

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA (SDM) MENGGUNAKAN METODE *HUMAN
RESOURCES SCORECARD* (HRSC)**

(Studi Kasus : Departemen Penjahitan PT. Sai Apparel Industries)

LAPORAN TUGAS AKHIR

LAPORAN INI DISUSUN UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT
MEMPEROLEH GELAR SARJANA STRATA (S1) PADA PROGRAM STUDI
TEKNIK INDUSTRI FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI UNIVERSITAS
ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG



DISUSUN OLEH :

**GAN REVAL SETIAWAN
NIM 31601800037**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2022/2023**

***ANALYSIS OF PERFORMANCE MEASUREMENT OF
HUMAN RESOURCES (HR) USING THE HUMAN
RESOURCES SCORECARD (HRSC) METHOD***

(Case Study : PT. Sai Apparel Industries Sewing Department)

FINAL REPORT

*THIS REPORT IS COMPLETED TO FULFILL ONE OF THE REQUIREMENTS
TO OBTAIN A STRATEGY BASE'S DEGREE (S1) IN THE STUDY PROGRAM OF
INDUSTRIAL ENGINEERING FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY
UNIVERSITY OF ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG*



ARRANGED BY :

GAN REVAL SETIAWAN

NIM 31601800037

***INDUSTRIAL ENGINEERING STUDY PROGRAM
INDUSTRIAL TECHNOLOGY FACULTY
SULTAN AGUNG ISLAMIC UNIVERSITY SEMARANG***

2022/2023

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Laporan Tugas Akhir dengan judul “**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC)***” ini disusun oleh :

Nama : Gan Reval Setiawan

NIM : 31601800037

Program Studi : Teknik Industri

Telah disetujui dan disahkan oleh dosen pembimbing pada :

Hari :

Tanggal :

Pembimbing I



Dr. Novi Marlyana, ST., MT
NIK. 00-1511-7601

Pembimbing II



Akhmad Syakhroni, ST., M.Eng
NIK. 061-603-7601

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri



Nuzulia Khoiriyah, ST., MT
NIK. 210-603-029

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

Laporan Tugas Akhir dengan judul “**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC)***” ini telah dipertahankan didepan dosen penguji Tugas Akhir Pada :

Hari :

Tanggal :

TIM PENGUJI

Anggota I



Ir. Sukarno Budi Utomo, ST., MT
NIK. 06-1907-6401

Anggota II



Rieska Ernawati, ST., MT
NIK. 06-0809-9201

Ketua Penguji



Muhammad Sagaf, ST., MT
NIK. 06-2303-7705

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Gan Reval Setiawan

NIM : 31601800037

Judul Tugas Akhir : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA (SDM) MENGGUNAKAN METODE *HUMAN
RESOURCES SCORECARD* (HRSC)

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

Semarang, 11 Maret 2023

Yang Menyatakan,



Gan Reval Setiawan

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Gan Reval Setiawan

NIM : 31601800037

Program Studi : Teknik Industri

Fakultas : Teknologi Industri

Dengan ini menyerahkan Karya Ilmiah berupa Tugas Akhir berjudul :
“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* (HRSC)”.

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

Semarang, 11 Maret 2023

Yang Menyatakan,



Gan Reval Setiawan

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur saya ucapkan *Alhamdulillahirabbil'alamin* kepada Allah SWT, berkatnyalah saya mampu menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan sebaik-baiknya serta lancar. Karya Ilmiah ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya, almarhumah Ibu Mustika dan Bapak Sumadi yang mendidik serta membimbing, melindungi, membiayai selama menuntut ilmu, dan yang selalu memberikan dorongan semangat serta do'a untuk keberhasilan saya.

Untuk kawan-kawan yang telah memberikan saya dukungan serta semangat, motivasi, hiburan, dan do'a yang tidak terlupakan.



HALAMAN MOTTO

“Kepada-Mu ya Allah hamba berseru dan hanya kepada-mu lah hamba memohon sebab, tiada Tuhan selain dirimu (Allah SWT)”

(QS. Mazmur 38 : 16)

“Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras untuk urusan yang lain dan hanya kepada tuhanmulah engkau berharap”

(Q.S Al-Insyirah : 7-8)

“Allah SWT tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kemampuannya, (Kun Fayakun)”

(QS. Al-Baqarah : 286)



KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita. Shalawat serta salam senantiasa selalu tercurahkan kepada nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Dengan Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC)”. Karya Ilmiah ini merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana strata (S1) pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih serta penghargaan tulus kepada semua pihak yang telah memberi bantuan, petunjuk, bimbingan, dan dorongan dalam penyusunan laporan Tugas Akhir, baik secara langsung maupun tidak langsung. Terutama kepada :

1. Allah SWT, atas karunianya sehingga selama penyusunan laporan Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik serta lancar.
2. Ibu dan Bapak, atas bimbingan serta dukungan, semangat, dan dorongan serta doa-doanya.
3. Ibu Dr. Novi Marlyana, ST., MT serta Bapak Akhmad Syakhroni, ST., M.Eng selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk bimbingan, memberi bantuan, dan arahan dalam menyusun Tugas Akhir.
4. Bapak Muhammad Sagaf, ST., MT, Bapak Ir. Sukarno Budi Utomo, ST., MT, dan Ibu Rieska Ernawati, ST., MT selaku dosen penguji yang bersedia menguji, memberi masukan-masukan, dan saran.
5. Para dosen-dosen Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, yang telah memberi ilmu serta materi selama perkuliahan di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Ibu Efi selaku asisten manager serta pembimbing penelitian di PT. Sai Apparel Industries yang telah mengizinkan atas pelaksanaan penelitian Tugas Akhir

pada departemen *sewing* (penjahitan) di PT. Sai Apparel Industries serta karyawan-karyawan yang membantu disaat penelitian.

7. Kawan-kawan pada Program Studi Teknik Industri fakultas Teknologi Industri angkatan 2018, yang selalu memberi dukungan, semangat, motivasi, dan do'a.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam penyusunan Tugas Akhir ini yang telah memberiku bantuan-bantuan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini masih banyak terdapat kekurangan serta kekeliruan. Untuk itu penulis menyampaikan permohonan maaf serta mengharap kritikan dan saran yang berguna untuk menyempurnakan dimasa yang akan datang. Semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi penulis serta orang lain (pembaca).



Semarang, Maret 2023
Yang Menyatakan,

Gan Reval Setiawan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR.....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN MOTTO	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
DAFTAR ISTILAH	xvii
ABSTRAK	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Pembatasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan.....	4
1.5 Manfaat	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	7
2.1 Tinjauan Pustaka	7
2.2 Landasan Teori	14
2.2.1 Status Karyawan.....	14
2.2.2 Definisi Kinerja	14
2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	15
2.2.4 Pengukuran Kinerja.....	15

2.2.5	Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	16
2.2.6	Sumber Daya Manusia (SDM)	17
2.2.7	Kinerja Sumber Daya Manusia.....	18
2.2.8	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	19
2.2.9	<i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC)	20
2.2.10	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	22
2.2.11	Nilai Jenjang Interval (NJI)	23
2.2.12	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	24
2.2.13	Skala Likert	25
2.3	Hipotesis dan Kerangka Teoritis	25
2.3.1	Hipotesis.....	25
2.3.2	Kerangka Teoritis	26
BAB III METODE PENELITIAN		27
3.1	Pengumpulan Data	27
3.2	Teknik Pengumpulan Data	27
3.3	Pengujian Hipotesa	29
3.4	Metode Analisis.....	29
3.5	Pembahasan	29
3.6	Penarikan Kesimpulan	29
3.7	Diagram Alir.....	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		32
4.1	Pengumpulan Data	32
4.1.1	Wawancara.....	32
4.1.2	Sejarah PT. Sai Apparel Industries.....	33
4.1.3	Visi dan Misi Perusahaan.....	33
4.1.4	Struktur Organisasi PT. Sai Apparel Industries.....	34
4.2	Pengolahan Data.....	35
4.2.1	Identifikasi Tujuan	35
4.2.2	Penentuan Sampel Data Responden.....	35
4.2.3	Penyusunan Kuesioner	36
4.2.4	Penyebaran Kuesioner.....	41

4.2.5	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	41
4.2.6	Rekapitulasi Hasil Data Kuesioner.....	43
4.2.6.1	Pengelompokan Karakteristik Responden	43
4.2.6.2	Perhitungan Bobot Antar Perspektif	44
4.2.7	Pengukuran Kinerja Berdasarkan 4 Perspektif	51
4.3	Analisa dan Pembahasan	62
4.3.1	Analisis Pengelompokan Karakteristik Responden Kuesioner	62
4.3.1.1	Analisis Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	62
4.3.1.2	Analisis Karakteristik Berdasarkan Usia	62
4.3.1.3	Analisis Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir	63
4.3.1.4	Analisis Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja	63
4.3.1.5	Analisis Karakteristik Berdasarkan Status Karyawan.....	63
4.3.2	Analisis Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	64
4.3.2.1	Uji Validitas.....	64
4.3.2.2	Uji Reliabilitas.....	64
4.3.3	Analisis Rekapitulasi Antar Perspektif Metode HRSC.....	65
4.3.4	Analisis Hasil Pengukuran Kinerja Berdasarkan 4 Perspektif	65
4.3.4.1	Perspektif <i>Human Resource Competency</i>	65
4.3.4.2	Perspektif <i>High Performance Work System</i>	66
4.3.4.3	Perspektif <i>Human Resource Efficiency</i>	67
4.3.4.4	Perspektif <i>Human Resource Deliverable</i>	67
4.4	Pembuktian Hipotesa	68
BAB V PENUTUP		69
5.1	Kesimpulan.....	69
5.2	Saran	69
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Produksi Celana Pendek Dari Departemen Penjahitan Pada Tahun 2021	2
Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan Departemen Penjahitan Pada Tahun 2021	3
Tabel 2.1 <i>Studi Literatur</i>	10
Tabel 4.1 Hasil Wawancara	32
Tabel 4.2 Hasil Susunan Data Kuesioner Dari Sumber Referensi	37
Tabel 4.3 Hasil Susunan Data Kuesioner Dari Sumber Perusahaan	39
Tabel 4.4 Hasil Penyusunan Data Kuesioner	39
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas	41
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas	43
Tabel 4.7 Jenis Kelamin Responden	43
Tabel 4.8 Usia Responden	43
Tabel 4.9 Pendidikan Terakhir Responden	44
Tabel 4.10 Lama Bekerja Responden	44
Tabel 4.11 Status Responden	44
Tabel 4.12 Perhitungan Bobot Antar Perspektif	44
Tabel 4.13 Perhitungan Nilai Bobot Kuesioner Indikator Pertama	46
Tabel 4.14 Jumlah Total Nilai Bobot	47
Tabel 4.15 Pengolahan Data Kuesioner Perspektif <i>Human Reources Competency</i>	51
Tabel 4.16 Pengolahan Data Kuesioner Perspektif <i>High Performance Work System</i>	54
Tabel 4.17 Pengolahan Data Kuesioner Perspektif <i>Human Reources Efficiency</i>	56
Tabel 4.18 Pengolahan Data Kuesioner Perspektif <i>Human Reources Deliverable</i>	59
Tabel 4.19 Indikator Pertanyaan Tidak Valid Data Kuesioner Metode HRSC	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tahapan <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC)	21
Gambar 2.2 Kerangka Teoritis.....	26
Gambar 3.1 Diagram Alir.....	31
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Sai Apparel Industries	34



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: Lembar Kuesioner

LAMPIRAN 2 : Rekapitulasi Hasil Data Kuesioner

LAMPIRAN 3 : *Output* Hasil Pengolahan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas



DAFTAR ISTILAH

ISTILAH HRSC	: <i>Human Resources Scorecard</i>
ISTILAH KPI	: <i>Key Performance Indicator</i>
ISTILAH NJI	: Nilai Jenjang Interval



ABSTRAK

Abstrak - PT. Sai Apparel Industries adalah salah satu perusahaan industri garmen berorientasi ekspor berbasis di Indonesia. Perusahaan yang berlokasi di Jl. Brigjen Sudiarto No. Km 11, Bega, Bandungrejo, Kec. Mranggen, Kota Semarang, Jawa Tengah 50194. Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan, PT. Sai Apparel Industries selama ini sudah melakukan pengukuran kinerja berdasarkan fakta yang ada. Pengukuran kinerja yang telah dilakukan menghasilkan nilai yang kurang baik karena masih ada karyawan yang kurang berkompeten. Salah satunya, terdapat permasalahan atau penurunan kinerja sumber daya manusia (SDM) di PT. Sai Apparel Industries pada departemen penjahitan, yang berdampak pada target atau sasaran sehingga terjadi keterlambatan pengiriman produk kepada pelanggan. Perusahaan pastinya membutuhkan peralatan yang memastikan untuk membantu karyawan menentukan hasil kinerja, meningkatkan kinerja secara keseluruhan, dan mempererat hubungan yang baik antara manajer yang terkait dengan karyawannya. Penggunaan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) untuk menyelesaikan permasalahan yang ada pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries. Perspektif yang tepat untuk pengukuran kinerja SDM ditinjau dari hasil penelitian ialah perspektif *human resource competency* menghasilkan kategori memuaskan untuk kinerja karyawan serta baik untuk tingkat kinerja karyawan yaitu dengan nilai interval 1912 dan 22,02, perspektif *high performance work system* menghasilkan kategori memuaskan untuk kinerja karyawan serta baik untuk tingkat kinerja karyawan yaitu dengan nilai interval 1041 dan 12,09, perspektif *human resources efficiency* menghasilkan kategori memuaskan untuk kinerja karyawan serta baik untuk tingkat kinerja karyawan yaitu dengan nilai interval 2975 dan 34,53, serta perspektif *human resources deliverable* menghasilkan kategori memuaskan untuk kinerja karyawan serta baik untuk tingkat kinerja karyawan yaitu dengan nilai interval 1513 dan 17,56. Berdasarkan pada hasil akhir, menunjukkan bahwa dari antar perspektif serta berdasarkan perspektif memiliki hasil nilai bobot yang berbeda-beda walaupun, sama-sama berkategori memuaskan untuk kinerja karyawan serta baik untuk tingkat kinerja karyawan. Peningkatan kinerja supaya lebih meningkat serta berkembang perusahaan harus terus menerus menjalankan lembaga pelatihan bagi karyawan agar lebih memperluas pengetahuan dan berkompeten, mempertahankan sistem kompensasi bagi karyawan yang berprestasi serta karyawan yang tidak menaati peraturan agar menjadi motivasi dalam bertugas secara efektif, dan lebih mengatur beban kerja lebih mendalam serta jadwal kerja yang lebih optimis. Hasil kinerja serta tingkat kinerja sangat berpengaruh bagi perusahaan, terutama berdampak pada target atau sasaran.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, Sumber Daya Manusia (SDM), HRSC

ABSTRACT

Abstract – PT. Sai Apparel Industries is an export-oriented garment industry company based in Indonesia. The company located on Jl. Brigadier General Sudiarto No. Km 11, Bega, Bandungrejo, Kec. Mranggen, Semarang city, Central Java 50194. Based on the observations and interviews that have been conducted, PT. Sai Apparel Industries has so far carried out performance measurements based on existing facts. Performance measurements that have been carried out produce unfavorable scores because there are still employees who are less competent. One of them, there are problems or decreased performance of human resources (HR) at PT. Sai Apparel Industries in the tailoring department, which has an impact on targets or goals resulting in delays in product delivery to customers. Companies definitely need tools that ensure to help employees determine performance results, improve overall performance, and strengthen good relationships between managers related to their employees. Use the Human Resources Scorecard (HRSC) method to solve problems that exist in the sewing department at PT. Sai Apparel Industries. The right perspective for HR performance measurement in terms of research results is that the human resource competency perspective produces a satisfactory category for employee performance as well as good for employee performance levels, namely with interval values of 1912 and 22.02, the high performance work system perspective produces satisfactory categories for employee performance and both for employee performance levels, namely with interval values of 1041 and 12.09, the human resources efficiency perspective produces satisfactory categories for employee performance and good for employee performance levels, namely with interval values of 2975 and 34.53, and the human resources deliverable perspective produces satisfactory categories for employee performance as well as good for the level of employee performance with an interval value of 1513 and 17.56. Based on the final results, it shows that from an inter-perspective and based on a perspective, the results have different weight values, although both are in the satisfactory category for employee performance and good for employee performance levels. Improving performance in order to increase and develop companies must continue to run training institutions for employees to expand their knowledge and competence, maintain a compensation system for employees who excel and employees who do not comply with regulations so that they become motivated to work effectively, and better manage workloads depth and more optimistic work schedule. Performance results and performance levels are very influential for the company, especially the impact on targets or goals.

Keywords : Performance Measurement, Human Resources (HR), HRSC

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha garmen merupakan salah satu usaha dibidang yang memproduksi pakaian jadi dalam jumlah besar. Industri garmen yang berlokasi di Kec. Mranggen, kota Semarang, provinsi Jawa Tengah terus meningkat seiring dengan kebutuhan jaringan serta jumlah barang dagangan yang semakin besar, dengan kata lain keuntungan yang diperoleh bisa sangat menjanjikan serta persaingan berlangsung ketat didalam perusahaan tersebut. Demikian pula untuk perakitan keinginan pasar terdekat, sekarang telah mencapai pasar internasional. Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan yang begitu penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi sehingga diperlukan sebuah sistem yang dapat untuk menilai atau mengukur kinerja dari seorang karyawan secara keseluruhan. Setiap perusahaan pasti ingin mempunyai karyawan yang kinerja (*performance*) sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dengan standar perusahaan saat ini. Salah satu cara untuk mengetahuinya ialah dengan menggunakan implementasi penilaian sebuah kinerja, dalam penilaian kinerja perusahaan berharap dapat mengetahui keadaan, situasi, dan perilaku karyawan secara luas.

