tingkat Tidak Hadir Karyawan:

$$\text{Tingkat Tidak Hadir Karyawan} = (1 \times 1) + (2 \times 0,5) + (0,33 \times 3)$$

$$\text{Tingkat Tidak Hadir Karyawan} = 2,99$$

Begitu juga untuk perhitungan KPI yang lainnya, hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.29

**Tabel 4. 29** Hasil Perhitungan Tabel Pembobotan Sudut Pandang Proses Bisnis Internal

<i>Key Performance Indicator</i>	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	<i>Complain Karyawan</i> Terselesaikan	Jumlah Pertemuan Koordinasi	Jumlah
Tingkat Tidak Hadir Karyawan	2,99	5,32	1,16	9,47
<i>Complain Karyawan</i> Terselesaikan	1,75	3	0,665	5,415
Jumlah Pertemuan Koordinasi	8	14	2,99	24,99
<b>Jumlah</b>	12,74	22,32	4,815	39,875

$$\text{Eigenvector} = \frac{\text{Jumlah baris}}{\text{Total Jumlah}}$$

$$\text{Eigenvector} = \frac{9,47}{39,875}$$

Eigenvector = 0,237

**Tabel 4. 30** Hasil Perhitungan *Eigenvector* Sudut Pandang Proses Bisnis Internal

<i>Key Performance Indicator</i>	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan	Jumlah Pertemuan Koordinasi	Jumlah	Bobot Prioritas ( <i>Eigenvector</i> )
Tingkat Tidak Hadir Karyawan	2,99	5,32	1,16	9,47	0,237
<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan	1,75	3	0,665	5,415	0,136
Jumlah Pertemuan Koordinasi	8	14	2,99	24,99	0,627
Jumlah	12,74	22,32	4,815	39,875	1

Setelah dilakukan perhitungan maka diperoleh prioritas kriteria sebagai berikut:

Prioritas pertama : Jumlah Pertemuan Koordinasi = 0,627

Prioritas kedua : Tingkat Tidak Hadir Karyawan = 0,237

Prioritas Ketiga : *Complain* Karyawan Terselesaikan = 0,136

3. Menghitung konsistensi logis

a. Mencari nilai Vektor [A] = Matriks awal dikalikan *Eigenvector*

**Tabel 4. 31** Perhitungan Nilai Vektor A

<i>Key Performance Indicator</i>	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan	Jumlah Pertemuan Koordinasi	Bobot Prioritas ( <i>Eigenvector</i> )	Vektor [A]
Tingkat Tidak Hadir Karyawan	1	2	0,33	0,237	0,716
<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan	0,5	1	0,25	0,136	0,411
Jumlah Pertemuan Koordinasi	3	4	1	0,627	1,882

b. Mencari nilai vektor B

$$B = \frac{\text{Vektor [A]}}{\text{Bobot Prioritas}}$$

$$B = \frac{0,716, 0,411, 1,882}{0,237, 0,136, 0,627}$$

**Tabel 4. 32** Perhitungan Nilai Vektor B

<i>Key Performance Indicator</i>	<b>Bobot Prioritas (Eigenvector)</b>	<b>Vektor [A]</b>	<b>Vektor B</b>
<b>Tingkat Tidak Hadir Karyawan</b>	0,237	0,716	3,021097
<b>Complain Karyawan Terselesaikan</b>	0,136	0,411	3,022059
<b>Jumlah Pertemuan Koordinasi</b>	0,627	1,882	3,001595
<b>Jumlah</b>			9,045

- c. Mencari maksimum *Eigenvalue*

$$l_{\max} = \frac{\text{Jumlah elemen pada matriks B}}{n}$$

$$l_{\max} = \frac{9,045}{3}$$

$$l_{\max} = 3,015$$

- a. Menghitung *Consistency Index* (CI)

$$CI = \frac{l_{\max} - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{9,045 - 3}{3 - 1}$$

$$CI = 0,0075$$

- b. Mengukur *Consistency Ratio* (CR)

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

$$CR = \frac{0,0075}{0,58}$$

$$CR = 0,013$$

Berdasarkan perhitungan diatas, diperoleh CR tidak melebihi 10% ( $CR = 0,013 < 0,1$ ). Maka untuk perbandingan empat sudut pandang *Human Resource Scorecard* dinyatakan konsisten.

#### 4.2.6 Pembobotan *Key Performance Indicator* Dalam Kriteria Sudut Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Pembobotan pada level *key performance indicator* dalam kriteria sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk mengetahui nilai tingkat kepentingan dari setiap *key performance indicator*. Pada kriteria sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan perbandingan berpasangan antar setiap *key performance indicator*nya. Sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 2 *key performance indicator*. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut:

##### 1. Matriks Pembobotan

Pembobotan ini dilakukan untuk menentukan perbandingan nilai tingkat kepentingan pada setiap kriteria pengukuran sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran (Data Kuisioner Dapat Dilihat Pada Lampiran No 6). Hasil rekapitulasi dari matriks pembobotan tersebut yaitu sebagaiberikut:

**Tabel 4. 33** Rekapitulasi Kuisioner Perbandingan Berpasangan Sudut Pandang Pertumbuhan Dan Pembelajaran

<i>PerformanceIndicator</i>	Transfer Pengetahuan	Transfer Keterampilan
Transfer Pengetahuan	1	1/3
Transfer Keterampilan	3/1	1

## 2. Menentukan bobot prioritas

**Tabel 4. 34** Pembobotan Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran

<i>Key Performance Indicator</i>	<b>Transfer Pengetahuan</b>	<b>Transfer Keterampilan</b>
<b>Transfer Pengetahuan</b>	1	0,3
<b>Transfer Keterampilan</b>	3	1

Setelah diubah menjadi desimal langkah selanjutnya menentukan bobot prioritas (*eigenvector*). Langkahnya yaitu dengan mengkalikan tabel pembobotan tiap baris dantiap kolom dan lalu melakukan penjumlahan, dengan contoh rumus sebagai berikut:

Rumus perhitungan kolom Tranfer Pengetahuan baris Transfer Pengetahuan:

$$\text{Transfer Pengetahuan} = (1 \times 1) + (0,3 \times 3)$$

$$\text{Transfer Pengetahuan} = 1,9$$

Begitu juga untuk perhitungan KPI yang lainnya, hasil perhitungan dapat dilihatpada Tabel 4.35

**Tabel 4. 35** Hasil Perhitungan Tabel Pembobotan Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran

<i>Key Performance Indicator</i>	<b>Transfer Pengetahuan</b>	<b>Transfer Keterampilan</b>	Jumlah
<b>Transfer Pengetahuan</b>	1,9	0,6	2,5
<b>Transfer Keterampilan</b>	6	1,9	7,9
<b>Jumlah</b>	7,9	2,5	10,4

Rumus Menghitung *Eigenvector* tiap Kriteria

$$\text{Eigenvector} = \frac{\text{Jumlah baris}}{\text{Total Jumlah}}$$

$$\text{Eigenvector} = \frac{2,5}{10,4}$$

$$\text{Eigenvector} = 0,240$$

**Tabel 4. 36** Hasil Perhitungan *Eigenvector* Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran

<i>Key Performance Indicator</i>	Transfer Pengetahuan	Transfer Keterampilan	Jumlah	Bobot Prioritas ( <i>Eigenvector</i> )
Transfer Pengetahuan	1,9	0,6	2,5	0,240
Transfer Keterampilan	6	1,9	7,9	0,760
Jumlah	7,9	2,5	10,4	1

Setelah dilakukan perhitungan maka diperoleh prioritas kriteria sebagai berikut:

- a. Prioritas pertama : Transfer Keterampilan = 0,760
  - b. Prioritas kedua : Transfer Pengetahuan = 0,240
3. Menghitung konsistensi logis

Dikarenakan jumlah matriks hanya ada 2 maka hasil perhitungan CR sudah dipastikan tidak melebihi 10% ( $CR = 0 < 0,1$ ). Maka untuk perbandingan pada sudut pandang keuangan dinyatakan konsisten.

#### 4.2.2 Rangkuman Hasil Pembobotan Perbandingan Berpasangan

Berikut ini merupakan hasil pengolahan atau pembobotan dari perbandingan berpasangan dilaksanakan antar tiap kriteria pengukuran sudut pandang *Human Resource Scorecard* serta *Key Performance Indicator* dari setiap kriteria.

