

PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DI PT. XYZ

Achmad Fauzi Febrianto Madjri¹⁾, Budi Santoso²⁾

^{1,2} Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
e-mail: fauzimagjri98@gmail.com¹⁾, budis.ti@upnjatim.ac.id²⁾

ABSTRAK

Tingkat kinerja sebuah perusahaan dalam menjalankan kegiatan industrinya berkaitan erat dengan sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja yang optimal dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan serta meningkatkan daya saing antar perusahaan. PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi pipa besi dan galvanis. Untuk menjalankan produksinya perusahaan tersebut mempekerjakan sekitar 300 karyawan. Permasalahan yang dialami perusahaan terkait sumber daya manusianya yaitu tingkat kehadiran yang hanya mencapai 86% dan tingkat keterlambatan yang tinggi sekitar 28%. Permasalahan diatas dapat diatasi dengan metode Human Resources Scorecard (HRSC) sehingga diharapkan dapat mengetahui faktor yang mempengaruhi dan mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Penelitian ini menghasilkan skor pembobotan KPI berdasarkan beberapa perspektif. Pada perspektif keuangan yang memperoleh nilai pembobotan tertinggi adalah variabel pengembalian investasi. Pada perspektif pelanggan yang memperoleh nilai pembobotan tertinggi adalah variabel market share. Pada perspektif bisnis dan proses internal yang memperoleh nilai pembobotan tertinggi adalah variabel kualitas tenaga kerja. Pada perspektif pelatihan dan pengembangan yang memperoleh nilai pembobotan tertinggi adalah variabel kepuasan tenaga kerja. Berdasarkan nilai pembobotan tersebut perusahaan disarankan memfokuskan perhatiannya pada variabel dengan nilai tertinggi agar kinerja perusahaan dapat meningkat.

Kata kunci : *Human Resources Scorecard, Pengukuran Kinerja, Sumber Daya Manusia.*

ABSTRACT

The level of performance of a company in carrying out its industrial activities is closely related to its human resources. Quality human resources with optimal performance can increase the effectiveness and efficiency of the company and increase competitiveness between companies. PT. XYZ is a company engaged in the production of galvanized and iron pipes. To run its production the company employs around 300 employees. The problems experienced by the company related to its human resources are the attendance rate which only reaches 86% and the high tardiness rate of around 28%. The above problems can be overcome with the Human Resources Scorecard (HRSC) method so that it is expected to know the factors that influence and be able to increase the competitiveness of the company. This study produces a KPI weighted score based on several perspectives. From a financial perspective that gets the highest weighting value is the return on investment variable. From the perspective of customers who get the highest weighting value is the market share variable. From the business and internal process perspective, the highest weighting value is the quality of workforce variable. In the training and development perspective, the highest weighting value is the workforce satisfaction variable. Based on the weighted value, the company is advised to focus its attention on the variables with the highest value so that the company's performance can increase.

Keywords : *Human Resources Scorecard, Performance Measurement, Human Resources.*

I. PENDAHULUAN

Tingkat kinerja suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan sumber daya manusia yang menjadi salah satu faktor utama pada usaha mencapai tujuannya dan menjadi salah satu aset berharga bagi perusahaan. Perusahaan akan membina dan mendidik agar karyawannya memiliki kinerja yang optimal. Sumber daya manusia di suatu perusahaan yang berkualitas akan menghasilkan suatu aktivitas yang optimal, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi di sebuah perusahaan untuk memacu daya saing (Sinambela, 2017).

PT. XYZ merupakan salah satu produsen penghasil produk pipa besi dan galvanis berkualitas tinggi. Selama tahun 2019, target produksi perusahaan tidak tercapai yaitu dari target 75000 ton/tahun yang tercapai 65.447 ton. PT. XYZ saat ini memiliki jumlah karyawan lebih dari 300 orang. Perusahaan harus bisa mengelola SDMnya dengan baik agar tujuan perusahaan tercapai. Hasil kerja sebagian karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang dipengaruhi oleh karakteristik manusia, seperti sikap, kepribadian, motivasi, latar belakang keluarga, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan budaya. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan, faktor-faktor tersebut dipengaruhi oleh ruang lingkup pekerjaan, pimpinan perusahaan, status tim kerja atau rekan kerja, pelatihan dan supervisi, system pembayaran gaji, dan kondisi lingkungan.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari kepala bagian HRD PT. XYZ, diketahui masih banyak karyawan bagian produksi jarang masuk tanpa ada keterangan yang jelas atau keluar dalam jam kerja dengan rata-rata persentase kehadiran hanya 86 % selama tahun 2019. Hal lainnya karyawan yang terlambat masuk kerja masih terjadi dengan persentase rata-rata karyawan yang terlambat masuk kerja sebanyak 28% pada tahun 2019. Hal ini dapat menyebabkan semakin menurunnya kondisi perusahaan dan juga dapat merugikan rekan kerja. Kurangnya motivasi karyawan dan tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja merupakan alasan utama kinerja di Divisi Produksi kurang baik. Berdasarkan kondisi di atas, maka perusahaan perlu memperbaiki kinerja karyawan. Upaya memperbaiki kinerja karyawan perusahaan harus mengidentifikasi SDM pada area produksi PT. XYZ, menentukan bobot dari setiap perspektif dan prioritas tujuan strategis kinerja SDM produksi PT. XYZ.

