

LAPORAN TUGAS AKHIR
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES*
SCORECARD* (HRSC) DAN *ANALYTICAL HIERARCHY
***PROCESS* (AHP) DI UD. UNGGUL JAYA**



Disusun Oleh :

MUTAMIMATUR ROSHIDAH

NIM 31601700065

PROGAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG

2022

LAPORAN TUGAS AKHIR
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES*
SCORECARD (HRSC) DAN ANALYTICAL HIERARCHY
PROCESS (AHP) DI UD. UNGGUL JAYA

LAPORAN INI DISUSUN UNTUK MEMENUHI SALAH SATU
SYARAT MEMPEROLEH GELAR S1 PADA PRODI TEKNIK
INDUSTRI FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG



Disusun Oleh :

MUTAMIMATUR ROSHIDAH

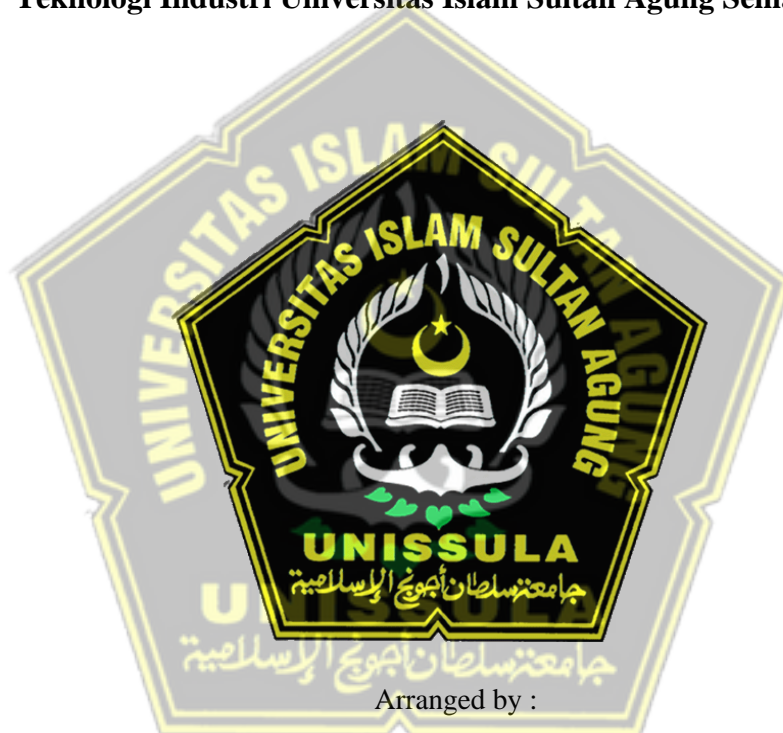
NIM 31601700065

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

2022

A FINAL PROJECT
HUMAN RESOURCE PERFORMANCE MEASUREMENT
ANALYSIS USING HUMAN RESOURCES SCORECARD
(HRSC) AND ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)
METHODS IN UD. UNGGUL JAYA

Submitted as Partial Fulfillment of the Requirement to obtain Strata Degree
Program (S-1) in the Industrial Engineering Departement Fakultas
Teknologi Industri Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Arranged by :

MUTAMIMATUR ROSHIDAH

NIM 31601700065

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

2022

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Laporan Tugas Akhir dengan judul "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* DI UD. UNGGUL JAYA" ini disusun oleh :

Nama : Mutamimatur Roshidah

NIM : 31601700065

Program Studi : Teknik Industri

Telah disahkan oleh dosen pembimbing pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 12 Juli 2022

Pembimbing I

Ir. Hj. Eli Mas'adah, M.T

NIDN. 06-1506-6601

Pembimbing II

Wiwiek Fatmawati, S.T., M.Eng

NIDN. 06-2210-7401

Mengetahui
Ketua Program Studi Teknik Industri



Nuzula Khoiriyah, S.T., M.T

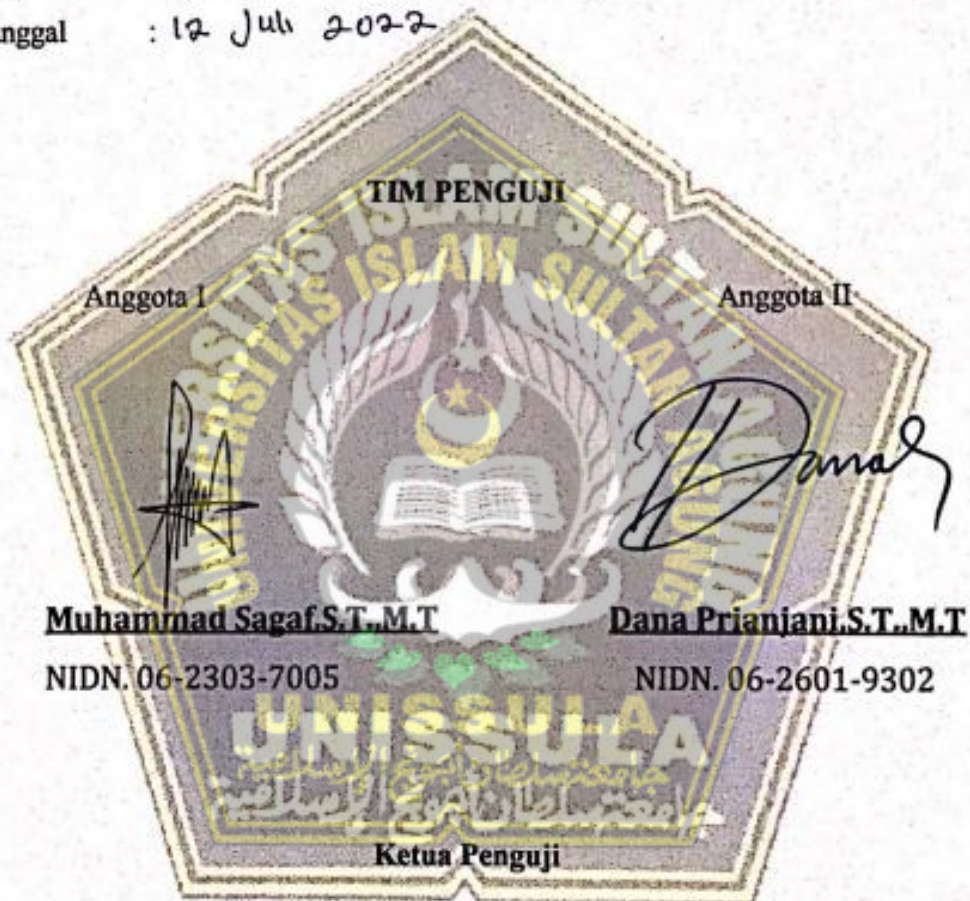
NIK. 210-603-209

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

Laporan Tugas Akhir dengan judul "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* DI UD. UNGGUL JAYA" ini telah dipertahankan di depan dosen penguji Tugas Akhir pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 12 Juli 2022



Brav Deva Bernadhi.S.T..M.T
NIDN. 06-3012-8601

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mutamimatur Roshidah

NIM : 31601700065

Program Studi : Teknik Industri

Fakultas : Teknologi Industri

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* DI UD. UNGGUL JAYA.

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau 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 ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 18 Februari 2022

Yang Menyatakan



Mutamimatur Roshidah

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mutamimatur Roshidah

NIM : 31601700065

Judul Tugas Akhir : Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode *Human Resources Scorc card* dan *Analytical Hierrarchy Process* di UD. Unggul Jaya

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 atau 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 diangkat, ditulis ataupun penilaian, maka saya memberikan sanksi akademis. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan penuh tanggung jawab.

Semarang, 18 Februari 2022

Yang menyatakan



METERAI
TEMPEL
CE06AJX903873397

Mutamimatur Roshidah

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahill'alamiin

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, serta kekuatan dan kesabaran yang berlimpah sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan sebaik-baiknya. Sholawat salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, semoga kita semua mendapatkan syafa'at beliau pada saat yaumul qiamah nanti. Laporan tugas akhir ini yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan *Metode Human Resources Scorecard (HRSC)* dan *Analytical Hierrarchy Process (AHP)* saya persembahkan kepada orang-orang yang saya sayangi khususnya kedua orang tua saya yang telah memberikan dukungan dan doanya untuk saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini, serta kepada teman teman dan sahabat teknik industri 2017 yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Terima kasih kepada pemilik UD. Unggul Jaya yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk dapat melakukan penelitian ini, semoga hasil penelitian ini dapat membantu memberikan saran perbaikan untuk kemajuan UD. Unggul Jaya kedepanya. Dengan selesainya tugas akhir ini merupakan pencapaian awal saya untuk memulai kehidupan baru selanjutnya.

MOTTO

“Now or Never”



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian tugas akhir ini yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierrarchy Process* (AHP) di UD. Unggul Jaya” dengan sebaik- baiknya, sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Laporan tugas akhir merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa untuk meraih gelar sarjana (S1) di Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam penyusunan laporan tugas akhir ini tidak lepas mendapat bantuan dari berbagai pihak. Dengan setulus hati, penulis ingin menyampaikan banyak terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan ridhonya serta memberikan kelapangan hati dan pikiran dalam menimba ilmu.
2. Kedua orang tua, Ayah dan Ibu tercinta yang telah memberikan banyak dukungan baik moril maupun materill.
3. Terimakasih kepada Dosen Pembimbing saya Ibu Ir. Eli Mas’idah, ST, MT dan Ibu Wiwiek Fatmawati, ST, yang telah membantu dan membimbing dengan sabar sampai tugas akhir ini terselesaikan.
4. Ibu Dr. H. Novi Marlyana ST, MT selaku Dekan di Fakultas Teknologi Industri berserta jajarannya.
5. Ibu Nuzulia Khoiriyah, ST, MT selaku Ketua Jurusan Teknik Industri.
6. Bapak dan Ibu Dosen jurusan Teknik Industri yang telah memberikan ilmu selama dibangku kuliah. Seluruh staff Fakultas Teknologi Industri yang sudah membantu menyelesaikan segala urusan tugas akhir dari surat permohonan penelitian sampai sidang.

7. Terimakasih kepada teman dan sahabat saya Zulistina Alif Septiani, Lisa Qotrunnada, Nadzifatul Muna yang telah memberikan dukungan dan support serta memotivasi sehingga saya dapat menyelesaikan laporan tugas akhir ini.
8. Terimakasih kepada pihak UD. Unggul Jaya atas izin yang diberikan untuk saya lakukan penelitian.
9. Terimakasih kepada teman-teman seperjuangan Teknik Industri 2017 kelas B yang telah berjuang bersama dan selalu memberikan support.

Dan terimakasih kepada pihak-pihak yang membantu serta memberikan semangat kepada saya dalam menyelesaikan laporan tugas akhir.



DAFTAR ISI

LAPORAN TUGAS AKHIR	i
LAPORAN TUGAS AKHIR	ii
A FINAL PROJECT	iii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING	i
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Pembatasan Masalah	5
1.4 Tujuan	5
1.5 Manfaat	5
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	7
2.1 Tinjauan Pustaka	7
2.2 Landasan Teori	22
2.2.1 Pengukuran Kinerja	23
2.2.2 Key Performance Indicator (KPI)	24
2.2.3 Human Resourced Scorecard	25
2.2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)	27
2.2.5 Value Stream Mapping	32

2.3 Hipotesa dan Kerangka Teoritis.....	29
2.3.1 Hipotesa	29
2.3.2 Kerangka Teoritis	30
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Pengumpulan Data	31
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.3 Pengujian Hipotesa	32
3.4 Metode Analisis	32
3.5 Pembahasan.....	32
3.6 Diagram Alir	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Pengumpulan Data	35
4.1.1 Gambaran Umum.....	35
4.1.2 Struktur Organisasi	35
4.1.3 Hasil Wawancara	36
4.1.4 Kuesioner.....	37
4.2 Pengolahan Data	44
4.2.1 Identifikasi Strategy Objectives.....	44
4.2.2 Strategy Map Objectives Strategy	47
4.2.3 Pembobotan Kriteria Kinerja karyawan, perspektif financial, customer, internal bussines process, learning and growth.....	49
4.2.4 Usulan Perbaikan untuk Meningkatkan Kinerja.....	72
4.3 Analisa dan Interpretasi	72
4.3.1 Analisa Tahapan Perancangan Metode Human Resources Scorecard (HRSC)	72
4.3.2 Analisa Pembobotan Keseluruhan Indikator	73
4.4 Pembuktian Hipotesa	73
4.5 Rekomendasi.....	73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	744
5.1 Kesimpulan	75
5.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	77

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Produksi Beras UD. Unggul Jaya bulan Maret-Mei 2021	1
Tabel 1.2 Data Produksi Sekam UD. Unggul Jaya bulan Maret-Mei 2021	2
Tabel 1.3 Data Produksi Bekatul UD. Unggul Jaya bulan Maret-Mei 2021	2
Tabel 1.4 Data Karyawan UD. Unggul Jaya	2
Tabel 1.5 Data Keterlambatan Karyawan UD. Unggul Jaya	3
Tabel 2.1 Studi Literatur	14
Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Pasangan	27
Tabel 2.3 Indeks Random	28
Tabel 4.1 Hasil Wawancara	37
Tabel 4.2 Kuesioner Perspektif <i>Financial</i>	40
Tabel 4.3 Kuesioner Perspektif <i>Customer</i>	41
Tabel 4.4 Kuesioner Perspektif <i>Internal Bussines Process</i>	41
Tabel 4.5 Kuesioner Perspektif <i>Learning and Growth</i>	41
Tabel 4.6 Kuesioner Rekomendasi <i>Expert</i>	41
Tabel 4.7 Intensitas Kepentingan	42
Tabel 4.8 Contoh Pengisian Kuesioner	43
Tabel 4.9 Kuesioner Perbandingan 4 Perspektif	43
Tabel 4.10 Kuesioner Perbandingan Perspektif <i>Financial</i>	44
Tabel 4.11 Kuesioner Perbandingan Perspektif <i>Customer</i>	44
Tabel 4.12 Kuesioner Perbandingan Perspektif <i>Internal Bussines Process</i>	45
Tabel 4.13 Kuesioner Perbandingan Perspektif <i>Learning and Growth</i>	46
Tabel 4.14 Strategy Objectives	44
Tabel 4.15 <i>Pairwise Comparisons</i> Antar Kriteria	50
Tabel 4.16 Eigen Vektor Normalisasi <i>Financial</i>	51
Tabel 4.17 Eigen Vektor Normalisasi <i>Customer</i>	51
Tabel 4.18 Eigen Vektor Normalisasi <i>Internal Bussines Process</i>	51
Tabel 4.19 Eigen Vektor Normalisasi <i>Learning and Growth</i>	52
Tabel 4.20 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria Perspektif	53

Tabel 4.21 Rasio Konsistensi Kriteria Perspektif	54
Tabel 4.22 Pairwise Comparisons Kriteria <i>Financial</i>	55
Tabel 4.23 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>Financial</i> Baris 1	55
Tabel 4.24 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>Financial</i> Baris 2	56
Tabel 4.25 Total Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>Financial</i>	56
Tabel 4.26 Rasio Konsistensi Kriteria <i>Financial</i>	57
Tabel 4.27 <i>Pairwise Comparisons</i> Kriteria <i>Customer</i>	58
Tabel 4.28 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>Customer</i> Baris 1	59
Tabel 4.29 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>Customer</i> Baris 2	59
Tabel 4.30 Total Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>Customer</i>	60
Tabel 4.31 Rasio Konsistensi Kriteria <i>Customer</i>	60
Tabel 4.32 <i>pairwise comparisons</i> Kriteria <i>Internal bussiness process</i>	61
Tabel 4.33 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>Internal bussiness process</i> Baris 1	62
Tabel 4.34 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>Internal bussiness process</i> Baris 2	63
Tabel 4.35 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>Internal bussiness process</i> Baris 3	63
Tabel 4.36 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>Internal bussiness process</i> Baris 4	64
Tabel 4.37 Total Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>Internal bussiness process</i>	65
Tabel 4.38 Rasio Konsistensi Kriteria <i>Internal bussiness process</i>	66
Tabel 4.39 <i>Pairwise Comparisons</i> Kriteria <i>learning and growth</i>	67
Tabel 4.40 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>learning and growth</i> Baris 1	68
Tabel 4.41 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>learning and growth</i> Baris 2	68
Tabel 4.42 Total Eigen Vektor Normalisasi Kriteria <i>learning and growth</i>	69
Tabel 4.43 Rasio Konsistensi Kriteria <i>learning and growth</i>	69
Tabel 4.44 Bobot Indikator Keseluruhan	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teoritis	30
Gambar 3.1 Metode Penelitian	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi UD. Unggul Jaya	35
Gambar 4.2 Peta Strategis UD. Unggul Jaya	48



ABSTRAK

UD. Unggul Jaya merupakan usaha penggilingan padi yang berada di Desa Jatirogo RT 02/RW 04 Kec. Bonang, Kab. Demak. Produk yang dihasilkan adalah beras, sekam, dan bekatul yang dipasarkan ke Kudus, Semarang, dan Jakarta. Berdasarkan observasi, wawancara, serta penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada pemilik diketahui ada sebagian karyawan yang kurang disiplin, seperti terdapat karyawan yang hadir tidak tepat waktu atau terlambat bahkan absen. Selain itu UD. Unggul Jaya saat ini diketahui belum pernah melakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia, maka penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) di UD. Unggul Jaya. Hasil perhitungan dengan menggunakan metode HRSC (*Human Resources Scorecard*) dan AHP (*Analytical Hierrarchy Process*) didapatkan 10 *strategy objective* dari perspektif *financial, customer, internal bussines process, dan learning and growth* yaitu peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan kesejahteraan karyawan, peningkatan tanggung jawab karyawan, peningkatan pelayanan kepada pelanggan, peningkatan komunikasi karyawan, peningkatan kedisiplinan karyawan, peningkatan standar perekrutan karyawan, peningkatan motivasi kinerja karyawan, peningkatan keterampilan karyawan, pemberian reward. Dengan bobot tertinggi yaitu peningkatan kedisiplinan karyawan sebesar 0.2807 menunjukkan bahwa indikator peningkatan kedisiplinan karyawan menjadi prioritas perbaikan dalam peningkatan kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Analytical Hierrarchy Process, Human Resources Scorecard, Pengukuran Kinerja*

ABSTRACT

UD. Unggul Jaya is a rice milling business located in Jatirogo Village, RT 02/RW 04, Bonang District, Demak Regency. The products produced are rice, husks, and rice bran which are marketed to Kudus, Semarang and Jakarta. Based on observations, interviews, and distributing questionnaires to the owner, it is known that there are some employees who lack discipline, such as there are employees who are not present on time or are late and even absent. In addition, UD. Unggul Jaya is currently known to have not measured the performance of human resources, so this study was conducted to measure the performance of human resources at UD. Unggul Jaya. The results of calculations using the Human Resources Scorecard and Analytical Hierarchy Process method obtained 10 strategy objectives from the perspective of financial, customer, internal business process, and learning and growth, namely increasing employee productivity, increasing employee welfare, increasing employee responsibility, improving customer service, increasing employee welfare. employee communication, increasing employee discipline, increasing employee recruitment standards, increasing employee performance motivation, increasing employee skills, giving rewards. With the highest weight, namely the increase in employee discipline of 0.2807, it shows that the indicator of increasing employee discipline is a priority for improvement in improving employee performance.