PT. Sai Apparel Industries adalah salah satu perusahaan utama berorientasi ekspor berbasis di Indonesia. Perusahaan yang berlokasi di jl. Brigjen Sudiarto No.Km 11, Bega, Bandungrejo, Kec. Mranggen, kota Semarang, Jawa Tengah 50194. PT. Sai Apparel Industries memproduksi pakaian jadi seperti baju, kaos, celana pendek (kolor), celana panjang (celana jean), dan jaket (*sweater*). Perusahaan telah bekerjasama dengan produsen yang populer seperti adidas, H&M, *american eagle*, *sports experts*, *north sails*, dan *eiger*. PT. Sai Apparel Industries kurang lebih memiliki lima ribu (5.000) pekerja (karyawan) yang tersebar di beberapa departemen, yaitu departemen *cutting* (pemotongan), departemen *labbeling* (pelabelan), departemen *sampling* (sampel), departemen *sewing* (penjahitan), departemen *finishing* (penyelesaian), departemen *laundry* (pencucian), departemen *packing* (pengemasan), dan departemen *warehouse* (pergudangan).

Dalam penelitian ini pengukuran kinerja akan dilaksanakan pada departemen penjahitan, karena terdapat karyawan yang kurang berkompeten dan karyawan tidak taat peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan dengan ibu Efi selaku *assisten manager*, PT. Sai Apparel Industries selama ini sudah melakukan pengukuran kinerja berdasarkan fakta yang ada seperti pengamatan, laporan tertulis, dan laporan lisan. Pengukuran kinerja yang telah dilakukan memberikan nilai kurang baik karena masih terdapat karyawan yang kurang berkompeten. Salah satunya permasalahan kinerja SDM (karyawan) pada departemen penjahitan, karyawan yang lalai serta kurang ahli (*skill*) dalam menjahit seperti lalai dalam mengukur serta merancang yang tidak sesuai dengan desain, karyawan yang tidak masuk tanpa izin dengan pihak perusahaan, dan karyawan yang berhenti bekerja tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada pihak perusahaan.

Dari sekian banyaknya produksi pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries seperti baju, kaos, celana pendek (kolor), celana panjang (celana jeans), dan jaket (*sweater*), perusahaan membagikan salah satu data produk celana pendek (kolor) disaat pelaksanaan penelitian. **Tabel 1.1** merupakan salah satu data produksi celana pendek (kolor) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries pada tahun 2021 :

Tabel 1.1 Data Produksi Celana Pendek Dari Departemen Penjahitan Pada Tahun 2021

Bulan	Target	Pencapaian	Jumlah Kehadiran (Orang Hari)
1	25.000	23.200	14.976
2	25.000	26.550	13.784
3	25.000	25.105	15.581
4	30.000	27.460	14.987
5	30.000	27.000	12.586
6	25.000	24.877	14.985
7	30.000	27.745	15.587
8	25.000	25.077	14.384
9	25.000	24.905	15.584
10	25.000	25.000	14.386
11	30.000	26.092	15.585
12	25.000	25.071	15.582
Total	320.000	308.082	187.008
Rata-Rata	26.667	25.674	15.584

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama tahun 2021 pada departemen penjahitan menghasilkan produk yang tidak memenuhi target setelah ditentukan oleh perusahaan, terdapat 320.000 target produk yang ditentukan oleh perusahaan, namun hanya 308.082 produk yang dapat terpenuhi selama satu tahun. Karena faktor kurangnya jumlah karyawan yang hadir pada departemen penjahitan, hal ini tentunya berdampak pada target atau sasaran sehingga terjadi ketidak sesuaian pengiriman atau keterlambatan pengiriman produk kepada *customer* (pelanggan).

Faktor kehadiran karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries menjadi salah satu penyebab tidak terpenuhinya target pada salah satu produk yang telah ditentukan oleh perusahaan, yaitu celana pendek. **Tabel 1.2** adalah data absensi karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries pada tahun 2021 :

Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan Departemen Penjahitan Pada Tahun 2021

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Kehadiran (OH)	Sakit (OH)	%	Izin (OH)	%	Tanpa Izin (OH)	%	Jumlah Ketidakhadiran	%
Januari	600	25	15.000	12	0,08	8	0,53	4	0,26	24	0,016
Februari	600	23	13.800	7	0,50	5	0,36	4	0,28	16	0,115
Maret	600	26	15.600	3	0,19	10	0,64	6	0,38	19	0,121
April	600	25	15.000	5	0,33	3	0,02	5	0,33	13	0,086
Mei	600	21	12.600	6	0,47	4	0,31	4	0,31	14	0,011
Juni	600	25	15.000	4	0,26	2	0,13	9	0,06	15	0,001
Juli	600	26	15.600	4	0,25	3	0,19	6	0,38	13	0,083
Agustus	600	24	14.400	6	0,41	5	0,34	5	0,34	16	0,011
September	600	26	15.600	5	0,32	7	0,44	4	0,25	16	0,102
Oktober	600	24	14.400	2	0,13	2	0,13	10	0,69	14	0,097
November	600	26	15.600	4	0,25	8	0,51	3	0,19	15	0,096
Desember	600	26	15.600	8	0,05	6	0,38	4	0,25	18	0,115
Total	7200	297	178.200	66	3,24	63	3,98	64	3,72	193	0,854
Rata-Rata	600	24,87	14.850	5,5	0,27	5,25	0,33	5,33	0,25	16,08	0,071

Sumber : (Data produksi celana pendek departemen penjahitan PT. Sai Apparel Industries 2021)

Dari **Tabel 1.2** diketahui bahwa ditahun 2021 pada departemen penjahitan PT. Sai Apparel Industries terdapat Orang Hari (OH) yang tidak hadir disetiap bulan pada departemen tersebut. Untuk mengatasi masalah, PT. Sai Apparel Industries menerapkan sanksi berupa teguran, surat peringatan, dan putus kontrak. Apabila sampai terjadi putus kontrak, pihak perusahaan pastinya akan membutuhkan waktu untuk melakukan perekrutan seorang karyawan untuk departemen penjahitan tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas terdapat perumusan masalah yaitu, sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengukuran kinerja SDM (karyawan) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel industries?
- 2) Bagaimana menentukan indikator pengukuran kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yang berdampak signifikan?
- 3) Bagaimana menentukan nilai bobot indikator performa kinerja dari karyawan departemen penjahitan di PT. Sai Apparel industries?

1.3 Pembatasan Masalah

Untuk memfokuskan penelitian dan memperjelas penyelesaian sehingga mudah untuk dipahami dan terarah, maka dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut :

- 1) Penelitian ini difokuskan pada masalah kinerja bersumber daya manusia (SDM).
- 2) Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan pada departemen *sewing* (penjahitan) di PT. Sai Apparel Industries.
- 3) Pengambilan data dibatasi oleh pihak perusahaan, dikarenakan ada beberapa data yang tidak terpublikasi (di rahasiakan).

1.4 Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu, sebagai berikut :

- 1) Untuk mengukur kinerja SDM (karyawan) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel industries.
- 2) Untuk mengetahui indikator pengukuran kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yang berdampak signifikan.
- 3) Untuk mengetahui nilai bobot indikator pengukuran kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel industries.

1.5 Manfaat

Manfaat yang diharapkan secara teoritis dari penelitian ini ialah dapat berguna sebagai salah satu bahan untuk pengembangan teori serta untuk mengetahui apa saja peristiwa dan perihal yang berhubungan dengan pengukuran kinerja. Selain itu bermanfaat untuk menentukan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) secara terukur, dengan maksud supaya perusahaan mampu memaksimalkan kemampuan karyawan serta mampu memaksimalkan keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan perusahaan. Lebih mudah dalam mengevaluasi atau mengukur indikator performa kinerja SDM secara keseluruhan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan atau organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk menyusun laporan ini secara sistematis, maka peneliti menyusun sistematika laporan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berupa uraian yang berisikan tentang pendahuluan, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisikan teori-teori berhubungan dengan penelitian yang terkait mengenai pengukuran kinerja SDM menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dari berbagai sumber referensi.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai metode atau pendekatan yang dipakai didalam penelitian untuk menghasilkan jawaban dari permasalahan melalui penjelasan singkat untuk mencapai tujuan dari penelitian tersebut.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas mengenai data-data dari hasil penelitian, berupa data primer dan data sekunder serta penjelasan langkah-langkah yang digunakan dalam mengolah data untuk menyelesaikan masalah yang ada pada departemen *sewing* (penjahitan) di PT. Sai Apparel Industries.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisikan uraian tentang kesimpulan serta saran dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Untuk mendukung kesuksesan, beberapa hasil penelitian terdahulu dengan memakai beberapa metode pengukuran kinerja antara lain sebagai berikut :

- 1) Pada penelitian (Sahaya & Wahyuni, 2017) dengan judul “Pengukuran kinerja Karyawan Dengan Metode *Human Resources Scorecard* dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)”. Penelitian ini menghasilkan pembobotan metode AHP dengan mendapatkan empat perspektif yaitu, perspektif *financial*, proses bisnis, pertumbuhan, dan pembelajaran dalam tingkat sedang untuk perspektif pelanggan serta konsumen dalam tingkatan baik.
- 2) Pada penelitian (Patel, 2019) dengan judul “*Balanced Scorecard in SMEs : Effects on Innovation and Financial Performance*”. Penelitian ini menghasilkan bahwa UKM mendapat manfaat dari penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC), sehingga perusahaan yang menggunakannya memberikan kinerja ekonomi yang lebih tinggi secara keseluruhan dan efek inovasi eksploitatif yang lebih baik.
- 3) Pada penelitian (S.Pratama & I.Ismail, 2018) dengan judul “Mengukur Kinerja Dengan *HR Scorecard* (Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep)”. Penelitian ini menghasilkan bahwa bobot tertinggi dari perspektif *financial* untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sebesar 0,3624. Optimalisasi pendidikan dan pelatihan berbobot 0,3325 serta untuk efisiensi perekrutan karyawan berbobot sebesar 0,3051.
- 4) Pada penelitian (Phiong & Surjasa, 2018) dengan judul “Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard* dan Alat Ukur OMAX (*Objective Matrix*) Pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper”. HRSC diterjemahkan melalui cahaya situs tiga indikator, yaitu hijau, kuning, dan merah. Indikator hijau, standarnya : pelatihan pekerja, keterlambatan pekerja, pelatihan sesuai training

kebutuhan, biaya tunjangan pekerja, dan informasi transfer organisasi. Indikator kuning, standar yang dimaksud : kehadiran karyawan, produk tanpa cacat, ketepatan pengiriman barang, pengembalian produk dengan *customer*, target limbah, kepuasan tugas, dan kepemimpinan. Indikator merah, yang terdapat pada kriteria kinerja keseluruhan, berada agak jauh di bawah target yang ditetapkan oleh perusahaan.

- 5) Pada penelitian (Muda et al., 2018) dengan judul “*Performance Measurement Analysis of Palm Cooperative Cooperation with Using Balanced Scorecard*”. Penelitian ini menghasilkan peningkatan kompetensi sumber daya manusia, beberapa kendala bagi koperasi yang bergerak di bidang jual beli produk kelapa sawit adalah margin pendapatan yang besar, sedangkan komoditas mudah diproduksi, permintaan internasional sangat besar, dan terus tumbuh seiring dengan meningkatnya populasi di seluruh dunia.
- 6) Pada penelitian (Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) dengan judul “*Analisis Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSc) dan Total Quality Management (TQM) Pada CV. Sudirman*”. Penelitian ini menghasilkan pengolahan data dengan metode HRSc yang diperoleh untuk perspektif *HR Competency* serta *High Performance Work System*, perspektif *Human Resources Deliverable*, perspektif *Human Resources Efficiency*, dan hasil *Total Quality Management*.
- 7) Pada penelitian (Mahendra, 2020) dengan judul “*Implementasi Human Resources Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Kasus Perusahaan di Indonesia*”. Penelitian ini terdapat hasil yang terkait langkah-langkah penerapan *Human Resources Scorecard* untuk mengukur kinerja SDM dalam kasus perusahaan di Indonesia, yang terdiri dari : menentukan proses bisnis dari setiap perspektif, menentukan *Key Performance Indicator* dari setiap perspektif yang telah diputuskan, menentukan bobot tiap-tiap perspektif menggunakan sistem *Analytical Hierarchy Process*, melakukan perangkat penilaian untuk menentukan nilai keberhasilan tiap-tiap

perspektif, dan membuat rekomendasi untuk meningkatkan kinerja karyawan keseluruhan berdasarkan hasil perangkat nilai yang diperoleh.

- 8) Pada penelitian (Maradita, 2020) dengan judul “*Human Resources Scorecard Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM)*”. Penelitian ini menghasilkan salah satu keunggulan kompetitif ialah bermodalkan manusia, untuk itu jauh lebih penting untuk menekankan pengukuran sumber daya manusia. *Human Resources Scorecard* (HRSc) merupakan perangkat dimensi yang menghubungkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja secara keseluruhan sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan pengakuan tentang hasil keputusan investasi SDM.
- 9) Pada penelitian (Tuan, 2020) dengan judul “*The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks*”. Penelitian ini menghasilkan alat kontrol superior yang membantu organisasi mengubah imajinasi dan strategi mereka menjadi jangka pendek dan jangka panjang serta pedoman pengukuran khusus. Konsekuensinya juga menunjukkan bahwa BSC adalah perangkat kontrol baru yang direkomendasikan dan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja bank-bank umum Vietnam.
- 10) Pada penelitian (Sukendar et al., 2021) dengan judul “*Analisis Kinerja Supplier Berdasarkan Pendekatan Vendor Performance Indicator (VPI) Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) di PT. Idelux Furniture Indonesia*”. Penelitian ini menghasilkan : yang pertama, terdapat kriteria serta sub kriteria dalam evaluasi kinerja *supplier*. Yang kedua, nilai bobot kriteria atau kualitas tersebar luas dengan harga sub kriteria kualitas bahan baku serta kelengkapan sertifikat, nilai pembobotan kriteria *cost* dengan sub kriteria pembobotan muatan bahan baku serta biaya tagihan, dan modifikasi waktu pengiriman. Yang ketiga, sub standar dengan bobot terbaik adalah sub kriteria bahan baku terbaik atau VPI 1 dan biaya bahan baku VPI 3. Yang keempat, hasil perhitungan serta pembobotan *supplier*

terhadap sub kriteria berdasarkan metode VPI. Dan kelima, dari *supplier* tersebut dapat dievaluasi dan diminta untuk melakukan perbaikan.

Tabel 2.1 Studi Literatur

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Sumber	Permasalahan	Hasil
1	(Sahaya & Wahyuni, 2017)	Pengukuran kinerja Karyawan Dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)	<i>Human Resources Scorecard</i> dan <i>Analitical Hierarchy Process</i>	Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis Vol. 4 No. 2 Tahun 2017	Permasalahan terdapat pada penurunan kinerja karyawan secara keseluruhan yang lebih rendah karena hilangnya motivasi kerja dari karyawan itu sendiri. Ketidak hadiran karyawan yang sering terjadi menjadi salah satu contoh hilangnya motivasi kerja pada bagian personalia.	Penelitian ini menghasilkan pembobotan metode AHP dengan mendapatkan empat perspektif yaitu, perspektif <i>financial</i> , proses bisnis, pertumbuhan, dan pembelajaran.
2	(Patel, 2019)	<i>Balanced Scorecard in SMEs: Effects on Innovation and Financial Performance</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Small Business Economics</i> page 9-25	Efek penggunaan BSC oleh UKM dalam hal kinerja keuangan dan efek inovasi didasarkan pada keuntungan kinerja dan bahaya kerugian fleksibilitas yang terkait dengan memformalkan praktik manajerial di UKM. Dampak kualitas baik dari BSC pada kinerja keuangan yang dirasakan dan dilakukan lebih kokoh di UKM yang lebih mapan.	Penelitian ini menghasilkan bahwa UKM mendapat manfaat dari penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), sehingga perusahaan yang menggunakannya memberikan kinerja ekonomi yang lebih tinggi secara keseluruhan dan efek inovasi eksploitatif yang lebih baik.
3	(S.Pratama & I.Ismail, 2018)	Mengukur Kinerja Dengan HR <i>Scorecard</i> (Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep)	<i>Human Resources Scorecard</i>	Seminar Nasional dan <i>Call for Paper Sustainable Competitive Advantage</i> (SCA) 8	Penelitian berusaha untuk mengukur kinerja keseluruhan karyawan di PT BPRS Bhakti Sumekar secara total berdasarkan metode HRSc. Akibat pembobotan terhadap perspektif HRSc diketahui sudut finansial memiliki bobot terbesar, kemudian perspektif <i>learning and growth</i> , perspektif <i>klien</i> dan yang paling rendah adalah perspektif prosedur perusahaan komersial.	Penelitian ini menghasilkan bahwa bobot tertinggi dari perspektif <i>financial</i> untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sebesar 0,3624. Optimalisasi pendidikan dan pelatihan berbobot 0,3325 serta untuk efisiensi perekrutan karyawan berbobot sebesar 0,3051.
4	(Phiong & Surjasa, 2018)	Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan	<i>Human Resources Scorecard</i> dan <i>Objective Matrix</i>	Jurnal Teknik Industri Vol. 8 No. 1 Maret 2018	Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh badan usaha adalah tidak tercapainya tujuan pengusaha, terlihat dari target produktivitas per orang yang terus berada di	Pendekatan HRSc melalui cahaya menjadi tiga indikator, yaitu hijau, kuning, dan merah. Untuk indikator hijau, standarnya adalah : pelatihan pekerja, tingkat keterlambatan