Permasalahan tersebut nantinya akan diatasi dengan menggunakan metode *HRScorecard*, dengan harapan nantinya bagi perusahaan yang bergerak dibidang pipa besi dan galvanis, akan dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan agar dapat bersaing lebih baik lagi (Wahyuni dan Wati, 2017). Peneliti mengusulkan untuk merancang strategi kinerja sumber daya manusia mengadopsi konsep *Human Resource Scorecard* (HRSC) PT. XYZ. Konsep pengukuran ini sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan dan meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mengikuti perkembangan dunia industri, yang menuntut perusahaan mencari peluang untuk mempromosikan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengukuran Produktivitas

Konsep produktivitas pada dasarnya mencakup mentalitas, selalu percaya bahwa kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin, dan kehidupan esok hari lebih baik dari hari ini (Desthy, 2020). Produktivitas kerja merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan, dimana keluaran harus memiliki nilai tambah dan teknologi pemrosesan yang lebih baik (Kiki, et al., 2020). Pengertian produktivitas dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Rumus tradisional untuk produktivitas keseluruhan hanyalah rasio keluaran (keluaran) dengan total peralatan produksi (masukan) yang digunakan.

- b. Produktivitas pada dasarnya adalah sikap psikologis, selalu percaya bahwa kualitas hidup hari ini lebih baik dari kemarin, dan kualitas hidup hari esok lebih baik dari hari ini.
- c. Produktivitas adalah integrasi dan interaksi yang harmonis dari tiga faktor efektif, yaitu: investasi termasuk pengetahuan dan teknologi serta penelitian dan tenaga kerja. (Phiong dan Surjasa, 2018).

Pengukuran produktivitas adalah alat manajemen penting di semua tingkat ekonomi. Dalam beberapa tahun terakhir, ada peningkatan minat untuk mengukur produktivitas di beberapa negara dan perusahaan (Rosidi dan Amaria, 2018). Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis sebagai berikut:

- a. Perbandingan antara operasi historis tidak dapat menunjukkan apakah kinerja saat ini memuaskan, tetapi hanya dapat menunjukkan apakah itu meningkat atau menurun dan derajatnya.
- b. Bandingkan implementasi antara satu unit (tugas tunggal, seleksi, proses) dan unit lainnya. Ukuran tersebut menunjukkan pencapaian relatif.
- c. Bandingkan implementasi saat ini dengan target, yang terbaik adalah fokus pada target (Wirawan, 2017).

B. Penilaian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor keberhasilan yang menentukan penyelesaian tugas individu dan dapat menentukan kinerja organisasi (Wibowo, 2016). Kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh seseorang sesuai dengan keterampilan, pengalaman, kesungguhan dan waktu untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya (Rahmayanti, 2019).

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses formal untuk memeriksa dan mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang secara teratur. Penilaian kinerja merupakan penilaian sistematis yang bertujuan untuk mengetahui penilaian kerja karyawan dan kinerja organisasi (Rochmoeljati, 2018). *Performance appraisal* atau *performance appraisal* merupakan saran perbaikan bagi mereka yang tidak berprestasi baik dalam organisasi (Mahendra, 2020). Tujuan dari *performance appraisal* atau *performance appraisal* adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dengan cara meningkatkan kinerja sumber daya manusia organisasi (Ringo dan Bakhriar, 2018). Untuk mengukur tingkah laku atau derajat tingkah laku yang diharapkan oleh seorang individu menurut suatu organisasi atau lembaga, maka prestasi kerja biasanya berkaitan dengan perwujudan standar kerja yang telah ditetapkan (Zakaria dan Andesta, 2018). Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sesuai dengan persyaratan pekerjaan ini, kinerja dapat dievaluasi secara adil dan obyektif, sehingga karyawan yang efektif dapat diberi penghargaan atas usahanya, sementara karyawan yang tidak efisien akan mengalami konsekuensi sebaliknya karena kinerja yang buruk.
2. Tingkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan pengembangan tertentu.
3. Tetapkan tujuan karir sehingga karyawan selalu dapat beradaptasi dengan kebutuhan organisasi yang dinamis (Ardianwiliandri, et al., 2019).