Keywords : Analytical Hierarchy Procces, Human Resources Scorecard, Performance Measurement

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

UD. Unggul Jaya merupakan usaha penggilingan padi yang berada di Desa Jatirogo RT 02/RW 04 Kec. Bonang, Kab. Demak. UD. Unggul Jaya memperoleh bahan baku padi dari petani sekitar maupun luar daerah yang kemudian diolah menjadi beras, sekam, dan bekatul. Tahapan dimulai dari menjemur padi basah menjadi kering kemudian dipindahkan ke mesin rontogan untuk merontokkan padi sehingga menghasilkan gabah kotor yang kemudian akan dilakukan pengayakan untuk memisahkan gabah dari kotoran dan menghasilkan gabah bersih, tahapan selanjutnya adalah pemecahan kulit gabah yang menghasilkan beras pecah kulit dan pesak yang selanjutnya akan disaring lagi untuk mendapatkan beras pecah kulit tanpa pesak, kemudian beras pecah kulit di sosoh untuk menghasilkan beras, sekam, serta bekatul kemudian langkah akhir adalah pengemasan produk menggunakan karung secara manual. Produk yang dihasilkan oleh UD. Unggul Jaya dipasarkan ke Kudus, Semarang, dan Jakarta. Adapun visi dari UD. Unggul Jaya adalah mengutamakan kualitas pelayanan terbaik bagi seluruh pelanggan dan mitra bisnis, sedangkan misi dari UD. Unggul Jaya adalah menjalin hubungan yang erat dan saling menguntungkan dengan seluruh mitra bisnis serta menjaga, mengawasi, memastikan produk sampai dalam kondisi baik saat pendistribusian.

Dengan persaingan yang semakin ketat saat ini, maka UD. Unggul Jaya perlu suatu pengembangan sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang lebih proporsional dan komprehensif untuk mengukur kinerja karyawan perusahaan (Rusindiyanto, 2009). Berikut adalah data produksi di UD. Unggul Jaya bulan Maret-Mei 2021:

Tabel 1.1 Data Produksi Beras UD. Unggul Jaya bulan Maret-Mei 2021

	Bulan						Rata-Rata Permintaan (ton)	Rata- Rata Produksi (ton)
	Maret		April		Mei			
	Permintaan (ton)	Produksi (ton)	Permintaan (ton)	Produksi (ton)	Permintaan (ton)	Produksi (ton)		
Beras	195	195	170	170	245	220	203,33	195
Ket	Terpenuhi			Tidak Terpenuhi				

Tabel 1.2 Data Produksi Sekam UD. Unggul Jaya bulan Maret-Mei 2021

	Bulan						Rata-Rata Permintaan (ton)	Rata- Rata Produksi (ton)
	Maret		April		Mei			
	Permintaan (ton)	Produksi (ton)	Permintaan (ton)	Produksi (ton)	Permintaan (ton)	Produksi (ton)		
Sekam	-	-	-	-	80	80	80	80
Ket	Terpenuhi							

Tabel 1.3 Data Produksi Bekatul UD. Unggul Jaya bulan Maret-Mei 2021

	Bulan						Rata-Rata Permintaan (ton)	Rata- Rata Produksi (ton)
	Maret		April		Mei			
	Permintaan (ton)	Produksi (ton)	Permintaan (ton)	Produksi (ton)	Permintaan (ton)	Produksi (ton)		
Bekatul	25	25	-	-	-	-	25	25
Ket	Terpenuhi							

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga bagi suatu perusahaan dan menjadi kunci sukses keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia dalam perusahaan harus dikelola dengan baik sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik (Rusindiyanto, 2009) UD. Unggul Jaya memiliki 10 karyawan yang terbagi dalam beberapa tugas yaitu penjemuran padi, kuli panggul, penggilingan dan pengemasan produk. Untuk tabel karyawan yang ada di UD. Unggul Jaya adalah sebagai berikut :

Tabel 1.4 Data Karyawan UD. Unggul Jaya

No.	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Tugas
1	Laki-Laki	SMP	Menjemur Padi
2	Laki-Laki	SMP	Menjemur Padi
3	Laki-Laki	SMP	Menjemur Padi
4	Laki-Laki	SMP	Menjemur Padi
5	Laki-Laki	SMA	Menggiling Padi
6	Laki-Laki	SMP	Menggiling Padi
7	Laki-Laki	SMA	Pengemasan Produk
8	Laki-Laki	SMP	Pengemasan Produk
9	Laki-Laki	SMP	Kuli Panggul
10	Laki-Laki	SMA	Kuli Panggul

Berdasarkan hasil observasi dan juga wawancara yang dilakukan kepada pemilik diketahui terdapat sebagian karyawan yang kurang disiplin, seperti terdapat karyawan yang hadir tidak tepat waktu atau terlambat bahkan absen. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya (Ulfa & Ridwan, 2015). Berikut data keterlambatan karyawan pada bulan mei 2021

Tabel 1.5 Data Keterlambatan Karyawan UD. Unggul Jaya

Hari	Nama Karyawan	Keterlambatan
1	SR	30 menit
2	AS, SR	35 menit
3	AS	Absen
4	KA	30 menit
5	AS	35 menit
6	AS, SR	40 menit
7	KA	30 menit
8	DN	35 menit
9	SR	30 menit
10	AS	30 menit
11	AS, SR	30 menit
12	KA	40 menit
13	AS, SR	30 menit
14	DN	40 menit

15	AS	35 menit
16	KA, NO	35 menit
17	AS	40 menit
18	KA, NO	35 menit
19	DN	30 menit
20	AS	Absen
21	AS, SR	30 menit
22	KA	35 menit
23	AS	35 menit
24	SR	30 menit
25	KA, BS	35 menit
26	DN	30 menit
27	AS	35 menit
28	AS, SR	30 menit
29	AS, SR	30 menit
30	SR	35 menit

Apabila kondisi tersebut sering terjadi maka akan berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan (Sahaya & Wahyuni, 2017). Selain itu UD. Unggul Jaya saat ini diketahui belum pernah melakukan pengukuran kinerja SDM (sumber daya manusia), maka penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia yang ada di UD. Unggul Jaya. Apabila nantinya terdapat kinerja sumber daya manusia yang belum maksimal maka diharapkan adanya perbaikan yang mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain dan dapat memaksimalkan keuntungan yang didapat.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang terdapat pada UD. Unggul Jaya maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana cara mengetahui tingkat kinerja karyawan?
2. Bagaimana perbaikan yang harus dilakukan untuk perusahaan?

1.3 Pembatasan Masalah

Agar tujuan awal penelitian tidak menyimpang maka dilakukan pembatasan masalah, sebagai berikut:

1. Waktu penelitian dilakukan selama 2 bulan dimulai sejak tanggal 5 Maret 2021 – 5 Mei 2021
2. Data yang digunakan merupakan data hasil riset lapangan yang terdiri dari observasi, interview, serta kuisisioner yang didapatkan dari responden yang terkait yaitu pemilik UD. Unggul Jaya
3. Penelitian dilakukan di UD. Unggul Jaya
4. Hasil penelitian hanya sampai pada pemberian usulan dan rekomendasi kepada perusahaan

1.4 Tujuan

Berikut merupakan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian tugas akhir ini :

1. Mengukur tingkat kinerja karyawan UD. Unggul Jaya
2. Memberikan usulan perbaikan apa yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan UD. Unggul Jaya

1.5 Manfaat

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan
Dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan.
2. Bagi Peneliti
Memberi kesempatan kepada peneliti untuk dapat menerapkan teori-teori yang telah dipelajari serta berfikir secara sistematis dalam memecahkan masalah di lingkungan kerja

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam Penyusunan tugas akhir ini menggunakan sistematika yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini menjelaskan mengenai uraian latar belakang, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan, manfaat dan sistematika penulisan laporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi studi pustaka mengenai teori-teori yang berkaitan dengan penelitian tugas akhir ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisikan tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, dan tahapan-tahapan penelitian secara sistematis yang digunakan untuk memecahkan permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Tahapan-tahapan tersebut dijadikan sebagai pedoman dalam penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjabarkan kinerja karyawan di UD. Unggul Jaya. Hasil penelitian berupa data KPI berdasarkan metode HRSC Kemudian melakukan pembobotan total menggunakan metode AHP untuk mendapatkan perbaikan dalam peningkatan kinerja karyawan.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan kesimpulan penelitian yang dilakukan, yang selanjutnya diberikan saran atau usulan kepada pihak perusahaan untuk dijadikan acuan dalam peningkatan kinerja karyawan personalia UD. Unggul Jaya

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Berikut ini merupakan beberapa penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan, Penelitian (Rusindiyanto, 2009) yang berjudul “Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) (Studi Kasus di PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo)” menggunakan metode *Human Resources Scorecard* meneliti tentang PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo yang bergerak di bidang manufaktur produk kompor dan komponen listrik dalam pengukuran kinerja dititikberatkan pada sisi administratifnya atau selama karyawan bekerja sesuai dengan job deskripsi-nya saja. Dengan permasalahan tersebut diperlukan pengukuran kinerja sumber daya manusia yang lebih proporsional dan komprehensif. Hasil penelitian disimpulkan bahwa kinerja perspektif keuangan pada tahun 2004 sebesar 2,20 kategori kurang, tahun 2005 sebesar 4,20 kategori baik, perspektif pelanggan pada tahun 2004 sebesar 2,57 dengan kategori kurang dan tahun 2005 dalam kategori sedang sebesar 3,833, perspektif proses bisnis pada tahun 2004 kategori sedang sebesar 2,786 dan tahun 2005 kategori sedang sebesar 3,23. Untuk perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh hasil pada tahun 2004 sebesar 1,333 kategori kurang dan tahun 2005 sebesar 2 dalam kategori kurang . Kinerja sumber daya manusia pada tahun 2004 sebesar 2,091 dalam kategori kurang, tahun 2005 mengalami kenaikan menjadi 3,213 dalam kategori sedang. Diperoleh perbaikan dengan meningkatkan dan melakukan pelatihan kepada karyawan yang akan berpengaruh pada SKILL karyawan dan berpengaruh terhadap keuangan perusahaan.

Penelitian (Ulfa & Ridwan, 2015) yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode *Human Resources Scorecard* di Bmt Logam Mulia” metode yang digunakan adalah *Human Resources Scorecard* meneliti tentang analisis penerapan pengukuran kinerja karyawan di KSPS BMT “X” Kudus dengan metode HRSC sehingga dapat diketahui kontribusi karyawan dalam kesuksesan perusahaan dikarenakan pengukuran kinerja yang selama ini banyak

digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada perspektif keuangan saja dengan melakukan analisa laporan keuangan, sistem pengendalian manajemen serta operasional perusahaan hanya bertolak ukuran dan target keuangan di KSPS BMT “X” Kudus. Sedangkan pengukuran kinerja karyawan tidak hanya berfokus pada *tangible asset* yang berupa pencapaian target dalam bentuk keuangan. Pengukuran kinerja harus meliputi *intangibile asset* (aset tak berwujud) yang berupa karyawan karena karyawan memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja sebuah lembaga keuangan syari’ah. Dari pengolahan data diperoleh hasil tahun 2013 sebesar 2.17 dapat digolongkan kategori kurang dan pada tahun 2014 sebesar 3.17 dalam kategori baik, dari perspektif pelanggan diukur dari jumlah komplain yang terselesaikan, jumlah komplain yang sudah masuk dan kecepatan pelayanan, diperoleh hasil pada tahun 2013 sebesar 3 dalam kategori sedang dan untuk tahun 2014 sebesar 3.79 kategori baik. Sedangkan perspektif operasi diukur dari waktu pengeluaran biaya kesehatan, rata-rata jam pertemuan koordinasi antara manajer operasional dengan manajer cabang, rata-rata jam pertemuan koordinasi antara manajer cabang dengan karyawan dan ketidakhadiran karyawan, maka hasilnya adalah pada tahun 2013 sebesar 3.18 dalam kategori sedang dan untuk tahun 2014 sebesar 4 dalam kategori baik. Perspektif strategi yang diukur dari jumlah pelatihan untuk karyawan dan persentase perbaikan dan peningkatan kantor, diperoleh hasil tahun 2013 sebesar 3 dalam kategori sedang dan tahun 2014 sebesar 3.88 kategori baik. Ditinjau dari empat perspektif HRSC hasil pengukuran kinerja karyawan secara komprehensif diperoleh pada tahun 2013 sebesar 3.01 termasuk kategori sedang dan pada tahun 2014 hasilnya 3.85 dalam kategori baik.

Penelitian (Putri Indah, 2017) yang berjudul “Analisis Output *Key Performance Indicator* Menggunakan *Balance Scorecard* Di Aryaduta Bandung” metode yang digunakan adalah *Balance Scorecard* meneliti tentang penggunaan perspektif *Balance ScoreCard* tentang visi, misi, strategi Aryaduta Bandung dalam peningkatan kinerja berdasarkan implementasi strategi hasil perspektif *Balance ScoreCard*. Penelitian ini menggunakan *Balance Scorecard* sebagai alat implementasi strategis dalam upaya meningkatkan kinerja di Aryaduta Bandung.

Hasil penelitian berupa kerangka *Balance ScoreCard* dapat yang digunakan dalam menterjemahkan visi dan misi ke dalam tujuan, tolok ukur, target, dan inisiatif strategis. Dari hasil tersebut berupa penyusunan program kerja yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan di Aryaduta Bandung secara menyeluruh dalam mencapai visi, misi dan tujuan strategis Aryaduta Bandung. Pengukuran dilakukan dengan empat perspektif diperoleh hasil belum tercapainya target meliputi perspektif keuangan, pencapaian sumber dana untuk kegiatan operasional dan pembangunan pada tahun 2016-2017. Serta Menggali sumber dana di luar sumber dana utama yang ditunjukkan dengan peningkatan di luar sumber dana utama yakni dari lembaga, Instansi-instansi, perusahaan dan lain-lain, Perspektif Pelanggan, peningkatan kualitas pelayanan bagi tamu hotel, yang ditunjukkan dengan peningkatan kepuasan tamu hotel, dan penurunan keluhan tamu hotel. Perspektif Proses Bisnis Internal, Inovasi produk dan jasa baru dengan memberikan inovasi produk berupa makanan dan minuman). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Peningkatan kepuasan karyawan yang ditunjukkan dengan peningkatan Indeks Kepuasan Karyawan. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang ditunjukkan dengan jumlah peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pemanfaatan teknologi informasi yang dapat dimanfaatkan sesuai kebutuhan.

Penelitian (Sahaya & Wahyuni, 2017) yang berjudul “Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human *Resources Scorecard* Dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)” dilakukan pengolahan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* Dan AHP meneliti tentang PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)” dilakukan pengolahan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* Dan AHP meneliti tentang PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan tempat tidur springbed. PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo berusaha menjadi perusahaan yang lebih maju, mengembangkan dan meningkatkan dari segi kualitas sumber daya manusianya. Tujuan dari penelitian ini untuk diperoleh indikator kinerja karyawan dengan pertimbangan bobot serta didapatkan diberikan usulan kepada perusahaan sebagai acuan perbaikan kedepannya. Dari pengolahan data diperoleh bahwa 18 KPI dari 4 perspektif

meliputi perspektif finansial 4 KPI, pelanggan atau konsumen 3 KPI, proses bisnis internal 7 KPI, dan pertumbuhan dan pembelajaran 4 KP dihasilkan skor perspektif finansial dengan bobot 3,341 kategori Sedang, pelanggan atau konsumen sebesar 3,524 dalam kategori baik, proses bisnis internal sebesar 3,357 dalam kategori sedang, pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 3,38 dalam kategori sedang.

Penelitian (Haramaini et al., 2018) yang berjudul “Penerapan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Dalam Menentukan Tingkat Kemacetan Lalu lintas Di Kecamatan Medan Kota” metode yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process* meneliti tentang Kepadatan lalu lintas di kota Medan khususnya di Kecamatan Medan Kota, telah menimbulkan masalah yang cukup serius diantaranya kenyamanan perjalanan terganggu, kebosanan perjalanan, kelelahan perjalanan, pemborosan waktu dan materi. Dari permasalahan tersebut diperlukan upaya alternatif untuk membantu seseorang dalam mengetahui tingkat kemacetan. Dalam pengambilan keputusan digunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan kriteria meliputi jarak kemacetan, lebar jalan, lama kemacetan, jumlah kendaraan dan panjang jalan dengan menggunakan Jalan SM Raja (Amplas), Jalan SM Raja (Tirtanadi), Jalan Turi dan Jalan Pelangi. Hasil dari penelitian ini adalah sebuah aplikasi yang diciptakan untuk mengetahui tingkat kemacetan jalan lalulintas di Kecamatan Medan Kota dengan serta diperoleh hasil tingkat kemacetan tertinggi yaitu pada Jalan SM Raja (Tirtanadi) dengan hasil nilai sebesar 0.324605 dan tingkat kemacetan terendah yaitu pada Jalan Turi dengan nilai sebesar 0.180769.

Penelitian (Lorisa & Doaly, 2018) yang berjudul “Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan *Human Resource Scorecard* Di PT. Trio Jaya Steel” menggunakan metode *Human Resource Scorecard* meneliti tentang Kecakapan dan keterampilan karyawan di perusahaan dapat diketahui dengan adanya pengukuran kinerja. PT. Trio Jaya Steel yang bergerak dalam pembuatan logam berlubang yang memiliki segmen pasar cukup luas. Yang menjadi permasalahan yaitu selama ini perusahaan belum melakukan pengukuran kinerja serta belum adanya SOP dan tingkat pendidikan karyawan belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Digunakan metode *HR Scorecard* yang mengacu pada empat

perspektif. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh 11 tujuan strategis. Kemudian dilakukan pengukuran kinerja menggunakan *Traffic Light System* dengan mengukur pencapaian target perusahaan. Dari 11 indikator terdapat 6 indikator kinerja yang belum mencapai target, 1 indikator jauh di bawah target dan 4 indikator sudah mencapai target yang ditentukan. Sehingga dalam upaya peningkatan kinerja diperlukan analisis SWOT untuk diperoleh strategi atau usulan perbaikan berupa SOP dan rancangan *HR Scorecard*.