**Tabel 4. 37** Rangkuman Bobot Perbandingan Berpasangan

Perbandingan Antar Kriteria Sudut Pandang	Bobot	Consistency Ratio (CR)	Keterangan
Keuangan	2,253	0,0796	Konsisten
Pelanggan	0,631		
Proses Bisnis Internal	0,268		
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,975		
Perbandingan <i>Key Performance Indicator</i> Sudut Pandang Keuangan			
Tingkat Produktifitas karyawan	0,2	0	Konsisten

Biaya Kecelakaan	0,8		
<b>Perbandingan <i>Key Performance Indicator</i></b> <b>Sudut Pandang Pelanggan</b>			
Kepemimpinan	0,345	0,023	Konsisten
Kepuasan Kerja	0,131		
Tingkat <i>Turnover</i>	0,524		
<b>Perbandingan <i>Key Performance Indicator</i></b> <b>Sudut Pandang Bisnis Internal</b>			
Tingkat Tidak Hadir Karyawan	0,237	0,013	Konsisten
<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan	0,136		
Jumlah Pertemuan Koordinasi	0,627		
<b>Perbandingan <i>Key Performance Indicator</i></b> <b>Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>			
Transfer Pengetahuan	0,240	0	Konsisten
Transfer Keterampilan	0,760		

Pada tabel 4.37 diatas menunjukkan bahwa;

1. Kriteria terpenting adalah kriteria sudut pandang keuangan dengan bobot 2,253. Setelahnya ada sudut pandang pelanggan dengan bobot 0,631, sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 0,975 serta sudut pandang proses bisnis interal dengan bobot 0,268
2. *Key Performance Indicator* terpenting setelah dilakukan pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah biaya kecelakaan dengan bobot 0,8. Selanjutnya transfer keterampilan dengan bobot 0,760, jumlah pertemuan koordinasi dengan bobot 0,627, tingkat *turnover* dengan bobot 0,524, kepemimpinan dengan bobot 0,345, tingkat Tidak Hadir karyawan dengan bobot 0,237, transfer pengetahuan dengan bobot 0,240, Tingkat produktifitas karyawan dengan bobot 0,2, kepuasan kerja dengan bobot 0,131 dan *complain* karyawan

terselesaikan dengan bobot 0,136.

#### 4.2.7 Pengukuran Kinerja Karyawan

Pada tahapan ini dilakukan dengan cara *scoring system*. Penentuan *scoring system* dilakukan dengan metode *higher is better*, *lower is better*, *must be zero* atau *must be one*. Langkah pertama adalah dengan mengidentifikasi target yang ditetapkan oleh direktur perusahaan untuk setiap *key performance indicator*. Setelah target pada setiap *key performance indicator* telah diperoleh, selanjutnya melakukan perhitungan capaian perusahaan pada setiap *key performance indicator*.

Perhitungan capaian *key performance indicator* menggunakan data periode 2022. Pemilihan periode ini karena periode tersebut merupakan periode terdekat dengan waktu penelitian yaitu 2022, sehingga data tersebut dianggap mampu merepresentasikan kondisi perusahaan saat ini.

Setelah mendapat persentase pencapaian kinerja *key performance indicator*, langkah selanjutnya adalah proses normalisasi. Proses normalisasi dilakukan agar *key performance indicator* memiliki skala yang sama, sehingga dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya. Proses normalisasi dilakukan dengan menggunakan formulasi dari setiap metode *scoring system* sebelumnya.

Setelah didapatkan skor pencapaian pada *key performance indicator*, lalu mengkategorikan skor tersebut kedalam *traffic light system* guna mempermudah memahami pencapaian kinerja karyawan dengan bantuan warna merah, kuning dan hijau. Warna merah menunjukkan skor *key performance indicator* kurang dari 60, warnakuning menunjukkan skor *key performance indicator* lebih dari sama dengan 60 serta kurang dari 80 sedangkan warna hijau menunjukkan skor *key performance indicator* lebih dari sama dengan 80 (Putri and Handayani 2015).

#### 4.2.8 Penentuan Target

Langkah ini menjadi salah satu yang terpenting pada perancangan system pengukuran kinerja *Human Resource Scorecard* yang berguna menentukan ukuran dari hasil. Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur CV. Halilintar perkasa

didapatkan target dengan target capaian yang diakumulasikan dalam hitungan tahun juga digunakan periode 2022, karena pada periode tahun 2022 dianggap mampu mewakili kondisi perusahaan yang sesungguhnya. Berikut adalah target capaian dari setiap *key performance indicator*:

1. *Key Performance Indicator* peningkatan produktivitas. Dalam melakukan peningkatan produktivitas, CV. Halilintar Perkasa melakukan proses produksi sesuai permintaan konsumen, namun di perusahaan hanya menargetkan 30 unit/bulan nya. Kategori dari capaian indikator ini yaitu apa bila nilai semakin tinggi maka semakin baik.
2. *Key Performance Indicator* biaya kecelakaan. Pada indikator biaya kecelakaan dalam setahun maksimal perusahaan mengalokasikan dana sebesar Rp.50.000.000 setahun dimana target dalam setahun tidak melebihi batas maksimal. Kategori dari capaian indikator ini yaitu apabila nilai semakin kecil maka semakin baik
3. *Key Performance Indicator* kepemimpinan. Pada indikator kepemimpinan perusahaan menetapkan target yaitu 4.5, dimana nilai tersebut diperoleh dari range perhitungan survei terhadap karyawan secara langsung. Kategori dari capaian indikator ini yaitu apabila nilai semakin tinggi maka semakin baik.
4. *Key Performance Indicator* kepuasan kerja. Pada indikator kepuasan kerja perusahaan menetapkan target yaitu 4.5, dimana nilai tersebut diperoleh dari range perhitungan survey terhadap karyawan secara langsung. Kategori dari capaian indikator ini yaitu apabila semakin tinggi nilai maka semakin baik
5. *Key Performance Indicator* tingkat *turnover*. Pada indikator tingkat *turnover* perusahaan menetapkan tingkat nilai yang dapat diterima yaitu sebesar 33% selama satu tahun. Kategori dari capaian indikator ini yaitu apabila nilai semakinrendah maka semakin baik.
6. *Key Performance Indicator tingkat* Tidak Hadir karyawan. Pada indikator tingkat perusahaan menetapkan nilai yang dapat diterima selama setahun untuk Tidak Hadir karyawan yaitu 33%. Kategori dari capaian indikator ini yaitu apabila nilai semakin rendah maka semakin baik.
7. *Key Performance Indicator compalin* karyawan terselesaikan. Pada

indikator *complain* karyawan terselesaikan perusahaan menargetkan nilai sebesar 100%. Kategori dari capaian indikator ini yaitu apabila nilai actual adalah 0 maka skor adalah 100

8. *Key Performance Indicator* jumlah pertemuan koordinasi. Pada indikator jumlah pertemuan koordinasi perusahaan menetapkan untuk sebulan paling tidak terdapat pertemuan koordinasi antara staff dan pimpinan sebanyak 15 jam setiap bulan. Kategori dari capaian indikator ini yaitu apabila nilai semakin tinggi makasemakin baik
9. *Key Performance Indicator* transfer pengetahuan. Pada indikator transfer pengetahuan direktur perusahaan menetapkan capaian nilai sebesar 70%. Kategori dari capaian indikator ini yaitu apabila nilai semakin tinggi maka semakin baik
10. *Key Performance Indicator* transfer keterampilan. Pada indikator transfer keterampilan direktur perusahaan menetapkan capaian nilai sebesar 70%. Kategori dari capaian indikator ini yaitu apabila nilai semakin tinggi maka semakin baik

Berikut ini adalah target *key performance indicator* yang telah ditentukan perusahaan:

**Tabel 4. 38** Target *Key Performance Indicator*

No.	<i>Key Performance Indicator</i>	Kategori	Target
1.	<i>Peningkatan produktivitas karyawan</i>	<i>High is Better</i>	30 unit / 100%
2.	Biaya Kecelakaan	<i>Low is Better</i>	Rp.50.000.000
3.	Kepemimpinan	<i>High is Better</i>	4,5
4.	Kepuasan Kerja	<i>High is Better</i>	4,5
5.	Tingkat Turnover	<i>Low is Better</i>	33%
6.	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	<i>Low is Better</i>	33%
7.	<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan	<i>Must be Zero</i>	100%
8.	Jumlah Pertemuan Koordinasi	<i>High is Better</i>	15jam/bulan
9.	Trasfer Pengetahuan	<i>High is Better</i>	70%
10.	Transfer Keterampilan	<i>High is Better</i>	70%

#### 4.2.9 Perhitungan Pencapaian Setiap Key Performance Indicator

Perhitungan kinerja menggunakan Human Resource Scorecard memiliki empat sudut pandang kriteria pengukuran dimana pada pengukuran kinerja karyawan pada CV. Halilinter Perkasa terdapat 10 *key performance indicator*. Berikut adalah pengukuran setiap *key performance indicator* pada pengukuran kinerja karyawan pada CV. Halilinter Perkasa:

##### 1. Tingkat Produktivitas karyawan

Pada *Key Performance Indicator* peningkatan produktivitas. Dalam melakukan peningkatan produktivitas, CV Halilinter perkasa didapatkan target dengan target capaian yang diakumulasikan dalam hitungan tahun juga digunakan periode 2022, karena pada periode tahun 2022 dianggap mampu mewakili kondisi perusahaan yang sesungguhnya. CV. Halilinter Perkasa melakukan proses produksi sesuai permintaan konsumen, Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, perusahaan sudah menargetkan 30 unit/bulan nya.

$$\text{Tingkat Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{output}}{\text{input}} \times 100\%$$

Tabel 4. 39 Data Hasil Survei Kepemimpinan

Bulan	Hasil Produksi (Output)	Karyawan (Input)	Total Penjumlahan
Januari	30	13	231%
Februari	22	15	147%
Maret	30	11	273%
April	60	11	545%
Mei	22	15	147%
Juni	45	12	375%
Juli	22	15	147%
Agustus	10	15	67%
<b>Rata-rata</b>			<b>241%</b>

Berdasarkan hasil perhitungan di atas didapatkan hasil rata-rata tingkat produktifitas karyawan yaitu 241%

##### 2. Biaya Kecelakaan

Pada *Key Performance Indikator* ini menerangkan besar dana yang dialokasikan perusahaan dalam penanganan kecelakaan karyawannya pada saat proses bertugas. Setelah dilakukannya wawancara terhadap pimpinan perusahaan diketahui bahwa untuk biaya kecelakaan yang dikeluarkan perusahaan pada periode tahun 2022 adalah sebesar Rp.0 hal demikian dikarenakan pada tahun 2022 tidak terjadi adanya insiden atau kecelakaan kerja pada perusahaan.

### 3. Kepemimpinan

Pada *Key Performance Indikator* ini menerangkan kepemimpinan yang ada diperusahaan, dimana meliputi cara pemimpin diperusahaan dalam mengatur dan mengelola karyawan yang ada. Pada pengukuran *Key Performance Indikator* ini sendiri dilakukan dengan melakukan survey dengan menyebarkan kuisioner terhadap seluruh karyawan yang berjumlah 15 karyawan. Hasil kuisioner menunjukkan nilai yang tinggi yaitu 4,883 yang artinya kepemimpinan pada perusahaan memiliki gaya yang seimbang, nilai tersebut juga sudah melampaui target perusahaan pada *key performance indicator* kepemimpinan yaitu 4,5. Berikut hasil rekapitulasi dari survei kepemimpinan.

Perhitungan rumus rata-rata:

$$\text{Rataan} = \frac{\sum(\text{skor nilai} \times \text{jumlah responden yang memilih})}{\text{Jumlah keseluruhan responden}}$$

Contoh perhitungan Rataan indikator intruksi

$$\text{Rataan} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 1) + (5 \times 14)}{15}$$

$$\text{Rataan} = 4,93$$

Begitu juga untuk perhitungan rata-rata indikator yang lainnya, hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.41 (Data Hasil Survei Kepemimpinan dapat dilihat pada lampiran No 10)

Tabel 4. 39 Data Hasil Survei Kepemimpinan

No	Indikator	Skor Nilai				
		1	2	3	4	5
1	Instruksi	0	0	0	1	14
2	Konsultasi	0	0	0	3	12
3	Partisipasi	0	0	0	1	14
4	Delegasi	0	0	0	2	13

Tabel 4. 40 Rekapitulasi Survei Kepemimpinan

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1	Instruksi	0	0	0	1	14	4,93	Tinggi
2	Konsultasi	0	0	0	3	12	4,80	Tinggi
3	Partisipasi	0	0	0	1	14	4,93	Tinggi
4	Delegasi	0	0	0	2	13	4,87	Tinggi
<b>Rata-rata</b>							4,883	<b>Tinggi</b>

#### 4. Kepuasan Kerja

Pada *Key Performance Indikator* ini menerangkan bahwa nilai dari tingkat kepuasa yang dirasakan oleh karyawan. Pada pengukuran *Key Performance Indikator* ini sendiri dilakukan dengan melakukan survey dengan menyebarkan kuisisioner terhadap seluruh karyawan yang berjumlah 15 karyawan. Hasil kuisisioner menunjukkan nilai yang sangat puas yaitu 4,788 dimana nilai tersebut juga sudah melampaui target perusahaan pada *key performance indicator* kepuasan kerja yaitu 4,5. Berikut hasil rekapitulasi dari survei kepuasan kerja. Perhitungan rumus rata-rata:

$$\text{Rataan} = \frac{\sum(\text{skor nilai} \times \text{jumlah responden yang memilih})}{\text{Jumlah keseluruhan responden}}$$

Contoh perhitungan Rataan indikator intruksi

$$\text{Rataan} = \frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 2) + (5 \times 13)}{15}$$

$$\text{Rataan} = 4,87$$

Begitu juga untuk perhitungan rataaan indikator yang lainnya, hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.42 (Data Rekapitulasi Survei Kepuasan Kerja Dapat Dilihat Pada Lampiran No 8)

**Tabel 4. 41** Rekapitulasi Survei Kepuasan Kerja

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan	Kesimpulan
		1	2	3	4	5		
1	Pekerjaan . itu sendiri	0	0	0	2	13	4,87	Sangat Puas
2	Kepuasan . Gaji	0	0	0	2	13	4,87	Sangat Puas
3	Promosi	0	0	2	1	12	4,67	Sangat Puas
4	Atasan	0	0	0	2	13	4,80	Sangat Puas
5	Rekan Kerja	0	0	1	2	12	4,73	Sangat Puas
<b>Rata-rata</b>							4,788	<b>Sangat Puas</b>

#### 5. Tingkat *Turnover*

Pada *Key Performance Indikator* ini menerangkan tingkat presentase pada tingkat *turnover* karyawan. Rumus untuk perhitungan *turnover* ialah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat turnover} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Total Karyawan awal}} \times 100\%$$

Dikarenakan tiap bulan terdapat perbedaan pada jumlah karyawan, maka dari itu perhitungan dilakukan setiap bulan selama Januari - Agustus periode 2022. Jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2022 yaitu berjumlah 9 karyawan.

**Tabel 4. 42** Jumlah Karyawan Keluar pada tahun 2022 januari - agustus

Bulan	Jumlah Target karyawan perusahaan	rekrutment	Karyawan Keluar	Total Karyawan
Januari	15	-	2	13
Februari	15	2	-	15
Maret	15		4	11
April	15	4	-	15
Mei	15	-	-	15
Juni	15	-	3	12
Juli	15	-	-	12
Agustus	15	3	-	15

Perhitungan dari *Key Performance Indikator*:

A. Bulan Januari

$$\text{Tingkat turnover} = \frac{2}{15} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat turnover} = 13,33\%$$

B. Bulan Maret

$$\text{Tingkat turnover} = \frac{4}{15} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat turnover} = 26,67\%$$

C. Bulan Juni

$$\text{Tingkat turnover} = \frac{3}{15} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat turnover} = 20\%$$

Hasil perhitungan *key performance indicator* tingkat turnover karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 43** Rekapitulasi Presentase Tingkat Yang Karyawan Keluar Tahun 2022 Januari-Agustus

<b>Bulan</b>	<b>Presentase Tingkat yang Karyawan Keluar</b>
Januari	13,33%
Februari	0
Maret	26,67%
April	0
Mei	0
Juni	20%
Juli	0
Agustus	0
<b>Jumlah</b>	<b>60%</b>

Berdasarkan perhitungan dan tabel rekapitulasi presentase tingkat karyawanyang keluar nilai *Key Performance Indikator* adalah 60%.

#### 6. Tingkat Tidak Hadir Karyawan

Pada *Key Performance Indikator* tingkat Tidak Hadir karyawan ini menerangkan tingkat presentase dari tingkat Tidak Hadir karyawan. Perhitungan untuk *Key Performance Indikator* tingkat Tidak Hadir karyawan adalah dengan membagi jumlah karyawan yang Tidak Hadir dibagi total karyawan.

$$TTHK = \frac{\text{Jumlah Karyawan Yang Tidak hadir}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$$

Keterangan

TKK = Tingkat tidak hadir karyawan

Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan pada satu tahun periode 2022 terdapat 7 karyawan yang Tidak Hadir.