Adapun yang menjadi manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi karyawan.
 - a. Motivasi meningkat.
 - b. Kepuasan kerja meningkat.
 - c. kejelasan hasil yang sesuai harapan.
 - d. Peluang untuk berkomunikasi ke atas.
 - e. Nilai pribadi memiliki makna yang meningkat (Sahaya dan Wahyuni, 2017).

2. Manfaat bagi penilai.
 - a. Kepuasan kerja mengalami peningkatan.
 - b. Terbukanya peluang untuk mengukur dan mengidentifikasi.
 - c. Kepuasan kerja pada sisi manajer maupun karyawan mengalami peningkatan.
 - d. Menjadi kendaraan agar motivasi karyawan meningkat.
 - e. Peluang rotasi karyawan bisa diidentifikasi (Diniaty dan Alfina, 2019).
3. Manfaat bagi perusahaan.
 - a. Menjadi perbaikan terhadap unit yang bermasalah.
 - b. Komunikasi semakin berkualitas.
 - c. Motivasi seluruh karyawan mengalami peningkatan.
 - d. Pemahaman yang komprehensif tentang tugas yang dilakukan untuk setiap karyawan (Sinambela, 2017).

C. Metode Human Resources Scorecard

Human resource scorecard merupakan cara baru untuk mengukur kinerja sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat penting untuk tantangan masa depan yang dihadapi oleh pengelola sumber daya manusia di lingkungan yang selalu berubah (Abbas, et al., 2019). Sejak Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep *Balance Scorecard* pada tahun 1992, di Amerika Serikat konsep ini sudah diaplikasikan di 200 perusahaan. Dalam proses perkembangannya, dominasi modal manusia dan modal tidak berwujud pada perusahaan mengakibatkan metode *human resource scorecard* berkembang (Sitawati, 2009). Pada saat pengelolaan strategi sumber daya manusia, *Human Resources Scorecard* mampu menawarkan langkah-langkah yang krusial (Lorisa dan Doaly, 2018). *Human Resources Scorecard* adalah salah satu format pengukuran sumber daya manusia yang memperjelas peran sumber daya manusia secara detail. Peran tersebut dianggap tidak berwujud dan dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana perannya dalam mewujudkan visi, misi dan strategi perusahaan (Siyami dan Dasyanti, 2018).

Human Resource Scorecard adalah diagram dengan empat perspektif antarlain : perspektif konsumen, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pendidikan dan pengembangan. Tampilan perspektif yang dimaksud di sini adalah titik fokus dari tampilan tersebut. Pandangan ini digunakan untuk mengembangkan indikator kinerja utama. KPI wajib menyelesaikan empat pertanyaan perspektif dibawah ini :

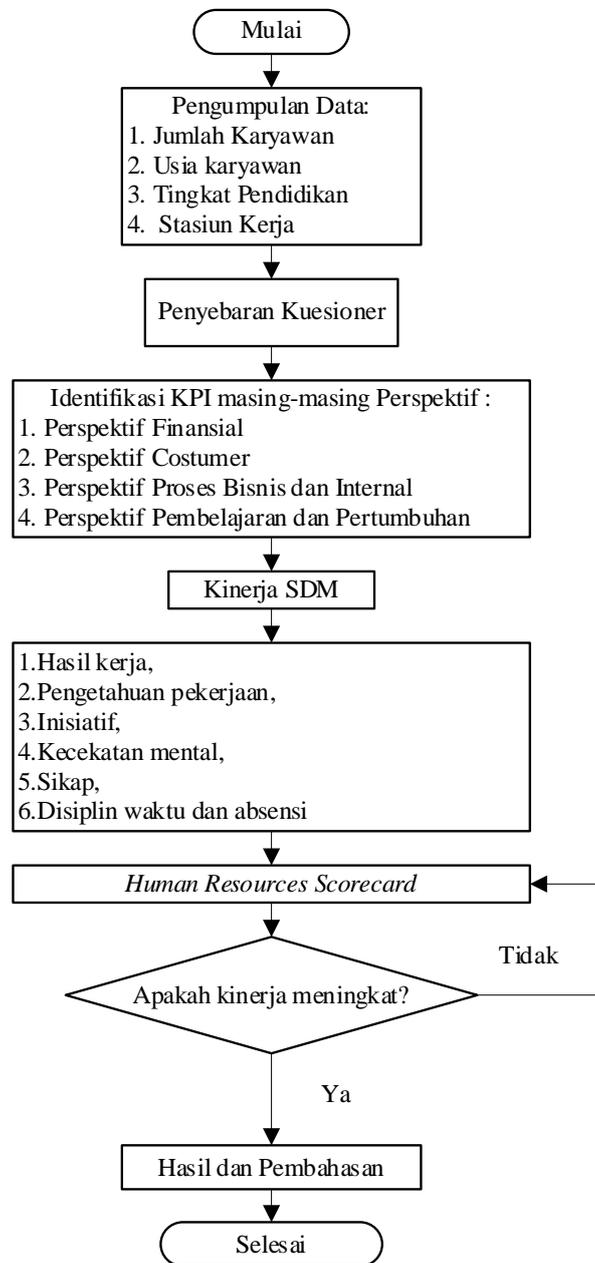
1. Perspektif keuangan: bagaimana kita harus mempresentasikan kepada pemangku kepentingan?
2. Perspektif pelanggan: Bagaimana seharusnya kami mempresentasikan kepada pelanggan?
3. Perspektif proses bisnis internal: proses mana yang harus kita kuasai?
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: Bagaimana kita mempertahankan kemampuan kita untuk berubah dan meningkat? (Pratama dan Ismail, 2018)