Penelitian (Mas'idah et al., 2018) yang berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* Dan *Objective Matrix (OMAX)* (Studi Kasus : PT. Nadira Prima)” Metode Yang Digunakan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* Dan *Objective Matrix (OMAX)* meneliti tentang PT Nadira Prima belum pernah melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh yang melibatkan Stakeholder investor, pelanggan, supplier, karyawan dan masyarakat. Penilaian kinerja hanya dilakukan dengan melihat hasil produksi perusahaan tiap tahun dan penilaian kinerja tersebut masih bersifat tradisional yang berfokus terhadap laporan keuangan seperti Neraca, Laporan Laba/ Rugi, Laporan Perubahan Ekuitas, dan Laporan Arus Kas. Perusahaan hanya berfokus pada pencapaian keuntungan jangka pendek yang dapat mengabaikan kebutuhan para *stakeholders* yaitu investor, pelanggan, supplier, karyawan dan masyarakat. Metode AHP mendukung penilaian kepentingan dari indikator-indikator kinerja, sedangkan metode *Scoring System* dilakukan untuk diperoleh nilai pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan setiap indikator kinerja.

Penelitian (Rahmayanti, 2019) yang berjudul “Pengukuran Kinerja Departemen Sumber Daya Manusia Pada Hotel Siliwangi Semarang Dengan Metode *Human Resources Scorecard (HRSC)*” metode yang digunakan adalah *Human Resources Scorecard (HRSC)* dan menggunakan alat ukur *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan *Objectives Matrix (OMAX)* untuk mengetahui kinerja. Metode *Human Resources Scorecard (HRSC)* menjelaskan mengenai perbedaan antara kinerja SDM yang berpengaruh atau tidaknya implementasi strategi perusahaan ditinjau dari empat perspektif HRSC yaitu Pelanggan,

Keuangan Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan. Hasil penelitian bahwa kinerja karyawan dari departemen sumber daya manusia pada Hotel Siliwangi Semarang sudah mencapai target yang diharapkan sesuai target perusahaan. Pada 5 program inisiatif dalam kategori Hijau yaitu meningkatkan kesejahteraan pegawai, meningkatkan kecepatan layanan, meningkatkan kehadiran pegawai, mengevaluasi kinerja pegawai dan menjaga kesehatan para pegawai, diperoleh 1 program inisiatif dalam kategori Kuning, yaitu menerapkan pelatihan yang sesuai dengan bidangnya. Dikategorikan termasuk kuning karena indikator tersebut berada pada level 4 jauh jauh dari target yang diharapkan perusahaan (level 10).

Penelitian (Susilowati & Hidayatulloh, 2019) yang berjudul “Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Dalam Penentuan Lokasi Home Industri Di Kabupaten Pringsewu” metode yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process* meneliti tentang menentukan lokasi industri dibutuhkan beberapa faktor penentu dari beberapa kriteria yang telah ditentukan. Penelitian ini menggunakan sistem pendukung keputusan (SPK) dan memanfaatkan metode *analytical hierarchy process* (AHP) sebagai proses penentuan lokasi industri di Kabupaten Pringsewu. SPK ini membantu dalam menentukan lokasi mana yang akan di pilih. AHP digunakan dalam perhitungan penentuan pemilihan lokasi industri. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa sistem telah berjalan dengan benar sehingga sistem ini dapat digunakan untuk menentukan sebuah lokasi industri khususnya di Kabupaten Pringsewu. Sistem Pengambilan Keputusan Penentuan Lokasi Home Industri Di Daerah Pringsewu menggunakan delapan faktor penentu lokasi industri yang dapat membantu menentukan lokasi industri yang spesifik mungkin.

Penelitian (Zulfikar & Rachman, 2020) yang berjudul “Penerapan *Value Stream Mapping* Dan *Process Activity Mapping* Untuk Identifikasi Dan Minimasi 7 Waste Pada Proses Produksi Sepatu X Di PT.PAI” metode yang digunakan adalah *Value Stream Mapping* dan *Process Activity Mapping* meneliti tentang PT.PAI merupakan sebuah industri padat karya yang bergerak di bidang industri sepatu olahraga. PT.PAI dengan sistem produksi *make to order* ditemukan beberapa pemborosan, sehingga untuk mengetahui dan memperbaiki masalah tersebut

digunakan pemecahan masalah menggunakan metode *Tools Value Stream Mapping* dan *Proccess Activity Mapping*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan memperbaiki pemborosan pada proses produksi sepatu X. Dari penelitian yang dilakukan, diperoleh beberapa *waste* diantaranya yaitu *waiting*, *motion*, dan *transportation*. Dari hasil perbaikan peningkatan aktivitas *value added* sebesar 44.29% dan *necessary but non value added* mengalami penurunan sebesar 44.29%. Presentase *waste waiting* mengalami penurunan sebesar 98.5 % tetapi *waste motion* tidak mengalami penurunan, dan *waste transportation* mengalami penurunan sebesar 22%. Usulan perbaikan untuk meminimasi *waste waiting* dengan melakukan *2nd process* yang dilakukan oleh vendor, sedangkan untuk *waste transportation* perbaikan dilakukan dengan mengganti alat transportasi dari trolley manual menjadi motor trolley.

Penelitian (Sukendar et al., 2021) yang berjudul “Analisis Kinerja Supplier Berdasarkan Pendekatan *Vendor Performance Indicator* (VPI) Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process*(AHP) Di PT. Idelux Furniture Indonesia” metode yang digunakan adalah *Vendor Performance Indicator* dan *Analytical Hierarchy Process*. Permasalahan yang sering terjadi pada PT. Idelux Furniture Indonesia yaitu pada bahan baku, harga, kualitas, dan keterlambatan saat proses pengiriman tidak sesuai. Adapun tujuan dari penelitian ini ialah untuk melakukan penilaian evaluasi kinerja supplier pada bahan baku aluminium, sehingga perusahaan dapat mengetahui supplier mana yang memiliki kinerja terbaik Ada beberapa kriteria dan subkriteria yang ada di PT. Idelux Furniture Indonesia yaitu kriteria *quality*, *cost*, *delivery*, *flexibility* dan *responsiveness* serta subkriteria kualitas bahan baku, kelengkapan sertifikat, harga bahan baku, periode pembayaran tagihan, ketepatan waktu pengiriman, jumlah bahan baku yang dikirim, dipenuhinya permintaan perubahan jumlah bahan baku yang dipesan, perubahan waktu pengiriman, respon perubahan jadwal pengiriman serta supplier merespon problem kualitas. Dari hasil perhitungan dan pembobotan supplier terhadap 5 kriteria dan 10 subkriteria berdasarkan pendekatan *Vendor Performance Indicator* didapatkan hasil bahwa PT. A mempunyai nilai tertinggi yaitu sebesar 2,51 lalu PT. B dengan nilai sebesar 1,65 dan yang paling rendah PT. C sebesar 0,83.

Tabel 2.1 Studi Literatur

No.	Penulis	Judul	Sumber	Metode	Keterangan
1	Rusindiyanto, 2009	Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) (Studi Kasus Di PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo)	Jurnal Penelitian Ilmu Teknik 2009, Vol.9 (2), 123-129	<i>Human Resources Scorecard</i>	Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan Dititikberatkan hanya Administratif maka Upaya Perbaikan Dapat Dilakukan Dengan Meningkatkan Jumlah Pelatihan Karyawan, Karena Akan Berpengaruh Pada SKILL Karyawan, dan Selanjutnya Akan Berpengaruh Pada Keuangan Perusahaan.
2	Ulfa & Ridwan, 2015	Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Di Bmt Logam Mulia	Jurnal Ekonomi Syariah 2015, Vol.17	<i>Human Resources Scorecard</i>	pengukuran kinerja KSPS BMT "X" Kudus hanya menekankan perspektif keuangan saja sehingga dilakukan menganalisis penerapan pengukuran kinerja karyawan di KSPS BMT "X" Kudus dengan metode HRSC sehingga dapat

					diketahui kontribusi karyawan dalam kesuksesan perusahaan.
3	Putri Indah, 2017	Analisis Output Key Performance Indicator Menggunakan Balance Scorecard Di Aryaduta Bandung	Jurnal Pariwisata 2017, IV (2), 130-138	<i>Balance Scorecard</i>	Cara meningkatkan strategi kinerja karyawan Aryaduta Bandung maka upaya yang dilakukan menterjemahkan visi dan misi ke dalam tujuan, tolok ukur, target, dan inisiatif strategis yang kemudian dijabarkan ke dalam ukuran strategis, target dan inisiatif strategis. Serta memberikan langkah-langkah berupa program kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di Aryaduta Bandung secara menyeluruh dalam mencapai visi, misi dan tujuan strategis Aryaduta Bandung
4	Sahaya & Wahyuni, 2017	Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard	Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, 2017	Analytical Hierarchy Process dan	pengukuran kinerja karyawan yang belum pernah dilakukan pada perusahaan ini. Tujuan dari

		Dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)	Vol.4 (2), 137-145	<i>Human Resources Scorecard</i>	penelitian ini adalah mencari indikator kinerja karyawan serta mencari bobot dari masing – masing perspektif. Serta diberikan usulan kepada perusahaan yang dapat digunakan sebagai perbaikan kedepannya.
5	Haramaini et al., 2018	Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Dalam Menentukan Tingkat Kemacetan Lalu Lintas Di Kecamatan Medan Kota	Multitek Indonesia 2018, Vol.12 (1), 8	Analytical Hierarchy Process	Kepadatan lalu lintas di Kecamatan Medan Kota menimbulkan kenyamanan perjalanan terganggu, kebosanan perjalanan, kelelahan perjalanan, pemborosan waktu dan materi. Maka dibuat sistem pendukung keputusan yang dapat membantu seseorang dalam mengetahui tingkat kemacetan jalan sehingga dapat memilih jalan yang akan dilewati.

6	Lorisa & Doaly, 2018	Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard Di Pt. Trio Jaya Steel	Jurnal Teknik Industri, 2018, Vol 7 (3)	<i>Human Resources Scorecard</i>	selama ini, perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja dan belum memiliki SOP. Selain itu, tingkat pendidikan karyawan yang belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan. strategis. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menentukan <i>lag indicator</i> dan <i>lead indicator</i> serta dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP untuk mengetahui bobot prioritas pada setiap kriteria dan sub kriteria pada masing-masing perspektif. Selanjutnya, dilakukan scoring OMAX
7	Mas'idah et al., 2018	Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Integrated Performance Measurement</i> (IPMS) dan <i>Objective Matrix</i> (OMAX)	Prosiding SNST ke-9 Tahun 2018	<i>Integrated Performance Measurement dan Objective Matrix</i>	PT Nadira Prima belum melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh. Penilaian kinerja hanya dengan melihat hasil produksi

		(STUDI KASUS : PT. NADIRA PRIMA)			perusahaan di tiap tahun penilaian kinerja tersebut masih bersifat tradisional dan fokus terhadap laporan keuangan Penelitian kinerja ini menggunakan metode Integrated performance measurement systems yaitu metode pengukuran kinerja yang bertujuan untuk menggambarkan sistem pengukuran kinerja dalam arti yang tepat dalam bentuk integrasi seefektif dan seefisien mungkin
8	(Rahmayanti, 2019)	Pengukuran Kinerja Departemen Sumber Daya Manusia Pada Hotel Siliwangi Semarang Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC)	Program Studi Manajemen FEB UNIKA Soegojapranata 2019, 74-92	Human Resources Scorecard	mengukur kinerja sumber daya manusia pada Hotel Siliwangi Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan pengukuran kinerja departemen sumber daya manusia pada Hotel Siliwangi Semarang sudah mencapai target yang diharapkan. Hal ini

					ditunjukkan pada 5 program inisiatif yang termasuk dalam kategori Hijau yaitu Meningkatkan kesejahteraan pegawai, Meningkatkan kecepatan layanan, Meningkatkan kehadiran pegawai, Mengevaluasi kinerja pegawai, Menjaga kesehatan para pegawai, 1 program inisiatif yang termasuk dalam kategori Kuning yaitu Menerapkan pelatihan sesuai bidangnya. Dikategorikan Kuning karena indikator tersebut berada pada level 4
9	Susilowati & Hidayatullah, 2019	Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Dalam Penentuan Lokasi Home Industri Di Kabupaten Pringsewu	EXPERT: Jurnal Manajemen Sistem Informasi dan	<i>Analytical Hierarchy Process</i> dan <i>Human Resources Scorecard</i>	Cara menentukan lokasi industri di Kabupaten Pringsewu yaitu dengan Membuat sistem pendukung keputusan (SPK) berdasarkan 7 faktor kriteria yaitu Bahan Mentah (BM),

			Teknologi 2019, Vol.9 (1)		TenagaKerja (TK), Sumber Energi (SE), Transportasi (TP), Pasar (P), Teknologi (T), Kondisi Lingkungan (KL).
10	(Zulfikar & Rachman, 2020)	Penerapan <i>Value Stream Mapping</i> Dan <i>Process Activity Mapping</i> Untuk Identifikasi Dan Minimasi 7 Waste Pada Proses Produksi Sepatu X Di PT.PAI	Jurnal Inovisi 2020, Vol.16 (1)	<i>Value Stream Mapping & Process Activity Mapping</i>	Pada proses produksi sepatu X ditemukan beberapa pemborosan, sehingga untuk mengetahui dan memperbaiki pemborosan tersebut digunakan <i>Tools Value Stream Mapping</i> dan <i>Proscess Activity Mapping</i> . Dari penelitian yang dilakukan, diperoleh beberapa <i>waste</i> pada proses produksi sepatu X diantaranya yaitu <i>waiting</i> , <i>motion</i> , dan <i>transportation</i> .
11	Sukendar et al.,2021	Analisis Kinerja Supplier Berdasarkan Pendekatan <i>Vendor Performance Indicator</i> (VPI) Menggunakan Metode <i>Analytical Hierarchy</i>	Jurnal DINAMIKA TEKNIK 2021, Vol .IV (1), 11-20	<i>Vendor Performance Indicator</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i>	Permasalahan yang sering terjadi pada PT. Idelux Furniture Indonesia yaitu pada bahan baku, harga, kualitas, dan keterlambatan saat proses pengiriman tidak sesuai

		<p>Process(AHP) Di PT. Idelux Furniture Indonesia</p>		<p>sehingga diperlukan penilaian evaluasi kinerja supplier pada bahan baku alumunium, sehingga perusahaan dapat mengetahui supplier mana yang memiliki kinerja terbaik dengan beberapa kriteria dan subkriteria yaitu kriteria quality, cost, delivery, flexibility dan responsiveness serta subkriteria kualitas bahan baku, kelengkapan sertifikat, harga bahan baku, periode pembayaran tagihan, ketepatan waktu pengiriman, ketepatan kuantitas atau jumlah bahan baku yang dikirim, dipenuhinya permintaan perubahan jumlah bahan baku yang dipesan, perubahan waktu pengiriman, respon perubahan jadwal pengiriman serta supplier merespon problem kualitas</p>
--	--	---	--	---

Berdasarkan tabel diatas diketahui terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu *human resources scorecard*, *analytical hierrarchy process*, *vendor performance indicator* dan *intregated measurement performance*. Pada penelitian ini peneliti memilih menggunakan metode *human resources scorecard* dan *Analytical Hierrarchy Process*. *Human resources scorecard* digunakan oleh perusahaan untuk merancang dan mengerahkan strategi SDM yang lebih efektif untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. adapun perspektif *human resources scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan/ *Financial*

Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan yang menjadi fokus tujuan serta ukuran di semua perspektif scorecard.

2. Perspektif Pelanggan / *Customer*

Perspektif pelanggan menyelaraskan berbagai ukuran kepuasan, loyalitas, akuisisi dan profitabilitas dari pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal / *Internal Bussines Process*

Perspektif bisnis internal menjelaskan mengenai proses internal untuk memenuhi nilai bagi pelanggan dan pemilik perusahaan

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan / *Learning and Growth*

Mempelajari lebih dalam sumber daya untuk bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif (Lorisa & Doaly, 2018)

AHP memiliki banyak keunggulan salah satunya adalah digambarkan secara grafis sehingga mudah dipahami oleh semua pihak dalam pengambilan keputusan (Haramaini et al., 2018) selain itu, AHP yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty ini ,dapat memecahkan masalah kompleks yang berkriteria banyak (Rusindiyanto, 2009). Keuntungan dari metode AHP ini adalah pada tahap akhir dapat ditarik suatu konsesus yang merupakan gabungan pendapat dari seluruh pihak yang dijadikan narasumber (expert) (Susilowati & Hidayatulloh, 2019).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Menurut Moehariono (2012), pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Whittaker dalam Moehariono (2012), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*). Pengukuran kinerja harus mencakup setidaknya tiga variabel penting yang perlu diperhitungkan: perilaku (proses), hasil (produk langsung dari suatu kegiatan), dan hasil (dampak dari kegiatan.) merupakan variabel yang tidak terpisahkan dan saling tergantung dalam manajemen kinerja (Ulfa & Ridwan, 2015) Menurut Veithzal Rivai, 2008 hasil penilaian kinerja penting digunakan untuk:

- a. Meninjau ulang riwayat kinerja
- b. Memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam menentukan nilai suatu pekerjaan.
- c. Memeriksa kemampuan perusahaan.
- d. Memeriksa kemampuan individu karyawan.
- e. Menyusun target masa depan.
- f. Melihat prestasi seseorang secara realistis.
- g. Memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam perusahaan.
- h. Memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji yang berlaku secara umum.
- i. Memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat.
- j. Memungkinkan manajemen melakukan negoisasi yang objektif dan rasional dengan karyawan

- k. Memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian
- l. Memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan serta menilai karyawan berdasarkan prinsip perusahaan secara adil
- m. Membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- n. Memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan, wewenang, dan tanggung jawab kerja dalam perusahaan sehingga dapat menghilangkan duplikasi dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.
- o. Menghilangkan atau mengurangi keluhan karyawan sehingga akan meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan hubungan kerja yang menguntungkan
- p. Menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan penilaian kinerja tercapai.
- q. Mengetahui latihan yang diperlukan

2.2.2 Key Performance Indicator (KPI)

KPI (Key Performance Indicator) merupakan salah satu indikator atau alat ukur yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kemajuan kinerja karyawan guna mengetahui seberapa sukses suatu perusahaan dalam mencapai tujuan pengeluarannya. Key performance indicator (KPI) memiliki peran penting dalam pertumbuhan sebuah perusahaan. Hal ini karena perusahaan pada akhirnya perlu memiliki visi dan misi yang jelas serta langkah-langkah yang realistis untuk mencapai tujuannya. dalam penentuannya KPI harus benar – benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi, dan tujuan strategis perusahaan, idealnya dapat dilakukan melalui wawancara dan kuisisioner terhadap karyawan dan pimpinan.