Tabel 4. 44 Karyawan Tidak Hadir

Bulan	Total Hari Karyawan Tidak hadir	Karyawan Tidak Hadir	Total Karyawan
Januari	-	-	13
Februari	1	2	15
Maret	-	-	11
April	-	-	11
Mei	-	-	15
Juni	-	-	12
Juli	1	3	15
Agustus	2	2	15

A. Bulan Februari

$$TTHK = \frac{2}{15} \times 100\%$$

$$TTHK = 13,33\%$$

B. Bulan Juli

$$TTHK = \frac{3}{15} \times 100\%$$

$$TTHK = 20\%$$

C. Bulan Agustus

$$TTHK = \frac{2}{15} \times 100\%$$

$$TTHK = 13,33\%$$

Tabel 4. 45 Presentase Tingkat Tidak Hadir Karyawan

Bulan	Presentase Tingkat Tidak Hadir Karyawan
Januari	-
Februari	13,33%
Maret	-
April	-
Mei	-
Juni	-

Juli	20%
Agustus	13,33%
<b>Total</b>	<b>46,66%</b>

Berdasarkan hasil perhitungan dan tabel rekapitulasi tingkat Tidak Hadir karyawan nilai untuk *Key Performance Indicator* tingkat Tidak Hadir karyawan adalah 46,66%

#### 7. *Complain* Karyawan Terselesaikan

*Key Performance Indicator* ini menerangkan presentase seberapa mampu perusahaan menyelesaikan keluhan dari setiap karyawan. Nilai dari *key performance indicator* ini diperoleh dari hasil wawancara dengan direktur perusahaan. Dalam pernyataannya pada wawancara diterangkan jika pada periode tahun 2022 tidak ada keluhan atau *complain* dari para karyawan, dengan demikian untuk *key performance indicator complain* karyawan terselesaikan memperoleh nilai sebesar 100% atau nilai actual adalah 0 maka skor dari *key performance indicator* ini adalah 100.

#### 8. Jumlah Pertemuan Koordinasi

*Key Performance Indicator* ini menerangkan jumlah waktu yang dilaksanakan untuk pertemuan koordinasi antara atasan dan staff setiap bulannya dalam satu tahun periode 2021. Dimana dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan diperoleh data bahwa pertemuan koordinasi dalam seminggunya dilakukan setiap 4 kali dalam seminggu, serta pertemuan selalu dilakukan dengan durasi yang telah ditentukan yaitu 90 menit. Jadi dalam sebulan pertemuan dilakukan 24 jam yang mana durasi pertemuan koordinasi tersebut telah mencapai target perusahaan dengan target 15 jam setiap bulannya.

#### 9. Transfer Pengetahuan

*Key Performance Indicator* ini menerangkan presentase dari transfer pengetahuan antar karyawan baik antar staff dan atasan atau pun antar staff. Arti dari transfer pengetahuan adalah dilakukannya alih pengetahuan dari pihak satu ke pihak lainnya. Dalam mendapatkan nilai pada *key performance indicator* ini dilakukan dengan wawancara terhadap direktur perusahaan, bentuk bentuk transfer

pengetahuan antara lain pelatihan, diskusi, tukar pikiran dan sejenisnya. Untuk pelatihan biasanya dilakukan sesuai kebutuhan dari karyawan, sedangkan diskusi biasanya dilakukan secara formal dan non formal.

Dari hasil wawancara diperoleh nilai untuk *key performance indicator transfer pengetahuan* adalah 85% dimana nilai tersebut dinilai sudah menunjukkan kondisi transfer pengetahuan yang ada di perusahaan. Nilai tersebut juga sudah memenuhi target dari perusahaan sebesar 70%.

#### 10. Transfer Keterampilan

*Key Performance Indicator* ini menerangkan presentase dari transfer keterampilan antar supervisor dengan karyawan. Arti dari transfer keterampilan sendiri adalah pengalihan kemampuan atau keterampilan dari orang yang memiliki lebih keterampilan atau pengalaman kepada orang yang belum memiliki keterampilan. Untuk transfer keterampilan sendiri lebih banyak dalam hal-hal formal seperti pelatihan terhadap karyawan baru yang mana pada perusahaan ini karyawan baru diberi pelatihan sesuai kebutuhannya sampai benar-benar mampu melaksanakan tugas dari perusahaan.

Dari hasil wawancara diperoleh nilai untuk *key performance indicator transfer keterampilan* adalah 90% dimana nilai tersebut dinilai sudah menunjukkan kondisi transfer keterampilan yang ada di perusahaan. Nilai tersebut juga sudah memenuhi target dari perusahaan sebesar 70%.

#### 4.2.10 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner

##### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner Kepemimpinan

**Tabel 4. 46** Hasil Uji Jumlah Responden

		Statistics			
		instruksi	konsultasi	partisipasi	delegasi
N	Valid	15	15	15	15
	Missing	0	0	0	0

**Tabel 4. 47** Hasil Uji Jumlah Responden Poin Instruksi

		<b>instruksi</b>			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Setuju	1	6,7	6,7	6,7
	Sangat Setuju	14	93,3	93,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Tabel 4. 48** Hasil Uji Jumlah Responden Poin Konsultasi

		<b>konsultasi</b>			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Setuju	3	20,0	20,0	20,0
	Sangat Setuju	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Tabel 4. 49** Hasil Uji Jumlah Responden Poin Partisipasi

		<b>partisipasi</b>			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Setuju	1	6,7	6,7	6,7
	Sangat Setuju	14	93,3	93,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Tabel 4. 50** Hasil Uji Jumlah Responden Poin Delegasi

		<b>delegasi</b>			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Setuju	2	13,3	13,3	13,3
	Sangat Setuju	13	86,7	86,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Tabel 4. 51** Hasil Uji Validitas

		<b>Correlations</b>				
		instruksi	konsultasi	partisipasi	delegasi	Total
instruksi	Pearson Correlation	1	,535*	1,000**	,681**	,869**
	Sig. (2-tailed)		,040	,000	,005	,000
	N	15	15	15	15	15
konsultasi	Pearson Correlation	,535*	1	,535*	,784**	,858**
	Sig. (2-tailed)	,040		,040	,001	,000
	N	15	15	15	15	15
partisipasi	Pearson Correlation	1,000**	,535*	1	,681**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000	,040		,005	,000
	N	15	15	15	15	15
delegasi	Pearson Correlation	,681**	,784**	,681**	1	,914**
	Sig. (2-tailed)	,005	,001	,005		,000
	N	15	15	15	15	15
Total	Pearson Correlation	,869**	,858**	,869**	,914**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	15	15	15	15	15

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

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

$$R \text{ tabel} = df(15 - 2, 0,05)$$

$$R \text{ tabel} = 0,514$$

Perbandingan R hitung dan R tabel:

Instruksi = 0,869 > 0,514, diterima artinya alat ukur yang digunakan **valid**

Konsultasi = 0,858 > 0,514, diterima artinya alat ukur yang digunakan **valid**

Partisipasi = 0,869 > 0,514, diterima artinya alat ukur yang digunakan **valid**

Delegasi = 0,914 > 0,514, diterima artinya alat ukur yang digunakan **valid**

**Tabel 4. 52** Hasil Uji Reliabilitas

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,882	4

Dapat disimpulkan, bahwa  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 5%, yaitu  $0,882 > 0,514$ , sehinggadata tersebut adalah reliabel atau dapat dipercaya dan konsisten.

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner Kepuasan Kerja

**Tabel 4. 53** Hasil Uji Jumlah Responden

		<b>Statistics</b>				
		Pekerjaan_itu_Sendiri	Kepuasan_gaji	Promosi	Atasan	Rekan_Kerja
N	Valid	15	15	15	15	15
	Missing	0	0	0	0	0

**Tabel 4. 54** Hasil Uji Jumlah Responden Poin Pekerjaan Itu Sendiri

		<b>Pekerjaan_itu_Sendiri</b>			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	4	2	13,3	13,3	13,3
	5	13	86,7	86,7	100,0
Total		15	100,0	100,0	

**Tabel 4. 55** Hasil Uji Jumlah Responden Poin Kepuasan Gaji

		<b>Kepuasan_gaji</b>			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	4	2	13,3	13,3	13,3
	5	13	86,7	86,7	100,0
Total		15	100,0	100,0	

**Tabel 4. 56** Hasil Uji Jumlah Responden Poin Promosi

### Promosi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	13,3	13,3	13,3
	4	1	6,7	6,7	20,0
	5	12	80,0	80,0	100,0
Total		15	100,0	100,0	

**Tabel 4. 57** Hasil Uji Jumlah Responden Poin Atasan

**Atasan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	3	20,0	20,0	20,0
	5	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Tabel 4. 58** Hasil Uji Jumlah Responden Poin Rekan Kerja

**Rekan\_Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	6,7	6,7	6,7
	4	2	13,3	13,3	20,0
	5	12	80,0	80,0	100,0
Total		15	100,0	100,0	