Human Resources Scorecard menawarkan manfaat bagi perusahaan, yaitu :

1. Memberikan gambaran tugas dan kontribusi SDM terhadap perwujudan visi dan misi perusahaan dengan terukur dan jelas.
2. Mampu memaksimalkan penggunaan SDM untuk memanagerial biaya yang dibutuhkan serta nilai kontribusi bagi perusahaan.
3. Dapat memahami dengan jelas hubungan sebab akibat antar departemen.
4. Memaksimalkan SDM dan mengatur tanggung jawab strategis secara profesional.
5. Implementasi yang fleksibel (Widianti dan Ishak, 2019).

III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian pengukuran tingkat kinerja sumber daya manusia ini dilaksanakan melalui tahapan penyelesaian masalah sebagai berikut.



Gambar 1. Langkah-Langkah Pemecahan Masalah

Dalam memecahkan masalah tentunya melalui tahapan yang harus dilakukan, pada penelitian ini diawali dengan mengumpulkan data yang didapat dari perusahaan berupa jumlah karyawan, usia karyawan, tingkat pendidikan dan stasiun kerja. Kemudian membuat kuesioner dan dibagikan kepada karyawan yang bekerja terkait kinerja SDM. Selanjutnya melakukan identifikasi KPI berdasarkan perspektif berikut, perspektif finansial, konsumen, proses bisnis dan internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Didapatkan kinerja SDM yang dibagi kedalam beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain, hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap dan disiplin waktu dan absensi. Perhitungan dilanjutkan untuk mendapatkan human resources scorecard dan apabila kinerja dapat meningkat maka usulan akan diterima.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengumpulan Data

Data yang didapat pada penelitian ini diperoleh dari data kuesioner yang disusun dan disebarikan pada karyawan departemen produksi pada sebanyak 25 karyawan di PT. XYZ. Pada PT. XYZ terdapat 6 stasiun kerja yakni antara lain *edge miller*, *roll forming*, *welding*, *heat treatment*, *sizing* dan *cut off*. Berikut adalah gambar urutan stasiun kerja di PT. XYZ:



Gambar 2. Stasiun Kerja PT. PT. XYZ

B. Pengolahan Data

Teknik pengolahan data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *Human Resources Scorecard*.

1. Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) dari masing – masing perspektif :

TABEL I
KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) DARI MASING – MASING PERSPEKTIF

Perspektif	Objective Strategy	Key Performance Indicator
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan efisiensi di lini SDM • Meningkatkan Produktivitas Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • ROI (Pengembalian Investasi) • EVA (Nilai Tambah Ekonomi) • Pertumbuhan Pendapatan • Produktivitas Pengurangan Biaya
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan tanggung jawab karyawan • Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja • Meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja • Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Market Share</i> • <i>Account Share (Share of Wallet)</i> • <i>Customer Acquisition</i> • <i>Customer Retention</i> • <i>Customer Profitability</i> • <i>Customer Satisfaction</i>
Bisnis dan Proses Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan <i>Quality Relationship</i> • Meningkatkan kecepatan pelayanan • Pemberian tunjangan kesejahteraan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quality</i> • <i>Response Time</i> • <i>Cost</i> • <i>New Product Introductions</i>
Pelatihan dan Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan <i>skill</i> di bidang sistem di bidang sistem informasi • Meningkatkan kemampuan karyawan dengan adanya pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Employee Satisfaction • Employee Retention • Employee Productivity

2. Pembobotan dengan metode *Human Resources Scorecard* (HRS)

Pembobotan menggunakan HRS (*Human Resources Scorecard*) berisi tentang penilaian tingkat kepentingan indikator KPI berdasarkan pada hasil kuesioner.