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Sumber	Permasalahan	Hasil
		<i>Human Resources Scorecard</i> dan Alat Ukur OMAX (<i>Objective Matrix</i>) Pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper			bawah target perusahaan. Dilakukan menggunakan metode <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSc) dengan bantuan menggambarkan visi dan misi menjadi gerakan sumber daya manusia yang kontribusinya dapat diukur dalam empat perspektif : HPWS, <i>HR System Alignment</i> , <i>HR Efficiency</i> , <i>HR Deliverable</i> , dan menghasilkan 18 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI). Sedangkan alat ukurnya adalah <i>Objective Matrix</i> (OMAX).	pekerja, penegakan pelatihan sesuai training kebutuhan pelatihan, dan informasi sistem transfer organisasi. Indikator kuning yang dimaksud : kehadiran karyawan, produk tanpa cacat, ketepatan pengiriman barang, pengembalian produk dengan <i>customer</i> , target limbah, dan kepemimpinan. Indikator merah, mencakup : sanksi, meminimalkan <i>turn over</i> karyawan, relokasi karyawan, dan tingkat produktivitas.
5	(Muda et al., 2018)	<i>Performance Measurement Analysis of Palm Cooperative Cooperation With Using Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	IOP Conference Series: <i>Materials Science and Engineering</i>	Permasalahan menunjukkan bahwa peran perspektif keuangan berpengaruh cukup besar terhadap pembentukan mekanisme market charge Tandan Buah Segar (TBS). Sedangkan variabel perspektif non finansial tidak berpengaruh besar terhadap tatanan mapan mekanisme.	Penelitian menghasilkan peningkatan kompetensi SDM, beberapa kendala bagi koperasi yang bergerak dibidang jual beli produk margin, sedangkan komoditas mudah diproduksi, permintaan internasional, dan terus meningkatnya populasi seluruh dunia.
6	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020)	Analisis Kinerja Karyawan Dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) dan <i>Total Quality Management</i> (TQM) Pada CV. Sudirman	<i>Human Resources Scorecard</i> dan <i>Total Quality Management</i>	Jurnal REKAV ASI	<i>Human Resources Scorecard</i> (HRSc) dan <i>Total Quality Management</i> (TQM) adalah dua metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Dalam HRSc, terdapat 4 perspektif, yaitu <i>HR Competency</i> , <i>High Work System</i> , <i>HR Deliverable</i> , dan <i>HR Efficiency</i> . Dalam TQM, memberdayakan karyawan dalam mengambil keputusan.	Diperoleh hasil pengolahan data dengan metode HRSc yang diperoleh untuk perspektif <i>HR Competency</i> , <i>High Performance Work System</i> , <i>Human Resources Deliverable</i> , dan <i>Human Resources Efficiency</i> , serta hasil <i>Total Quality Management</i> .
7	(Mahendra, 2020)	Implementasi <i>Human Resources Scorecard</i> Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Kasus	<i>Human Resources Scorecard</i>	Jemap	Penelitian pengukuran kinerja SDM dengan HRSc dan sistem pembobotan menggunakan sistem AHP yang digunakan adalah karyawan PT. Krakatau Steel Divisi Slab Plant 2 tanpa menjelaskan penentuan KPI keseluruhan	Hasil penerapan HRSc untuk mengukur kinerja SDM, yang terdiri dari : menentukan proses bisnis setiap perspektif, menentukan KPI setiap perspektif, menentukan bobot perspektif dengan AHP, dan rekomendasi

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Sumber	Permasalahan	Hasil
		Perusahaan di Indonesia			dan pembobotan kuisioner dengan AHP.	peningkatan kinerja karyawan berdasarkan perangkat nilai yang ada.
8	(Maradita, 2020)	<i>Human Resources Scorecard Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM)</i>	<i>Human Resources Scorecard</i>	Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia	Tema dalam <i>Human Resources Scorecard</i> adalah untuk menentukan bagaimana memilih dan menentukan visi misi imajinatif yang digunakan oleh perusahaan dan organisasi. SDM yang merupakan aset dalam perusahaan ingin dicapai kinerjanya di lingkungan perusahaan dengan mengetahui kinerja perusahaan juga dapat diukur dengan versi yang dikembangkan melalui <i>Balanced Scorecard</i> .	Menghasilkan salah satu keunggulan kompetitif bermodalkan manusia, untuk itu jauh lebih penting untuk menekankan pengukuran SDM. HRSc merupakan perangkat dimensi yang menghubungkan SDM dengan strategi dan kinerja secara keseluruhan sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan hasil keputusan investasi SDM, sehingga dapat dilakukan pada jalur arah dan waktu yang tepat.
9	(Tuan, 2020)	<i>The Impact of Balanced Scorecard on Performance : The Case of Vietnamese Commercial Banks</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i>	BSC akan memungkinkan manajer untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja operasi di perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan BSC pada perusahaan dengan empat perspektif BSC pada umumnya. Itu adalah dasar ilmiah untuk perusahaan Vietnam di kawasan industri populer dan perusahaan bank komersial Vietnam khususnya telah berhasil menerapkan (BSC).	Penelitian ini menghasilkan alat kontrol superior yang membantu organisasi mengubah imajinasi dan strategi menjadi jangka pendek dan jangka panjang serta pedoman pengukuran. Konsekuensinya juga menunjukkan bahwa BSC adalah perangkat kontrol yang direkomendasikan dan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja bank-bank umum Vietnam.
10	(Sukendar et al., 2021)	Analisis Kinerja <i>Supplier</i> Berdasarkan Pendekatan <i>Vendor Performance Indicator (VPI)</i> Menggunakan Metode <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> di PT. Idelux Furniture	Analytical Hierarchy Process dan <i>Vendor Performance Indicator</i>	jurnal DINAMIKA TEKNIK	Permasalahan yang terjadi, khususnya pada bahan baku, biaya, kualitas, dan teknik pengiriman yang tidak sesuai. Target dari penelitian ini untuk evaluasi penilaian kinerja <i>supplier</i> pada bahan baku aluminium, sehingga perusahaan dapat mengetahui <i>supplier</i> mana yang memiliki kinerja berkualitas tinggi. Ada banyak kriteria dan sub kriteria di perusahaan ini, khususnya kriteria <i>quality, cost, delivery, flexibility</i> , dan daya tanggap serta sub	Menghasilkan kriteria dan sub kriteria yang dipilih dalam evaluasi kinerja <i>supplier</i> . Yang kedua, bobot kriteria atau kualitas yang tersebar luas, pembobotan kriteria <i>cost</i> dengan sub kriteria pembobotan muatan bahan baku serta biaya tagihan, bobot kriteria fleksibilitas dengan pembobotan standar dan modifikasi waktu pengiriman. Yang ketiga, VPI 1 dan biaya bahan baku VPI 3. Yang keempat, ditentukan PT A

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Sumber	Permasalahan	Hasil
		Indonesia			standar untuk keunggulan bahan baku, kelengkapan sertifikat, harga bahan baku, interval pembayaran tagihan, ketepatan waktu pengiriman, ketepatan kuantitas atau jumlah bahan baku yang dikirim.	memiliki rating terbaik, kemudian PT B dengan rating sedang, dan PT C dengan rating terendah. Dan yang terakhir, dari ketiga <i>supplier</i> dapat dievaluasi dan diminta melakukan perbaikan.

Balanced scorecard (BSC) merupakan metode pengukuran kinerja yang digunakan organisasi atau perusahaan, biasa disebut dengan strategi manajemen.

Human Resources Scorecard (HRSc) merupakan salah satu alat ukur yang mengukur dan mengelola kontribusi strategis sumber daya manusia terhadap peran sumber daya manusia dalam menciptakan nilai untuk mencapai tujuan strategis suatu perusahaan.

Analytical Hierarchy Process (AHP) ialah metode yang sangat terkenal dalam pengambilan keputusan serta biasa dipergunakan sebagai alat ukur untuk melakukan pembobotan kriteria serta subkriteria, dan menstrukturkan masalah menjadi terukur serta dibangun dua prinsip, yaitu prinsip penentuan prioritas dan prinsip konsistensi secara logis yang merupakan prasyarat.

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat ukur yang digunakan sebagai penentuan tingkat keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai sebuah tujuan.

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha komersial yang berusaha untuk memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus menerus dari produk, jasa, tenaga pekerja, proses, dan lingkungan.

Objective Matrix (OMAX) merupakan suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di setiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut.

Vendor Performance Indicator (VPI) adalah suatu sistem manajemen pengukuran kinerja *supplier* (pemasok) yang dilakukan secara komphrensif serta sesuai dengan pengarahannya perusahaan.

Alasan peneliti memilih metode *Human Resources Scorecard* (HRSC), karena terdapat penurunan kinerja SDM secara keseluruhan akibat hilangnya motivasi kerja dari karyawan itu sendiri. Ketidakhadiran karyawan yang kerap terjadi menjadi salah satu contoh hilangnya motivasi kerja pada setiap individu.

2.2 Landasan Teori

Beberapa materi-materi yang diperlukan pada penelitian ini yaitu, sebagai berikut :

2.2.1 Status Karyawan

Setiap individu yang bekerja pada suatu perusahaan akan disebut sebagai karyawan, dimana terjadi korelasi kerja yang diwujudkan dengan adanya janji kerja antara perusahaan dengan karyawan itu sendiri. Undang-Undang Ketenaga Kerjaan Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 menjelaskan ada dua status kepegawaian, yaitu : karyawan tetap yang diikat oleh perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu dan karyawan kontrak yang diikat oleh perjanjian kerja untuk waktu tertentu. Karyawan tetap artinya karyawan yang telah memiliki kontrak atau perjanjian kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan (permanen). Karyawan tidak tetap artinya karyawan yang dipekerjakan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan saja serta bisa dihentikan sewaktu saat oleh perusahaan ketika sudah tidak membutuhkan tenaga tambahan lagi (Sambani & Nugraha, 2018).

2.2.2 Definisi Kinerja

Arti kinerja berasal dari istilah *performance* atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Oramas et al., 2016). Definisi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa pakar-pakar ialah, sebagai berikut :

- 1) Menurut (Rivai & Basri, 2005) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan aneka macam kemungkinan

seperti halnya standar hasil kerja, sasaran atau target kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu serta sudah disepakati bersama.

- 2) Menurut (Robbin & Salamon, 1996) kinerja sebagai fungsi hubungan antara kemampuan atau *ability* (A), *motivation* (M), dan *opportunity* (O) yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.
- 3) Menurut (Moeheriono, 2012) kinerja merupakan ilustrasi mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program aktivitas atau kebijakan dalam mewujudkan target, tujuan, visi, dan misi serta misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

2.2.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam menguras fungsinya tidak lagi berdiri sendiri, namun terus menerus terkait dengan kepuasan aktivitas karyawan serta besarnya kompensasi yang diberikan, dipengaruhi melalui kapabilitas, kemampuan, dan sifat laki-laki atau perempuan. Faktor-faktor yang memiliki efek pada kinerja, diantaranya :

- 1) Faktor individu, mencakup : keterampilan, pengetahuan, kemampuan, kepercayaan, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individual.
- 2) Faktor sistem, mencakup : sistem kerja, fasilitas kerja yang diberi oleh perusahaan, dan kultur kinerja di sebuah perusahaan atau organisasi.
- 3) Faktor kepemimpinan, mencakup : semangat, arahan, kualitas dalam memberikan dorongan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer atau *team leader*.
- 4) Faktor tim, mencakup : kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan anggota tim, dan kualitas dukungan serta semangat yang diberikan oleh rekan satu tim.
- 5) Faktor kontekstual atau situasi, mencakup tekanan serta perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.2.4 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, apakah kinerja dapat dilakukan sesuai saat yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah

tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja ialah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan tugas mereka apabila dibandingkan dengan seperangkat standar, serta mengkomunikasikan informasi tersebut terhadap karyawan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan secara terus menerus memonitor pencapaian sebuah acara, terutama kearah kemajuan dalam mencapai tujuan berjangka panjang. Pengukuran kinerja ialah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan serta target yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi jasa, perbandingan hasil aktivitas dengan sasaran, dan efektivitas tindakan dalam pencapaian tujuan. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel krusial yang wajib di pertimbangkan, yaitu : perilaku (proses), *output* (produk eksklusif suatu kegiatan), dan *outcome* (dampak aktivitas) yang merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan yang lainnya dalam manajemen kinerja.

2.2.5 Tujuan Dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu perusahaan atau organisasi melakukan pengukuran kinerja terutama berdasarkan dua alasan, antara lain :

- 1) Manajer menginginkan evaluasi objektif dari kinerja keseluruhan karyawan dimasa lalu yang dipergunakan untuk membuat pilihan didalam bidang sumber daya manusia dimasa yang akan datang.
- 2) Manajer membutuhkan peralatan yang memastikan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya, merencanakan pekerjaan, memperluas kompetensi serta bakat untuk pengembangan karier, dan mempererat hubungan yang baik antara manajer yang terkait dengan karyawannya.

Kegunaan pengukuran kinerja dicermati dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan atau organisasi khususnya manajemen SDM, yaitu :

- 1) Dokumentasi
Untuk memperoleh data yang akurat serta dapat diandalkan mengenai nilai suatu aktivitas atau pekerjaan, penting untuk melakukan pengukuran yang cermat.

- 2) **Perbaikan Kinerja**
Umpan balik kinerja untuk membantu karyawan, manajer, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan sebuah kinerja.
- 3) **Penyesuaian Kompensasi**
Pengukuran kinerja membantu pengambilan keputusan menyesuaikan kompensasi, menentukan siapa yang perlu menerima kenaikan gaji, bonus, atau kompensasi lainnya.
- 4) **Keputusan Penempatan**
Membantu mempromosikan, menempatkan, mentransfer, dan menurunkan karyawan.
- 5) **Pelatihan dan Pengembangan**
Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk pelatihan, kinerja baik pula mencerminkan adanya potensi yang belum dipergunakan serta wajib dikembangkan.
- 6) **Perencanaan dan Pengembangan Karir**
Berguna sebagai penyelarasan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan atau organisasi.
- 7) **Mengatasi Tantangan Eksternal**
Terkadang kinerja perusahaan atau organisasi ditentukan oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, dan hal pribadi.

2.2.6 Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat krusial bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah perusahaan sebagai penggerak, pemikir serta perencana untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja serta menjadi anggota perusahaan dan biasa disebut pegawai, buruh, karyawan, pekerja, dan energi kerja. Sedangkan SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang telah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.

Menurut (Kirana & Pradipta, 2021) SDM merupakan sebuah komponen penting untuk penunjang organisasi, dapat dikatakan seseorang yang bekerja di organisasi sebagai penggerak dalam mencapai tujuannya. Mengingat kualitas SDM yang ada di perusahaan atau organisasi memegang peran penting dalam sebuah peningkatan, kesuksesan, dan kualitas pun perlu di kembangkan dengan baik serta cepat. Fokus utama dari SDM adalah memberi kontribusi pada kesuksesan perusahaan atau organisasi dalam mempertahankan kekuatan maupun pengembangan.

Tolok ukur yang digunakan dalam melakukan evaluasi dan pengukuran kinerja pada perusahaan berdasarkan metode tradisional ialah dengan melakukan analisa keuangan, sistem pengendalian manajemen, dan operasional perusahaan yang hanya memandang berdasarkan pada ukuran dan target keuangan. Sedikit berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis jangka panjang, karena hal tersebut akan menyembunyikan kemampuan perusahaan dalam mencapai suatu nilai ekonomis dimasa yang akan datang. Dalam manajemen tradisional, pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh karyawan dan melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa karyawan melaksanakan tindakan sebagaimana diharapkan. Sebaliknya, pengukuran kinerja dalam zaman teknologi informasi bergeser menuju pemuhasan karyawan untuk mewujudkan visi dan strategi perusahaan. Dalam lingkungan persaingan, proses pengambilan keputusan manajemen perlu didukung dengan sistem tolak ukur kinerja integratif, dimana secara internal konsisten dengan visi, misi, dan strategi perusahaan disertai kemampuan umpan balik yang semakin cepat serta serempak.

2.2.7 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau prestasi kerja serta prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Salah satu definisi kinerja ialah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang didalam suatu organisasi maupun perusahaan sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai sebuah tujuan yang bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral serta etika. Kinerja

karyawan merupakan tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai sebuah persyaratan yang diberikan. Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab.

2.2.8 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dengan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh setiap individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal dan tercapai tujuan bersama setiap perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi lebih maksimal. MSDM didasari oleh suatu konsep bahwa setiap karyawan yang berarti manusia, bukan mesin, dan bukan semata-mata sebagai sumber daya usaha. Kajian MSDM menggabungkan berbagai bidang ilmu seperti sosiologi serta psikologi.

Unsur MSDM ialah manusia, MSDM pula menyangkut desain serta implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karier, penilaian kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. MSDM melibatkan seluruh keputusan serta praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung dengan SDM.

Dalam berupaya mencapai tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen tidak hanya terdapat pada bahan mentah, peralatan kerja, mesin-mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut SDM (karyawan) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya. Karyawan baru yang belum mempunyai keahlian serta keterampilan dilatih, hingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli dalam bidangnya. Apabila pelatihan lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi yang terkait tersebut akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan SDM inilah yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

2.2.9 *Human Rosources Scorecard (HRSC)*

Human Resources Scorecard (HRSC) adalah *Balanced Scorecard (BSC)* dengan pendekatan *human resources departement* dimana keseluruhan pengukuran kinerja yang terintegrasi menggambarkan sistem SDM serta indikator kinerja utama yang dihasilkan secara keseluruhan berdasarkan MSDM. *Balanced Scorecard (BSC)* merupakan suatu metode sistem pengukuran kinerja secara keseluruhan yang diturunkan dari visi, misi, dan tujuan strategis kedalam perspektif-perspektif yaitu, perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business*, dan perspektif *growth and learning*. Cedar selanjutnya menjelaskan bahwa karena HRSc diturunkan dari BSC, maka HRSc juga memiliki perspektif-perspektif yang sama dengan BSC, yang memungkinkan perusahaan atau organisasi sumber daya manusia untuk mengukur kontribusi strategisnya dengan 4 perspektif.

Dalam penelitian ini menggunakan *Human Resources Scorecard (HRSC)*, pengukuran kinerja karyawan secara keseluruhan berdasarkan empat perspektif meliputi :

- 1) Perspektif *Human Resource Competency* (kompetensi), merupakan beberapa hal yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi yang memiliki efek langsung pada kinerjanya secara keseluruhan. Berisi tentang bagaimana seorang karyawan mampu menempatkan dirinya dalam bidang ketenagakerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.
- 2) Perspektif *High Performance Work System* (sistem kinerja), menekankan sistem implementasi strategi yang terhubung kedalam sistem implementasi perusahaan yang lebih besar. Kebijakan dan praktik SDM perusahaan menunjukkan keselarasan yang kuat dengan strategi kompetitif dan tujuan operasional sebuah perusahaan.
- 3) Perspektif *core efficiency* (inti efisiensi), merupakan pengeluaran SDM signifikan yang tidak mempunyai kontribusi langsung dengan penerapan strategi perusahaan. Pengukuran efisiensi strategi (*strategic efficiency*) mengukur efisiensi proses serta kegiatan SDM yang diolah untuk menghasilkan *HR Deliverable* tersebut.