**Tabel 4. 59** Hasil Uji Validitas

**Correlations**

		Pekerjaan_itu_Sendiri	Kepuasan_gaji	Promosi	Atasan	Rekan_Kerja	Total
Pekerjaan_itu_Sendiri	Pearson Correlation	1	1,000**	,654**	,784**	,844**	,890**
	Sig. (2-tailed)		,000	,008	,001	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15
Kepuasan_gaji	Pearson Correlation	1,000**	1	,654**	,784**	,844**	,890**
	Sig. (2-tailed)	,000		,008	,001	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15
Promosi	Pearson Correlation	,654**	,654**	1	,953**	,776**	,906**
	Sig. (2-tailed)	,008	,008		,000	,001	,000
	N	15	15	15	15	15	15
Atasan	Pearson Correlation	,784**	,784**	,953**	1	,930**	,981**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000		,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15
Rekan_Kerja	Pearson Correlation	,844**	,844**	,776**	,930**	1	,948**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000
	N	15	15	15	15	15	15
Total	Pearson Correlation	,890**	,890**	,906**	,981**	,948**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	15	15	15	15	15	15

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

$R_{tabel} = 0,514$

Perbandingan R hitung dan R tabel:

Pekerjaan itu sendiri =  $0,890 > 0,514$ , diterima artinya alat ukur yang digunakan valid

Kepuasan Gaji =  $0,890 > 0,514$ , diterima artinya alat ukur yang digunakan valid

Promosi =  $0,906 > 0,514$ , diterima artinya alat ukur yang digunakan valid

Atasan =  $0,981 > 0,514$ , diterima artinya alat ukur yang digunakan valid

Rekan Kerja =  $0,948 > 0,514$ , diterima artinya alat ukur yang digunakan valid

**Tabel 4. 60** Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,823	6

Dapat disimpulkan, bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel 5\%}$ , yaitu  $0,823 > 0,514$ , sehinggadata tersebut adalah reliabel atau dapat dipercaya dan konsisten.

#### 4.2.11 Rekapitulasi Capaian Setiap *Key Performance Indicator*

Berikut adalah rekapitulasi dari hasil pengukuran capaian pada setiap *Key Performance Indicator*.

**Tabel 4. 61** Rekapitulasi Capaian *Key Performance Indicator*

No	<i>Key Performance Indicator</i>	Pencapaian
1.	Tingkat Produktifitas karyawan	241%
2.	Biaya Kecelakaan	Rp. 0
3.	Kepemimpinan	4,883
4.	Kepuasan Kerja	4,788
5.	Tingkat <i>Turnover</i>	60%
6.	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	46,66%
7.	<i>Complain</i> Karyawan terselesaikan	100%
8.	Jumlah Pertemuan Koordinasi	24 Jam/ Bulan

9.	Transfer Pengetahuan	85%
10	Transfer Keterampilan	90%

Berikut adalah perhitungan skor pada setiap *key performance indicator*, yaitu:

#### 4.2.12 Scoring System

Setelah didapatkan hasil dari pengukuran pencapaian setiap *key performance indicator* selanjutnya adalah dilakukannya *scoring system* lalu dilanjutkan dengan pemberian warna menggunakan *traffic light system* untuk menjelaskan batasan skor. Warna merah menjelaskan skor kurang dari 30, warna kuning menjelaskan skor antara 50 sampai sama dengan 80, serta warna hijau untuk skor lebih dari 80. (Putri and Handayani 2015), (Kansil 2018).

Pada penentuan skor digunakan persamaan pada *scoring system*. Berikut adalah persamaannya:

1. *Higher is better* menunjukkan semakin tinggi pencapaian atau skor, maka indikasinya semakin baik.

$$\text{Skor} = \frac{\text{Aktual}}{\text{Target}} \times 100$$

2. *Lower is better* menunjukkan semakin rendah pencapaian atau skor, maka indikasinya semakin baik.

$$\text{Skor} = 2 - \left( \frac{\text{Aktual}}{\text{Target}} \right) \times 100$$

Angka 2 pada persamaan adalah angka mutlak.

3. *Must be zero*

Skor = 100 jika aktual = 0 atau Skor = 0 jika aktual  $\neq$  0

4. *Must be one*

Skor = 100 jika aktual = 1 atau Skor = 0 jika aktual  $\neq$  1

Berikut ini adalah daftar *key performance indicator* dan *scoring system*-nya:

**Tabel 4. 62** *Scoring System Dan Key Performance Indicator*

No	<i>Key Performance Indicator</i>	Kategori
1.	Tingkat produktifitas karyawan	<i>High is Better</i>

2.	Biaya Kecelakaan	<i>Low is Better</i>
3.	Kepemimpinan	<i>High is Better</i>
4.	Kepuasan Kerja	<i>High is Better</i>
5.	Tingkat Turnover	<i>Low is Better</i>
6.	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	<i>Low is Better</i>
7.	<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan	<i>Must be Zero</i>
8.	Jumlah Pertemuan Koordinasi	<i>High is Better</i>
9.	Trasfer Pengetahuan	<i>High is Better</i>
10.	Transfer Keterampilan	<i>High is Better</i>

Berikut adalah perhitungan skor pada setiap *key performance indicator*, yaitu:

1. Tingkat Produktifitas Karyawan

$$\text{Skor} = \frac{241\%}{100\%} \times 100$$

$$\text{skor} = 241\%$$

2. Biaya Kecelakaan

$$\text{Skor} = 2 - \left( \frac{0}{Rp\ 50.000.000} \right) \times 100$$

$$\text{skor} = 200$$

3. Kepemimpinan

$$\text{Skor} = \frac{4,883}{4,5} \times 100$$

$$\text{skor} = 108,51$$

4. Kepuasan kerja

$$\text{Skor} = \frac{4,788}{4,5} \times 100$$

$$\text{skor} = 106,4$$

5. tingkat turnover

$$Skor = 2 - \left(\frac{60\%}{33\%}\right) \times 100$$

$$skor = 18$$

6. Tingkat Tidak Hadir Karyawan

$$Skor = 2 - \left(\frac{46,66\%}{33\%}\right) \times 100$$

$$skor = 59$$

7. *Complain* Karyawan Terselesaikan

$$Skor = 100$$

8. *Complain* Karyawan Terselesaikan

$$Skor = \frac{24 \text{ Jam}}{15 \text{ Jam}} \times 100$$

$$skor = 160$$

9. Transfer Pengetahuan

$$Skor = \frac{85}{70} \times 100$$

$$skor = 121,43$$

10. Transfer Keterampilan

$$Skor = \frac{90}{70} \times 100$$

$$Skor = 128,57$$

**Tabel 4. 63** Rekapitulasi Pengukuran Skor *Key Performance Indicator*

No.	<i>Key Performance Indicator</i>	Pencapaian	Target	Kategori	Skor
1.	Tingkat Produktifitas Karyawan	241%	30 unit / 100%	<i>High is Better</i>	241%
2.	Biaya Kecelakaan	Rp. 0	Rp.50.000.000	<i>Low is Better</i>	200
3.	Kepemimpinan	4,883	4,5	<i>High is Better</i>	108,51

4.	Kepuasan Kerja	4,788	4,5	<i>High is Better</i>	106,4
5.	Tingkat Turnover	60%	33%	<i>Low is Better</i>	18
6.	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	46,66%	33%	<i>Low is Better</i>	59
7.	<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan	100%	100%	<i>Must be Zero</i>	100
8.	Jumlah Pertemuan Koordinasi	24 Jam/ Bulan	15jam/bulan	<i>High is Better</i>	160
9.	Trasfer Pengetahuan	85%	70%	<i>High is Better</i>	121,428
10.	Transfer Keterampilan	90%	70%	<i>High is Better</i>	128,57

Langkah selanjutnya ialah pemberian warna sesuai dengan kategori *traffic lightsystem* pada masing masing *key performance indicator*:

**Tabel 4. 64** Rekapitulasi Pengukuran Skor *Key Performance Indicator* Dan *Traffic Light System*

No.	<i>Key Performance Indicator</i>	Pencapaian	Target	Kategori	Skor	<i>Traffic Light System</i>
1.	Tingkat Produktifitas Karyawan	241%	30 unit / 100%	<i>High is Better</i>	241	
2.	Biaya Kecelakaan	Rp. 0	Rp.50.000.000	<i>Low is Better</i>	200	
3.	Kepemimpinan	4,883	4,5	<i>High is Better</i>	108,51	
4.	Kepuasan Kerja	4,788	4,5	<i>High is Better</i>	106,4	
5.	Tingkat Turnover	60%	33%	<i>Low is Better</i>	18	
6.	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	46,66%	33%	<i>Low is Better</i>	59	
7.	<i>Complain</i> Karyawan Terselesaikan	100%	100%	<i>Must be Zero</i>	100	
8.	Jumlah Pertemuan Koordinasi	24 Jam/ Bulan	15jam/bulan	<i>High is Better</i>	160	
9.	Trasfer Pengetahuan	85%	70%	<i>High is Better</i>	121,428	
10.	Transfer Keterampilan	90%	70%	<i>High is Better</i>	128,57	