Salah satu cara agar mencapai indikator yang baik, implementasi yang berhasil akan tergantung pada pelaksanaan startegi pemeliharaan yang baik sesuai dengan apa yang telah di tetapkan (Putri Indah, 2017) *Key Performance Indicator* (KPI) setiap perusahaan akan berbeda satu dengan lainnya, tergantung pada target atau tujuan setiap perusahaan tersebut. Menurut Moetheriono, 2012 Persyaratan

untuk menyusun indikator dalam *Key Performance Indicator* yaitu : spesifik/ jelas, dapat diukur secara objektif dan jelas ukurannya baik kuantitatif maupun kualitatif, relevan, dapat dicapai, sensitif / fleksibel, efektif.

Key Performance Indicator banyak digunakan untuk membantu perusahaan mengetahui tingkat perkembangan dan merumuskan langkah pelaksanaan kegiatan di masa depan. Menurut Moeheriono,2012 seluruh karyawan akan berkonsentrasi dalam bekerja bila mengetahui dengan jelas KPI yang ditetapkan.

Menurut David Parmenter, ada tujuh kesimpulan karakteristik KPI yang berada pada perusahaan, di mana pada umumnya membuat KPI secara terintegrasi yaitu:

1. Ukuran pada Non Financial, pada ukuran ini tidak dinyatakan dalam bentuk rupiah, dolar, yen dan euro dan lain – lain, tetapi pada ukuran secara kualitatif.
2. Ukuran frekuensi pelaporan, pada ukuran ini ditulis apakah harian atau 24 jam / 7 hari.
3. Selalu ditindaklanjuti oleh CEO (Chief Executive Officer) dan pihak manajemen, apabila ada koreksi atau tanggapan harus ada tindak lanjut dari direksi dan pihak manajemen.
4. Semua staf ikut berpartisipasi dan memahami pengukurannya dan tindakannya.
5. Seluruh karyawan dan tim ikut bertanggung jawab.
6. Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan (Critical Success Factor/CSF).
7. Berpengaruh positif, misalnya memengaruhi ukuran kinerja yang lain.

2.2.3 Human Resourced Scorecard

Metode Human Resources Scorecard merupakan metode pengukuran sumber daya manusia meliputi manusia, strategi, dan kinerja demi tercapainya tujuan perusahaan yang lebih baik. Perbedaan *antara Human Resource Scorecard* dengan *Balanced Scorecard* adalah bahwa *balanced scorecard* lebih mengukur kinerja seluruh perusahaan berupa *tangible assets* sedangkan *human resource scorecard* lebih mengukur kinerja sumber daya manusia perusahaan yang berupa *intangible assets*. *Human resource scorecard* merupakan metode pengukuran

sumber daya manusia yang memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak berwujud) terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan (Ulfa & Ridwan, 2015) Pada pengukuran dengan *Human Resource Scorecard* langkah pertama yaitu mendefinisikan strategi bisnis untuk menentukan tujuan strategis, membangun argumen bisnis untuk SDM, melakukan perancangan peta strategis kemudian mengidentifikasi HR *Deliverable* untuk mengeksekusi strategi perusahaan, kemudian menyelaraskan arsitektur SDM dengan HR *Deliverable*. Selanjutnya, merancang sistem pengukuran SDM strategis yang terdiri dari: menentukan ukuran kinerja, pembobotan, serta menentukan target dan inisiatif. Dalam *Human Resources Scorecard*, masing – masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif *Financial* merupakan ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan yang diambil mengenai perspektif *customer*, internal dan *learning and growth*.
2. Perspektif *Customer* merupakan landasan atau tolak ukur aset implementasi dari strategi sumber daya manusia terhadap *customer* dari perspektif internal dan perspektif *learning and growth*.
3. Perspektif *Internal Business Process* berfokus pada proses internal yang memberikan dampak pada kepuasan *customer* dan mencapai tujuan finansial dari organisasi. Perspektif *internal business process* berkaitan dengan inovasi, proses dan pelayanan.
4. Perspektif *Learning and Growth* berfokus pada sistem dan strategi melalui pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia (Rusindiyanto, 2009).

Brian. E. Becker dan kawan-kawan membedakan *Human Resource Efficiency Measures* (doables) ke dalam 2 kategori, yaitu: *core efficiency measures* dan *strategic efficiency measure*. *Core efficiency measures* merupakan pengeluaran sumber daya manusia yang signifikan, namun tidak mempunyai kontribusi langsung terhadap implementasi strategi perusahaan *Strategic efficiency measures* menilai efisiensi dari aktivitas sumber daya manusia dan proses yang dirancang untuk menghasilkan kontribusi sumber daya manusia (*Human Resource Deliverables*).

2.2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Metode AHP merupakan metode yang dapat digunakan dalam sistem pengambilan keputusan dengan memperhatikan faktor – faktor persepsi, preferensi, pengalaman dan intuisi. Bobot dikatakan konsisten apabila nilai *inconsistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1. Dengan menggunakan metode AHP dapat ditarik suatu kesimpulan yang merupakan gabungan pendapat dari seluruh *expert* (Susilowati & Hidayatulloh, 2019). Metode AHP memiliki keunggulan dalam pengambilan keputusan sehingga mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. AHP digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain dengan alasan sebagai berikut:

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Secara umum langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan AHP adalah sebagai berikut (Suryadi dan Ramdhani, 1998):

1. Mendefinisikan permasalahan dan menentukan secara spesifik tujuan dan solusinya.
2. Menyusun masalah ke dalam struktur hirarki sehingga permasalahan menjadi kompleks
3. Menyusun matriks-matriks perbandingan berpasangan untuk setiap level di bawahnya, sebuah matriks untuk setiap elemen yang tepat berada pada level di atasnya.
4. Pengisian matriks perbandingan berpasangan oleh pengambil keputusan, digunakan pengukuran skala 1 sampai 9. Nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan Saaty dapat diukur menggunakan tabel 2 berikut :

Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Pasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemensama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan
Kebalikan	Jika aktivitas i mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikannya dibandingkan dengan i

Sumber (Susilowati & Hidayatulloh, 2019)

5. Melakukan pengujian konsistensi dengan menggunakan eigen value terhadap perbandingan berpasangan antar elemen yang didapatkan pada tiap level hirarki.
6. Mengulangi langkah 3,4 dan 5 setiap level cluster dan hirarki.
7. Melakukan sintesis untuk menyusun bobot vektor eigen tiap elemen masalah pada setiap level hirarki.
8. Mengevaluasi konsistensi hirarki, jika nilainya lebih besar 0.1 maka terjadi inkonsistensi, kualitas data harus diperbaiki.

Rumus dari indeks konsistensi (CI) adalah

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

Dimana : λ_{maks} = eigen value maksimum

n = ukuran matriks

Rumus dari konsistensi / inkonsistensi (CR) itu sendiri dapat dituliskan sebagai berikut :

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

dimana : CR = Consistensi Ratio

CI = Indeks Konsistensi

RI = Indeks Random

Tabel 2.3 Indeks Random

N	1,2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber (Ulfa & Ridwan, 2015)

Apabila nilai $CR \leq 0,1$, maka masih dapat ditoleransi tetapi bila $CR > 0,1$ maka perlu dilakukan revisi, Nilai $CR = 0$ dapat dikatakan “perfectly consistent”

2.2.5 Value Stream Mapping

Current Stream Mapping merupakan peta hasil kondisi yang terjadi saat ini dalam proses produksi. Proses penggambaran Current Stream Mapping merupakan hasil kondisi aktual saat dilakukan observasi dan pengumpulan data proses produksi pada area produksi dengan menggunakan alat bantu pengukur waktu seperti stopwatch, setelah itu menentukan kriteria aktivitas yang bernilai tambah (Value Added), aktifitas yang tidak bernilai tambah (Non-Value Added) dan aktifitas yang tidak bernilai tambah tetapi masih dibutuhkan (Necessery but NonValue Added). Dalam pembuatan *process activity mapping* dilakukan dengan pengambilan data aktivitas dari perusahaan, pengukuran waktu proses dengan mengamati secara langsung proses yang terjadi di perusahaan.

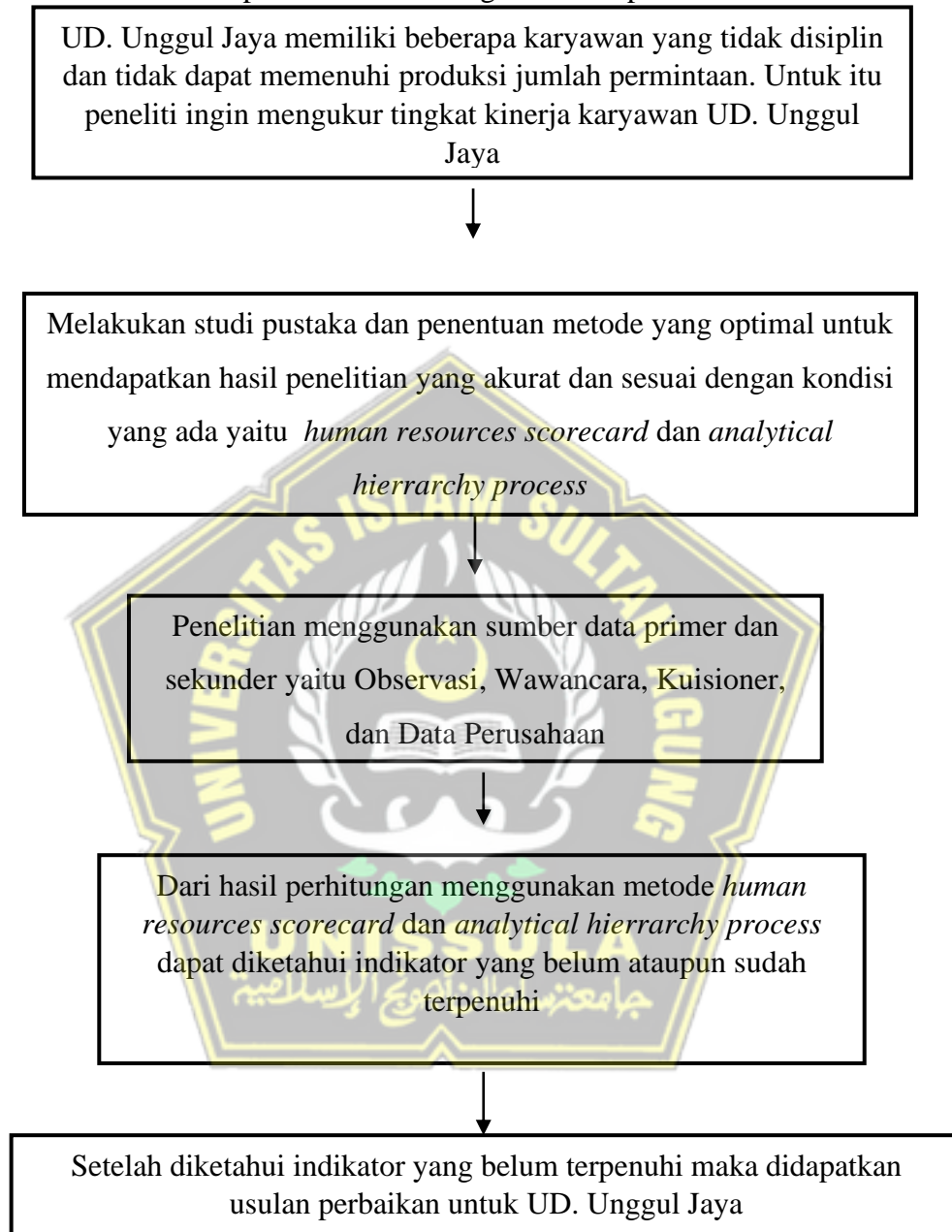
2.3 Hipotesa dan Kerangka Teoritis

2.3.1 Hipotesa

Hipotesa merupakan suatu anggapan dasar atau dugaan jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Berdasarkan penelitian lain yang telah dilakukan sebelumnya diketahui bahwa metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierrachy Process* dapat digunakan sebagai metode pengukuran kinerja karyawan maka hipotesis penelitian ini adalah diharapkan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* juga dapat menyelesaikan permasalahan yang sama agar dapat mengetahui kinerja karyawan di UD. Unggul Jaya

2.3.2 Kerangka Teoritis

Berikut ini merupakan skema kerangka teoritis penelitian:



Gambar 2.1 Kerangka Teoritis

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pengumpulan Data

Dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk penelitian. Adapun data-data peneliti antara lain:

a. Data Primer

Diperoleh dari sumber asli (tanpa melalui media), data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individu atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan hasil pengujian. Data ini didapat dari metode-metode wawancara atau dengan memberikan kuisioner kepada pihak-pihak yang kompeten. Data primer pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Data kriteria dan subkriteria pengukuran kinerja
2. Data observasi

b. Data Sekunder

Diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder biasanya berbentuk dokumen, file, arsip atau catatan-catatan perusahaan. Data ini diperoleh melalui dokumentasi perusahaan dan literatur yang berhubungan dengan penelitian selama periode tertentu. Data sekunder pada penelitian ini berupa :

1. Data jumlah karyawan 2021
2. Data jumlah produksi
3. Dokumen-dokumen perusahaan terkait dengan penelitian

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian di UD. Unggul Jaya sebagai berikut:

1. Observasi

Merupakan suatu metode dilakukan peneliti dengan mengamati secara langsung ke tempat penelitian terkait Pengukuran Kinerja

2. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung dengan pihak yang terkait dalam perusahaan sehingga dapat membantu memberikan penjelasan mengenai masalah yang sedang diteliti.

3. Kuesioner

Metode pengumpulan data dengan cara mengajukan indikator (variabel) secara tertulis di lembar kuesioner yang diisi oleh pihak yang bersangkutan dengan 10 pertanyaan indikator.

3.3 Pengujian Hipotesa

Pada pengujian hipotesa ini berdasarkan data yang sudah di kumpulkan yaitu data hasil dari observasi, wawancara dan kuesioner. Berdasarkan penelitian lain yang telah dilakukan sebelumnya diketahui bahwa metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierrachy Process* dapat digunakan sebagai metode pengukuran kinerja karyawan maka hipotesis penelitian ini adalah diharapkan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* juga dapat menyelesaikan permasalahan yang sama agar dapat mengetahui kinerja karyawan di UD. Unggul Jaya.

3.4 Metode Analisis

Dalam penelitian ini peneliti memerlukan data visi dan misi perusahaan untuk membuat *Key Performance Indicator* melalui kuesioner yang diisi dan di setujui oleh pimpinan perusahaan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* kemudian dilakukan penilaian pembobotan indikator dengan metode *Analytical Hierarchy Process* untuk mengetahui indikator apa saja yang harus di tingkatkan.

3.5 Pembahasan

Langkah - langkah peneliti dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a. Identifikasi Variabel / Indikator

Pada tahap ini dilakukan identifikasi indikator yang akan dijadikan tolak ukur bagi pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode HRSC

b. Melakukan Wawancara

Melakukan wawancara dan pembagian kuesioner penentuan indikator, dan kuisisioner pembobotan penilaiam kepada pemilik UD. Unggul Jaya mengenai data yang dibutuhkan

c. Melakukan Perhitungan

Menghitung pembobotan penilain menggunakan metode AHP. Membuat matriks perbandingan, serta menghitung nilai konsistensi