- 4) Perspektif *Human Resources Deliverable* (dapat tersampaikan), merupakan kontributor SDM sebagai kunci penerapan strategi perusahaan. Perspektif tersebut diperlukan untuk menciptakan nilai disebuah perusahaan, yang pada gilirannya terutama sistem SDM harus memperkuat satu sama lain untuk melancarkan kiriman tersebut.

Dalam *Human Resources Scorecard* (HRSC), keempat perspektif membantu pemilik perusahaan atau organisasi untuk melakukan strategi perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai alat bantu pengukuran kinerja yang dapat dikutip. Ada beberapa tahapan sederhana untuk membangun HRSc, tahapan tersebut yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.1 Tahapan *Human Resources Scorecard* (HRSc)

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

Berdasarkan kesimpulan diatas, *Human Resource Scorecard* (HRSC) merupakan salah satu sistem yang mengukur kontribusi SDM sebagai aset dalam menciptakan nilai-nilai bagi suatu perusahaan atau organisasi. HRSC sebagai metode untuk mengukur efektivitas dan efisiensi fungsi SDM dalam mengubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan yang strategis dalam membantu menunjukkan bagaimana SDM berkontribusi pada kesuksesan sebuah strategi perusahaan.

2.2.10 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) ialah suatu alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan. Ukuran tersebut dapat berupa keuangan serta non keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keseluruhan dari strategi perusahaan. KPI mengidentifikasi kegiatan serta perkembangan perusahaan, kegiatan pencapaian, dan program atau penyampaian layanan untuk mencapai tujuan serta impian perusahaan. Persyaratan untuk menyusun indikator dalam KPI adalah :

- 1) Spesifik dan jelas, sehingga tidak ada peluang kesalahan interpretasi.
- 2) Relevan, dapat menangani aspek-aspek objektif yang berlaku.
- 3) Dapat diukur secara objektif dan jelas ukuran yang digunakan, baik kuantitatif ataupun kualitatif.
- 4) Dapat dicapai, penting dan harus bermanfaat untuk memperoleh keberhasilan masukan, manfaat, keluaran, hasil, dan dampak serta proses.
- 5) Sensitif terhadap perubahan, cukup fleksibel terhadap perubahan atau penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan.
- 6) Efektif, statistik dapat dikumpulkan, diproses, dan dianalisis dengan biaya rendah yang tersedia.

Key Performance Indicator (KPI) atau indikator kinerja utama (IKU) merupakan indikator yang digunakan untuk memonitor tingkat keberhasilan target kinerja dari suatu perusahaan. Penetapan KPI perusahaan pada dasarnya harus didasarkan sepenuhnya pada visi serta misi, strategi, dan tujuan strategis. Untuk mendapatkan KPI atau IKU biasanya dapat diselesaikan lewat diskusi antara

seorang karyawan serta seorang atasan melalui wawancara atau dokumen internal perusahaan.

2.2.11 Nilai Jenjang Interval (NJI)

Nilai Jenjang Interval (NJI) adalah interval untuk menentukan sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju dari sebuah variabel. Untuk menganalisis setiap indikator, menghitung frekuensi jawaban di setiap skor (pilihan jawaban) serta jumlah. Setelah tiap indikator mempunyai hasil jumlah, lalu peneliti membuat rangkaian nilai intervalnya. NJI berguna untuk menentukan hasil interval kinerja karyawan serta tingkat kinerja karyawan. Berikut merupakan rumus NJI tersebut :

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

- ✓ Untuk menghitung nilai tertinggi dari total jumlah keseluruhan yaitu dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = H \times I \times J$$

Keterangan :

H = Jumlah pernyataan

I = Skor tertinggi pada pilihan jawaban

J = Jumlah responden

- ✓ Untuk menghitung nilai terendah dari total jumlah keseluruhan yaitu dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Terendah} = O \times P \times Q$$

Keterangan :

O = Jumlah pernyataan

P = Skor terendah pada pilihan jawaban

Q = Jumlah responden

- ✓ Untuk menghitung nilai tertinggi dari total rata-rata keseluruhan yaitu dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = K \times L$$

Keterangan :

K = Jumlah pernyataan

L = Skor tertinggi pada pilihan jawaban

- ✓ Untuk menghitung nilai terendah dari total rata-rata keseluruhan yaitu dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Terendah} = M \times N$$

Keterangan :

M = Jumlah pertanyaan

N = Skor terendah pada pilihan jawaban

2.2.12 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

- 1) Uji validitas, merupakan sebuah ukuran yang menampilkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Prinsip validitas dalam pengukuran atau pengamatan yang berarti prinsip keandalan instrumen dalam mengumpulkan data. Validitas cek berkaitan dengan apakah cek benar-benar mengukur apa yang hendak untuk diukur. Yang dimaksud ialah seberapa jauh suatu tes mampu untuk menunjukkan dengan tepat karakteristik atau keadaan sebenarnya dari obyek ukur, akan bergantung pada tingkat validitas tes yang terkait. Data dikatakan valid apabila nilai r hitung $\geq r$ tabel.

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi

$\sum X$ = Skor variabel independen

$\sum Y$ = Skor variabel dependen

$\sum XY$ = Jumlah kali skor butir dengan skor total

N = Jumlah responden

- 2) Uji reliabilitas, merupakan konsisten dari serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur. Hal tersebut bisa berupa pengukuran dari alat ukur yang sama (dengan tes ulang) akan memberikan hasil yang sama atau

pengukuran yang lebih subjektif. Metode yang digunakan untuk mengatur reliabilitas alat ukur adalah dengan menghitung nilai *alpha cronbach*, dimana nilainya berkisar antara 0,00 sampai 1,00. Semakin besar nilai *alpha cronbach* (semakin mendekati 1), maka kuesioner tersebut semakin reliabel.

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{V_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

V_t^2 = Total varians

2.2.13 Skala Likert

Skala likert merupakan skala psikometrik yang umum digunakan dalam angket atau kuesioner dan merupakan skala maksimum yang digunakan secara luas dalam penelitian survei. Melakukan sebuah pengukuran kinerja dengan skala likert 1, 2, 3, dan 4. Pengukuran kinerja diperoleh dari hasil penyusunan kinerja yang telah diputuskan, yaitu :

- 1) Skor 1 = nilai tingkat kinerja karyawan sangat kurang setuju (STS)
- 2) Skor 2 = nilai tingkat kinerja karyawan tidak setuju (TS)
- 3) Skor 3 = nilai tingkat kinerja karyawan setuju (S)
- 4) Skor 4 = nilai tingkat kinerja karyawan sangat setuju (SS)

2.3 Hipotesis dan Kerangka Teoritis

2.3.1 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji

kebenarannya. Untuk kesimpulannya, hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah.

2.3.2 Kerangka Teoritis

Berikut ini merupakan kerangka teoritis :

Permasalahan pada departemen *sewing* (penjahitan) di PT. Sai Apparel Industries yaitu turunnya sebuah kinerja, sebagai akibatnya berdampak pada target atau sasaran sehingga telatnya pengiriman barang (produk) kepada *customer* (pelanggan).

Dalam melakukan penelitian dan menentukan metode yang cocok untuk mencapai hasil yang sesuai dengan permasalahan, yaitu pengukuran kinerja SDM dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* (HRSc).

Beberapa langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengukuran kinerja pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries, meliputi :

- Mengidentifikasi tujuan
- Menentukan indikator pengukuran kinerja dalam penerapan metode HRSc
- Menyusun kuesioner
- Pembagian kuesioner
- Uji kelayakan kuesioner

Setelah diketahui, maka diperoleh sebuah metode yang efektif untuk meningkatkan atau menentukan kinerja sumber daya manusia (karyawan) dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSc).

Gambar 2.2 Kerangka Teoritis

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pengumpulan Data

Tahapan ini, pengumpulan data dilakukan guna memperoleh fakta-fakta yang dimiliki untuk mencapai tujuan penelitian yang ditentukan. Data yang dibutuhkan adalah sebagai berikut :

1) **Data Primer**

Data primer adalah data utama yang diharapkan dan diperoleh secara langsung atau tidak langsung melalui perantara. Dalam situasi ini kegiatan yang dilakukan adalah observasi, wawancara dengan pihak perusahaan, dan pembagian kuesioner kepada seorang kinerja (karyawan) departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries.

2) **Data Sekunder**

Data sekunder adalah sumber fakta penelitian yang diperoleh oleh peneliti secara tidak langsung, dengan kata lain data tersebut diperoleh melalui media perantara (diperoleh dan dicatat melalui pihak lain) dalam bentuk bukti, laporan kuno atau laporan yang disusun dalam data yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Data sekunder termasuk imajinatif serta visi dan misi perusahaan, struktur perusahaan atau organisasi, dan data sejarah tentang pelatihan karyawan.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini berbentuk penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau sebagaimana mestinya menggambarkan informasi dan sifat suatu objek. Pengumpulan data primer ini dilakukan dengan cara pemeriksaan langsung dilapangan (observasi), wawancara, dan kuesioner dengan peristiwa yang terkait. Sedangkan data sekunder meliputi visi, misi, struktur perusahaan atau organisasi, dan pelatihan karyawan. Agar peneliti menerima pandangan tingkat atas dari perangkat awal dalam perusahaan dan identifikasi

kejadian dampak yang ditimbulkan. Teknik pengumpulan data dilakukan sebagai berikut :

1) Observasi

Data yang didapat dari kondisi asli tidak direkayasa dilapangan dengan melakukan dokumentasi dan sehingga dapat memberikan gambaran kepada peneliti untuk identifikasi.

2) Wawancara

Data wawancara ini dilakukan dengan menanyakan segera batasan-batasan yang diperoleh untuk mengetahui potensi kekurangan kinerja karyawan secara keseluruhan yang mungkin timbul sehingga peneliti dapat menggali informasi lebih dalam. Respondennya adalah supervisor bidang atau asisten manajer dan karyawan.

3) Kuesioner

Kuesioner dipergunakan untuk mengumpulkan data penilaian dari karyawan serta pelanggan terhadap perusahaan untuk mendapatkan data-data terpercaya yang khusus dan sistematis. Disaat penyusunan kuesioner, mungkin tidak ada prosedur yang pasti dalam menghasilkan kuesioner yang lebih baik. Langkah-langkah dalam menyusun kuesioner, antara lain :

- a) Perancangan hal apa yang ingin diukur
- b) Tentukan jenis survei yang akan dipakai
- c) Merumuskan pertanyaan, sehingga data yang diperlukan dapat diterima
- d) Tentukan kategori jawaban
- e) Tentukan tata bahasa dan urutan pertanyaan
- f) Periksa dan perbaiki lagi apabila masih ada permasalahan

Pertanyaan dari survei yang baik akan menyita informasi ekstra tepat.

Berikut ini adalah ciri-ciri pertanyaan penelitian yang baik, antara lain :

- a) Jelas serta menggunakan bahasa yang mudah untuk dipahami
- b) Padat dan spesifik
- c) Mudah untuk terjawab
- d) Mempunyai relevansi dengan seorang responden
- e) Tidak memakai kalimat atau bahasa yang kotor (negatif)

Pembagian kuesioner akan dibagikan kepada beberapa seorang karyawan pada departemen penjahitan serta dilakukan secara langsung pada waktu yang bersamaan dengan pertimbangan jumlah yang tidak terlalu banyak dan hanya dilakukan dilingkungan perusahaan.

3.3 Pengujian Hipotesa

Pada pengujian hipotesa ini berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari hasil observasi, wawancara, dan juga kuesioner. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dapat diketahui bahwa metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dapat digunakan untuk penyelesaian masalah yang ada pada departemen *sewing* (penjahitan) di PT. Sai Apparel Industries.

3.4 Metode Analisis

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, maka dapat dilakukan metode analisis. Analisis dilakukan pada setiap objek dalam pengolahan data, data tersebut dianalisa untuk mencari solusi atas isu-isu (permasalahan) yang ditimbulkan.

3.5 Pembahasan

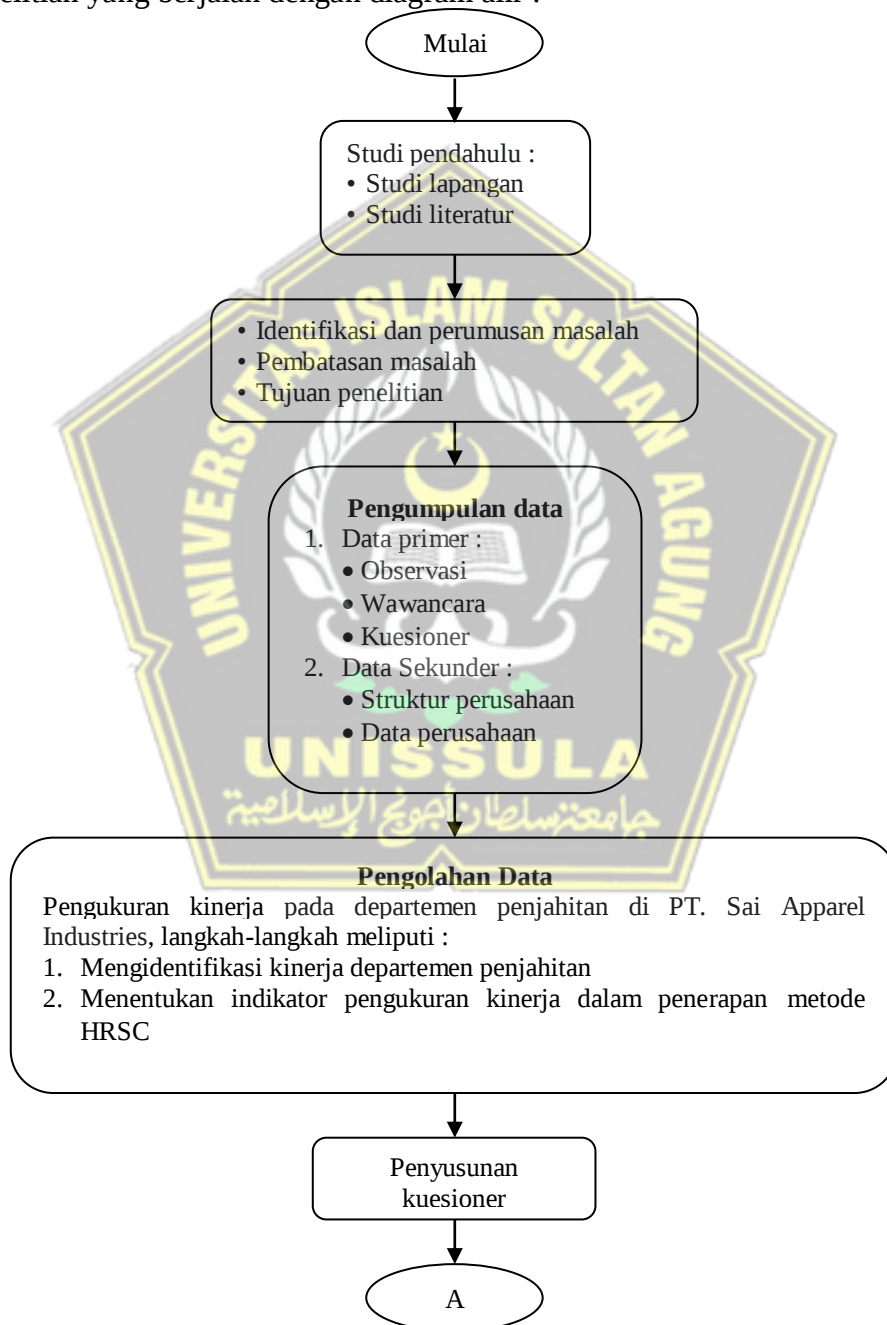
Pada tingkat ini, menganalisa efek dari penelitian yang telah dilakukan dan menjelaskan konsekuensi dari pengolahan data yang telah selesai dilakukan, khususnya pembahasan yang terdiri dari metode *Human Resources Scorecard* (HRSc) mengenai penentuan performa hasil kinerja sumber daya manusia (SDM) secara keseluruhan dan penentuan indikator performa kinerja sumber daya manusia (SDM) secara keseluruhan untuk mencapai sebuah tujuan dari perusahaan.