#### 4.2.13 Pengukuran Performansi kinerja karyawan

Pengukuran ini dilakukan agar dapat mengetahui kinerja karyawan secara menyeluruh. Pada pengukuran performansi ini digunakan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Skor terbobot} = \text{skor pada scoring system} \times \text{bobot (AHP)}$$

Berikut adalah pengukuran performansi pada setiap *key performance indicator*, yaitu:

1. Tingkat Produktifitas Karyawan

$$\text{Skor terbobot} = 241 \times 0,2$$

$$\text{Skor terbobot} = 48,2$$

2. Biaya Kecelakaan

$$\text{Skor terbobot} = 200 \times 0,8$$

$$\text{Skor t r b o b o t} = 160$$

3. Kepemimpinan

$$\text{Skor terbobot} = 108,51 \times 0,345$$

$$\text{Skor terbobot} = 37,44$$

4. Kepuasan Kerja

$$\text{Skor terbobot} = 106,4 \times 0,131$$

$$\text{Skor terbobot} = 13,94$$

5. Tingkat *Turnover*

$$\text{Skor terbobot} = 18 \times 0,542$$

$$\text{Skor terbobot} = 9,76$$

6. Tingkat Tidak Hadir Karyawan

$$\text{Skor terbobot} = 59 \times 0,237$$

$$\text{Skor terbobot} = 13,98$$

7. Complain Karyawan terselesaikan

$$\text{Skor terbobot} = 100 \times 0,136$$

$$\text{Skor terbobot} = 13,6$$

8. Jumlah Pertemuan Koordinasi

$$\text{Skor terbobot} = 160 \times 0,627$$

$$\text{Skor terbobot} = 100,32$$

9. Transfer Pengetahuan

$$\text{Skor terbobot} = 121,428 \times 0,240$$

$$\text{Skor terbobot} = 29,14$$

10. Transfer Keterampilan

$$128,57 \times 0,760$$

*Skor terbobot =*

*Skor terbobot = 97,71*

Setelah perhitungan skor terbobot pada masing-masing *key performance indicator* dilakukan dan diperoleh hasil. Selanjutnya pengukuran performansi terhadap setiap kriteria sudut pandang *Human Resource Scorecard*, dilakukan dengan menjumlahkan skor terbobot tersebut setiap *key performance indicator* tiap kriteria *Human Resource Scorecard*. Berikut adalah contohnya:

1. Skor sudut pandang keuangan

Skor terbobot Tingkat Produktifitas Karyawan + Skor terbobot *Biaya*

*Kecelakaan*

= 241 + 2,253

= 243,25

Begitu juga untuk perhitungan skor pada sudut pandang yang lainnya, hasil perhitungan dapat dilihat pada Perhitungan Diatas

Berikut contoh perhitungan skor terbobot pada kriteria sudut pandang.

2. Skor terbobot sudut pandang keuangan

= 241 x 2,253

= 548

. Begitu juga untuk perhitungan skor pada sudut pandang yang lainnya, hasil perhitungan dapat dilihat pada Perhitungan Diatas

Total dari skor terbobot keempat sudut pandang inilah yang menunjukkan performansi sumber daya manusia secara keseluruhan di perusahaan. Berikut adalah perhitungan total skor terbobot keempat sudut pandang:

= 548 + 38,73 + 34,35 + 124,64

= 745,72

Tabel 4. 65 Rekapitulasi Performansi Karyawan Perusahaan

No.	KPI	Pencapaian	Target	Kategori	Skor	Bobot	Traffic Light System		Skor Terbobot
<b>Sudut Pandang Keuangan</b>					<b>182,395</b>	<b>2.253</b>			<b>548</b>
1.	Tingkat Produktifitas Karyawan	241%	30 unit / 100%	High is Better	241	0,2			20,074
2.	Biaya Kecelakaan	0	Rp.50.000.000	Low is Better	200	0,8			160
<b>Sudut Pandang Pelanggan</b>					<b>61,38</b>	<b>0,631</b>			<b>38,73</b>
3.	Kepemimpinan	4,883	4,5	High is Better	108,51	0,345			37,44
4.	Kepuasan Kerja	4,788	4,5	High is Better	106,4	0,131			13,94
5.	Tingkat Turnover	60%	33%	Low is Better	18	0,524			15,718
<b>Sudut Pandang Bisnis Internal</b>					<b>127,903</b>	<b>0,268</b>			<b>34,35</b>
6.	Tingkat Tidak Hadir Karyawan	46,66%	33%	Low is Better	59	0,237			15,879
7.	Complain Karyawan Terselesaikan	100%	100%	Must be Zero	100	0,136			13,6
8.	Jumlah Pertemuan Koordinasi	24 Jam/ Bulan	15jam/bulan	High is Better	160	0,627			100,32
<b>Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>					<b>126,85592</b>	<b>0,975</b>			<b>124,64</b>
9.	Trasfer Pengetahuan	85%	70%	High is Better	121,428	0,240			29,14
10.	Transfer Keterampilan	90%	70%	High is Better	128,57	0,760			97,71
<b>Total</b>									<b>745,76</b>

### 4.3 Analisa dan Interpretasi

#### 4.3.1 Analisa Identifikasi *Key Performance Indicator*

Pada identifikasi *key performance indicator* yang didasari pada strategi perusahaan menghasilkan 14 *key performance indicator* dimana *key performance indicator* tersebut dinilai mampu mewakili strategi perusahaan. Selanjutnya setelah identifikasi masuk pada tahap verifikasi dimana pada tahapan ini berfungsi untuk mengetahui apakah *key performance indicator* tersebut dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan di CV. Halilintar Perkasa.

Hasil verifikasi didapatkan pengurangan pada rancangan *key performance indicator* dimana rancangan awal 14 *key performance indicator* menjadi 10. *Key performance indicator* yang tidak dipilih ialah reward, pelamar yang diterima berdasarkan kualitas, inovasi dan rekapitulasi data kecelakaan. Untuk reward tidak dipilih karena perusahaan belum ada memberikan reward terhadap karyawan, inovasi tidak dipilih karena perusahaan ini memproduksi produk mebel atau pesanan yang disesuaikan dengan keinginan pelanggan sehingga tidak adanya inovasi terkait produk, sedangkan untuk pelamar yang diterima berdasarkan kualitas tidak di pilih dikarenakan perusahaan merekrut karyawan dari nol, rekapitulasi data kecelakaan tidak dipilih karena di perusahaan belum pernah terjadi kecelakaan.

Jadi hasil verifikasi didapatkan 10 *key performance indicator* yang terdiri dari 2 *key performance indicator* sudut pandang keuangan, 3 *key performance indicator* sudut pandang pelanggan, 3 *key performance indicator* sudut pandang proses bisnis internal, 2 *key performance indicator* sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran.

#### 4.3.2 Analisa Pembobotan *Key Performance Indicator*

Setelah dilakukan pembobotan dengan metode AHP (mengacu tabel 4.66) didapati hasil sebagai berikut:

1. Kriteria terpenting adalah kriteria sudut pandang keuangan dengan bobot 2,253. Setelahnya ada sudut pandang pelanggan dengan bobot 0,631, sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 0,975 serta sudut

pandang proses bisnis internal dengan bobot 0,268. Bobot pada kriteria menjelaskan tingkat terpenting dari kriteria pengukuran dari perusahaan. Dari hasil tersebut sudut pandang keuangan adalah kriteria terpenting dengan bobot tertinggi, hal demikian menunjukkan jika perusahaan menganggap kriteria tersebut merupakan asset utama dari perusahaan, karena CV. Halilintar perkasa berupaya mendapatkan hasil keuntungan semaksimal mungkin sewajarnya perusahaan pada umumnya.