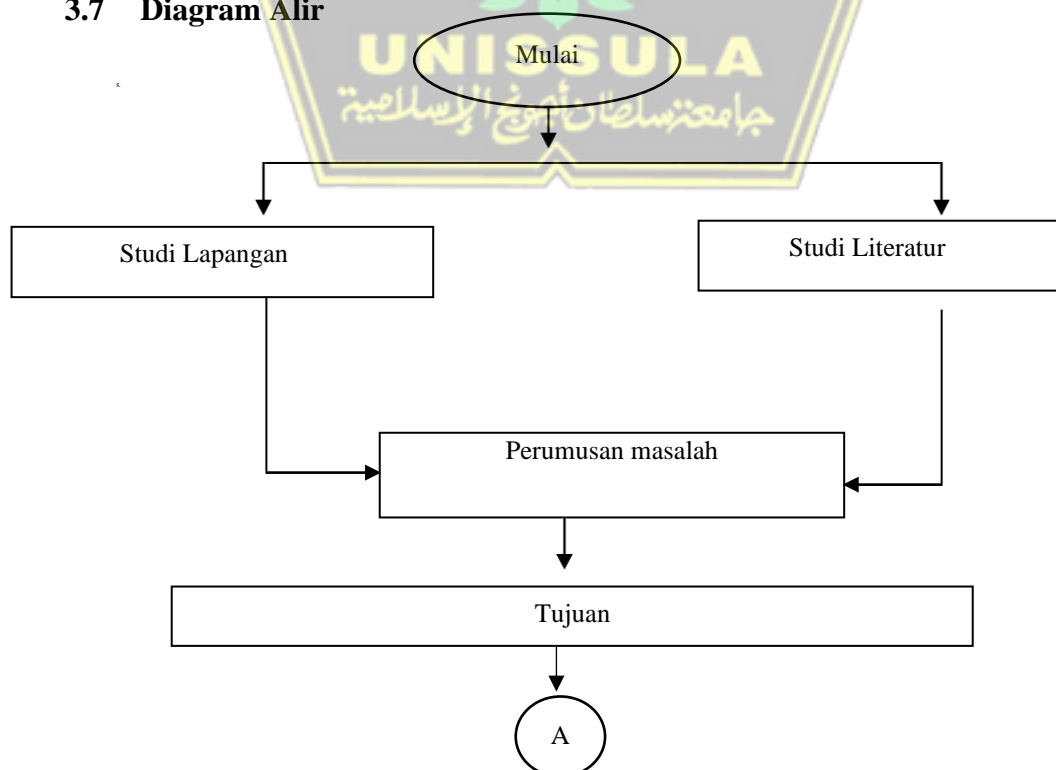
d. Membuat Rekapitulasi Data

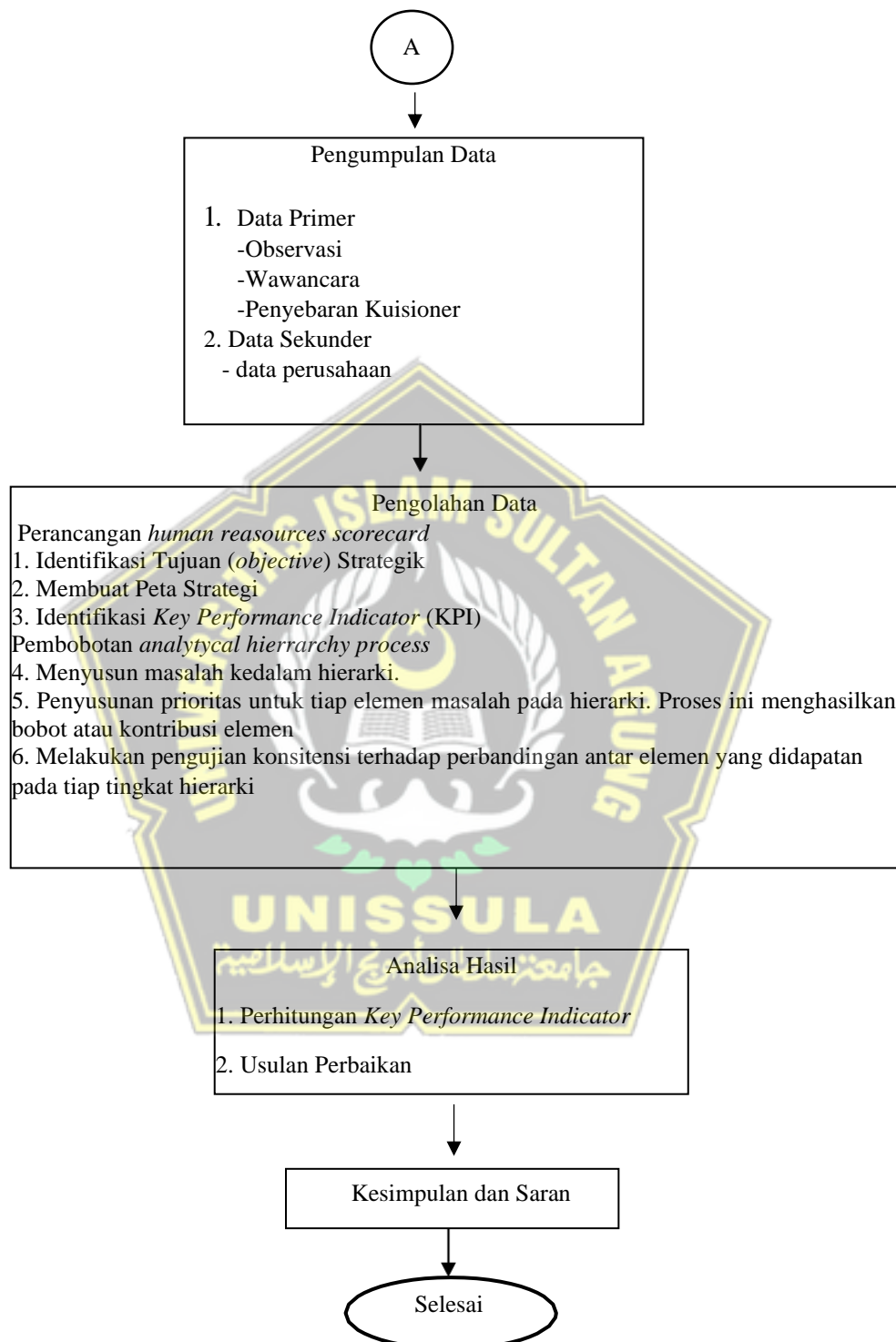
Menganalisi hasil pengukuran kinerja menggunakan metode HRSC dan AHP untuk mengetahui indikator mana yang masih buruk dimana perlu dilakukan perbaikan, cukup baik dan sudah baik

3.6 Kesimpulan dan Saran

Tahap akhir penelitian ini adalah penarikan kesimpulan atas keseluruhan hasil yang diperoleh dari langkah-langkah penelitian yang dilakukan. Penarikan kesimpulan merupakan jawaban dari permasalahan yang ada. Selain itu akan diberikan saran sebagai masukan yang positif berkaitan dengan hasil penelitian.

3.7 Diagram Alir





Gambar 3.1 Metode Penelitian

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

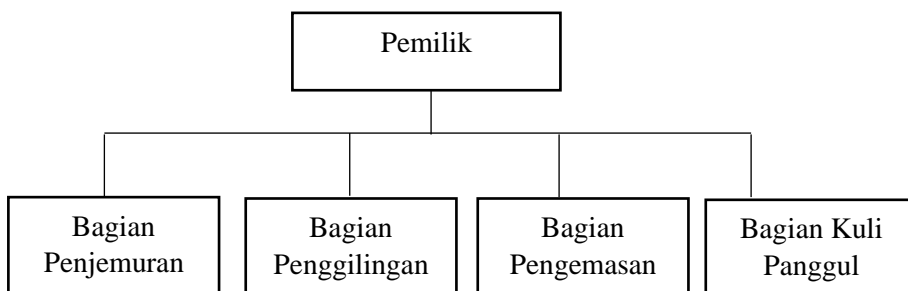
Berikut adalah data data yang digunakan dalam penelitian ini yang berasal dari hasil observasi, wawancara dan Kuesioner di UD. Unggul Jaya

4.1.1 Gambaran Umum

UD. Unggul Jaya merupakan usaha penggilingan padi yang terletak di desa Jatirogo RT 02/RW 04 Kec. Bonang, Kab. Demak, Jawa Tengah. UD. Unggul Jaya sendiri menjual hasil produksinya yang berupa beras, sekam dan bekatul ke Kudus, Semarang, dan Jakarta. Produksi hanya dilakukan sesuai dengan permintaan dari pelanggan. UD. Unggul Jaya memiliki 10 karyawan tetap yang semuanya berjenis kelamin laki-laki dengan tugas masing-masing yaitu penjemuran gabah, penggilingan gabah, pengemasan produk, dan kuli panggul. UD. Unggul Jaya memiliki visi dan misi sebagai tujuan untuk memajukan perusahaan kedepannya. Adapun visi dari UD. Unggul Jaya adalah mengutamakan kualitas pelayanan terbaik bagi seluruh pelanggan dan mitra bisnis, sedangkan misi dari UD. Unggul Jaya adalah menjalin hubungan yang erat dan saling menguntungkan dengan seluruh mitra bisnis serta menjaga, mengawasi, memastikan produk sampai dalam kondisi baik saat pendistribusian.

4.1.2 Struktur Organisasi

Berikut ini merupakan struktur organisasi yang ada di UD. Unggul Jaya :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi UD. Unggul Jaya

Adapun tugas dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi UD. Unggul Jaya adalah sebagai berikut:

1. Pemilik

Pemilik merupakan pimpinan tertinggi di UD. Unggul Jaya yang bertugas untuk bertanggung jawab dan memberikan keputusan wewenang tertinggi di perusahaan, mengkoordinir kegiatan operasional peningkatan kinerja perusahaan, bertanggung jawab untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia serta bertanggung jawab atas strategi kebijakan perusahaan.

2. Bagian penjemuran

Bagian penjemuran sendiri terdiri dari 3 orang yang bertugas dalam menjemur gabah basah hingga menjadi gabah kering. Penjemuran gabah dilakukan setiap hari hingga gabah benar benar kering sebelum dilakukan penggilingan.

3. Bagian penggilingan

Bagian penggilingan terdiri dari 2 orang karyawan yang bertugas mengolah gabah bersih hingga menjadi beras sekam dan bekatul. Proses penggilingan dilakukan setiap hari dengan kapasitas maksimal 15 ton per hari nya.

4. Bagian pengemasan

Pada bagian pengemasan terdiri dari 2 orang karyawan yang bertugas melakukan pengemasan produk secara manual yaitu memasukka beras sekam dn bekatul ke dalam karung yang kemudian akan dijahit.

5. Bagian kuli panggul

Pada bagian ini karyawan bertugas dalam memindahkan karung karung gabah yang akan di proses kedalam mesin penggilingan ataupun memindahkan karung karung beras, sekam, dan bekatul yang sudah diproses untuk dipindahkan ke gudang ataupun kendaraan sebelum produk di pasarkan.

4.1.3 Hasil Wawancara

Berikut ini adalah hasil dari wawancara kepada pemilik UD. Unggul Jaya selaku expert mengenai pengukuran kinerja di UD. Unggul Jaya

Tabel 4.1 Hasil Wawancara

PERTANYAAN	JAWABAN
1. Apakah sudah dilakukan pengukuran kinerja karyawan di UD. Unggul Jaya?	“untuk pengukuran kinerja sendiri belum dilakukan secara komprehensif hanya sebatas subjektif menurut pandangan pribadi”
2. Apa visi dan misi dari UD. Unggul Jaya?	“visi dari UD. Unggul Jaya adalah mengutamakan kualitas pelayanan terbaik bagi seluruh pelanggan dan mitra bisnis, sedangkan misi dari UD. Unggul Jaya adalah menjalin hubungan yang erat dan saling menguntungkan dengan seluruh mitra bisnis serta menjaga, mengawasi, memastikan produk sampai dalam kondisi baik saat pendistribusian”
3. Bagaimana system, status dan jumlah karyawan di UD. Unggul Jaya?	“karyawan disini berjumlah 10 orang semuanya laki laki dan memiliki tugas masing masing yaitu, penjemuran, penggilingan, pengemasan, dan kuli panggul.”
4. Permasalahan apa yang sering terjadi pada karyawan di UD. Unggul Jaya?	“ada beberapa karyawan yang kurang disiplin seperti sering terlambat masuk kerja bahkan absen sehingga menyebabkan tidak tercapainya jumlah produksi”
5. Sanksi apa yang di terapkan perusahaan ketika karyawan tidak disiplin?	“sanksi yang diberikan berupa teguran secara personal kepada karyawan yang bersangkutan”
6. Apakah terdapat reward yang diberikan kepada karyawan?	“selama ini hanya ada sistem penggajian untuk karyawan”

4.1.4 Kuesioner

Salah satu cara pengumpulan data adalah dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada narasumber yang dibutuhkan yaitu *expert* atau pemilik UD. Unggul Jaya. Adapun kuesioner yang disebar adalah kuesioner umum yang berisikan pernyataan kriteria yang diusulkan oleh peneliti berdasarkan visi dan misi perusahaan serta hasil wawancara dengan pemilik dan kuesioner pembobotan matriks perbandingan yaitu berupa penilaian *expert* terhadap kriteria yang telah disetujui sebelumnya.

KUESIONER

Responden yang terhormat :

Perkenalkan saya Mutamimatur Roshidah mahasiswi Universitas Islam Sultan Agung Semarang Fakultas Teknologi Industri Program Studi Teknik Industri yang sedang mengadakan penelitian tentang “PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* (HRSC) DAN *ANALITYCAL HIEERARCHY PROCESS* DI UD. UNGGUL JAYA”. Kali ini, saya selaku peneliti meminta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk membantu penelitian ini dengan mengisi kuisisioner.

Kuesioner ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah masing-masing *Strategy Objective* cukup relatif dan tepat sasaran untuk dijadikan indikator kinerja dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dan secara signifikan cukup dapat mewakili pencapaian visi, misi, sasaran, strategi, dan kebutuhan sumber daya manusia dari usaha ini.

Petunjuk Pengisian : Berilah tanda check (√) pada kolom jawaban yang sesuai. Jawaban “YA” berarti melakukan identifikasi pada kegiatan tersebut, jawaban “TIDAK” berarti tidak melakukan identifikasi pada kegiatan tersebut.

Hormat Saya,

Mutamimatur Roshidah

Perspektif *Financial*

Tabel 4.2 Kuesioner Perspektif *Financial*

Kode	<i>Strategy Objective</i>	Jawaban	
		YA	TIDAK
F1	Peningkatan Produktivitas Karyawan	√	
F2	Peningkatan Kesejahteraan Karyawan	√	

Perspektif *Customer*

Tabel 4.3 Kuesioner Perspektif *Customer*

Kode	Strategy Objective	Jawaban	
		YA	TIDAK
C1	Peningkatan tanggung jawab karyawan	√	
C2	Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan	√	

Perspektif *Internal Bussines Process*

Tabel 4.4 Kuesioner Perspektif *Internal Bussines Process*

Kode	Strategy Objective	Jawaban	
		YA	TIDAK
I1	Peningkatan komunikasi karyawan	√	
I2	Peningkatan kedisiplinan karyawan	√	
I3	Peningkatan standar perekrutan karyawan	√	
I4	Peningkatan motivasi kinerja karyawan	√	

Perspektif *Learning And Growth*

Tabel 4.5 Kuesioner Perspektif *Learning and Growth*

Kode	Strategy Objective	Jawaban	
		YA	TIDAK
L1	Peningkatan keterampilan karyawan	√	
L2	Pemberian reward	√	

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner diatas :

Menurut anda, apakah rancangan *Strategy Objective* diatas sudah mewakili sistem organisasi pada UD. Unggul Jaya? Jika tidak berikan alasan anda :

.....

Jika tidak, mohon tuliskan rekomendasi *Strategy Objective* pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.6 Kuesioner Rekomendasi *Expert*

Kode	Strategy Objective	Jawaban	
		YA	TIDAK

Data Responden

Demak, 12 November 2021

Nama : Muasrofah

Jabatan : Pemilik



Responden

KUESIONER

I. BIODATA

Nama : Muasrofah

Jabatan : Pemilik

II. PENGANTAR

Kuesioner ini bertujuan untuk menentukan pembobotan tingkat kepentingan perspektif, strategy objectives, pada *Human Resources Scorecard*. Sebelum mengisi kuesioner ini, diharapkan responden terlebih dahulu membaca petunjuk pengisian kuesioner yang diberikan.

III. PETUNJUK PENGISIAN

Untuk menyamakan pemahaman dan prosedur, berikut adalah petunjuk pengisian kuesioner pembobotan :

1. Pembobotan dilakukan dengan perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan kriteria di sebelah kanan dan kiri.
2. Berikan tanda (√) atau centang pada tempat yang sesuai dengan arti penilaian sebagai berikut :

Tabel 4.7 Intensitas Kepentingan

Intensitas Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama pentingnya .
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada lainnya
5	Elemen yang satu essensial atau sangat penting ketimbang elemen lainnya.
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen lain.

9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan berdekatan.

3. Usahakan penilaian saudara konsisten, sebagai contoh : jika A lebih penting dari B dan B lebih penting dari C, maka A lebih penting dari C.
4. Berikut contoh pengisian yang benar :

Tabel 4.8 Contoh Pengisian Kuesioner

No	Kriteria a	Skala										Skala										Kriteria b
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1	A								√												B	
2	A			√																	C	

Keterangan :

1 : Sama pentingnya

3 : Sedikit lebih penting

5 : Lebih penting

7 : Jelas lebih penting

9 : Mutlak lebih penting

Arti pengisian diatas :

a. A pada tingkat kepentingan sedikit lebih penting daripada B

b. A pada tingkat kepentingan jelas lebih penting daripada C

Kepentingan Faktor dan Sub Faktor dari 4 Perspektif

Tabel 4.9 Kuesioner Perbandingan 4 Perspektif

no	perspektif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perspektif
1	Financial											√							Customer
2	Financial													√					Internal Bussines Process

3	Financial																					√					Learning and Growth		
4	Customer																												Internal Bussines Process
5	Customer																												Learning and Growth
6	Internal Bussines Process																												Learning and Growth

Kepentingan Faktor dan Sub Faktor dari Masing-Masing Perspektif Dalam Perspektif *Financial*

Tabel 4.10 Kuesioner Perbandingan Perspektif *Financial*

n	Strategy Objective	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategy Objective	
1	Peningkatan Produktivitas Karyawan								√											Peningkatan Kesejahteraan Karyawan

Dalam Perspektif *Customer*

Tabel 4.11 Kuesioner Perbandingan Perspektif *Customer*

no	Strategy Objective	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategy Objective	
1	Peningkatan tanggung jawab karyawan						√													Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan

Dalam Perspektif *Internal Bussines Process*

Tabel 4.12 Kuesioner Perbandingan Perspektif *Internal Bussines Process*

1	Peningkatan keterampilan karyawan							√												Pemberian reward
---	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------

Sumber (Rahmayanti, 2019)

4.2 Pengolahan Data

Berikut merupakan pengolahan data dari hasil kuesioner menggunakan metode human resources scorecard dan *analytical hierarchy process*

4.2.1 Identifikasi Strategy Objectives Human Resources Scorecard

Pada tahap ini dilakukan perumusan dan identifikasi *strategy objectives* yang terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth* dengan input berupa visi dan misi perusahaan sedangkan outputnya berupa *strategy objectives* yang menjadi program inisiatif dan aktivitas ke empat perspektif, kemudian strategi akan diidentifikasi, diuji validitasnya dengan menggunakan metode *expert judgment*, sehingga didapatkan *strategy objectives* yang selaras dengan visi dan misi perusahaan. berikut *strategy objectives* UD. Unggul Jaya:

Tabel 4.14 Strategy Objectives

Perspektif	Kode	Strategy objective
<i>Financial</i>	F1	Peningkatan Produktivitas Karyawan
	F2	Peningkatan Kesejahteraan Karyawan
<i>Customer</i>	C1	Peningkatan tanggung jawab karyawan
	C2	Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan
<i>Internal bussines process</i>	I1	Peningkatan komunikasi karyawan
	I2	Peningkatan kedisiplinan karyawan
	I3	Peningkatan standar perekrutan karyawan
	I4	Peningkatan motivasi kinerja karyawan
<i>Learning and growth</i>	L1	Peningkatan keterampilan karyawan
	L2	Pemberian reward

Sumber : (Sahaya & Wahyuni, 2017)

Berikut adalah penjelasan *strategy objectives* (SO) dari visi dan misi perusahaan yang telah dirumuskan dalam berbagai perspetif adalah :

1. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* merupakan ukuran kinerja yang memberikan pendanaan dan pengelolaan finansial yang diperlukan dalam mengelola aktivitas – aktivitas sumber daya manusia kepada perusahaan.

Berikut strategi objectives perspektif financial

a. Peningkatan produktivitas karyawan

Strategy objectives ini digunakan untuk mendukung visi dari UD. Unggul Jaya adalah mengutamakan kualitas pelayanan terbaik bagi seluruh pelanggan dan mitra bisnis. Untuk mencapai visi tersebut dibutuhkan produktivitas karyawan dengan mengelola dan melakukan kontrol biaya yang dikeluarkan untuk sumber daya manusia. Dengan dilakukannya hal tersebut dapat menurunkan biaya yang dialokasikan ke dalam sumber daya manusia

b. Peningkatan kesejahteraan karyawan

Strategy objectives ini digunakan untuk meningkatkan kenyamanan sehingga terbentuk loyalitas karyawan sebagai salah satu cara menjaga aset penting serta produktivitas pegawai tanpa mengurangi upah. bentuk program kesejahteraan karyawan tidak hanya berupa uang. Tapi juga dalam bentuk lain misalnya fasilitas yang disediakan perusahaan.