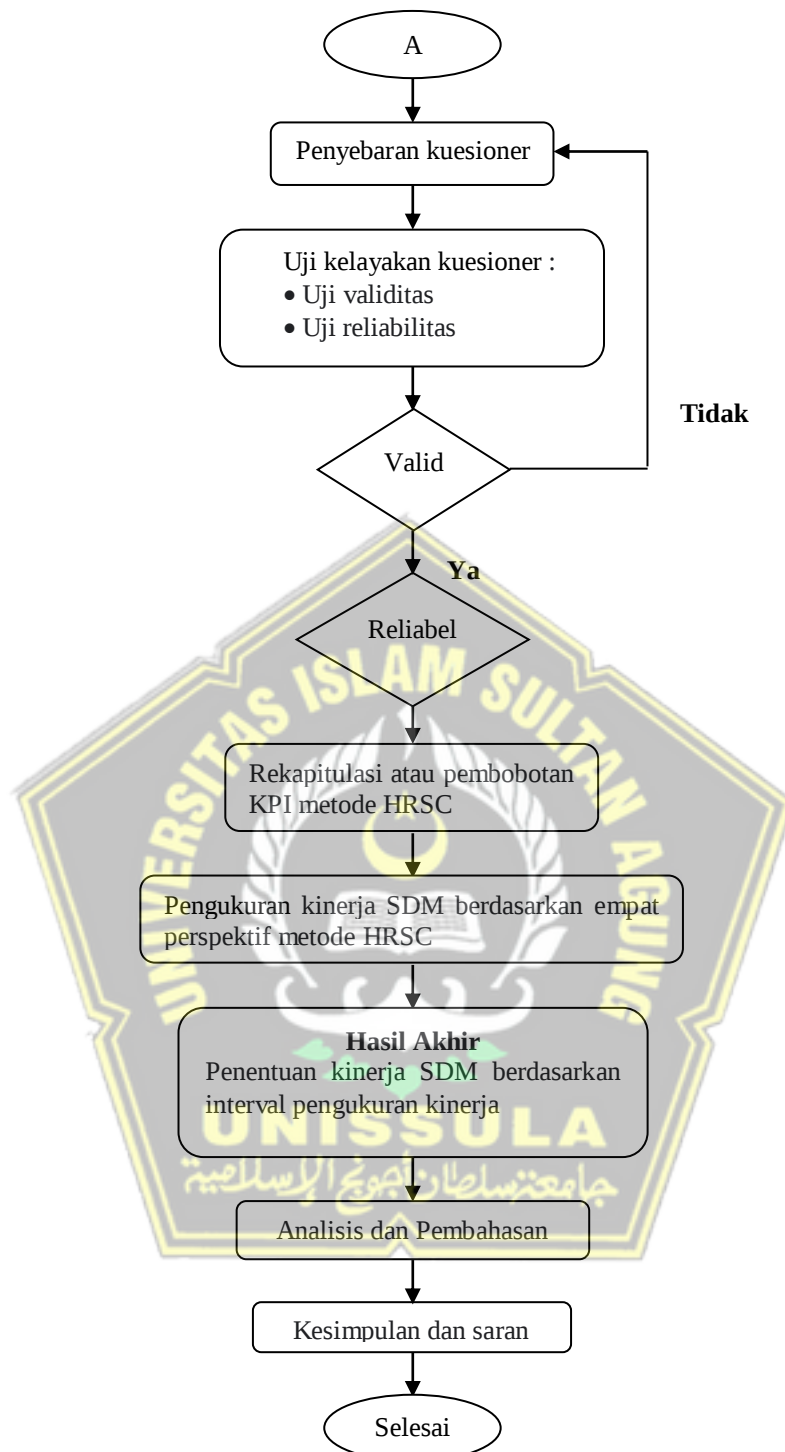
3.6 Penarikan Kesimpulan

Pada tingkat penelitian ini merupakan tingkat terakhir untuk memberikan kesimpulan dari hasil penelitian dan pengolahan data serta menawarkan saran yang tepat bagi perusahaan dengan tujuan memberikan manfaat dan perbaikan bagi perusahaan.

3.7 Diagram Alir

Diagram alir ialah rentang atau langkah-langkah yang harus dilalui oleh peneliti untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian berupa rincian sistem penyelesaian dan strategi yang dapat digunakan untuk memperbaiki atau menyelesaikan masalah sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut merupakan penelitian yang berjalan dengan diagram alir :





Gambar 3.1 Diagram Alir

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Wawancara

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan ibu Efi selaku *assisten manager*, menghasilkan beberapa sekumpulan tanya jawab. Hasil wawancara tersebut yaitu, sebagai berikut :

Tabel 4.1 Hasil Wawancara

No	Pertanyaan Untuk Pihak Perusahaan	Jawaban Dari Pihak Perusahaan
1	Di PT. Sai Apparel Industries ini ada beberapa departemen, untuk permasalahan sendiri dimanakah yang sering terjadi?	Untuk masalah permasalahan yang kerap terjadi ada di departemen <i>sewing</i> (penjahitan), karena masih banyak karyawan yang kurang berkompeten serta <i>skill</i> dan karyawan yang tidak menaati peraturan daripada departemen yang lain. Seperti karyawan yang diam-diam mengambil produk tekstil (barang jadi) tersebut yang bukan haknya, ya karena banyaknya produk-produk jadi tersebut.
2	Bagaimana cara merekrut karyawan pada departemen penjahitan ini?	Selain secara umum (lowongan kerja), perusahaan ini juga bekerjasama dengan LPK swasta (Lembaga Pelatihan Kerja). Ada banyak disetiap daerah-daerah dengan diciptanya lembaga pelatihan tersebut untuk memberikan kegiatan kepada masyarakat yang menganggur.
3	Bagaimana untuk status karyawan di perusahaan ini?	Untuk status karyawan di perusahaan ini adalah sistem kontrak dan tetap
4	Bagaimana untuk sanksi, apabila terdapat karyawan melanggar peraturan yang sudah ditentukan oleh perusahaan?	Kalau untuk sanksi sendiri, pihak perusahaan menerapkan berupa teguran, surat peringatan, dan putus kontrak.
5	Apakah ada sistem <i>reward</i> untuk karyawan yang dapat melaksanakan tugasnya, sesuai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan didalam departemen penjahitan tersebut?	Pastinya ada, pihak perusahaan akan memberi bonus (gaji) untuk karyawan yang sangat berprestasi didalam melaksanakan tanggung jawabnya, seperti karya yang mampu menghasilkan kinerja atau mampu mengejar target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sendiri. Dan pastinya tidak hanya di departemen penjahitan

Hasil wawancara telah dilakukan dengan cara menanyakan batasan-batasan yang telah dirancang untuk mendapatkan informasi atau mengetahui potensi permasalahan atau kekurangan sebuah kinerja dari karyawan pada departemen *sewing* (penjahitan) secara keseluruhan yang mungkin timbul, sehingga peneliti dapat menggali informasi lebih mendalam.

4.1.2 Sejarah PT. Sai Apparel Industries

PT. Sai Apparel Industries, merupakan perseroan terbatas yang berdiri di Jakarta Indonesia dengan akta pendirian No. 32 pada tanggal 5 September 1994 dari Notaris B.R.Ay. Mahyasteoti Notonagoro, S.H dengan nama PT. Sai Apparel Industries Limited. Kemudian nama perusahaan tersebut diubah menjadi PT. Sai Apparel Industries dengan akta No. 101 tanggal 16 Agustus 2002 dengan Notaris yang tetap (sama). Perubahan tersebut telah disetujui oleh Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia (HAM) Republik Indonesia dengan adanya surat keputusan No. C-12147.HT.01.04.HT.2003 pada tanggal 2 Juni 2003.

Sejak awal berdirinya perusahaan, kegiatan utama ialah berindustri barang-barang tekstil (pakaian jadi) yang berorientasi pasar 100% *eksport*. Tujuan-tujuan *eksport* seperti negara Jepang, Amerika, Afrika, Arab Saudi, Canada, Polandia, Prancis, Rusia, dll. Perusahaan yang saat ini berlokasi di Jl. Brigjen Sudiarto No.Km 11, Bandungrejo, Kec. Mranggen, kota Semarang, Jawa Tengah dengan jumlah karyawan wanita kurang lebih 95% dan karyawan laki-laki kurang lebih 5% yang tersebar di berbagai departemen yang ada di perusahaan.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Perusahaan didalam mencapai tujuan pastinya mempunyai visi dan misi sebagai dasar untuk menjalankan strateginya, visi dan misi dari PT. Sai Apparel Industries adalah sebagai berikut :

1) Visi

Menjadi perusahaan industri garmen yang unggul, handal, dan berwawasan lingkungan.

2) Misi

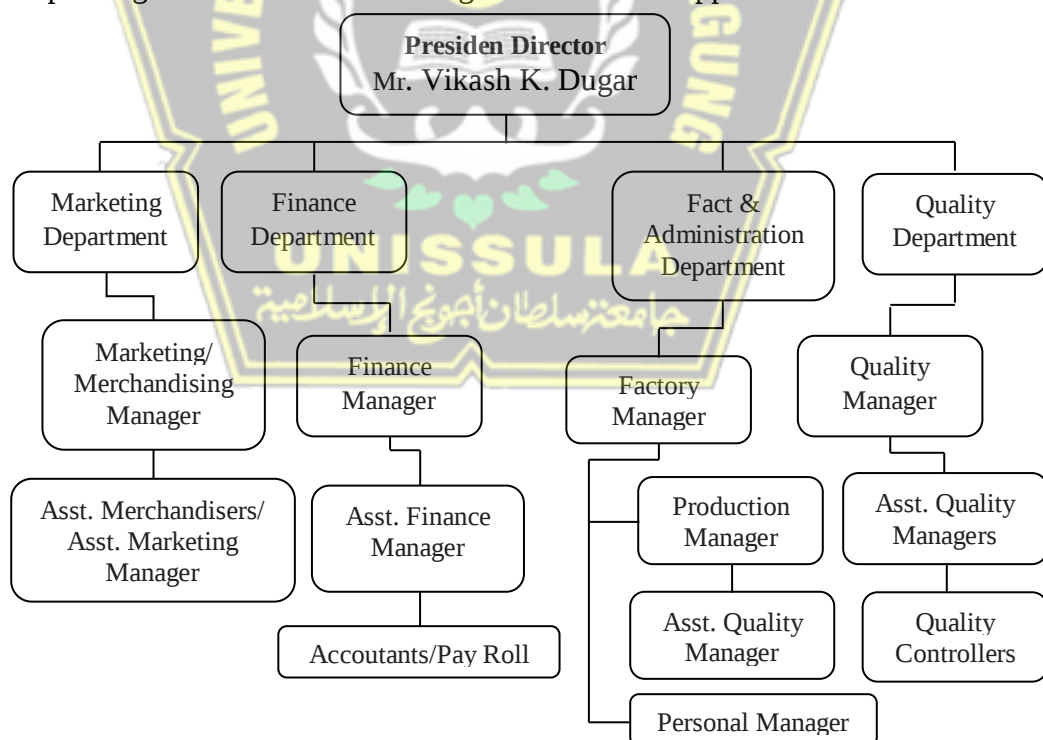
Untuk bisa mencapai visi tersebut, PT. Sai Apparel Industries berupaya terus menerus untuk :

- ✓ Mengembangkan industri berwawasan lingkungan.
- ✓ Mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten dan professional.

- ✓ Memberikan perhatian yang tulus kepada masyarakat melalui penciptaan lapangan kerja serta dukungan pembinaan sosial dan lingkungan.
- ✓ Memberikan penghargaan kepada karyawan melalui pemberian kesejahteraan yang memadai, penyediaan lingkungan kerja aman, dan menjalankan inovasi.
- ✓ Menghasilkan laba yang pantas untuk mendukung pengembangan perusahaan serta memberikan hasil yang memuaskan bagi pemegang saham.

4.1.4 Struktur Organisasi PT. Sai Apparel Industries

Struktur organisasi merupakan gambaran sistematis tentang fungsi, tugas, tanggung jawab, dan hubungan antara bagian-bagian didalam perusahaan atau instansi. Dapat diketahui secara rinci wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pemegang jabatan dengan adanya struktur organisasi tersebut. Berikut merupakan gambaran dari struktur organisasi PT. Sai Apparel Industries :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Sai Apparel Industries

4.2 Pengolahan Data

Berikut merupakan hasil pengolahan data yang telah dilakukan setelah mendapat sekumpulan data, yaitu membahas tentang identifikasi tujuan, penyusunan kuesioner, penyebaran kuesioner, tahap uji kelayakan kuesioner (uji validitas serta uji reliabilitas) untuk mengetahui apakah indikator-indikator pernyataan yang dipakai bisa relevan serta konsisten, rekapitulasi atau pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI), dan pengukuran kinerja SDM berdasarkan empat perspektif metode *Human Resources Scorecard* (HRSC).

4.2.1 Identifikasi tujuan

Berdasarkan permasalahan, tujuan dari penelitian yaitu untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) terpilih yang dapat menunjang peningkatan kinerja dengan menggunakan penerapan *Human Resources Scorecard* (HRSC). KPI atau indikator kinerja utama (IKU) merupakan sebuah alat ukur yang digunakan untuk memonitor tingkat keberhasilan target kinerja dari suatu perusahaan.

4.2.2 Penentuan Sampel Data Responden

Pada proses pengambilan data, kuesioner akan disebarkan kepada responden (karyawan) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries. Pada perusahaan tersebut terdapat 600 karyawan yang bekerja pada departemen penjahitan yang terdiri dari 10 *line* (garis), per *line* dengan jumlah 60 karyawan. Disaat kegiatan penelitian, kuesioner disebarkan kepada 86 responden dari hasil penentuan sampel menggunakan rumus slovin yang menghasilkan ukuran sampel 85,71 dari 600 ukuran populasi. Perhitungan menggunakan rumus slovin yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + N e^2} \\
 &= \frac{600}{1 + 600 (0,1)^2} \\
 &= \frac{600}{1 + 600 (0,01)} \\
 &= \frac{600}{1 + 6} \\
 &= \frac{600}{7} \\
 &= 85,71 \\
 &= 86
 \end{aligned}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = batas kesalahan (%)

Peneliti menetapkan batas kesalahan (e) sebesar 10% karena banyaknya angka populasi (N) seluruh karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries dengan jumlah 600 orang, maka didapatkan ukuran sampel sebanyak 86 orang karyawan sebagai responden. Semakin kecil batas kesalahan yang digunakan, maka akan semakin besar hasil sampel yang didapatkan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data serta hasil uji yang lebih baik.

4.2.3 Penyusunan Kuesioner

Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data penilaian dari karyawan serta pelanggan terhadap perusahaan untuk mendapatkan data-data terpercaya yang khusus dan sistematis. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara membuat susunan daftar pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian, lalu disebar luaskan kepada beberapa responden (karyawan) departemen penjahitan di PT. SAI Apparel Industries.

Disaat penyusunan kuesioner, indikator-indikator pertanyaan mencakup perbandingan antara latar belakang pendidikan dengan kompetensi, kinerja dalam sebuah sistem kerja, efisiensi SDM didalam sebuah perusahaan, dan kontribusi SDM. Penyusunan data kuesioner dengan menentukan atau merumuskan pertanyaan yang dipakai dari beberapa sumber referensi yang ada serta sumber masukan-masukan dari pihak perusahaan untuk dijadikan sebuah pertanyaan tetap. Berikut merupakan hasil susunan data kuesioner dari sumber referensi yaitu, sebagai berikut :

Tabel 4.2 Hasil Susunan Data Kuesioner Dari Sumber Referensi

Perspektif	No	Indikator	Sumber
<i>Human Resources Competency</i>	1	Latar belakang pendidikan sangat berkaitan dengan pekerjaan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	2	Dengan mengikuti pelatihan, persepsi terhadap pelaksanaan bertugas semakin meningkat	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	3	Pelatihan dalam diklat sangat berpengaruh dalam membangun kualitas mandiri yang memungkinkan bekerja lebih berkompeten	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	4	Terampil dan berkompeten dalam bidang yang ditentukan oleh atasan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	5	Mampu merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan sesuai tingkat keahlian	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	6	Memiliki tingkat kedisiplinan tinggi dalam menyelesaikan aktivitas kerja	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
<i>High Peformance Work System</i>	7	Kompensasi yang diterima meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	8	Peningkatan kinerja melalui pengembangan perusahaan	((Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	9	Dalam kompensasi, perusahaan membedakan antara berkinerja rendah dengan berkinerja tinggi	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	10	Sadar, bahwa kehadiran merupakan sebuah kewajiban	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) &

<i>Human Resources Efficiency</i>			(Rahman, 2020)
	11	Tingkat kehadiran mendukung efisiensi kerja pada perusahaan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	12	Tunjangan dan fasilitas yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan untuk perusahaan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	13	Berusaha tidak melakukan pemborosan waktu serta biaya dalam melaksanakan tugas	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	14	Sistem informasi yang dibuat oleh perusahaan mendukung efisiensi dalam hal bekerja	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	15	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga kompensasi yang diterima lebih tinggi	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	16	Mampu menyelesaikan tugas dengan sistem kerja perusahaan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	17	Perusahaan selalu memberi kompensasi ketika kinerja mampu memenuhi target yang telah ditetapkan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020), (Rahman, 2020), (Putri & Handayani, 2015)
<i>Human Resources Deliverable</i>	18	Selalu mematuhi peraturan didalam lingkungan perusahaan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020), (Rahman, 2020), (Putri & Handayani, 2015)
	19	Pola pikir dapat mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	20	Memiliki kesempatan berkembang dan berpeluang untuk meningkatkan sebuah perusahaan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)
	21	Terus menerus mengakses informasi peningkatan bisnis untuk mendukung pengambilan keputusan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020), (Rahman, 2020), (Putri & Handayani, 2015)
	22	Mampu menyelesaikan tanggung jawab sesuai dengan taktik kerja yang berlaku diperusahaan	(Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, 2020) & (Rahman, 2020)

Selain dari sumber referensi yang ada, terdapat beberapa susunan data kuesioner bersumber masukan-masukan dari pihak perusahaan yaitu, sebagai berikut :

Tabel 4.3 Hasil Susunan Data Kuesioner Dari Sumber Perusahaan

Perspektif	No	Indikator	Sumber
<i>Human Resources Competency</i>	1	Menjalin komunikasi (berkolaborasi) sesama rekan kerja dengan baik	Masukan dari pihak perusahaan
	2	Selalu bertanggung jawab sesuai tugas yang telah diberikan oleh perusahaan	Masukan dari pihak perusahaan
<i>High Performance Work System</i>	3	Beban kerja (tugas) yang diperoleh sangat membentuk kinerja	Masukan dari pihak perusahaan
	4	Jadwal kerja yang optimis	Masukan dari pihak perusahaan
	5	Tidak pernah memiliki tanggungan keterlambatan kerja	Masukan dari pihak perusahaan
<i>Human Resources Efficiency</i>	6	Dapat bertindak inisiatif untuk bisa mencapai tujuan (target) yang telah ditetapkan	Masukan dari pihak perusahaan
	7	Selalu hadir tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditentukan perusahaan	Masukan dari pihak perusahaan
<i>Human Resources Deliverable</i>	8	Selalu menerima komplain dari pelanggan atau atasan	Masukan dari pihak perusahaan
	9	Mampu menghasilkan pujian (kepuasan) dari pelanggan	Masukan dari pihak perusahaan