a. Perspektif Keuangan

Kuesioner dibagikan kepada 25 karyawan dengan hasil berupa data penilaian antar kepentingan yang menghasilkan perbandingan berpasangan pada tabel I, hasil penilaian kemudian dijadikan sebuah nilai tunggal dengan menghitung rata-rata geometriknya. Hasil perhitungan rata-rata geometrik dengan menggunakan formula yaitu :

$$G = \sqrt[n]{X_1 \times X_2 \times X_3 \dots \times X_n}$$

Perbandingan berpasangan perspektif diperoleh dengan menginput nilai masing-masing KPI. Hasil setiap prespektif secara lengkap ditampilkan pada tabel dibawah ini, yaitu :

TABEL II
PERBANDINGAN MATRIKS BERPASANGAN PADA PRESPEKTIF KEUANGAN

KPI	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4
KPI 1	1	3	3	3
KPI 2	0,33	1	3	3
KPI 3	0,33	0,33	1	3
KPI 4	0,33	0,33	0,33	1
Jumlah	2	4,67	7,33	10

1. Pembobotan KPI

Nilai bobot (KPI 1, KPI 2, KPI 3, dan KPI 4) diperoleh dengan membagi dari angka pada setiap kotak dengan hasil penjumlahan semua angka dalam kolom yang sama. Contoh perbandingan bobot pada (KPI1, KPI1) = $(0,5+0,1667+0,1667+0,1667) = 1$, selanjutnya penjumlahan setiap angka dalam baris yang sama dibagi dengan jumlah perspektif yang dihitung digunakan untuk memperoleh nilai bobot, contoh KP 1 = $(0,5+0,642857+0,409091+0,3)/4 = 0,46$

TABEL III
PEMBOBOTAN KPI PADA PRESPEKTIF KEUANGAN

KPI	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	Bobot
KPI 1	0,5	0,642857	0,409091	0,3	0,46
KPI 2	0,1667	0,214286	0,409091	0,3	0,27
KPI 3	0,1667	0,071429	0,136364	0,3	0,16
KPI 4	0,1667	0,071429	0,045455	0,1	0,09
Jumlah	1	1	1	1	

2. Uji Konsistensi

Uji konsistensi menjadi langkah awal sebelum bobot semua variabel dapat dikatakan valid, dengan melakukan pengujian konsistensi penilaian. Apabila nilai konsistensi ratio (CR) diatas 10% ($CR > 0,1$) penilaian diulang sampai memperoleh tingkat konsistensi yang baik $CR < 10\%$ maka penilaian dianggap valid, sehingga perhitungan nilai kalitas layanan dapat menggunakan nilai bobot yang telah dihitung, selanjutnya metriks bobt dialihkan dari metriks data untuk menentukan nilai vektir eign.

TABEL IV
HASIL UJI KONSISTENSI PADA PRESPEKTIF KEUANGAN

Bobot (X)	Eign (Y)	(Y/X)	α -max
0,462987	2,074028	4,4796679	
0,272511	1,220348	4,47816051	
0,168615	0,701444	4,16003321	15,4 / 4 = 3,85
0,095888	0,222259	2,31790214	
Total		15,4357638	

Tahapan berikutnya adalah mencari *Consistency Index* (CI) sebagai berikut :

$$CI = (\alpha\text{-max} - n) / (n-1)$$

$$CI = (3,85 - 4) / (4-1)$$

$$CI = - 0,047$$

Tahapan berikutnya adalah mencari *Consistency Ratio* (CR), berdasarkan nilai *Indeks Random* diperoleh nilai IR adalah 0,9 sehingga :

$$CR = CI / IR$$

$$CR = - 0,047 / 0,9$$

$$CR = - 0,052$$

Bila $CR < 0,1$ maka matriks dikatakan sebagai matriks konsisten, karena $CR = - 0,052 < 0,1$. Maka matriks konsisten.

Berikut ini tabel perbandingan skor terbobot perspektif keuangan :

TABEL V
PERBANDINGAN SKOR TERBOBOT PRESPEKTIF KEUANGAN

PELANGGAN	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 1	3	0,46	1,38
KPI 2	2	0,27	0,54
KPI 3	3	0,16	0,48
KPI 4	2	0,09	0,18
Jumlah			2,58

b. Perspektif Pelanggan

Hasil setiap prespektif secara lengkap ditampilkan pada tabel dibawah ini, yaitu :

TABEL VI
PERBANDINGAN MATRIKS BERPASANGAN PADA PRESPEKTIF PELANGGAN

KPI	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10
KPI 5	1	2	3	2	3	2
KPI 6	0,5	1	2	2	2	2
KPI 7	0,33	0,5	1	3	3	3
KPI 8	0,5	0,5	0,33	1	2	3
KPI 9	0,33	0,5	0,33	0,5	1	2
KPI 10	0,5	0,5	0,33	0,33	0,5	1
Jumlah	3.16	5	6.99	8.83	11.5	13