2. Perspektif *Customer*

Perspektif customer merupakan tolak ukur karyawan sebagai aset atau output dari implementasi sumber daya manusia. Pelanggan dalam maksud ini adalah pelanggan internal (karyawan) dan external . Berikut adalah *strategy objective* perspektif *customer*.

a. Peningkatan tanggung jawab karyawan

Strategy objectives ini mendukung visi dari UD. Unggul Jaya adalah mengutamakan kualitas pelayanan terbaik bagi seluruh pelanggan dan mitra bisnis. Untuk mencapai visi menjadi makanan paling populer di Indonesia dibutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai loyalitas dan tanggung jawab tinggi kepada perusahaan. Tanggung jawab dan loyalitas tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

b. Peningkatan pelayanan kepada pelanggan

Strategy objective ini mendukung misi dari UD. Unggul Jaya adalah menjalin hubungan yang erat dan saling menguntungkan dengan seluruh mitra bisnis serta menjaga, mengawasi, memastikan produk sampai dalam kondisi baik saat pendistribusian. Untuk mencapai misi ini dibutuhkan pelayanan yang baik. Dengan kualitas pelayanan yang baik dari para karyawan akan tercipta pelanggan loyal.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif *internal business process* adalah perspektif yang memfokuskan pada proses internal yang memberikan dampak kepada *customer* dan mencapai tujuan finansial dari organisasi serta menyelaraskan SDM dengan strategis bisnis. Berikut *strategy objectives* perspektif internal business process.

a. Peningkatan komunikasi karyawan

Strategy objectives ini digunakan untuk meningkatkan solidaritas dan kedekatan antar karyawan. Komunikasi baik yang terjalin antar karyawan akan memudahkan mereka untuk menjalin kerja sama dengan yang lainnya. Kerja sama yang baik ini bisa meningkatkan produktivitas mereka sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam pemenuhan permintaan pelanggan.

b. Peningkatan kedisiplinan karyawan

Strategy objectives ini digunakan untuk meningkatkan performa karyawan. Dengan kedisiplinan karyawan yang baik dalam hal ketepatan waktu, rasa tanggung jawab akan tugas yang di berikan, bekerja sama dalam tim yang kuat, maka proses produksi dapat berjalan secara maksimal sehingga dapat memenuhi permintaan dari pelanggan.

c. Peningkatan standar perekrutan

Strategy objectives ini digunakan perusahaan meningkatkan penjaminan mutu kepada pelanggan dengan cara meningkatkan standar etos kerja dan kualitas para karyawan untuk merealisasikan visi dari UD. Unggul Jaya yaitu mengutamakan kualitas pelayanan terbaik bagi seluruh pelanggan dan mitra bisnis untuk meningkatkan standart etos kerja dan kualitas para karyawan.

d. Peningkatan motivasi kinerja karyawan

Strategy objective ini dibuat untuk mendukung misi perusahaan bekerja secara konsisten untuk meningkatkan kinerja dan memperkuat perusahaan dengan

memanfaatkan jaringan dan memperluas distribusi global kami. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai motivasi saat bekerja yang tinggi, sehingga *strategy objectives* ini bertujuan untuk mengukur tingkat tanggung jawab karyawan terhadap kewajibannya sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif *learning and growth* mengenai kualitas dan proses proses pada sumber daya manusia yang perlu ditampilkan, dikembangkan dan ditingkatkan dalam rangka meningkatkan kinerja dan efektifitas serta mencapai tujuan perusahaan. Berikut *strategy objective* perspektif *learning and growth*.

a. Peningkatan keterampilan karyawan

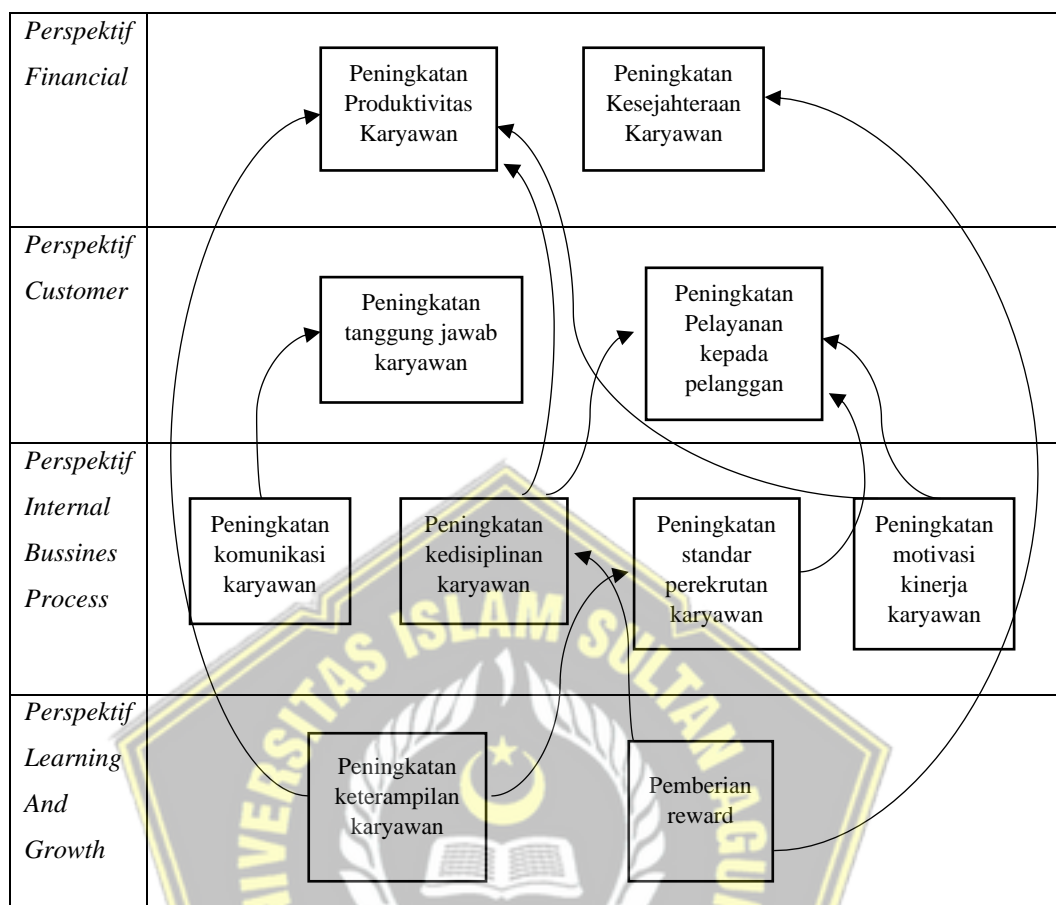
Strategy objectives ini mendukung misi perusahaan yaitu bersaing dalam kualitas dengan menjadi efisien dan menerapkan teknologi baru, dan tetap responsif terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen di Indonesia dan internasional. Proses pengembangan profesionalisme sumber daya manusia dapat dilakukan dengan meningkatkan kualifikasi SDM yang ada, seperti diadakan pelatihan atau seminar yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Peningkatan *reward*

Strategy objectives ini digunakan untuk memberi motivasi kepada para karyawan agar bekerja lebih baik dan efisien sehingga dapat memberikan dampak positif kepada perusahaan.

4.2.2 Strategy Map Objectives Strategy Human Resources Scorecard

Map objectives (peta strategi) merupakan visualisasi atau gambar dari *strategy objectives* yang telah dirumuskan dan diidentifikasi melalui visi dan misi perusahaan. *Strategy map objectives* digambarkan dengan dalam bentuk diagram yang terbagi menjadi empat perspektif yaitu perspektif *financial customer internal business process* dan *learning and growth*. Dalam *strategy map objectives* dapat mengetahui hubungan antara *strategy objectives* dengan setiap perspektif. Berikut gambar diagram peta strategi UD. Unggul Jaya



Gambar 4.2 Peta Strategis UD. Unggul Jaya

Berikut penjelasan dari *map strategy objectives* masing – masing perspektif

1. *Strategy map objectives* perspektif *financial*

Strategy objectives pada perspektif *financial* adalah peningkatan produktivitas karyawan dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Kebutuhan karyawan yang tercukupi dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan serta produktivitas karyawan sehingga dapat memaksimalkan finansial perusahaan.

2. *Strategy map objective* perspektif *customer*

Strategy map objective dari perspektif *customer* yaitu peningkatan tanggung jawab karyawan dan peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Peningkatan tanggung jawab dan peningkatan pelayanan tanggung jawab kepada pelanggan sangat diperlukan untuk kepuasan pelanggan sehingga mendapatkan loyalitas dari pelanggan.

3. *Strategy map objectives* perspektif *internal business process*

Strategy map objectives perspektif *internal business process* yaitu peningkatan komunikasi karyawan, peningkatan kedisiplinan karyawan, peningkatan standar perekrutan karyawan, dan peningkatan motivasi kerja karyawan. Peningkatan komunikasi karyawan berhubungan dengan peningkatan tanggung jawab karyawan. Peningkatan kedisiplinan karyawan berpengaruh dengan peningkatan produktivitas karyawan dan peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Peningkatan standar perekrutan karyawan berpengaruh dengan peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Dan peningkatan motivasi kinerja karyawan berpengaruh dengan peningkatan pelayanan kepada pelanggan.

4. *Strategy map objectives* perspektif *learning and growth*

Strategy map objectives perspektif *learning and growth* adalah peningkatan keterampilan karyawan dan pemberian reward. Peningkatan keterampilan karyawan berpengaruh langsung dengan peningkatan produktivitas karyawan dan peningkatan standar perekrutan karyawan. Sedangkan pemberian reward berpengaruh langsung dengan peningkatan kesejahteraan karyawan dan peningkatan dan peningkatan kedisiplinan karyawan.

4.2.3 Pembobotan Kriteria Kinerja karyawan, perspektif financial, customer, internal bussines process, learning and growth menggunakan metode AHP

Setelah melakukan identifikasi *strategy map objectives*, langkah selanjutnya yaitu menghitung pembobotan masing masing kriteria dan perspektif menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* dengan data penyebaran kuisisioner yang di peroleh dari UD. Unggul Jaya. Kuisisioner tersebut diisi oleh pemilik UD. Unggul Jaya responden tersebut dirasa memahami dan juga sebagai *expert* dalam bidang ini. Indikator dikatakan konsisten bila memenuhi syarat nilai *inconsistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 0,1 atau 10%.

1. Pembobotan empat perspektif

Hasil pembobotan keempat perspektif oleh pemilik UD. Unggul Jaya berdasarkan perhitungan menggunakan AHP dapat dilihat dari tabel berikut :

- Nilai matriks *pairwise comparisons* antar kriteria

Tabel 4.15 *Pairwise Comparisons* Antar Kriteria

Kriteria	Financial	Customer	Internal Bussines Process	Learning and Growth
Financial	1	0.3333	0.2	0.2
Customer	3	1	0.3333	0.3333
Internal Bussines Process	5	3	1	3
Learning and Growth	5	3	0.3333	1
Jumlah	14	7.3333	1.8667	4.5333

$$a[j,i] = \frac{1}{a[i,j]}, \text{ untuk } i \neq j$$

$$A_{n \times n} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{2n} \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Contoh baris 1 kolom 3 didapatkan dari perbandingan matriks baris 3 kolom 1 sehingga didapatkan $\frac{1}{5} = 0.2$ berdasarkan hasil kuesioner oleh *expert*.

Untuk mencari *pairwise comparisons* atau perbandingan berpasangan dengan cara membandingkan setiap perspektif dengan hasil kuisisioner yang telah dilakukan, setelah didapatkan nilai *pairwise comparison* langkah selanjutnya menjumlah setiap perspektif tersebut didapatkan hasil *Financial* 14 *costumer* 7.3333 *internal proses business* 1.8667 dan *learning and growth* 4.5333

- Nilai *eigen vector* normalisasi tiap kriteria

Tabel 4.16 *Eigen Vektor Normalisasi Financial*

Kriteria	Financial	Customer	Internal Bussines Process	Learning and Growth	Total

Financial	1	1	1	1	4
Financial	0.3333	0.3333	0.6	0.6	1.867
Financial	0.2	0.111	0.2	0.0667	0.578
Financial	0.2	0.111	0.6	0.2	1.111
Total	1.7333	1.5556	2.4	1.8667	7.556

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris pertama di kalikan kolom pertama = $1 \times 1 = 1$

Tabel 4.17 Eigen Vektor Normalisasi *Customer*

Kriteria	Financial	Customer	Internal Bussines Process	Learning and Growth	Total
Customer	3	3	1.6667	1.6667	9.333
Customer	1	1	1	1	4
Customer	0.6	0.3333	0.3333	0.1111	1.378
Customer	0.6	0.3333	1	0.3333	2.267
Total	5.2	4.6667	4	3.1111	16.98

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris kedua di kalikan kolom pertama = $3 \times 1 = 3$

Tabel 4.18 Eigen Vektor Normalisasi *Internal Bussines Process*

Kriteria	Financial	Customer	Internal Bussines Process	Learning and Growth	Jumlah
Internal Bussines Process	5	9	5	15	34
Internal Bussines Process	1.6667	3	3	9	16.67
Internal Bussines Process	1	1	1	1	4

Internal Bussines Process	1	1	3	3	8
Total	8.6667	14	12	28	62.67

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris ketiga di kalikan kolom pertama = $5 \times 1 = 5$

Tabel 4.19 Eigen Vektor Normalisasi *Learning and Growth*

Kriteria	Financial	Customer	Internal Bussines Process	Learning and Growth	Jumlah
Learning and Growth	5	9	1.6667	5	20.67
Learning and Growth	1.6667	3	1	3	8.667
Learning and Growth	1	1	0.3333	0.3333	2.667
Learning and Growth	1	1	1	1	4
Total	8.6667	14	4	9.3333	36

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris keempat di kalikan kolom pertama = $5 \times 1 = 5$

Untuk mencari nilai *eigen vector* normalisasi tiap kriteria menggunakan data *pairwise comparisons* dengan mengalikan baris dengan kolom tiap perspektif dan mendapatkan nilai yaitu kriteria *financial* 7.5556 kriteria *customer* 16.978 Kriteria *internal bussines process* 62.667 dan kriteria *learning and growth* 36.

- Nilai *eigen vector* normalisasi kriteria perspektif

Nilai kriteria perspektif didapatkan dari nilai total *eigen vector* normalisasi

Tabel 4.20 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria Perspektif

Kriteria	Financial	Customer	Internal Bussines Process	Learning and Growth	Total	EVN
Financial	4	1.8667	0.5778	1.1111	7.556	0.0613
Customer	9.3333	4	1.3778	2.2667	16.98	0.1378
Internal Bussines Process	34	16.6667	4	8	62.67	0.5087
Learning and Growth	20.6667	8.6667	2.6667	4	36	0.2922
Total					123.2	1

$$\text{Eigen value} = \frac{\text{perkalian matriks}}{\text{eigen vektor (bobot parsial)}}$$

$$\text{Eigen value F} = \frac{7.5556}{4} = 0.0613$$

$$\text{Eigen value C} = \frac{16.978}{4} = 0.1378$$

$$\text{Eigen value I} = \frac{62.667}{4} = 0.5086$$

$$\text{Eigen value L} = \frac{36}{4} = 0.2922$$

Langkah selanjutnya mencari nilai total *eigen vector* normalisasi dengan menjumlahkan hasil keseluruhan *eigen vector* normalisasi kriteria keseluruhan didapat nilai 123.2 kemudian setiap total perspektif dibagi dengan keseluruhan total didapatkan hasil EVN financial 0.0613, EVN costumer 0.1378, EVN internal business process 0.5086 dan EVN learning and growth 0.2922

- Nilai rasio konsistensi

Tabel 4.21 Rasio Konsistensi Kriteria Perspektif

λ_{maks}	CI	CR
9.0796	0.0680	0.0756

$$\begin{aligned}\lambda_{maks} &= \sum \frac{\text{nilai ratio consistency}}{n} \\ &= \frac{4.360784 + 4.272251 + 4.139007 + 4.044444}{4} \\ &= \frac{16.81649}{4} \\ &= 4.2041\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}CI &= \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} \\ &= \frac{4.204122 - 4}{4-1} \\ &= 0.0680\end{aligned}$$

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

$$CR = \frac{0.068041}{0.9}$$

$$CR = 0.0756$$

Dari tabel diatas diketahui bahwa perspektif internal bussines process mempunyai bobot yang paling besar dengan nilai 0.5086 sedangkan perspektif financial, customer dan learning and growth mempunyai bobot yang lebih kecil dibandingkan dengan financial dengan nilai 0.0613, 0.1378 dan 0.2922 Hal tersebut berarti perspektif internal bussines process mempunyai tingkat prioritas yang lebih tinggi daripada perspektif lain dalam peningkatan kinerja karyawan sumber daya manusia. perspektif tersebut mempunyai nilai inconsistency ratio 0.0756 maka konsisten karena dibawah 0.1

2. Pembobotan perspektif financial

Pembobotan financial menggunakan metode AHP dengan membandingkan setiap *strategy objective* yaitu Peningkatan Produktivitas Karyawan dengan Peningkatan Kesejahteraan Karyawan

- Nilai matriks *pairwise comparisons* kriteria *Financial*

Tabel 4.22 Pairwise Comparisons Kriteria *Financial*

Kriteria	peningkatan produktivitas karyawan	peningkatan kesejahteraan karyawan
peningkatan produktivitas karyawan	1	2
peningkatan kesejahteraan karyawan	0.5	1
Jumlah	1.5	3

$$a[j,i] = \frac{1}{a[i,j]}, \text{ untuk } i \neq j$$

$$A_{n \times n} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{2n} \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Contoh baris 2 kolom 1 didapatkan dari perbandingan matriks baris 1 kolom 2 sehingga didapatkan $\frac{1}{2} = 0.5$ berdasarkan hasil kuesioner oleh *expert*.

Untuk mencari *pairwise comparisons* atau perbandingan berpasangan dengan cara membandingkan antar tujuan strategi perspektif dengan hasil kuisisioner yang telah dilakukan, setelah didapatkan nilai *pairwise comparison* langkah selanjutnya menjumlah setiap perspektif tersebut didapatkan hasil peningkatan produktivitas karyawan 1.5 dan peningkatan kesejahteraan karyawan bernilai 3

- Nilai eigen vector normalisasi

Tabel 4.23 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *Financial* Baris 1

Kriteria	peningkatan produktivitas karyawan	peningkatan kesejahteraan karyawan	Jumlah
peningkatan produktivitas karyawan	1	1	2

peningkatan produktivitas karyawan	2	2	4
Baris ke 1	3	3	6

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris pertama di kalikan kolom pertama = $1 \times 1 = 1$

Tabel 4.24 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *Financial* Baris 2

Kriteria	peningkatan produktivitas karyawan	peningkatan kesejahteraan karyawan	Jumlah
peningkatan kesejahteraan karyawan	0.5	0.5	1
peningkatan kesejahteraan karyawan	1	1	2
Baris ke 2	1.5	1.5	3

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris kedua di kalikan kolom pertama = $0.5 \times 1 = 0.5$.