Setelah menentukan indikator pertanyaan yang didapat dari sumber referensi serta sumber masukan-masukan dari pihak perusahaan, kemudian disusun menjadi satu untuk dijadikan data kuesioner berjumlah 31 indikator pertanyaan. Dibantu dengan alternatif jawaban berupa skala likert berbasis 4 skor yaitu, sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), setuju (S), dan sangat setuju (SS). Dalam hal ini dimaksudkan agar responden didalam pengisian jawaban tidak bersikap ragu-ragu (netral). Apabila dibantu dengan alternatif jawaban skala likert berbasis 5 skor yaitu, sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), Netral (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS) dapat mengurangi banyaknya data informasi yang dijaring oleh responden karena adanya skor Netral (N) didalam alternatif jawaban. Berikut merupakan hasil penyusunan data kuesioner :

Tabel 4.4 Hasil Penyusunan Data Kuesioner

No	Indikator	Pilihan			
		1 (STS)	2 (TS)	3 (S)	4 (SS)
Human Resources Competency					
1	Latar belakang pendidikan sangat berkaitan dengan pekerjaan				
2	Dengan mengikuti pelatihan, persepsi terhadap				

	pelaksanaan bertugas semakin meningkat				
3	Pelatihan dalam diklat sangat berpengaruh dalam membangun kualitas mandiri yang memungkinkan bekerja lebih berkompeten				
4	Terampil dan berkompeten dalam bidang yang ditentukan oleh atasan				
5	Mampu merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan sesuai tingkat keahlian				
6	Memiliki tingkat kedisiplinan tinggi dalam menyelesaikan aktivitas kerja				
7	Selalu bertanggung jawab sesuai tugas yang telah diberikan oleh perusahaan				
8	Selalu menjalin komunikasi (berkolaborasi) sesama rekan kerja dengan baik				
High Performance Work System					
9	Kompensasi yang diterima dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan				
10	Peningkatan kinerja melalui pengembangan perusahaan				
11	Dalam kompensasi, perusahaan membedakan antara berkinerja rendah dengan berkinerja tinggi				
12	Beban kerja (tugas) yang didapat mampu membentuk kinerja				
13	Tidak pernah memiliki tanggungan keterlambatan kerja				
14	Jadwal kerja dari perusahaan yang sangat sesuai				
Human Resources Efficiency					
15	Sadar, bahwa kehadiran merupakan sebuah kewajiban				
16	Tingkat kehadiran mendukung efisiensi kerja pada perusahaan				
17	Tunjangan dan fasilitas yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan untuk perusahaan				
18	Berusaha tidak melakukan pemborosan waktu serta biaya dalam melaksanakan tugas				
19	Sistem informasi yang dibuat oleh perusahaan mendukung efisiensi dalam hal bekerja				
20	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga kompensasi yang diterima bisa tinggi				
21	Mampu menyelesaikan tugas dengan sistem kerja perusahaan				
22	Perusahaan selalu memberi kompensasi ketika kinerja mampu memenuhi target yang telah ditetapkan				
23	Selalu mematuhi peraturan didalam lingkungan perusahaan				
24	Selalu hadir tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditentukan perusahaan				
25	Selalu bertindak inisiatif untuk memenuhi target yang telah ditetapkan				
Human Resources Deliverable					
26	Pola pikir dapat mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan				
27	Memiliki kesempatan berkembang dan berpeluang untuk meningkatkan sebuah perusahaan				
28	Terus menerus mengakses informasi peningkatan bisnis untuk mendukung pengambilan keputusan				
29	Mampu menyelesaikan tanggung jawab sesuai dengan				

	taktik kerja yang berlaku diperusahaan				
30	Mampu menghasilkan pujian (kepuasan) dari atasan				
31	Selalu menerima komplain dari atasan				

4.2.4 Penyebaran Kuesioner

Dari hasil data kuesioner yang telah jadi, akan disebarakan kepada 86 responden (karyawan) departemen *sewing* (penjahitan) di PT. Sai Apparel Industries yang sudah ditentukan sebelumnya. Disaat proses penyebaran, peneliti menyebarkan data kuesioner dengan cara menitipkan atau menyerahkan data tersebut kepada pihak satpam yaitu, pos utama di PT. Sai Apparel Industries pada tanggal 21 November 2022. Karena, pihak perusahaan tidak mengizinkan untuk bertemu atau berkolaborasi secara langsung kepada karyawan departemen penjahitan yang sedang beraktivitas sesuai tanggung jawabnya.

4.2.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pada umumnya, uji validitas bertujuan untuk mengetahui kevalidan angket kuesioner yang digunakan dalam penelitian disaat mengukur dan memperoleh data dari responden. Sedangkan, uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi angket kuesioner yang digunakan oleh peneliti sehingga angket kuesioner tersebut dapat diandalkan walaupun penelitian berulang kali dilakukan menggunakan angket kuesioner yang sama dengan waktu berbeda.

Berikut ini merupakan hasil dari uji validitas dan uji reliabilitas, yaitu sebagai berikut :

1) Uji validitas

Dari hasil uji validitas, suatu data dapat dikatakan valid apabila $R_{hitung} > R_{tabel}$.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas

No	Indikator	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Human Resources Competency				
1	Latar belakang pendidikan sangat berkaitan dengan pekerjaan	0,444	0,278	Valid
2	Dengan mengikuti pelatihan, persepsi terhadap pelaksanaan bertugas semakin meningkat	0,409	0,278	Valid
3	Pelatihan dalam diklat sangat berpengaruh dalam membangun kualitas mandiri yang memungkinkan bekerja lebih berkompeten	0,569	0,278	Valid
4	Terampil dan berkompeten dalam bidang yang ditentukan oleh atasan	0,148	0,278	Tidak Valid
5	Mampu merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan sesuai tingkat keahlian	0,517	0,278	Valid

6	Memiliki tingkat kedisiplinan tinggi dalam menyelesaikan aktivitas kerja	0,549	0,278	Valid
7	Selalu bertanggung jawab sesuai tugas yang telah diberikan oleh perusahaan	0,614	0,278	Valid
8	Selalu menjalin komunikasi (berkolaborasi) sesama rekan kerja dengan baik	0,459	0,278	Valid
High Performance Work System				
9	Kompensasi yang diterima dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan	0,544	0,278	Valid
10	Peningkatan kinerja melalui pengembangan perusahaan	0,649	0,278	Valid
11	Dalam kompensasi, perusahaan membedakan antara berkinerja rendah dengan berkinerja tinggi	0,203	0,278	Tidak Valid
12	Beban kerja (tugas) yang didapat mampu membentuk kinerja	0,520	0,278	Valid
13	Tidak pernah ada tanggungan keterlambatan kerja	0,228	0,278	Tidak Valid
14	Jadwal kerja dari perusahaan yang sangat sesuai	0,584	0,278	Valid
Human Resources Efficiency				
15	Sadar, bahwa kehadiran merupakan sebuah kewajiban	0,423	0,278	Valid
16	Tingkat kehadiran mendukung efisiensi kerja pada perusahaan	0,518	0,278	Valid
17	Tunjangan dan fasilitas yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan untuk perusahaan	0,450	0,278	Valid
18	Berusaha tidak melakukan pemborosan waktu serta biaya dalam melaksanakan tugas	0,568	0,278	Valid
19	Sistem informasi yang dibuat oleh perusahaan mendukung efisiensi dalam hal bekerja	0,353	0,278	Valid
20	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga kompensasi yang diterima bisa tinggi	0,537	0,278	Valid
21	Mampu menyelesaikan tugas dengan sistem kerja perusahaan	0,328	0,278	Valid
22	Perusahaan selalu memberi kompensasi ketika kinerja mampu memenuhi target yang telah ditetapkan	0,547	0,278	Valid
23	Selalu mematuhi peraturan didalam lingkungan perusahaan	0,560	0,278	Valid
24	Selalu hadir tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditentukan perusahaan	0,545	0,278	Valid
25	Selalu bertindak inisiatif untuk memenuhi target yang telah ditetapkan	0,529	0,278	Valid
Human Resources Deliverable				
26	Pola pikir dapat mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan	0,618	0,278	Valid
27	Memiliki kesempatan berkembang dan berpeluang untuk meningkatkan sebuah perusahaan	0,422	0,278	Valid
28	Terus menerus mengakses informasi peningkatan bisnis untuk mendukung pengambilan keputusan	0,510	0,278	Valid
29	Mampu menyelesaikan tanggung jawab sesuai dengan taktik kerja yang berlaku diperusahaan	0,493	0,278	Valid
30	Mampu menghasilkan pujian (kepuasan) dari atasan	0,589	0,278	Valid
31	Selalu menerima komplain dari atasan	0,354	0,278	Valid

Dari hasil uji validitas, terdapat beberapa indikator pertanyaan yang tidak valid. Maka indikator pertanyaan tersebut tidak bisa terpakai dalam mengolah data untuk langkah selanjutnya.

2) Uji reliabilitas

Berikut hasil uji reliabilitas dari indikator pertanyaan pada data kuesioner.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N Of Items</i>
0,880	31

Dari hasil uji reliabilitas data kuesioner didapatkan hasil *Cronbach's Alpha* sebesar 0,880, maka dapat disimpulkan bahwa data kuesioner tersebut berkonsisten (reliabel).

4.2.6 Rekapitulasi Hasil Data Kuesioner

4.2.6.1 Pengelompokan Karakteristik Responden

Untuk pengelompokan karakteristik responden terdapat 5 (lima) karakter pada data kuesioner antara lain, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan status karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries. Pengelompokan karakteristik tersebut, meliputi :

- 1) Karakteristik responden (karyawan) berdasarkan jenis kelamin pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries.

Tabel 4.7 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persen (%)
Laki-Laki	5	6%
Perempuan	81	94%
Total	86	100%

- 2) Karakteristik responden (karyawan) berdasarkan usia pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries.

Tabel 4.8 Usia Responden

Usia	Jumlah	Persen (%)
<20	1	1%
20 – 30	37	43%
30 – 40	40	47%
40 – 50	8	9%
Total	86	100%

- 3) Karakteristik responden (karyawan) berdasarkan pendidikan terakhir pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries.

Tabel 4.9 Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persen (%)
SD	0	0%
SMP	15	17%
SMA/SMU/SMK	68	79%
D3	1	1%
S1	2	2%
Total	86	100%

- 4) Karakteristik responden (karyawan) berdasarkan lama bekerja pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries.

Tabel 4.10 Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Jumlah	Persen (%)
<1 tahun	5	6%
1 – 10 tahun	58	67%
10 – 20 tahun	14	16%
20 – 30 tahun	9	10%
Total	86	100%

- 5) Karakteristik responden (karyawan) berdasarkan status karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries.

Tabel 4.11 Status Responden

Status	Jumlah	Persen (%)
Tetap	17	20%
Kontrak	69	80%
Total	86	100%

4.2.6.2 Perhitungan Bobot Antar Perspektif

Dari data kuesioner yang disebarikan kepada responden (karyawan) terdapat hasil jawaban berbeda-beda, untuk mengetahui jawaban dari setiap responden maka hasil jawaban tersebut dapat di rekapitulasi untuk menghitung nilai-nilai bobot dari seluruh jawaban yang didapat. Hasil rekapitulasi jawaban dari data kuesioner yang disebarikan kepada responden yaitu, sebagai berikut :

Tabel 4.12 Perhitungan Bobot Antar Perspektif

No	Atribut	Pilihan				Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
		1 (STS)	2 (TS)	3 (S)	4 (SS)		
Human Resources Competency							
1	Latar belakang pendidikan sangat berkaitan dengan pekerjaan	5	11	56	14	251	2,91
2	Dengan mengikuti pelatihan, persepsi terhadap pelaksanaan bertugas semakin meningkat	0	2	64	20	276	3,20
3	Pelatihan dalam diklat sangat berpengaruh dalam membangun kualitas mandiri yang memungkinkan bekerja lebih berkompeten	0	1	84	1	278	3,23
4	Mampu merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan sesuai tingkat	0	1	71	14	271	3,15

	keahlian						
5	Memiliki tingkat kedisiplinan tinggi dalam menyelesaikan aktivitas kerja	0	1	74	11	268	3,11
6	Selalu bertanggung jawab sesuai tugas yang telah diberikan oleh perusahaan	1	0	59	28	283	3,29
7	Selalu menjalin komunikasi (berkolaborasi) sesama rekan kerja dengan baik	0	1	57	28	285	3,31
High Performance Work System							
8	Kompensasi yang diterima dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan	0	10	56	20	268	3,11
9	Peningkatan kinerja melalui pengembangan perusahaan	0	17	58	11	252	2,93
10	Beban kerja (tugas) yang didapat mampu membentuk kinerja	0	8	70	8	258	3,00
11	Jadwal kerja dari perusahaan yang sangat sesuai	0	7	67	12	263	3,05
Human Resources Efficiency							
12	Sadar, bahwa kehadiran merupakan sebuah kewajiban	0	8	52	26	276	3,20
13	Tingkat kehadiran mendukung efisiensi kerja pada perusahaan	0	1	61	24	281	3,26
14	Tunjangan dan fasilitas yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan untuk perusahaan	0	6	65	15	267	3,10
15	Berusaha tidak melakukan pemborosan waktu serta biaya dalam melaksanakan tugas	0	5	68	13	266	3,09
16	Sistem informasi yang dibuat oleh perusahaan mendukung efisiensi dalam hal bekerja	0	0	76	10	268	3,11
17	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga kompensasi yang diterima bisa tinggi	0	5	66	15	268	3,11
18	Mampu menyelesaikan tugas dengan sistem kerja perusahaan	0	0	76	10	268	3,11
19	Perusahaan selalu memberi kompensasi ketika kinerja mampu memenuhi target yang telah ditetapkan	0	5	60	21	274	3,18
20	Selalu mematuhi peraturan didalam lingkungan perusahaan	0	2	66	18	274	3,18
21	Selalu hadir tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditentukan perusahaan	0	5	59	22	275	3,19
22	Selalu bertindak inisiatif untuk memenuhi target yang telah ditetapkan	0	9	68	9	258	3,00
Human Resources Deliverable							
23	Pola pikir dapat mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan	0	7	70	9	260	3,02
24	Memiliki kesempatan berkembang	0	3	75	8	263	3,05

$$\begin{aligned}
 \sum \text{ bobot} &= 251 + 276 + 278 + 271 + 268 + 283 + 285 + 268 + 252 + 258 \\
 &+ + 263 + 276 + 281 + 267 + 266 + 268 + 268 + 268 + 274 + \\
 &274 + 275 + 258 + 260 + 263 + 258 + 270 + 245 + 217 \\
 &= 7441
 \end{aligned}$$

Tabel 4.14 Jumlah Total Nilai Bobot

No	Total Bobot	No	Total Bobot
1	251	15	266
2	276	16	268
3	278	17	268
4	271	18	268
5	268	19	274
6	283	20	274
7	285	21	275
8	268	22	258
9	252	23	260
10	258	24	263
11	263	25	258
12	276	26	270
13	281	27	245
14	267	28	217
Jumlah		7441	

Tabel 4.14 menunjukkan total nilai jumlah bobot keseluruhan dari masing-masing indikator antar perspektif metode HRSC.

2) Perhitungan nilai rata-rata bobot

Setelah perhitungan nilai bobot pada setiap indikator data kuesioner, langkah selanjutnya adalah perhitungan nilai rata-rata dari tiap nilai bobot tersebut. Salah satu contoh perhitungan nilai rata-rata dari indikator nomor 1, mengenai “Latar belakang pendidikan sangat berkaitan dengan pekerjaan” bernilai bobot 251 yaitu dengan menggunakan rumus :

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-Rata} &= \frac{\text{Jumlah Bobot}}{\text{Jumlah Responden}} \\
 &= \frac{251}{86} \\
 &= 2,91
 \end{aligned}$$

3) Perhitungan nilai jenjang interval (NJI)

Berdasarkan data yang telah diperoleh, langkah selanjutnya yaitu perhitungan nilai interval untuk mengetahui kinerja karyawan pada departemen penjahitan. Dapat dilihat dari tanggapan responden mengenai

data kuesioner. Untuk perhitungan nilai interval dari kinerja karyawan menggunakan rumus NJI, yaitu sebagai berikut :

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

Menghitung nilai tertinggi dari total jumlah bobot keseluruhan untuk menentukan hasil interval kinerja karyawan yaitu dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = H \times I \times J$$

Keterangan :

H = Jumlah pertanyaan

I = Skor tertinggi pada pilihan jawaban

J = Jumlah responden

Menghitung nilai terendah dari total jumlah bobot keseluruhan untuk menentukan hasil interval kinerja karyawan yaitu dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Terendah} = O \times P \times Q$$

Keterangan :

O = Jumlah pertanyaan

P = Jawaban terendah pada pilihan jawaban

Q = Jumlah responden

Hasil perhitungan NJI dari rekapitulasi jawaban data kuesioner :

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

$$\begin{aligned} \text{Nilai tertinggi} &= H \times I \times J \\ &= 28 \times 4 \times 86 \\ &= 9632 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai terendah} &= O \times P \times Q \\ &= 28 \times 1 \times 86 \\ &= 2408 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Nilai Jenjang Interval} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\
&= \frac{9632 - 2408}{4} \\
&= \frac{7224}{4} \\
&= 1806
\end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui hasil interval yaitu sebagai berikut :

2408 – 4214 (sangat tidak memuaskan)

4215 – 6020 (tidak memuaskan)

6021 – 7826 (memuaskan)

7827 – 9632 (sangat memuaskan)

Dari tabel **4.14** menunjukkan bahwa nilai total jumlah bobot yaitu sebesar 7441. Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yaitu tergolong **memuaskan** setelah diukur menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC).