2. *Key Performance Indicator* terpenting setelah dilakukan pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pada masing masing kriteria:
  - a. Kriteria Sudut Pandang Keuangan  
*Key Performance Indicator* dengan bobot tertinggi pada kriteria sudut pandang keuangan ialah biaya kecelakaan dengan bobot 0,8. Selanjutnya adalah *reward* dengan bobot 0,2. Bobot tertinggi yaitu biaya kecelakaan menunjukkan bahwa pihak perusahaan menganggap pentingnya biaya yang disediakan untuk hal-hal diluar dugaan khususnya biaya kecelakaan juga dinilai dapat memberi efisiensi terhadap pengeluaran anggaran perusahaan
  - b. Kriteria Sudut Pandang Pelanggan  
*Key Performance Indicator* dengan bobot tertinggi pada kriteria sudut pandang pelanggan ialah tingkat *turnover* dengan bobot 0,524. Disusul oleh kepemimpinan dengan bobot 0,345. Selanjutnya kepuasan kerja dengan bobot 0,131. Bobot tertinggi ialah tingkat *turnover* dimana menunjukkan bahwa pihak perusahaan menganggap tingkat *turnover* merupakan hal yang penting dalam sudut pandang pelanggan dalam hal ini karyawan.
  - c. Kriteria Sudut Pandang Proses Bisnis Internal  
*Key Performance Indicator* dengan bobot tertinggi pada kriteria sudut pandang proses bisnis internal ialah jumlah pertemuan koordinasi dengan bobot 0,626. Disusul oleh tingkat Tidak Hadir karyawan dengan bobot 0,237. Selanjutnya *complain* karyawan terselesaikan dengan bobot 0,136. Bobot tertinggi ialah jumlah pertemuan koordinasi dimana menunjukkan bahwa perusahaan menganggap jumlah pertemuan koordinasi merupakan

penunjang untuk berlangsungnya proses bisnis internal

d. Kriteria Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran

*Key Performance Indicator* dengan bobot tertinggi pada kriteria sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran ialah transfer keterampilan dengan bobot 0,760. Selanjutnya transfer pengetahuan dengan bobot 0,240. Bobot tertinggi ialah transfer keterampilan dimana menunjukkan bahwa perusahaan menganggap transfer keterampilan merupakan penunjang terhadap pemaksimalan kinerja karyawan.

#### 4.3.3 Analisa Perolehan Skor *Key Performance Indicator*

Pada perolehan skor *Key Performance Indicator* mengacu terhadap *scoring system* serta tercapai atau tidak target yang telah ditentukan ditinjau dari batas skor pada *traffic light system*. Proses *scoring system* dan *traffic light system* ialah satu kesatuan pada tinjauan tercapai atau tidaknya target perusahaan.

Analisa perolehan skor pada setiap *key performance indicator* adalah sebagai berikut:

1. *Key performance indicator* Tingkat Produktifitas karyawan, memiliki skor 100,71 sehingga berada pada indikator warna hijau. hal demikian skor yang diperoleh memenuhi bahkan melebihi target yang di tentukan oleh perusahaan.
2. *Key performance indicator* biaya kecelakaan, memiliki skor 200 sehingga berada pada indikator warna hijau. hal demikian skor yang diperoleh memenuhi target bahkan melampaui target. Terlampaui target juga menunjukkan jika biaya kecelakaan yang dikeluarkan rendah atau bahkan tidak ada yang mengindikasikan tidak ada pula kecelakaan kerja yang terjadi.
3. *Key performance indicator* kepemimpinan, memiliki skor 108,51 sehingga berada pada indikator warna hijau. hal demikian skor yang diperoleh memenuhi target bahkan melampaui target. Terlampaui target juga menunjukkan jika kepemimpinan yang telah diterapkan diperusahaan

menjadikan karyawan merasanyaman.

4. *Key performance indicator* kepuasan kerja, memiliki skor 106,4 sehingga berada pada indikator warna hijau. hal demikian skor yang diperoleh memenuhi target bahkan melampaui target. Terlampaui target juga menunjukkan jika karyawan puas terhadap respon perusahaan. Dimana kepuasan tersebut meliputi pekerjaan itu sendiri, penggajian, promosi, atasan serta rekan kerja.
5. *Key performance indicator* tingkat *turnover*, memiliki skor 18 sehingga berada pada indikator warna merah. hal demikian skor yang diperoleh tidak memenuhi target skor yang telah ditetapkan. Kategori warna merah juga menunjukkan bahwa pada tingkat *turnover* berada dalam kondisi kurang baik.
6. *Key performance indicator* tingkat Tidak Hadir karyawan, memiliki skor 59 sehingga berada pada indikator warna kuning. Kategori warna kuning juga menunjukkan bahwa pada tingkat *turnover* berada dalam kondisi baik.
7. *Key performance indicator complain* karyawan terselesaikan, memiliki skor 100 sehingga berada pada indikator warna hijau. hal demikian skor yang diperoleh memenuhi target bahkan melampaui target. Terlampaui target juga menunjukkan jika apa yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sudah baik sehingga tidak ada *complain* dari karyawan terhadap perusahaan.
8. *Key performance indicator* jumlah pertemuan koordinasi karyawan terselesaikan, memiliki skor 160 sehingga berada pada indikator warna hijau. hal demikian skor yang diperoleh memenuhi target bahkan melampaui target. Terlampaui target juga menunjukkan jika komunikasi yang dibangun dengan koordinasi dari atasan dan karyawan sudah baik.
9. *Key performance indicator* transfer pengetahuan karyawan terselesaikan, memiliki skor 121,43 sehingga berada pada indikator warna hijau. hal demikian skor yang diperoleh memenuhi target bahkan melampaui target. Terlampaui target juga menunjukkan jika transfer pengetahuan diperusahaan berjalan dengan baik dan optimal.
10. *Key performance indicator* transfer keterampilan karyawan terselesaikan, memiliki skor 128,57 sehingga berada pada indikator warna hijau. hal

demikian skor yang diperoleh memenuhi target bahkan melampaui target. Terlampaui target juga menunjukkan jika transfer pengetahuan berjalan baik dan optimal

#### 4.3.4 Analisa *Traffic Light System*

Meninjau dari *traffic light system* yang telah dilaksanakan diperoleh hasil sebagaiberikut:

1. Semua *key performance indicator* berjumlah 10, dari 10 kpi terbagi menjadi 3 yaitu 1 kpi berwarna merah, 1 kpi berwarna kuning dan 8 kpi berwarna hijau.
2. Kpi berwarna merah menandakan bahwa penilaian kurang baik.
3. kpi berwarna kuning menandakan penilaian performa cukup atau belum mencapai batas maksimum
4. 8 kpi berwarna hijau yang mana menunjukkan bahwa kinerja dari 10 *key performance indicator* sudah memenuhi atau melampaui target yang telah ditetapkan juga diharapkan oleh perusahaan. Akan tetapi bukan menjadikan alasan untuk perusahaan tidak memperhatikan kinerja karyawan namun perusahaan tetap memiliki kewajiban untuk mempertahankan kebijakan kinerja karyawannya diperusahaan , supaya tetap melaksanakan peningkatan agar lebih baik lagi.

#### 4.4 Pembuktian Hipotesa

Berdasarkan data yang telah dianalisa, metode *Human Resource Scoreard* digunakan untuk mengidentifikasi indikator kinerja dari karyawan dengan mengaitkan strategi perusahaan dengan sudut pandang *Human Resource Scoreard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Indikator yang ditetapkan terhadap pengukuran berjumlah 10 dimana untuk mengetahui bobot pada kriteria serta bobot setiap *key performance indicator* digunakan pembobotan berpasangan AHP. Selanjutnya dilakukan *scoring system* untuk memperoleh skor pada setiap kriteria dan *key performance indicator* juga dilakukan pengelompokan pada tiap *key performance indicator* berdasarkan

*traffic light system* guna memberi batasan terhadap *key performance indicator* tercapai belumnya target yang ditentukan dan diperoleh bahwa semua *key performance indicator* telah mencapaidan melampaui target yang telah ditentukan



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Bersarkan pengumpulan data dan pengolahan data yang telah dilaksanakan diatas dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Indikator kinerja karyawan pada CV. Halilintar Perkasa menghasilkan 10 *key performance indicator* yang terdiri dari 2 *key performance indicator* sudut pandang keuangan, 3 *key performance indicator* sudut pandang pelanggan, 3 *key performance indicator* sudut pandang proses bisnis internal, 2 *key performance indicator* sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Hasil penilaian skor dari 4 sudut pandang Perspektif yang diperoleh bobot tertinggi yaitu sudut pandang keuangan disusul oleh sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran proses bisnis internal dan bobot terendah terdapat pada sudut pandang pelanggan dari 10 *key performance indicator* (KPI) yang terdiri dari 1 KPI merah, 1 KPI kuning, dan 8 KPI hijau. KPI merah menandakan penilaian yang kurang baik, KPI kuning menunjukkan penilaian performa yang cukup atau belum mencapai batas maksimum, dan 8 KPI hijau menunjukkan bahwa kinerja perusahaan telah memenuhi atau melampaui target yang ditetapkan. Dalam hal ini, *traffic light system* dapat membantu perusahaan untuk memantau kinerja karyawannya dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
3. perusahaan memperhatikan kinerja karyawan untuk mempertahankan kebijakan kinerja karyawannya diperusahaan , supaya tetap melaksanakan peningkatan agar lebih baik lagi.