1. Pembobotan KPI

Hasil pembobotan KPI pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut :

TABEL VII
PEMBOBOTAN KPI PADA PRESPEKTIF PELANGGAN

KPI	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	Bobot
KPI 5	0.316	0.4	0.429	0.226	0.260	0.153	0.297
KPI 6	0.158	0.2	0.286	0.226	0.173	0.153	0.199
KPI 7	0.104	0.1	0.143	0.339	0.260	0.230	0.196
KPI 8	0.158	0.1	0.047	0.113	0.173	0.230	0.136
KPI 9	0.104	0.1	0.047	0.056	0.086	0.153	0.091
KPI 10	0.158	0.1	0.047	0.037	0.043	0.076	0.076
Jumlah	1	1	1	1	1	1	

2. Uji Konsistensi

Hasil uji konsistensi pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut :

TABEL VIII
HASIL UJI KONSISTENSI PADA PRESPEKTIF PELANGGAN

Bobot (X)	Eign (Y)	(Y/X)	α -max
0.297	1.98		6.667
0.199	1.3455		6.761
0.196	1.3025		6.645
0.136	0.858		6.308
0.091	0.57319		6.298
0.076	0.47911		6.304
Total		38.983	

Nilai *Consistency Index* (CI) sebagai berikut CI = - 0,098

Nilai *Consistency Ratio* (CR), berdasarkan nilai *Indeks Random* diperoleh nilai IR adalah 1,24 sehingga, CR = - 0,079 Bila CR < 0,1 maka matriks dikatakan sebagai matriks konsisten, karena CR= - 0,079 < 0,1. Maka matriks konsisten.

Berikut ini adalah tabel perbandingan skor terbobot perspektif pelanggan :

TABEL IX
PERBANDINGAN SKOR TERBOBOT PRESPEKTIF PELANGGAN

PELANGGAN	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 5	3	0.297	0,891
KPI 6	2	0.199	0,398
KPI 7	3	0.196	0,588
KPI 8	3	0.136	0,408
KPI 9	3	0.091	0,273
KPI 10	4	0.076	0,304
Jumlah			2,862

c. Perspektif Bisnis dan Proses Internal

Hasil setiap prespektif secara lengkap ditampilkan pada tabel dibawah ini, yaitu :

TABEL X
PERBANDINGAN MATRIKS BERPASANGAN PADA PRESPEKTIF BISNIS DAN PROSES INTERNAL

KPI	KPI 11	KPI 12	KPI 13	KPI 14
KPI 11	1	3	3	2
KPI 12	0,1667	1	2	3
KPI 13	0,1667	0,5	1	3
KPI 14	0,5	0,1667	0,1667	1
Jumlah	1.8334	4.6667	6.1667	9

1. Pembobotan KPI

Hasil pembobotan KPI pada perspektif Bisnis dan Proses Internal adalah sebagai berikut :

TABEL XI
PEMBOBOTAN KPI PADA PRESPEKTIF BISNIS DAN PROSES INTERNAL

KPI	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	Bobot
KPI 11	0.5455	0.642	0.486	0.222	0.474
KPI 12	0.090	0.214	0.324	0.333	0.240
KPI 13	0.090	0.107	0.162	0.333	0.173
KPI 14	0.272	0.035	0.027	0.111	0.112
Jumlah	1	1	1	1	

2. Uji Konsistensi

Hasil uji konsistensi pada perspektif Bisnis dan Proses Internal sebagai berikut :

TABEL XII
HASIL UJI KONSISTENSI PADA PRESPEKTIF BISNIS DAN PROSES INTERNAL

Bobot (X)	Eign (Y)	(Y/X)	α -max
0.474	1.937	4.086	
0.240	1.001	4.17	
0.173	0.708	4.092	16.071/ 4 = 4,017
0.112	0.417	3.723	
Total		16.071	

Nilai *Consistency Index* (CI) sebagai berikut $CI = - 0,056$

Nilai *Consistency Ratio* (CR), berdasarkan nilai *Indeks Random* diperoleh nilai IR adalah 0,9 sehingga, $CR = - 0,062$ Bila $CR < 0,1$ maka matriks dikatakan sebagai matriks konsisten, karena $CR = - 0,062 < 0,1$. Maka matriks konsisten.