Total rata-rata nilai jawaban setiap responden pastinya berbeda-beda, nilai jawaban tersebut memiliki tingkat minimum dan maksimum. Maka, hal tersebut dilakukan perhitungan menggunakan rumus NJI pula untuk menentukan kategori jawaban dari tiap responden. Perhitungan dengan rumus NJI adalah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

Menghitung nilai tertinggi dari total rata-rata bobot keseluruhan untuk menentukan hasil interval tingkat kinerja karyawan yaitu dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = K \times L$$

Keterangan :

K = Jumlah pertanyaan

L = Skor tertinggi pada pilihan jawaban

Menghitung nilai terendah dari total rata-rata bobot keseluruhan untuk menentukan hasil interval tingkat kinerja karyawan yaitu dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Terendah} = M \times N$$

Keterangan :

M = Jumlah pertanyaan

N = Skor tertinggi pada pilihan jawaban

Hasil perhitungan NJI dari rekapitulasi jawaban data kuesioner :

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Nilai tertinggi = 28×4
= 112

Nilai terendah = 28×1
= 28

Nilai Jenjang Interval = Nilai Tertinggi – Nilai Terendah

Jumlah Kriteria Pertanyaan

= $112 - 28$

4

= 84

4

= 21

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui hasil interval untuk kategori jawaban responden yaitu sebagai berikut :

28 – 49 (sangat tidak baik)

50 – 70 (tidak baik)

71 – 91 (baik)

92 – 112 (sangat baik)

Dari **Tabel 4.12** menunjukkan nilai total rata-rata data kuesioer dari responden yaitu sebesar 86,52. Maka, dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yaitu tergolong **baik** setelah diukur menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC).

4.2.7 Pengukuran Kinerja Berdasarkan 4 Perspektif

Pengukuran kinerja dengan mengelompokkan empat perspektif berdasarkan metode *Human Human Resources Scorecard* (HRSC), yang mencakup mengenai keterampilan (*skill*), pengetahuan, dan karakteristik kepribadian yang berkaitan terhadap kinerjanya meliputi :

1) Perspektif *Human Resource Competency*

Dari perspektif *Human Resource Competency* terdapat indikator-indikator pertanyaan data kuesioner yang mencakup perbandingan antara latar belakang pendidikan karyawan dengan kompetensi untuk mengetahui seberapa terampilkah dalam melakukan tugasnya. Hasil dari pengolahan data kuesioner perspektif *Human Resource Competency* yaitu, sebagai berikut :

Tabel 4.15 Pengolahan Data Kuesioner Perspektif *Human Resource Competency*

No	Indikator	Pilihan				Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
		1 (STS)	2 (TS)	3 (S)	4 (SS)		
1	Latar belakang pendidikan sangat berkaitan dengan pekerjaan	5	11	56	14	251	2,91
2	Dengan mengikuti pelatihan, persepsi terhadap pelaksanaan bertugas semakin meningkat	0	2	64	20	276	3,20
3	Pelatihan dalam diklat sangat berpengaruh dalam membangun kualitas mandiri yang memungkinkan bekerja lebih berkompeten	0	1	84	1	278	3,23
4	Mampu merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan sesuai tingkat keahlian	0	1	71	14	271	3,15
5	Memiliki tingkat kedisiplinan tinggi dalam menyelesaikan aktivitas kerja	0	1	74	11	268	3,11
6	Selalu bertanggung jawab sesuai tugas yang telah diberikan oleh perusahaan	1		59	28	283	3,29
7	Selalu menjalin komunikasi	0	1	57	28	285	3,31

(berkolaborasi) sesama rekan kerja dengan baik						
Total					1912	22,02

Dari **Tabel 4.15** diperoleh hasil pada pengisian jawaban pertanyaan data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Competency* terdapat nilai total bobot keseluruhan sebesar 1912 serta nilai total rata-rata dari bobot tersebut sebesar 22,02. Maka, jawaban dari pertanyaan data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Competency* ditentukan nilai intervalnya menggunakan rumus NJI. Yaitu dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Jumlah kriteria pertanyaan} = 4$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai tertinggi} &= 7 \times 4 \times 86 \\ &= 2408\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai terendah} &= 7 \times 1 \times 86 \\ &= 602\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai Jenjang Interval} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\ &= \frac{2408 - 602}{4} \\ &= 1806 \\ &= 451,5\end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui hasil intervalnya yaitu sebagai berikut :

602 – 1053,5 (sangat tidak memuaskan)

1053,6 – 1505 (tidak memuaskan)

1506 – 1956,5 (memuaskan)

1956,6 – 2408 (sangat memuaskan)

Tabel 4.15 menunjukkan nilai total jumlah bobot keseluruhan indikator data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Competency* yaitu sebesar 1912. Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yaitu tergolong

memuaskan setelah diukur menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC).

Dari total nilai rata-rata jawaban setiap responden pastinya berbeda-beda, nilai jawaban tersebut memiliki tingkat minimum dan maksimum. Maka, hal tersebut dilakukan perhitungan menggunakan rumus NJI pula untuk menentukan kategori jawaban dari tiap responden. Perhitungan dengan menggunakan rumus NJI yaitu sebagai berikut :

$$\text{Jumlah kriteria pertanyaan} = 4$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai tertinggi} &= 7 \times 4 \\ &= 28\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai terendah} &= 7 \times 1 \\ &= 7\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai Jenjang Interval} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\ &= \frac{28 - 7}{4} \\ &= \frac{21}{4} \\ &= 5,25\end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui hasil intervalnya yaitu sebagai berikut :

7 – 12,25 (sangat tidak baik)

12,26 – 17,5 (tidak baik)

17,6 – 22,75 (baik)

22,76 – 28 (sangat baik)

Dari **Tabel 4.15** diketahui nilai total rata-rata bobot keseluruhan hasil jawaban dari responden yaitu sebesar 22,02. Maka, dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan berdasarkan perspektif *Human Resource Competency* yaitu tergolong **baik** setelah dilakukan perhitungan menggunakan rumus NJI.

2) Perspektif *High Performance Work System*

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif *High Performance Work System* atau kinerja karyawan dalam sebuah sistem kerja berfokus bagaimana organisasi bekerja melalui kebijakan fungsi SDM yang menekankan sistem implementasi. Hasil dari pengolahan data kuesioner perspektif *High Performance Work System* yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.16 Pengolahan Data Kuesioner Perspektif *High Performance Work System*

Tabel 4.10 Pengolahan Data Responden Terhadap High Performance Work System							
No	Indikator	Pilihan				Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
		1 (STS)	2 (TS)	3 (S)	4 (SS)		
High Performance Work System							
8	Kompensasi yang diterima dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan	0	10	56	20	268	3,11
9	Peningkatan kinerja melalui pengembangan perusahaan	0	17	58	11	252	2,93
10	Beban kerja (tugas) yang didapat mampu membentuk kinerja	0	8	70	8	258	3,00
11	Jadwal kerja dari perusahaan yang sangat sesuai	0	7	67	12	263	3,05
Jumlah						1041	12,09

Dari **Tabel 4.16** diperoleh hasil data pada pengisian jawaban indikator data kuesioner berdasarkan perspektif *High Performance Work System* terdapat total nilai bobot keseluruhan sebesar 1041 serta total nilai rata-rata dari bobot tersebut sebesar 12,09. Maka, dari jawaban indikator data kuesioner berdasarkan perspektif *High Performance Work System* ditentukan nilai intervalnya menggunakan rumus NJI. Yaitu dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Jumlah kriteria pertanyaan} = 4$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai tertinggi} &= 4 \times 4 \times 86 \\ &= 1376\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai terendah} &= 4 \times 1 \times 86 \\ &= 344\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Nilai Jenjang Interval} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\
&= \frac{1376 - 344}{4} \\
&= \frac{1032}{4} \\
&= 258
\end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui hasil intervalnya yaitu sebagai berikut :

344 – 602 (sangat tidak memuaskan)

603 – 860 (tidak memuaskan)

861 – 1118 (memuaskan)

1119 – 1376 (sangat memuaskan)

Tabel 4.16 menunjukkan nilai total jumlah bobot keseluruhan indikator data kuesioner berdasarkan perspektif *High Performance Work System* yaitu sebesar 1041. Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yaitu tergolong **memuaskan** setelah diukur menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC).

Dari nilai total rata-rata bobot jawaban setiap responden pastinya berbeda-beda, nilai jawaban tersebut memiliki tingkat minimum dan maksimum. Maka, hal tersebut dilakukan perhitungan menggunakan rumus NJI pula untuk menentukan kategori jawaban dari tiap responden. Perhitungan dengan rumus NJI adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
\text{Jumlah kriteria pertanyaan} &= 4 \\
\text{Nilai tertinggi} &= 4 \times 4 \\
&= 16 \\
\text{Nilai terendah} &= 4 \times 1 \\
&= 4
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Jenjang Interval} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\
 &= \frac{16 - 4}{4} \\
 &= \frac{12}{4} \\
 &= 3
 \end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui hasil intervalnya yaitu sebagai berikut :

4 – 7 (sangat tidak baik)

8 – 10 (tidak baik)

11 – 13 (baik)

14 – 16 (sangat baik)

Dari **Tabel 4.16** diketahui nilai total rata-rata bobot keseluruhan hasil jawaban dari responden yaitu sebesar 12,09. Maka, dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan berdasarkan perspektif *Human Resource Competency* yaitu tergolong **baik** setelah dilakukan perhitungan menggunakan rumus NJI.

3) Perspektif *Human Resource Efficiency*

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif *Human Resource Efficiency* berfokus bagaimana fungsi SDM dapat membantu sebuah perusahaan dalam mencapai kompetensi yang diperlukan dengan cara efisien untuk membuahkan hasil yang optimal. Hasil dari pengolahan data kuesioner perspektif *Human Resource Efficiency* yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.17 Pengolahan Data Kuesioner Perspektif *Human Resource Efficiency*

No	Indikator	Pilihan				Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
		1 (STS)	2 (TS)	3 (S)	4 (SS)		
Human Resources Efficiency							
12	Sadar, bahwa kehadiran merupakan sebuah kewajiban	0	8	52	26	276	3,20
13	Tingkat kehadiran mendukung efisiensi kerja pada perusahaan	0	1	61	24	281	3,26
14	Tunjangan dan fasilitas yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan untuk perusahaan	0	6	65	15	267	3,10

15	Berusaha tidak melakukan pemborosan waktu serta biaya dalam melaksanakan tugas	0	5	68	13	266	3,09
16	Sistem informasi yang dibuat oleh perusahaan mendukung efisiensi dalam hal bekerja	0	0	76	10	268	3,11
17	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga kompensasi yang diterima bisa tinggi	0	5	66	15	268	3,11
18	Mampu menyelesaikan tugas dengan sistem kerja perusahaan	0	0	76	10	268	3,11
19	Perusahaan selalu memberi kompensasi ketika kinerja mampu memenuhi target yang telah ditetapkan	0	5	60	21	274	3,18
20	Selalu mematuhi peraturan didalam lingkungan perusahaan	0	2	66	18	274	3,18
21	Selalu hadir tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditentukan perusahaan	0	5	59	22	275	3,19
22	Selalu bertindak inisiatif untuk memenuhi target yang telah ditetapkan	0	9	68	9	258	3,00
Total						2975	34,53

Dari **Tabel 4.17** diperoleh hasil data pada pengisian jawaban indikator data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Efficiency* terdapat nilai total jumlah bobot keseluruhan sebesar 2975 serta nilai total rata-rata bobot keseluruhan sebesar 34,53. Maka, dari jawaban indikator data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Efficiency* ditentukan nilai intervalnya dengan rumus NJI. Yaitu dengan perhitungan sebagai berikut :

Jumlah kriteria pertanyaan = 4

Nilai tertinggi = $11 \times 4 \times 86$
= 3784

Nilai terendah = $11 \times 1 \times 86$
= 946

$$\begin{aligned}
\text{Nilai Jenjang Interval} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\
&= \frac{3784 - 946}{4} \\
&= \frac{2838}{4} \\
&= 709,5
\end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui hasil intervalnya yaitu sebagai berikut :

946 – 1655,5 (sangat tidak memuaskan)

1655,6 – 2365 (tidak memuaskan)

2366 – 3074,5 (memuaskan)

3074,6 – 3784 (sangat memuaskan)

Tabel 4.17 menunjukkan nilai total jumlah bobot keseluruhan indikator data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Efficiency* yaitu sebesar 2975. Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yaitu tergolong **memuaskan** setelah diukur menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC).

Dari nilai total rata-rata bobot keseluruhan jawaban setiap responden pastinya berbeda-beda, nilai jawaban tersebut memiliki tingkat minimum dan maksimum. Maka, hal tersebut dilakukan perhitungan menggunakan rumus NJI pula untuk menentukan kategori jawaban dari tiap responden. Perhitungan dengan rumus NJI yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
\text{Jumlah kriteria pertanyaan} &= 4 \\
\text{Nilai tertinggi} &= 11 \times 4 \\
&= 44 \\
\text{Nilai terendah} &= 11 \times 1 \\
&= 11
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Nilai Jenjang Interval} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\
&= \frac{44 - 11}{4} \\
&= \frac{33}{4} \\
&= 8,25
\end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui hasil intervalnya yaitu sebagai berikut :

11 – 19,25 (sangat tidak baik)

19,26 – 27,5 (tidak baik)

27,6 – 35,75 (baik)

35,76 – 44 (sangat baik)

Dari **Tabel 4.17** diketahui nilai total rata-rata bobot keseluruhan hasil jawaban dari responden yaitu sebesar 34,53. Maka, dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan berdasarkan perspektif *Human Resource Efficiency* tergolong **baik** setelah dilakukan perhitungan menggunakan rumus NJI.

4) Perspektif *Human Resource Deliverable*

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif *Human Resource Deliverable* membantu mengidentifikasi hubungan kontribusi, dimana sistem SDM mampu menciptakan nilai unik disebuah perusahaan. Hasil dari pengolahan data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Deliverable* yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.18 Pengolahan Data Kuesioner Perspektif *Human Resource Deliverable*

No	Indikator	Pilihan				Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
		1 (STS)	2 (TS)	3 (S)	4 (SS)		
Human Resources Deliverable							
23	Pola pikir dapat mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan	0	7	70	9	260	3,02
24	Memiliki kesempatan berkembang dan berpeluang untuk meningkatkan sebuah perusahaan	0	3	75	8	263	3,05

25	Terus menerus mengakses informasi peningkatan bisnis untuk mendukung pengambilan keputusan	0	11	64	11	258	3,00
26	Mampu menyelesaikan tanggung jawab sesuai dengan taktik kerja yang berlaku diperusahaan	0	5	64	17	270	3,13
27	Mampu menghasilkan pujian (kepuasan) dari atasan	0	27	45	14	245	2,84
28	Selalu menerima komplain dari atasan	3	41	36	6	217	2,52
Jumlah						1513	17,56

Dari **Tabel 4.18** diperoleh hasil pada pengisian jawaban indikator data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Deliverable* terdapat nilai total jumlah bobot keseluruhan sebesar 1513 serta nilai total rata-rata bobot keseluruhan sebesar 17,56. Maka, dari jawaban pertanyaan data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Deliverable* ditentukan nilai intervalnya dengan rumus NJI. Yaitu dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Jumlah kriteria pertanyaan} = 4$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai tertinggi} &= 6 \times 4 \times 86 \\ &= 2064\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai terendah} &= 6 \times 1 \times 86 \\ &= 516\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai Jengjang Interval} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\ &= \frac{2064 - 516}{4}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}&= \frac{1548}{4} \\ &= 387\end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui hasil intervalnya yaitu sebagai berikut :

516 – 903 (sangat tidak memuaskan)

904 – 1290 (tidak memuaskan)

1291 – 1677 (memuaskan)

1678 – 2064 (sangat memuaskan)

Tabel 4.18 menunjukkan nilai total jumlah bobot keseluruhan data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Deliverable* yaitu sebesar 1513. Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yaitu tergolong **memuaskan** setelah diukur menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC).

Dari total nilai rata-rata jawaban setiap responden pastinya berbeda-beda, nilai jawaban tersebut memiliki tingkat minimum dan maksimum. Maka, hal tersebut dilakukan perhitungan menggunakan rumus NJI pula untuk menentukan kategori jawaban dari tiap responden. Perhitungan dengan rumus NJI yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kriteria pertanyaan} &= 4 \\
 \text{Nilai tertinggi} &= 6 \times 4 \\
 &= 24 \\
 \text{Nilai terendah} &= 6 \times 1 \\
 &= 6 \\
 \text{Nilai Jenjang Interval} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\
 &= \frac{24 - 6}{4} \\
 &= \frac{18}{4} \\
 &= 4,5
 \end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui hasil intervalnya yaitu sebagai berikut :

6 – 10,5 (sangat tidak baik)

10,6 – 15 (tidak baik)

16 – 19,5 (baik)

19,6 – 24 (sangat baik)

Dari **Tabel 4.18** diketahui nilai total rata-rata bobot keseluruhan hasil jawaban dari responden yaitu sebesar 17,56. Maka, dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan berdasarkan perspektif *Human Resource Deliverable* yaitu tergolong **baik** setelah dilakukan perhitungan menggunakan rumus NJI.

4.3 Analisa dan Pembahasan

4.3.1 Analisis Pengelompokan Karakteristik Responden Kuesioner

Terdapat 5 karakter dari responden pada data kuesioner meliputi, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan status karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries. Dari beberapa karakter tersebut kemudian diolah guna untuk mengetahui data pribadi serta diharapkan dapat memberikan gambaran cukup jelas mengenai kondisi dari responden yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian.

4.3.1.1 Analisis Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari hasil data kuesioner yang disebarkan kepada 86 responden (karyawan) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries terdapat hasil karakteristik jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 5 orang (6%) dan jenis kelamin perempuan sebanyak 81 orang (94%). Hal ini dikarenakan pada departemen penjahitan tersebut yang sebagian besar karyawannya yaitu berjenis kelamin perempuan, karena aspek lembaga pelatihan penjahitan yang lebih banyak diikuti oleh perempuan-perempuan.

4.3.1.2 Analisis Karakteristik Berdasarkan Usia

Dari karakteristik berdasarkan usia terdapat hasil data kuesioner dari 86 responden (karyawan) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yaitu, usia <20 tahun sebanyak 1 orang (1%), usia 20 – 30 tahun sebanyak 37 orang (43%), usia 30 – 40 tahun sebanyak 40 orang (47%), dan usia 40 – 50 tahun sebanyak 8 orang (9%). Hal tersebut menandakan bahwa usia 30 – 40 tahun sebanyak 40 orang sangat dewasa dari 86 responden yang rata-rata memiliki tingkat kecerdasan serta pengalaman lebih dalam berkegiatan menjahit dan memiliki keseriusan yang tinggi.