Untuk mencari nilai eigen vector normalisasi tiap kriteria menggunakan data pairwise comparisons dengan mengalikan baris dengan kolom tiap perspektif dan mendapatkan nilai yaitu baris pertama 6 dan baris kedua 3

- Nilai total eigen vector normalisasi

Tabel 4.25 Total Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *Financial*

Kriteria	peningkatan produktivitas karyawan	peningkatan kesejahteraan karyawan	Total	EVN
peningkatan produktivitas karyawan	2	4	6	0.6667

peningkatan kesejahteraan karyawan	1	2	3	0.3333
Keseluruhan			9	1

$$\text{Eigen value} = \frac{\text{perkalian matriks}}{\text{eigen vektor (bobot parsial)}}$$

$$\text{Eigen value peningkatan produktivitas karyawan} = \frac{6}{9} = 0.6667$$

$$\text{Eigen value peningkatan kesejahteraan karyawan} = \frac{3}{9} = 0.3333$$

Langkah selanjutnya mencari nilai total eigen vector normalisasi dengan menjumlahkan hasil keseluruhan eigen vector normalisasi kriteria keseluruhan didapat nilai 9 kemudian setiap total perspektif dibagi dengan keseluruhan total didapatkan hasil EVN produktivitas karyawan 0.6667 dan EVN tanggung jawab karyawan 0.3333

- Nilai konsistensi rasio

Tabel 4.26 Rasio Konsistensi Kriteria *Financial*

λ_{maks}	CI	CR
2.0833	0.0833	0

$$\lambda_{maks} = \sum \frac{\text{nilai ratio consistency}}{n}$$

$$= \frac{2.5 + 1.666667}{2}$$

$$= \frac{4.166667}{2}$$

$$= 2.0833$$

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1}$$

$$= \frac{2.083333 - 2}{2 - 1}$$

$$= 0.0833$$

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

$$CR = \frac{0.083333}{0}$$

$$CR = 0$$

Dari tabel diatas diketahui bahwa kriteria strategi perspektif financial yaitu peningkatan produktivitas karyawan mempunyai bobot 0.6667 dan peningkatan

kesejahteraan karyawan mempunyai bobot 0.3333. Hal tersebut berarti kriteria strategi perspektif peningkatan produktivitas karyawan lebih tinggi daripada kriteria strategi perspektif peningkatan kesejahteraan karyawan. Maka peningkatan produktivitas karyawan memiliki prioritas yang lebih tinggi daripada peningkatan kesejahteraan karyawan. perspektif tersebut mempunyai nilai inconsistency ratio 0. Karena nilai konsistensi rasio kurang dari 10% atau 0,1 maka kesimpulannya konsisten

3. Pembobotan perspektif *customer*

Pembobotan *customer* menggunakan metode AHP dengan membandingkan setiap strategy objective yaitu dengan peningkatan tanggung jawab karyawan peningkatan pelayanan pelanggan

- *Pairwise Comparisons*

Tabel 4.27 *Pairwise Comparisons* Kriteria *Customer*

Kriteria	Peningkatan tanggung jawab karyawan	Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan
Peningkatan tanggung jawab karyawan	1	4
Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan	0.25	1
Jumlah	1.25	5

$$a[j,i] = \frac{1}{a[i,j]}, \text{ untuk } i \neq j$$

$$A_{n \times n} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{2n} \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Contoh baris 2 kolom 1 didapatkan dari perbandingan matriks baris 1 kolom 2 sehingga didapatkan $\frac{1}{4} = 0.25$ berdasarkan hasil kuesioner oleh *expert*.

Untuk mencari *pairwise comparisons* atau perbandingan berpasangan dengan cara membandingkan antar tujuan strategi perspektif dengan hasil kuisisioner yang telah dilakukan, setelah didapatkan nilai *pairwise comparison* langkah selanjutnya

menjumlahkan setiap perspektif tersebut didapatkan hasil peningkatan pelayanan kepada pelanggan 5 dan peningkatan tanggung jawab karyawan 1.25

- Pencarian *eigen vector* normalisasi

Tabel 4.28 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *Customer* Baris 1

Kriteria	Peningkatan tanggung jawab karyawan	Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan	Jumlah
Peningkatan tanggung jawab karyawan	1	1	2
Peningkatan tanggung jawab karyawan	4	4	8
Baris ke 1	5	5	10

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris pertama di kalikan kolom pertama = $1 \times 1 = 1$

Tabel 4.29 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *Customer* Baris 2

Kriteria	Peningkatan tanggung jawab karyawan	Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan	Jumlah
Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan	0.25	0.25	0.5
Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan	1	1	2
Baris ke 2	1.25	1.25	2.5

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris kedua di kalikan kolom pertama = $0.25 \times 1 = 0.25$

- Pencarian *eigen vector* normalisasi total

Untuk mencari nilai eigen vector normalisasi tiap kriteria menggunakan data pairwise comparisons dengan mengalikan baris dengan kolom tiap perspektif dan mendapatkan nilai yaitu baris pertama 10 dan baris kedua 2.5

Tabel 4.30 Total Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *Customer*

Kriteria	Peningkatan tanggung jawab karyawan	Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan	Total	EVN
Peningkatan tanggung jawab karyawan	2	8	10	0.8
Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan	0.5	2	2.5	0.2
Total			12.5	1

$$\text{Eigen value} = \frac{\text{perkalian matriks}}{\text{eigen vektor (bobot parsial)}}$$

$$\text{Eigen value Peningkatan tanggung jawab karyawan} = \frac{10}{12.5} = 0.8$$

$$\text{Eigen value Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan} = \frac{2.5}{12.5} = 0.2$$

Langkah selanjutnya mencari nilai total eigen vector normalisasi dengan menjumlahkan hasil keseluruhan eigen vector normalisasi kriteria keseluruhan didapat nilai 12.5 kemudian setiap total perspektif dibagi dengan keseluruhan total didapatkan hasil EVN Peningkatan tanggung jawab karyawan 0.8 dan EVN Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan 0.2

- Rasio konsistensi

Tabel 4.31 Rasio Konsistensi Kriteria *Customer*

λ_{maks}	CI	CR
2.0417	0.0417	0

$$\begin{aligned} \lambda_{maks} &= \sum \frac{\text{nilai ratio consistency}}{n} \\ &= \frac{1.75+2.333333}{2} \\ &= \frac{4.083333}{2} \\ &= 2.0417 \end{aligned}$$

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1}$$

$$= \frac{2.0416667-2}{2-1}$$

$$= 0.0417$$

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

$$CR = \frac{0.0416667}{0}$$

$$CR = 0$$

Dari tabel diatas diketahui bahwa kriteria strategi perspektif customer yaitu peningkatan tanggung jawab karyawan mempunyai bobot yang lebih besar dengan nilai 0.8 daripada peningkatan pelayanan kepada pelanggan 0.2. Hal tersebut berarti kriteria strategi perspektif peningkatan tanggung jawab karyawan mempunyai tingkat prioritas yang lebih tinggi daripada peningkatan pelayanan kepada pelanggan dalam peningkatan kinerja karyawan sumber daya manusia. Kedua perspektif tersebut mempunyai nilai inconsistency ratio 0. Karena nilai konsistensi rasio kurang dari 10% atau 0,1 maka kesimpulannya konsisten.

4. Pembobotan strategi perspektif *Internal bussiness process*

Pembobotan *internal bussiness process* menggunakan metode AHP dengan membandingkan setiap *strategy objective* yaitu peningkatan komunikasi karyawan, peningkatan kedisiplinan karyawan, peningkatan standar perekrutan karyawan, peningkatan motivasi kinerja karyawan

- Nilai *pairwise comparisons*

Tabel 4.32 *pairwise comparisons* Kriteria *Internal bussiness process*

Kriteria	Peningkatan komunikasi karyawan	Peningkatan kedisiplinan karyawan	Peningkatan standar perekrutan karyawan	Peningkatan motivasi kinerja karyawan
Peningkatan komunikasi karyawan	1	0.2	0.3333	0.3333
Peningkatan kedisiplinan karyawan	5	1	3	5
Peningkatan standar	3	0.3333	1	3

perekrutan karyawan				
Peningkatan motivasi kinerja karyawan	3	0.2	0.3333	1
Total	12	1.7333	4.6667	9.3333

$$a[j,i] = \frac{1}{a[i,j]}, \text{ untuk } i \neq j$$

$$A_{n \times n} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{2n} \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Contoh baris 1 kolom 2 didapatkan dari perbandingan matriks baris 2 kolom 1 sehingga didapatkan $\frac{1}{5} = 0.2$ berdasarkan hasil kuesioner oleh *expert*.

Untuk mencari *pairwise comparisons* atau perbandingan berpasangan dengan cara membandingkan setiap perspektif dengan hasil kuisisioner yang telah dilakukan, setelah didapatkan nilai *pairwise comparison* langkah selanjutnya menjumlah setiap perspektif tersebut didapatkan hasil jumlah peningkatan komunikasi karyawan 12, peningkatan kedisiplinan karyawan 1.7333, peningkatan standar perekrutan karyawan 4.6667, dan peningkatan motivasi kinerja karyawan 9.3333

- Nilai eigen vector normalisasi

Tabel 4.33 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *Internal bussiness process* Baris 1

Kriteria	Peningkatan komunikasi karyawan	Peningkatan kedisiplinan karyawan	Peningkatan standar perekrutan karyawan	Peningkatan motivasi kinerja karyawan	Jumlah
Peningkatan komunikasi karyawan	1	1	1	1	4
Peningkatan komunikasi karyawan	0.2	0.2	0.1111	0.0667	0.578
Peningkatan komunikasi karyawan	0.3333	0.6	0.3333	0.1111	1.378

Peningkatan komunikasi karyawan	0.3333	1	1	0.3333	2.667
Baris ke 1	1.8667	2.8	2.4444	1.5111	8.622

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris pertama di kalikan kolom pertama = $1 \times 1 = 1$

Tabel 4.34 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *Internal bussiness process* Baris 2

Kriteria	Peningkatan komunikasi karyawan	Peningkatan kedisiplinan karyawan	Peningkatan standar perekrutan karyawan	Peningkatan motivasi kinerja karyawan	Jumlah
Peningkatan kedisiplinan karyawan	5	5	9	15	34
Peningkatan kedisiplinan karyawan	1	1	1	1	4
Peningkatan kedisiplinan karyawan	1.6667	3	3	1.6667	9.333
Peningkatan kedisiplinan karyawan	1.6667	5	9	5	20.67
Baris ke 2	9.3333	14	22	22.6667	68

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris kedua di kalikan kolom pertama = $5 \times 1 = 5$

Tabel 4.35 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *Internal bussiness process* Baris 3

Kriteria	Peningkatan komunikasi karyawan	Peningkatan kedisiplinan karyawan	Peningkatan standar perekrutan karyawan	Peningkatan motivasi kinerja karyawan	Jumlah
Peningkatan standar	3	1.6667	3	9	16.67

perekrutan karyawan					
Peningkatan standar perekrutan karyawan	0.6	0.3333	0.3333	0.6	1.867
Peningkatan standar perekrutan karyawan	1	1	1	1	4
Peningkatan standar perekrutan karyawan	1	1.6667	3	3	8.667
Baris ke 3	5.6	4.6667	7.3333	13.6	31.2

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris ketiga di kalikan kolom pertama = $3 \times 1 = 3$

Tabel 4.36 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *Internal bussiness process* Baris 4

Kriteria	Peningkatan komunikasi karyawan	Peningkatan kedisiplinan karyawan	Peningkatan standar perekrutan karyawan	Peningkatan motivasi kinerja karyawan	Jumlah
Peningkatan motivasi kinerja karyawan	3	1	1	3	8
Peningkatan motivasi kinerja karyawan	0.6	0.2	0.1111	0.2	1.111
Peningkatan motivasi kinerja karyawan	1	0.6	0.3333	0.3333	2.267

Peningkatan motivasi kinerja karyawan	1	1	1	1	4
Baris ke 4	5.6	2.8	2.4444	4.5333	15.38

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris keempat di kalikan kolom pertama = $3 \times 1 = 3$.

Untuk mencari nilai *eigen vector* normalisasi tiap kriteria menggunakan data pairwise comparisons dengan mengalikan baris dengan kolom tiap perspektif dan mendapatkan nilai yaitu baris pertama 8.62 baris kedua 68 baris ketiga 31.2 dan baris keempat 15.4

- Nilai total eigen vector normalisas

Tabel 4.37 Total Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *Internal bussiness process*

Kriteria	Peningkatan komunikasi karyawan	Peningkatan kedisiplinan karyawan	Peningkatan standar perekrutan karyawan	Peningkatan motivasi kinerja karyawan	Total	EVN
Peningkatan komunikasi karyawan	4	0.5778	1.3778	2.6667	8.622	0.07
Peningkatan kedisiplinan karyawan	34	4	9.3333	20.6667	68	0.5519
Peningkatan standar perekrutan karyawan	16.6667	1.8667	4	8.6667	31.2	0.2532
Peningkatan motivasi kinerja karyawan	8	1.1111	2.2667	4	15.38	0.1248
Keseluruhan					123.2	1

$$\text{Eigen value} = \frac{\text{perkalian matriks}}{\text{eigen vektor (bobot parsial)}}$$

$$\text{Eigen value Peningkatan komunikasi karyawan} = \frac{8.622}{123.2} = 0.07$$

$$\text{Eigen value Peningkatan kedisiplinan karyawan} = \frac{68}{123.2} = 0.551$$

$$\text{Eigen value Peningkatan standar perekrutan karyawan} = \frac{31.2}{123.2} = 0.2532$$

$$\text{Eigen value Peningkatan motivasi kinerja karyawan} = \frac{15.38}{123.2} = 0.1248$$

Langkah selanjutnya mencari nilai total eigen vector normalisasi dengan menjumlahkan hasil keseluruhan eigen vector normalisasi kriteria keseluruhan didapat nilai 123.2 kemudian setiap total perspektif dibagi dengan keseluruhan total didapatkan hasil EVN peningkatan komunikasi karyawan 0.07, EVN peningkatan kedisiplinan karyawan 0.551, EVN Peningkatan standar perekrutan karyawan 0.2532 dan EVN peningkatan motivasi kinerja karyawan 0.1248

- Rasio konsistensi

Tabel 4.38 Rasio Konsistensi Kriteria *Internal bussiness process*

λ_{maks}	CI	CR
9.3106	0.0388	0.0267

$$\begin{aligned} \lambda_{maks} &= \sum \frac{\text{nilai ratio consistency}}{n} \\ &= \frac{4.378+4.1412+4.0342+4.2428}{4} \\ &= \frac{16.796}{4} \\ &= 4.199 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} CI &= \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} \\ &= \frac{4.199-4}{4-1} \\ &= 0.0663 \end{aligned}$$

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

$$CR = \frac{0.0663}{0.9}$$

$$CR = 0.0737$$

Dari tabel diatas diketahui bahwa kriteria strategi perspektif internal process business yaitu peningkatan kedisiplinan kerja karyawan mempunyai bobot yang lebih besar dengan nilai 0.5519 daripada ketiga kriteria strategy objectives yaitu

peningkatan komunikasi karyawan 0.0699, peningkatan standar perekrutan karyawan 0.2532 dan peningkatan motivasi kinerja karyawan 0.1248. Hal tersebut berarti kriteria strategi perspektif peningkatan disiplin karyawan mempunyai tingkat prioritas yang lebih tinggi daripada kriteria strategi perspektif peningkatan komunikasi karyawan, peningkatan standar perekrutan karyawan, peningkatan motivasi kinerja karyawan. Keempat perspektif tersebut mempunyai nilai inconsistency ratio 0. Karena nilai konsistensi rasio kurang dari 10% atau 0,1 maka kesimpulannya konsisten

5. Pembobotan *strategy objectives learning and growth*

Pembobotan *strategy objectives learning and growth* menggunakan metode AHP dengan membandingkan setiap *strategy objective* yaitu jumlah peningkatan keterampilan karyawan peningkatan dengan pemberian reward.

- Pairwise comparisons

Tabel 4.39 *Pairwise Comparisons* Kriteria *learning and growth*

Kriteria	Peningkatan keterampilan karyawan	Pemberian reward
Peningkatan keterampilan karyawan	1	3
Pemberian reward	0.3333	1
Jumlah	1.3333	4

$$a_{[j,i]} = \frac{1}{a_{[i,j]}}, \text{ untuk } i \neq j$$

$$A_{n \times n} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{2n} \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Contoh baris 2 kolom 1 didapatkan dari perbandingan matriks baris 1 kolom 2 sehingga didapatkan $\frac{1}{3} = 0.33$ berdasarkan hasil kuesioner oleh *expert*.