TABEL XIII
PERBANDINGAN SKOR TERBOBOT PRESPEKTIF BISNIS DAN PROSES INTERNAL

PELANGGAN	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 11	3	0.474	1,422
KPI 12	3	0.240	0,72
KPI 13	2	0.173	0,346
KPI 14	2	0.112	0,224
Jumlah			2,712

d. Perspektif Pelatihan dan Pengembangan

Hasil setiap prespektif secara lengkap ditampilkan pada tabel dibawah ini, yaitu :

TABEL XIV
PERBANDINGAN MATRIKS BERPASANGAN PADA PRESPEKTIF PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

KPI	KPI 15	KPI 16	KPI 17
KPI 15	1	3	2
KPI 16	0,33	1	2
KPI 17	0,5	0,5	1
Jumlah	1,833	4,5	5

1. Pembobotan KPI

Hasil pembobotan KPI pada perspektif Pelatihan dan Pengembangan adalah sebagai berikut :

TABEL XV
PEMBOBOTAN KPI PADA PRESPEKTIF PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

KPI	KPI 15	KPI 16	KPI 17	Bobot
KPI 15	0,54545	0,667	0,4	0,53
KPI 16	0,1818	0,222	0,4	0,27
KPI 17	0,2727	0,111	0,2	0,19
Jumlah	1	1	1	

2. Uji Konsistensi

Hasil uji konsistensi pada perspektif Pelatihan dan Pengembangan adalah sebagai berikut :

TABEL XVI
HASIL UJI KONSISTENSI PADA PRESPEKTIF PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Bobot (X)	Eign (Y)	(Y/X)	α -max
0,537374	1,730639	3,220548	
0,268013	0,836363	3,120606	8,53 / 3 = 2,84
0,194613	0,425926	2,188579	
Total		8,529734	

Nilai *Consistency Index* (CI) sebagai berikut $CI = - 0,07$

Nilai *Consistency Ratio* (CR), berdasarkan nilai *Indeks Random* diperoleh nilai IR adalah 0,58 sehingga, $CR = - 0,14$ Bila $CR < 0,1$ maka matriks dikatakan sebagai matriks konsisten, karena $CR = - 0,14 < 0,1$. Maka matriks konsisten.

TABEL XVII
PERBANDINGAN SKOR TERBOBOT PRESPEKTIF PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

PELANGGAN	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 15	4	0,53	2,12
KPI 16	3	0,27	0,81
KPI 17	3	0,19	0,57
Jumlah			3,5

Berdasarkan tabel perbandingan skor terbobot perpektif pelatihan dan pengembangan didapatkan skor terbobot tertinggi diperoleh oleh KPI 15 dengan nilai 2,12 kemudian KPI 16 dengan skor terbobot sebesar 0,81 dan KPI 17 dengan skor terbobot sebesar 0,57 dengan total skor terbobot sejumlah 3,5.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* dapat disimpulkan bahwa pada Prespektif Keuangan KPI 1 yaitu ROI (Pengembalian Investasi) mempunyai nilai pembobotan yang paling besar yaitu 1,38 dari nilai keseluruhan 2,58 yang menunjukkan bahwa ROI (Pengembalian Investasi) merupakan KPI yang paling berpengaruh dan harus difokuskan dalam prespektif keuangan dengan tingkat pengembalian investasi yang tinggi menunjukkan bahwa performa perusahaan dan kondisi keuangan perusahaan sedang baik dengan strategi perusahaan

berupa meningkatkan efisiensi di lini SDM dan meningkatkan produktivitas karyawan berhasil.

Pada Prespektif Pelanggan KPI 5 yaitu *Market Share* atau Penyebaran Pasar mempunyai nilai pembobotan yang paling besar yaitu 0,891 dari nilai keseluruhan 2,862 yang menunjukkan bahwa *Market Share* atau Penyebaran Pasar merupakan KPI yang paling berpengaruh dan harus difokuskan dalam prespektif pelanggan. Dengan *market share* semakin luas tentu semakin banyak pelanggan yang dapat dijangkau dan terpenuhi hal ini menunjukkan strategi perusahaan dengan mengupayakan peningkatana tanggung jawab karyawan, loyalitas karyawan meningkat saat bekerja, kepuasan karyawan mengalami peningkatan saat bekerja, dan meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja berhasil.

Pada Prespektif Bisnis dan Proses Internal KPI 11 yaitu *Quality* atau Kualitas Tenaga Kerja mempunyai nilai pembobotan yang paling besar yaitu 1,422 dari nilai keseluruhan 2,712 yang menunjukkan bahwa *Quality* atau Kualitas Tenaga Kerja merupakan KPI yang paling berpengaruh dan harus difokuskan dalam prespektif bisnis dan proses internal. Strategi perusahaan berupa meningkatkan *Quality Relationship*, meningkatkan kecepatan pelayanan dan pemberian tunjangan kesejahteraan karyawan dapat dikatakan berhasil dengan KPI *Quality* yang berpengaruh dengan strategi tersebut.