4.3.1.3 Analisis Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Dari karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir terdapat hasil data kuesioner dari 86 responden (karyawan) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yaitu, untuk latar belakang pendidikan SD tidak ada (0%), latar belakang pendidikan SMP sebanyak 15 orang (17%), latar belakang pendidikan SMA/SMU/SMK sebanyak 68 orang (79%), latar belakang pendidikan D3 sebanyak 1 orang (1%), dan latar belakang pendidikan S1 sebanyak 2 orang (2%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yang telah mengisi data kuesioner memiliki tingkat pendidikan yang rata-rata menengah (SMA/SMU/SMK) dari 86 responden.

4.3.1.4 Analisis Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Dari karakteristik berdasarkan lama bekerja terdapat hasil data kuesioner dari 86 responden (karyawan) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yaitu, lama bekerja <1 tahun sebanyak 5 orang (6%), lama bekerja antara 1 – 10 tahun sebanyak 58 orang (67%), lama bekerja antara 10 – 20 tahun sebanyak 14 orang (16%), dan lama bekerja antara 20 – 30 tahun sebanyak 9 orang (10%). Lama bekerja seorang karyawan menjadikan handal dalam menangani tanggung jawab yang telah ditetapkan. Pada departemen penjahitan tersebut terdapat 9 orang karyawan berpengalaman yang berperan dalam pengisian data kuesioner.

4.3.1.5 Analisis Karakteristik Berdasarkan Status Karyawan

Dari karakteristik berdasarkan status karyawan terdapat hasil data kuesioner dari 86 responden (karyawan) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries yaitu, karyawan berstatus tetap sebanyak 17 orang (20%) serta karyawan berstatus kontrak sebanyak 69 orang (80%). Dari 86 responden tersebut terdapat status karyawan tetap sebanyak 17 orang yang memiliki tanggung jawab (bekerja) lama pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries, daripada karyawan yang berstatus kontrak.

4.3.2 Analisis Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.3.2.1 Uji Validitas

Uji validitas berfungsi untuk menguji pertanyaan yang perlu dibuang atau tidak pada sebuah variabel (kuesioner) dengan menggunakan alat ukur, dalam penelitian ini uji validitas diolah dengan menggunakan bantuan *Software Microsoft Office Excel*. Dari Tabel 4.5 diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh indikator pertanyaan terdiri dari 8 indikator pertanyaan untuk perspektif pertama, 6 indikator pertanyaan untuk perspektif kedua, 11 indikator pertanyaan untuk perspektif ketiga, dan 6 indikator pertanyaan untuk perspektif keempat. Dari hasil perhitungan koefisien korelasi seluruhnya menunjukkan bahwa terdapat 3 indikator pertanyaan yang tidak valid ($r_{hitung} < r_{tabel}$). Berikut merupakan beberapa indikator pertanyaan yang tidak valid yaitu, sebagai berikut :

Tabel 4.19 Indikator Pertanyaan Tidak Valid Data Kuesioner Metode HRSC

No	Indikator	Rhitung	Rtabel	Keterangan
<i>Human Resources Competency</i>				
1	Terampil dan berkompeten dalam bidang yang ditentukan oleh atasan	0,148	0,278	Tidak Valid
<i>High Performance Work System</i>				
2	Dalam kompensasi, perusahaan membedakan antara berkinerja rendah dengan berkinerja tinggi	0,203	0,278	Tidak Valid
3	Tidak pernah ada tanggungan keterlambatan kerja	0,228	0,278	Tidak Valid

Dari Tabel 4.19 menunjukkan beberapa indikator pertanyaan yang tidak valid maka, tidak dapat diolah dalam proses perhitungan untuk langkah penelitian selanjutnya.

4.3.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan pada responden departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries sebanyak 86 karyawan, dengan menggunakan pertanyaan yang telah diuji kelayakan yaitu uji validitas serta menentukan reliabilitasnya. Berdasarkan hasil uji reliabilitas data kuesioner metode HRSC, menunjukkan data tersebut bersifat reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,880. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$.

4.3.3 Analisis Rekapitulasi Antar Perspektif Metode HRSC

Setelah dilakukan perhitungan bobot antar perspektif metode HRSC diketahui dari **Tabel 4.12** menunjukkan nilai jumlah bobot keseluruhan dari 4 perspektif yaitu, sebesar 7441 masuk kedalam nilai interval 6020 – 7826. Sedangkan untuk nilai total rata-rata bobot keseluruhan yaitu sebesar 86,52 masuk kedalam nilai interval 70 – 91. Jadi, KPI untuk mengukur kinerja menggunakan metode HRSC pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries mampu menghasilkan kategori memuaskan dan baik serta perlu adanya inovasi baru agar peningkatan kinerja semakin memuaskan dan baik.

4.3.4 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja Berdasarkan 4 Perspektif

Pengukuran kinerja menggunakan metode HRSC terdapat 4 perspektif yaitu, mencakup *Human Resource Competency*, *High Performance Work System*, *Human Resource Efficiency*, dan *Human Resource Deliverable*. Dari beberapa perspektif tersebut selanjutnya dilakukan perhitungan satu persatu menggunakan rumus NJI dengan hasil, sebagai berikut :

4.3.4.1 Perspektif *Human Resource Competency*

Human Resource Competency berisi bagaimana seorang individu (karyawan) mampu menempatkan dirinya dalam bidang pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang kompetensi yang dimiliki. Dilihat dari **Tabel 4.15** menunjukkan hasil pengisian jawaban pertanyaan data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Competency* dengan nilai total jumlah bobot keseluruhan yaitu sebesar 1912 serta nilai total rata-rata bobot keseluruhan sebesar 22,02. Untuk mengetahui baik buruk perspektif *Human Resource Competency* maka dilakukan perhitungan dengan rumus NJI guna menentukan nilai interval yang akan menjadi acuan sebagai tolok ukur baik buruknya kinerja karyawan berdasarkan perspektif tersebut. Dari nilai total jumlah bobot keseluruhan masuk kedalam interval antara 1505 – 1956,5 serta nilai total rata-rata bobot keseluruhan masuk kedalam interval antara 17,5 – 22,75. Jadi, perhitungan dengan rumus NJI terdapat nilai bobot KPI berdasarkan perspektif *Human Resource Competency* yaitu tergolong memuaskan untuk kinerja karyawan dan baik untuk tingkat kinerja karyawan pada departemen penjahitan di

PT. Sai Apparel Industries. Setelah diketahui baik buruknya (kategori) kinerja karyawan serta tingkat kinerja karyawan pada departemen tersebut berdasarkan perspektif *Human Resource Competency* menandakan perusahaan didalam mengadakan lembaga pelatihan menjahit (diklat) supaya dapat memiliki karyawan yang lebih berkompeten serta ahli didalam bidangnya karena latar belakang pendidikan sangat berkaitan dengan pekerjaan, kemandirian, dan keahlian.

4.3.4.2 Perspektif *High Performance Work System*

Dalam perspektif *High Performance Work System*, kebijakan dan praktik SDM perusahaan memperlihatkan penyelarasan yang kuat dengan strategi kompetitif serta sasaran operasional perusahaan. Mengukur perspektif tersebut berarti meletakkan fondasi bagi pembangunan SDM menuju aset-aset strategis. Dilihat dari **Tabel 4.16** menunjukkan hasil pengisian jawaban pertanyaan data kuesioner berdasarkan perspektif *High Performance Work System* dengan nilai total jumlah bobot keseluruhan yaitu sebesar 1041 serta nilai total rata-rata bobot keseluruhan sebesar 12,09. Untuk mengetahui baik buruk perspektif *High Performance Work System* maka dilakukan perhitungan dengan rumus NJI guna menentukan nilai interval yang akan menjadi acuan sebagai tolok ukur baik buruknya kinerja karyawan berdasarkan perspektif tersebut. Dari nilai total jumlah bobot keseluruhan masuk kedalam interval antara 860 – 1118 serta nilai total rata-rata bobot keseluruhan masuk kedalam nilai interval antara 10 – 13. Jadi, hasil perhitungan dengan rumus NJI terdapat nilai bobot KPI berdasarkan perspektif *High Performance Work System* yaitu tergolong memuaskan untuk kinerja karyawan dan baik untuk tingkat kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries. Setelah diketahui baik buruknya (kategori) kinerja serta tingkat kinerja pada departemen tersebut berdasarkan perspektif *High Performance Work System* perusahaan menjalankan sistem *reward* (kompensasi) bagi karyawan yang melakukan kesalahan (tidak menaati peraturan yang telah ditetapkan) supaya menjadi motivasi dalam bertugas secara efektif untuk sebuah kinerja serta tingkat kinerja yang lebih memuaskan dan lebih baik pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries. Tidak hanya menjalankan sistem *reward* (kompensasi) bagi karyawan yang berprestasi.

4.3.4.3 Perspektif *Human Resource Efficiency*

Human Resources Efficiency mempunyai arti sama seperti bentuk pengendalian biaya yang terfokus pada akuntansi, namun hal ini tidak menghasilkan aset yang optimal dalam jangka panjang. Dari **Tabel 4.17** menunjukkan hasil pengisian jawaban pertanyaan data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Efficiency* dengan nilai total jumlah bobot keseluruhan yaitu sebesar 2975 serta nilai total rata-rata bobot keseluruhan sebesar 34,53. Untuk mengetahui baik buruk perspektif *Human Resources Efficiency* maka dilakukan perhitungan dengan rumus NJI guna menentukan nilai interval yang akan menjadi acuan sebagai tolok ukur baik buruknya kinerja karyawan berdasarkan perspektif tersebut. Dari nilai total jumlah bobot keseluruhan masuk kedalam interval antara 2365 – 3074,5 serta nilai total rata-rata bobot keseluruhan masuk kedalam interval antara 27,5 – 35,75. Jadi, hasil perhitungan dengan rumus NJI terdapat nilai bobot KPI berdasarkan perspektif *Human Resource Efficiency* yaitu tergolong memuaskan untuk kinerja karyawan dan baik untuk tingkat kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries. Setelah diketahui baik buruknya (kategori) kinerja serta tingkat kinerja pada departemen tersebut berdasarkan perspektif *Human Resource Efficiency*, para karyawan pada departemen penjahitan mampu menjalankan tanggung jawabnya secara efisien yang telah ditetapkan dengan tepat serta cermat, memanfaatkan tenaga, biaya, dan waktu guna membantu perusahaan dalam memaksimalkan kinerja serta tingkat kinerja yang semakin memuaskan dan semakin baik.

4.3.4.4 Perspektif *Human Resource Deliverable*

Human Resources Deliverable dibutuhkan untuk menciptakan nilai dalam perusahaan, yang pada gilirannya unsur-unsur SDM yang harus memperkuat satu sama lain (kontributor). Dari **Tabel 4.18** menunjukkan hasil pengisian jawaban pertanyaan data kuesioner berdasarkan perspektif *Human Resource Deliverable* dengan nilai total jumlah bobot keseluruhan yaitu sebesar 1513 serta nilai total rata-rata bobot keseluruhan sebesar 17,56. Untuk mengetahui baik buruk perspektif *Human Resource Deliverable* maka dilakukan perhitungan dengan

rumus NJI guna menentukan nilai interval yang akan menjadi acuan sebagai tolak ukur baik buruknya kinerja karyawan berdasarkan perspektif tersebut. Dari nilai total jumlah bobot keseluruhan masuk kedalam interval antara 1290 – 1677 serta nilai total rata-rata bobot keseluruhan masuk kedalam interval antara 15 – 19,5. Jadi, hasil perhitungan dengan rumus NJI terdapat nilai bobot KPI berdasarkan perspektif *Human Resource Deliverable* yaitu tergolong memuaskan untuk kinerja karyawan dan baik untuk tingkat kinerja karyawan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries. Setelah diketahui baik buruknya (kategori) kinerja serta tingkat kinerja pada departemen tersebut berdasarkan perspektif *Human Resources Deliverable*, menggambarkan peran karyawan serta atasan pada departemen penjahitan mampu mengimplementasikan kontribusi dalam pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan secara jelas dan terukur serta merta dapat menghasilkan kinerja dan tingkat kinerja yang lebih memuaskan dan lebih baik.

4.4 Pembuktian Hipotesa

Terdapat penurunan kinerja sumber daya manusia (SDM) di PT. Sai Apparel Industries pada departemen *sewing* (penjahitan), yang berdampak pada target atau sasaran sehingga terjadi keterlambatan pengiriman barang (produk) kepada *customer* (pelanggan). Karena itu, perusahaan membutuhkan peralatan yang memastikan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja secara keseluruhan, memperkuat kemampuan serta bakat untuk peningkatan karir, menentukan hasil kinerja karyawan, dan mempererat hubungan yang baik antara manajer yang terkait dengan karyawannya. Jadi, pengukuran kinerja menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) adalah untuk menyelesaikan permasalahan yang ada pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel Industries, dapat disimpulkan antara lain :

- 1) Hasil pengukuran kinerja SDM (karyawan) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel industries menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) berdasarkan 4 perspektif yaitu mencakup, perspektif *Human Resource Competency*, *High Performance Work System*, *Human Resource Efficiency*, dan perspektif *Human Resource Deliverable*.
- 2) Indikator pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel industries yang terkumpul sebanyak 31 indikator (KPI) di masing-masing perspektif, yang menjadi acuan pada pengukuran kinerja karyawan yaitu latar belakang pendidikan dengan kompetensi, kinerja pada sebuah sistem kerja, efisiensi SDM didalam sebuah lingkungan perusahaan, dan kontribusi SDM.
- 3) Nilai bobot indikator pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) pada departemen penjahitan di PT. Sai Apparel industries dengan rumus Nilai Jenjang Interval (NJI) menghasilkan bobot antar perspektif tertinggi adalah perspektif *Human Resource Efficiency* dimana perspektif tersebut memiliki bobot sebesar 2975 untuk nilai total jumlah bobot keseluruhan serta 34,53 untuk nilai total rata-rata bobot keseluruhan.

5.2 Saran

Berikut adalah saran dari peneliti untuk perbaikan selanjutnya, meliputi :

- 1) Perlu adanya tambahan dalam penilaian atau pengukuran kinerja, tidak hanya berdasarkan fakta yang ada seperti pengamatan, laporan tertulis, dan laporan lisan. Tetapi juga bisa menggunakan metode *Human Resources*

Scorecard (HRSC) agar lebih akurat dalam penilaian atau pengukuran tersebut.

- 2) Untuk para karyawan agar lebih memperhatikan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan supaya lebih mudah dalam hal mencapai target (sasaran) yang telah ditetapkan.
- 3) Perlu adanya integrasi dari karyawan sampai pimpinan atau atasan, hal tersebut bertujuan untuk saling mengamati dalam pengisian data kuesioner supaya data yang didapat tidak asal mengisi dan bisa dipertanggung jawabkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Kirana, K. C., & Pradipta, A. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. JAK. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(3), 285–297. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10456>
- Mahendra, S. D. (2020). Implementasi Human Resource Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Kasus Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi (Manajemen Akutansi Dan Perpajakan)*, 3(2), 245–265. <https://doi.org/10.24167/jemap.v3i2.2717>
- Maradita, F. (2020). HUMAN RESOURCE SCORECARD Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 05(01), 15–18.
- Muda, I., Roosmawati, F., Siregar, H. S., Ramli, Manurung, H., & Banuas, T. (2018). Performance Measurement Analysis of Palm Cooperative Cooperation with Using Balanced Scorecard. *Journal of Materials Science and Engineering*, 288(1), 1–4. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/288/1/012081>
- Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, W. (2020). Analisis Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resource Scorecard (Hrs) Dan Total Quality Management (Tqm) Pada Cv. Sudirman. *Jurnal REKAVASI Teknik Industri*, 8(1), 1–5.
- Oramas, C. V., Keluarga, D. D., & Oramas, C. V. (2016). Pengertian KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI). *Jurnal Teknik Industri (Pengertian KPI)*, 3(1), 1–4.
- Patel. (2019). Balanced Scorecard in SMEs: Effects on Innovation and Financial Performance. *Economics Journal*, 5(2), 9–25.
- Phiong, S., & Surjasa, D. (2018). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard dan Alat Ukur OMAX (Objective Matrix) pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper. *JURNAL TEKNIK INDUSTRI*, 8(3), 71–82.

<https://doi.org/10.25105/jti.v8i3.4735>

- Putri, D. A., & Handayani, N. U. (2015). PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN PT. PERTAMINA (PERSERO) TBBM SEMARANG GROUP DENGAN PENDEKATAN HUMAN RESOURCES SCORECARD. *JURNAL TEKNIK INDUSTRI*, 10(3), 187–196. <https://doi.org/10.12777/jati.10.3.187-196>
- Rahman, R. (2020). *PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCE SCORECARD (HRSC) DAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) PADA PT. PROSPECTA GARMINDO*. Skripsi. [INSTITUT SAINS & TEKNOLOGI AKPRIND JURUSAN TEKNIK INDUSTRI]. <https://eprints.akprind.ac.id/78/>
- Robbin, J., & Salamon, D. (1996). Feynman path integrals on phase space and the metaplectic representation. In *Book Section Mathematische Zeitschrift* (Vol. 221, Issue 1, pp. 307–335). <https://doi.org/10.1007/bf02622118>
- S.Pratama & I.Ismail. (2018). Mengukur Kinerja dengan HR Scorecard (Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep). *Jurnal Nasional Dan Call for Paper Sustainable Competitive Advantage*, 8(4), 1–13. <http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/view/1227>
- 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>
- Sambani, E. B., & Nugraha, F. (2018). Sistem Pendukung Keputusan Untuk Menentukan Status Karyawan Kontrak Menjadi Karyawan Tetap Menggunakan Metode SMART keputusan yaitu metode Simple Multi Attribut Rating Tachnique (SMART) yang Metode System Development Life Cycle (SDLC). Sistem penujnan. *Jurnal Sistem Informasi Dan Teknologi Informasi*, 7(2), 116–123.
- Sukendar, I., Fatmawati, W., & Frinzani, A. (2021). Analisis Kinerja Supplier Berdasarkan Pendakatan Vendor Performance Indicator (VPI) Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Di PT . Idelux Furniture

Indoensia. *Jurnal DINAMIKA TEKNIK*, 4(1), 11–20.

Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71–79. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71>