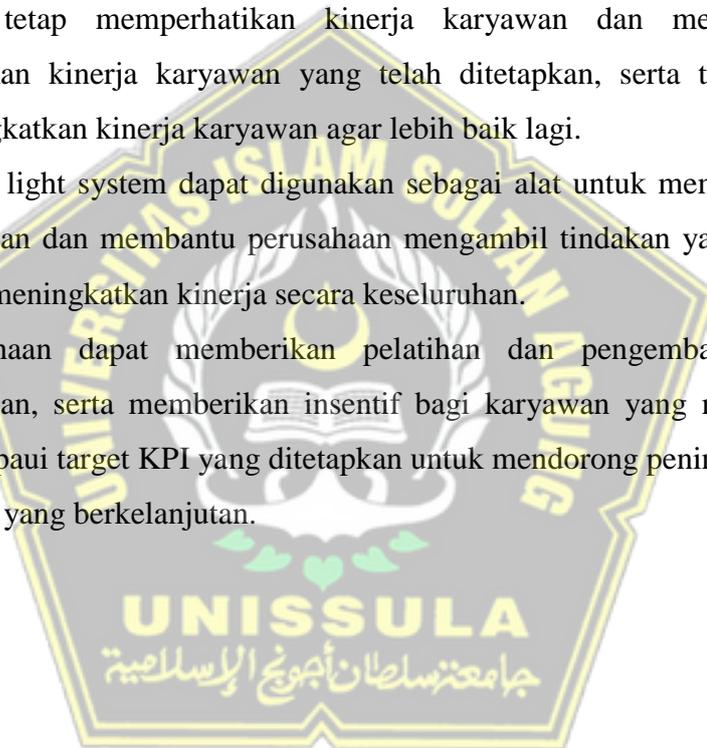
#### **5.2 Saran**

Untuk saran dan upaya perbaikan pada perusahaan yaitu :

1. Penelitian ini sebaiknya dilakukan secara berkala agar perusahaan dapat terus meningkatkan kinerjanya. Dengan melakukan evaluasi secara rutin,

perusahaan dapat memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan serta mengidentifikasi masalah yang muncul, sehingga dapat mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan memenuhi tujuan bisnis.

2. Sebaiknya perusahaan mengadakan evaluasi terkait kinerja sumber daya manusia secara berkala sehingga karyawan dapat mengetahui apakah dia sudah bekerja secara optimal sesuai yang diharapkan perusahaan atau belum.
3. Meskipun sebagian besar KPI menunjukkan kinerja yang baik, perusahaan harus tetap memperhatikan kinerja karyawan dan mempertahankan kebijakan kinerja karyawan yang telah ditetapkan, serta terus berusaha meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik lagi.
4. Traffic light system dapat digunakan sebagai alat untuk memantau kinerja karyawan dan membantu perusahaan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
5. Perusahaan dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan, serta memberikan insentif bagi karyawan yang mencapai atau melampaui target KPI yang ditetapkan untuk mendorong peningkatan kinerja yang berkelanjutan.



## Daftar Pustaka

- Abdullah Maruf, M. 2014. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*.
- Alfina, Nora. 2019. "Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (Hrsc) Dan Analytical Hierarchy Process (Ahp) Di Cv. Sispra Jaya Logam." *Jom Fekon* 7(4): 1–135.
- Aulia, Yussy, and Ratna Purwaningsih. "Klasifikasi Key Performance Indicator Ke Dalam Human Resources Scorecard (Studi Kasus Bidang SDM PT PLN (PERSERO) UIP KALBAGTIM)."
- Budijaji, Weksi. 2013. "SKALA PENGUKURAN DAN JUMLAH RESPON SKALA LIKERT (The Measurement Scale and The Number of Responses in Likert Scale Want more papers like this)."
- da Costa, Imanuel Jerein; Pribadiyono; Kusumo Negoro, RM. Bramastyo. 2021. "DOI: 10.46821/Ekobis.V1i3.168." *Pengukuran Kinerja Karyawan (Human Capital) dengan Metode Human Resource Scorecard di PT. Inktech Indahmulya* 1(April): 177–82.
- Dewi, Shinta Kurnia, and Agus Sudaryanto. 2020. "Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Pengetahuan, Sikap Dan Perilaku Pencegahan Demam Berdarah." *Seminar Nasional Keperawatan Universitas Muhammadiyah Surakarta (SEMNASKEP) 2020*: 73–79.
- Doewes, Rumi Iqbal et al. 2021. "Anthropometry and Physical Condition Profile of Bhayangkara FC Professional Football Athletes." *Jp.jok (Jurnal Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan)* 5(1): 40–52.
- Dwitama, Muhammad Faiz, and Andhatu Achsa. 2021. "Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Setelah Terjadinya Megaskandal Jiwasraya Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Di Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang)." *Journal of March Management Research* 3(1): 44–51.
- Fahrudin, Wakhit Ahmad. 2020. "Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah." *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri)* 3(1): 15.
- Indahningrum, Rizka Putri Et Al., 2020. "Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard (Hrsc) Dan Total Quality Management (Tqm) Pada Pt. Prospecta Garmindo." *Mikrobiologi Terapan Dan Bioteknologi* 2507(1): 1–9. <https://doi.org/10.1016/J.Solener.2019.02.027%0Ahttps://Www.Golder.Com/Insights/Block-Caving-A-Viable-Alternative/%0A???>
- Janna, Nilda Miftahul, And Herianto. 2021. "Artikel Statistik Yang Benar." *Jurnal Darul Dakwah Wal-Irsyad (DDI)* (18210047): 1–12.
- Khorniawan, Adhe (2021). 2021. "Pengukuran Penilaian Key Performance Indicator Sumber Daya Manusia Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process Pada Pt Dua Kelinci

- Pati.” *Pesquisa Veterinaria Brasileira* 26(2): 173–80. [http:// www. ufrgs.br/actavet/31-1/artigo552.pdf](http://www.ufrgs.br/actavet/31-1/artigo552.pdf).
- Kusjono, Gatot, and Putri Ratnasari. 2019. “Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Tenaga Lestari (Citylight Apartment) Tangerang Selatan.” *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)* 2(2): 224.
- Kansil, Pangestika. 2018. “ANALISA PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN HUMAN RESOURCE SCORECARD (Studi Kasus: PT. Pisma Garment Indo).”
- Leonita, Mutiara, Isna Putri, and Hery Suliantoro. “PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN PT . PERTAMINA TERMINAL LPG TANJUNG PRIOK DENGAN PENDEKATAN.”
- Lestira, Tri, Putri Warganegara, Fajar Wahyuningsih, and Vonny Tiara Narundana. 2021. “Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan Key Performance Indicator Dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard ( HRSC ) Pada PT PLN ( Persero ) UP3 Tanjung Karang.” *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 4: 73–81. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/6505>.
- Lorisa, Carina, and Carla Olyvia Doaly. 2018. “Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard Di Pt. Trio Jaya Steel.” *Jurnal Teknik Industri* 7(3).
- Lubis, Andrew Satria et al. 2021. “Employee Performance Assessment With Human Resources Scorecard And AHP Method ( Case Study : PT PLN ( PERSERO ) North Sumatra Generation ) KPI ( Key Performance Indicator ) AHP ( Analytic Hierarchy Process ).”
- Mas'idah, Eli, Nuzulia Khoiriyah, and Tegus Samudra. 2018. “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Measurement System (Ipms) Dan Objective Matrix (Omax) (Studi Kasus : Pt. Nadira Prima).” *Prosiding SNST* (2011): 24–29.
- Mikrokontroller, Laboratorium. 2016. “Materi Praktikum.” *universitas islam indonesia* (September): 1–104.
- Nurjaya, Azhar Affandi, Dodi Ilham, Jasmani, dan Denok Sunarsi. 2021. “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa Di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta” 01 (01): 53–61.
- Putri, Dyah Aisyah, and Naniek Utami Handayani. 2015. “Pengukuran Kinerja Karyawan Pt. Pertamina (Persero) Tbbm Semarang Group Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard.” *J@Ti Undip: Jurnal Teknik Industri* 10(3): 187–96.
- Sahaya, Abdul Rosyid, and Hana Catur Wahyuni. 2017. “Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo).” *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis* 4(2): 137–45.
- Saputra, Rizki Rachmad. 2022. *PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN PENDEKATAN HUMAN RESOURCES SCORECARD DAN*

*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DI CV. GUNA ABADI SENTOSA.*

- Setiawank, Hadi, Nuraida Wahyuni, Puti Nur Hardiyanti, and Akbar Gunawan. 2019. "Perancangan Kinerja Lingkungan Menggunakan Integrated Environmental Performance Measurement System." *Journal Industrial Servicess* 4(2).
- Sunny Phiong dan Dadang Surjasa. 2018. "Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard Dan Alat Ukur OMAX (Objective Matrix) Pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper." *Jurnal Teknik Industri* 8(3): 213–27.
- Welan, Juan. 2019. "Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Pada Pt. Hasjrat Abadi Tendea Manado." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 6(4): 4123–32.