Untuk mencari pairwise comparisons atau perbandingan berpasangan dengan cara membandingkan antar tujuan strategi perspektif dengan hasil kuisisioner yang telah dilakukan, setelah didapatkan nilai pairwise comparison langkah selanjutnya menjumlahkan setiap perspektif tersebut didapatkan hasil peningkatan keterampilan karyawan 1.3333 dan pemberian reward 4

- Eigen vector normalisasi

Tabel 4.40 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *learning and growth* Baris 1

Kriteria	Peningkatan keterampilan karyawan	Pemberian reward	Jumlah
Peningkatan keterampilan karyawan	1	1	2
Pemberian reward	3	3	6
Baris ke 1	4	4	8

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris pertama di kalikan kolom pertama = $1 \times 1 = 1$

Tabel 4.41 Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *learning and growth* Baris 2

Kriteria	Peningkatan keterampilan karyawan	Pemberian reward	Jumlah
Peningkatan keterampilan karyawan	0.3333	0.3333	0.6667
Pemberian reward	1	1	2
Baris ke 2	1.3333	1.3333	2.6667

Perkalian matriks = (baris matrik pembobotan) x (eigen vektor bobot pasial)

Contoh baris 1 kolom 1 didapatkan dari matrik perbandingan baris kedua di kalikan kolom pertama = $0.33 \times 1 = 0.33$

Untuk mencari nilai eigen vector normalisasi tiap kriteria menggunakan data pairwise comparisons dengan mengalikan baris dengan kolom tiap perspektif dan mendapatkan nilai yaitu baris pertama 8 dan baris kedua 2.6667

- Eigen vector normalisasi total

Tabel 4.42 Total Eigen Vektor Normalisasi Kriteria *learning and growth*

Kriteria	Peningkatan keterampilan karyawan	Pemberian reward	Total	EVN

Peningkatan keterampilan karyawan	2	6	8	0.75
Pemberian reward	0.6667	2	2.6667	0.25
Keseluruhan			10.6667	1

$$\text{Eigen value} = \frac{\text{perkalian matriks}}{\text{eigen vektor (bobot parsial)}}$$

$$\text{Eigen value Peningkatan keterampilan karyawan} = \frac{8}{10.67} = 0.75$$

$$\text{Eigen value Pemberian reward} = \frac{2.67}{10.67} = 0.25$$

Langkah selanjutnya mencari nilai total eigen vector normalisasi dengan menjumlahkan hasil keseluruhan eigen vector normalisasi kriteria keseluruhan didapat nilai 10.67 kemudian setiap total perspektif dibagi dengan keseluruhan total didapatkan hasil EVN peningkatan keterampilan karyawan 0,75 dan EVN pemberian reward 0,25

- Rasio konsistensi

Tabel 4.43 Rasio Konsistensi Kriteria *learning and growth*

λ_{maks}	CI	CR
2	0	0

$$\begin{aligned} \lambda_{maks} &= \sum \frac{\text{nilai ratio consistency}}{n} \\ &= \frac{2+2}{2} \\ &= \frac{4}{2} \\ &= 2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} CI &= \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} \\ &= \frac{4-2}{2-1} \\ &= 0 \end{aligned}$$

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

$$CR = 0$$

Dari tabel diatas diketahui bahwa kriteria strategi perspektif Learning and growth yaitu kriteria strategi perspektif peningkatan keterampilan karyawan mempunyai bobot yang lebih besar dengan nilai 0,75 daripada kriteria strategi perspektif

pemberian reward 0,25 . Hal tersebut berarti kriteria strategi perspektif peningkatan keterampilan karyawan mempunyai tingkat prioritas yang lebih tinggi daripada pemberian reward dalam peningkatan kinerja karyawan sumber daya manusia. Kedua perspektif tersebut mempunyai nilai inconsistency ratio 0. Karena nilai konsistensi rasio kurang dari 10% atau 0,1 maka kesimpulannya konsisten.

- Indikator Keseluruhan

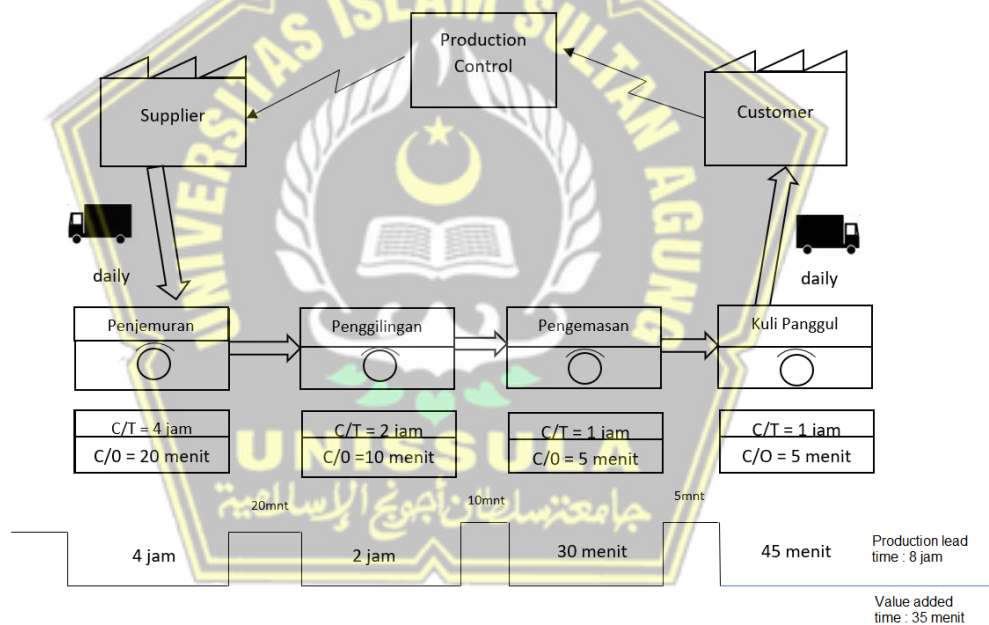
Tabel 4.44 Bobot Indikator Keseluruhan

Kriteria	Bobot	Subkriteria	Bobot Parsial	Bobot Global
<i>Financial</i>	0.061327561	Peningkatan Produktivitas Karyawan	0.666667	0.0408851
		Peningkatan Kesejahteraan Karyawan	0.333333	0.0204425
<i>Customer</i>	0.137806638	Peningkatan tanggung jawab karyawan	0.8	0.1102453
		Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan	0.2	0.0275613
<i>Internal Bussines Process</i>	0.508658009	Peningkatan komunikasi karyawan	0.06998557	0.0355987
		Peningkatan kedisiplinan karyawan	0.551948052	0.2807528
		Peningkatan standar perekrutan karyawan	0.253246753	0.128816
		Peningkatan motivasi kinerja karyawan	0.124819625	0.0634905
<i>Learning and Growth</i>	0.292207792	Peningkatan keterampilan karyawan	0.75	0.2191558
		Pemberian reward	0.25	0.0730519

Setelah dilakukan perhitungan pembobotan *strategy objectives* menggunakan metode *analytical hierarchy process* diketahui bobot perspektif financial 0.0613. *strategy objectives* Produktivitas Karyawan memiliki bobot 0.0408 dan *strategy objectives* Peningkatan Kesejahteraan Karyawan memiliki bobot 0.0204, sedangkan bobot perspektif customer 0.1378. *strategy objectives* Peningkatan

tanggung jawab karyawan 0.1102 dan *strategy objectives* Peningkatan Pelayanan kepada pelanggan 0.0275. bobot perspektif internal bussines process 0.5086. *strategy objectives* Peningkatan komunikasi karyawan memiliki bobot 0.0355, *strategy objectives* Peningkatan kedisiplinan karyawan memiliki bobot 0.2807, *strategy objectives* Peningkatan standar perekrutan karyawan memiliki bobot 0.1288, dan *strategy objectives* Peningkatan motivasi kinerja karyawan memiliki bobot 0.0634. bobot perspektif learning and growth 0.0634. *strategy objectives* Peningkatan keterampilan karyawan 0.2191 dan *strategy objectives* Pemberian reward 0.0730. dari perhitungan diatas maka diketahui bahwa peningkatan kedisiplinan karyawan menjadi prioritas tertinggi untuk perbaikan.

4.2.4 Diagram Value Stream Mapping



Gambar 4.2 Diagram Value Stream Mapping

Gabah dari supplier yang datang kemudian di jemur selama 4 jam dengan waktu *change over* selama 20 menit kemudian dilanjutkan dengan proses penggilingan selama 2 jam dengan waktu *change over* selama 10 menit kemudian dilakukan proses pengemasan selama 1 jam dengan waktu *change over* selama 5 menit dan di angkat oleh karyawan kuli panggul menuju truk untuk di distribusikan kepada pelanggan. Total waktu proses selama satu hari adalah 8 jam dengan *added value time* selama 35 menit.

4.2.5 Usulan Perbaikan untuk Meningkatkan Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan metode AHP dari hasil perhitungan *strategy objectives* Peningkatan kedisiplinan karyawan memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 0.2807 maka *strategy objectives* Peningkatan kedisiplinan karyawan memiliki prioritas tertinggi untuk dilakukan perbaikan. Adapun usulan perbaikan yang dapat diberikan yaitu berupa pemberian sanksi tegas serta memberikan reward yang sepadan. Dengan usulan perbaikan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga produktivitas karyawan akan lebih baik kedepannya.

4.3 Analisa dan Interpretasi

4.3.1 Analisa Tahapan Perancangan Metode Human Resources Scorecard (HRSC)

Untuk mendapatkan *strategy objective* yang tepat sasaran dan sesuai dengan visi dan misi dari perusahaan maka dibuatlah perancangan *human resources scorecard* yang dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner kepada *expert* yang ada di UD. Unggul Jaya yaitu pemilik UD. Unggul Jaya. Kuesioner tersebut berisikan pernyataan usulan dari peneliti berdasarkan visi dan misi perusahaan serta hasil wawancara dengan pemilik. Dari hasil pengisian kuesioner oleh *expert* didapatkan 10 *strategy objective* dari 4 perspektif yaitu peningkatan produktivitas karyawan dan peningkatan kesejahteraan karyawan dari perspektif *financial*, peningkatan tanggung jawab karyawan dan peningkatan pelayanan kepada pelanggan dari perspektif *customer*, peningkatan komunikasi karyawan, peningkatan kedisiplinan karyawan, peningkatan standar perekrutan karyawan, dan peningkatan motivasi kinerja karyawan dari perspektif *internal bussines process*, peningkatan keterampilan karyawan dan pemberian reward dari perspektif *learning and growth*. Kesepuluh *strategy objective* diatas akan digunakan sebagai acuan dalam penilaian karyawan di UD. Unggul Jaya. Kinerja karyawan UD. Unggul Jaya akan dinilai berdasarkan 10 *strategy objective* tersebut yang kemudian nilainya

akan dibobotkan dengan menggunakan metode AHP sehingga dapat diketahui indikator mana saja yang masih perlu diperbaiki.

4.3.2 Analisa Pembobotan Keseluruhan Indikator

Setelah dilakukan pengisian kuesioner penilaian kinerja karyawan berdasarkan 10 *strategy objectives* yang sudah didapatkan dari kuesioner sebelumnya oleh *expert* yaitu pemilik UD. Unggul Jaya maka data penilaian tersebut kemudian dihitung dengan bantuan aplikasi *microsoft excel* maka diketahui bobot dari perspektif *financial* sebesar 0.0613, bobot perspektif *customer* sebesar 0.1378, bobot perspektif *internal bussines process* sebesar 0.5086, dan bobot perspektif *learning and growth* sebesar 0.0634. adapun *strategy objectives* peningkatan kesejahteraan karyawan memiliki bobot terendah yaitu 0.0204 yang artinya memiliki prioritas terendah untuk dilakukan perbaikan, kemudian *strategy objectives* peningkatan pelayanan kepada pelanggan dengan bobot 0.0275, *strategy objectives* peningkatan komunikasi karyawan memiliki bobot sebesar 0.0355, *strategy objectives* produktivitas karyawan memiliki bobot 0.0408, *strategy objectives* peningkatan motivasi kinerja karyawan memiliki bobot 0.0634, *strategy objectives* pemberian *reward* 0.0730, *strategy objectives* peningkatan tanggung jawab karyawan 0.1102, *strategy objectives* peningkatan standar perekrutan karyawan memiliki bobot 0.1288, *strategy objectives* peningkatan keterampilan karyawan 0.2191, dan *strategy objectives* peningkatan kedisiplinan karyawan memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 0.2807, dan dari perhitungan diatas maka diketahui bahwa peningkatan kedisiplinan karyawan menjadi prioritas tertinggi untuk perbaikan.

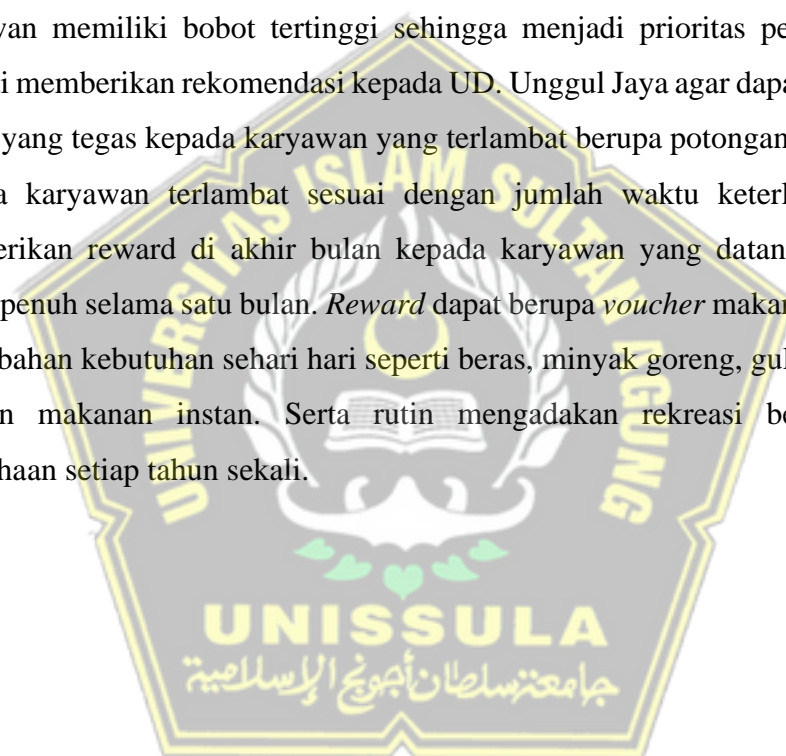
4.4 Pembuktian Hipotesa

Berdasarkan hipotesa awal menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan mampu mengatasi permasalahan yang ada, yaitu berkaitan dengan pengukuran kinerja sumber daya manusia. Setelah dilakukan proses pengolahan data dan analisa, pengukuran kinerja sumber daya manusia mampu diselesaikan dengan menggunakan metode *human resources scorecard* dan *analytical hierarchy*

process dengan pemobotan *strategy objective* peningkatan kedisiplinan karyawan memiliki bobot tertinggi yaitu 0.2807 sehingga mempunyai prioritas lebih tinggi dalam peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan bobot terendah diperoleh pada peningkatan dengan bobot sebesar 0.0204. sehingga peningkatan kedisiplinan karyawan menjadi prioritas tertinggi untuk perbaikan.

4.5 Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian diketahui indikator peningkatan kedisiplinan karyawan memiliki bobot tertinggi sehingga menjadi prioritas perbaikan maka peneliti memberikan rekomendasi kepada UD. Unggul Jaya agar dapat memberikan sanksi yang tegas kepada karyawan yang terlambat berupa potongan gaji pada hari dimana karyawan terlambat sesuai dengan jumlah waktu keterlambatan, dan memberikan reward di akhir bulan kepada karyawan yang datang tepat waktu secara penuh selama satu bulan. *Reward* dapat berupa *voucher* makanan, minuman, pulsa, bahan kebutuhan sehari hari seperti beras, minyak goreng, gula, telur, sabun, ataupun makanan instan. Serta rutin mengadakan rekreasi bersama diluar perusahaan setiap tahun sekali.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari peneliti sebagai berikut

1. Hasil pengukuran kinerja di UD. Unggul Jaya dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* dengan bantuan software Microsoft Excel terbentuk sebanyak 10 Indikator Penilaian Kinerja yang menjadi acuan pada pengukuran kinerja karyawan, yaitu: Peningkatan Produktivitas Karyawan dengan bobot 0.0408, Peningkatan Kesejahteraan Karyawan dengan bobot 0.0204, peningkatan pelayanan kepada pelanggan dengan bobot 0.0275, Peningkatkan tanggung jawab karyawan dengan bobot 0.1102, peningkatan kedisiplinan karyawan dengan bobot 0.2807, peningkatan komunikasi karyawan dengan bobot 0.0355, peningkatan standar perekrutan karyawan dengan bobot 0.1288, peningkatan motivasi kinerja karyawan dengan bobot 0.0634, Pemberian reward dengan bobot 0.0730, dan Peningkatan keterampilan karyawan dengan bobot 0.219.
2. Berdasarkan hasil penelitian diketahui indikator peningkatan kedisiplinan karyawan memiliki skor bobot tertinggi sehingga dijadikan prioritas perbaikan maka dapat dilakukan pemberian sanksi yang tegas berupa potongan gaji pada hari dimana karyawan terlambat sesuai jumlah waktu keterlambatan dan memberikan reward akhir bulan kepada karyawan yang datang tepat waktu secara penuh selama satu bulan dapat berupa *voucher* kebutuhan sehari-hari seperti bahan makanan maupun pulsa serta rutin mengadakan rekreasi bersama setiap tahun sekali.

5.2 Saran

Adapun saran dari peneliti kepada perusahaan UD. Unggul Jaya

1. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan dapat berupa surat peringatan maupun sanksi yang tegas kepada karyawan.

2. Perusahaan dapat menerapkan usulan perbaikan yang telah dilakukan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi optimal dan dapat diketahui indikator apa yang masih perlu dilakukan perbaikan



DAFTAR PUSTAKA

- Haramaini, T., Nasution, K., & Sulaiman, O. K. (2018). Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process (Ahp) Dalam Menentukan Tingkat Kemacetan Lalulintas Di Kecamatan Medan Kota. *Multitek Indonesia*, 12(1), 8.
<https://doi.org/10.24269/mtkind.v12i1.711>
- Lorisa, C., & Doaly, C. O. (2018). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard Di Pt. Trio Jaya Steel. *Jurnal Teknik Industri*, 7(3). <https://doi.org/10.25105/jti.v7i3.3136>
- Mas'idah, E., Khoiriyah, N., & Samudra, T. (2018). PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM (IPMS) DAN OBJECTIVE MATRIX (OMAX) (STUDI KASUS : PT. NADIRA PRIMA). *Prosiding SNST*.
- Putri Indah, S. M. (2017). Analisis Output Key Performance Indicator Menggunakan Balance Scorecard Di Aryaduta. *Jurnal Pariwisata*, IV(2), 130–138.
- Rahmayanti, M. (2019). PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC). *Program Studi Manajemen FEB UNIKA Soegojapranata*, 74–92.
<http://repository.unika.ac.id/id/eprint/20680>
- Rusindiyanto. (2009). Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) Studi Kasus di PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo). *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik*, 9(2), 123–129.
- Sahaya, A. R., & Wahyuni, H. C. (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), 137–145.
<https://doi.org/10.21107/jsmb.v4i2.3962>
- Sukendar, I., Fatmawati, W., & Frinzani, A. (2021). ANALISIS KINERJA SUPPLIER BERDASARKAN PENDEKATAN VENDOR PERFORMANCE INDICATOR (VPI) MENGGUNAKAN METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DI PT . IDELUX FURNITURE

INDONESIA PENDAHULUAN PT . Idelux Furniture Indonesia adalah sebuah perusahaan manufaktu. 1, 11–20.

- Susilowati, T., & Hidayatulloh, M. F. (2019). Metode Analitical Hierarchy Process (Ahp) Dalam Penentuan Lokasi Home Industri Di Kabupaten Pringsewu. *EXPERT: Jurnal Manajemen Sistem Informasi Dan Teknologi*, 9(1). <https://doi.org/10.36448/jmsit.v9i1.1226>
- Ulfa, M., & Ridwan, M. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Di BMT Logam Mulia. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 17.
- Zulfikar, A. M., & Rachman, T. (2020). Penerapan Value Stream Mapping Dan Process Activity Mapping Untuk Identifikasi Dan Minimasi 7 Waste Pada Proses Produksi Sepatu X Di Pt . Pai. *Jurnal Inovisi*, 16, 13–24.