Pada Prespektif Pelatihan dan Pengembangan, KPI 15 yaitu *Employee Satisfaction* atau Kepuasan Tenaga Kerja mempunyai nilai pembobotan yang paling besar yaitu 2,12 dari nilai keseluruhan 3,5 yang menunjukkan bahwa *Employee Satisfaction* atau Kepuasan Tenaga Kerja merupakan KPI yang paling berpengaruh dan harus difokuskan dalam prespektif pelatihan dan pengembangan. Usaha dalam meningkatkan Kepuasan Tenaga Kerja dengan strategi berupa meningkatkan skill di bidang sistem di bidang sistem informasi dan meningkatkan kemampuan karyawan dengan adanya training dapat menghasilkan nilai performa yang baik bagi perusahaan.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* dapat disimpulkan bahwa, pada Prespektif Pelatihan dan Pengembangan, KPI 15 yaitu *Employee Satisfaction* atau Kepuasan Tenaga Kerja mempunyai nilai pembobotan yang paling besar yaitu 2,12 dari nilai keseluruhan 3,5 yang menunjukkan bahwa *Employee Satisfaction* atau Kepuasan Tenaga Kerja merupakan KPI yang paling berpengaruh dan harus difokuskan dalam prespektif pelatihan dan pengembangan. Sehingga pada langkah yang dapat dilakukan oleh PT. XYZ dalam meningkatkan tingkat kinerja perusahaan khususnya pada sumber daya manusia berdasarkan beberapa perspektif yaitu, pada perspektif keuangan dengan memperhatikan ROI atau pengembalian investasi, pada perspektif pelanggan dengan memperluas *market share*, pada perspektif bisnis dan proses internal dengan memperhatikan kualitas tenaga kerja serta pada perspektif pelatihan dan pengembangan dengan memperhatikan kepuasan tenaga kerja.

PUSTAKA

- Abbas, N., Sukmawati, A., & Syamsun, M. (2019). Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Human Resource Scorecard Pada Universitas Muhammadiyah Luwuk. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(1), 63-71.
- Ardiandri, R., Efranto, R. Y., & Handini, A. (2019). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 6(3).
- Desthy, M. (2020). Perancangan model dan pengukuran kinerja human resources department dengan menggunakan Human Resources Scorecard di PT. XYZ. SKRIPSI-2020.
- Diniaty, D., & Alfina, N. (2019, November). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP) di CV. Sispra Jaya Logam. In *Seminar Nasional Teknologi Informasi Komunikasi dan Industri* (pp. 593-600).

- Kiki Dwi, Sugiarsih., & Hasmawaty, H. (2020). Pengukuran Kinerja Karyawan Perkebunan Kelapa Sawit Dengan Human Resources Scorecard (Doctoral dissertation, Universitas Bina Darma).
- Lorisa, C., & Doaly, C. O. (2018). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard Di Pt. Trio Jaya Steel. *Jurnal Teknik Industri*, 7(3).
- Mahendra, S. D. (2020). Implementasi Human Resource Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Kasus Perusahaan Di Indonesia. *JEMAP*, 3(2), 245-266.
- 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), 213-227.
- Pratama, S., & Ismail, I. (2018). Mengukur Kinerja dengan HR Scorecard (Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep). *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 8(1).
- Rahmayanti, M. (2019). Pengukuran Kinerja Departemen Sumber Daya Manusia Pada Hotel Siliwangi Semarang Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC (Doctoral dissertation, UNIKA Soegijapranata Semarang).
- Ringo, I. D. S., & Bakhtiar, A. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard. *Industrial Engineering Online Journal*, 6(4).
- Rochmoeljati, R. (2018). Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja Karyawan Perusahaan Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) DI PT. Shelter Nusantara Surabaya. *Matrik (Manajemen dan Teknik Industri-Produksi)*, 7(2), 1-12.
- Rosidi, M. A., & Amaria, A. (2018). Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Human Resources Scorecard (Studi pada Tenaga Kependidikan Fakultas Pertanian Universitas Trunojoyo Madura). *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 6-12.
- 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.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia :Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Buku 2. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siyami, F. B. L., & Dasyanti, T. S. (2018). Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Human Resources Scorecard di Pondok Pesantren Assyafiiyah Tamberu Batumarmar Pamekasan. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 23-30.
- Wahyuni, N., & Wati, C. N. (2017). Human Resources Scorecard Pada PT. ABC. *Journal Industrial Servicess*, 3(1c).
- Widianti, F. S., & Ishak, R. F. (2019). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard Di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk (Doctoral dissertation, Fakultas Teknik Unpas).
- Wirawan, A. (2017). Analisis Faktor-Faktor Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Pendekatan Human Resources Scorecard. *JURNAL RISET BISNIS DAN MANAJEMEN*, 5(4).
- Zakariya, M., & Andesta, D. (2018). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan Fuzzy AHP. *MATRIK (Manajemen dan Teknik Industri-Produksi)*, 16(2), 69-78.