

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA PERUSAHAAN DENGAN METODE *HUMAN
RESOURCES SCORE CARD* DAN METODE *ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS* DI PT. ADIL BERSAMA INDRA**

SKIRIPSI

OLEH:

ADRIANA INA FAOT

178150045



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 13/12/21

Access From (repository.uma.ac.id)13/12/21

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA PERUSAHAAN DENGAN METODE *HUMAN
RESOURCES SCORE CARD* DAN METODE *ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS* DI PT. ADIL BERSAMA INDRA**

SKIRIPSI

Diajukan guna melengkapi persyaratan untuk memenuhi gelar Sarjana Teknik
di Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik
Universitas Medan Area



OLEH:

ADRIANA INA FAOT

178150045

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan Dengan Metode *Human Resources Score Card* dan Metode *Analytical Hierarchy Process* di PT. Adil Bersama Indra

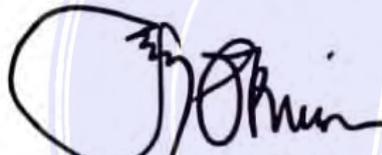
Nama : Adriana Ina Faot

NPM : 178150045

Fakultas : Teknik

Disetujui Oleh :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Sutrisno, ST, MT
NIDN : 01100805483

Pembimbing II



Healthy Aldriany Prasetyo, ST, MT
NIDN : 0119057802

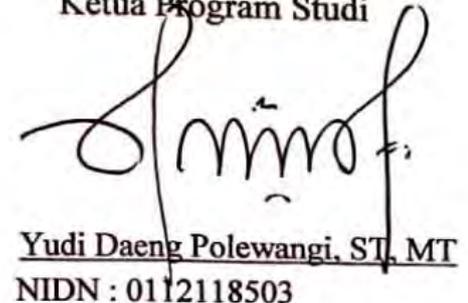
Mengetahui :

Dekan Fakultas Teknik



Dr. Ina Dina Maizana, MT
NIDN : 0112096601

Ketua Program Studi



Yudi Daeng Polewangi, ST, MT
NIDN : 0112118503

Tanggal Sidang : 23 Juni 2021.

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Adriana Ina Faot

NPM : 178150045

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.



Adriana Ina Faot

178150045

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adriana Ina Faot
NPM : 178150045
Program Studi : Teknik Industri
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan Dengan Metode *Human Resources Score Card* dan Metode *Analytical Hierarchy Process* di PT. Adil Bersama Indra. Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada tanggal : 23 Juni 2021

Yang menyatakan


(Adriana Ina Faot)

RINGKASAN

Adriana Ina Faot NPM 178150045. Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Perusahaan Dengan Metode HRSC (*Human Resources Score Card*) dan Metode AHP (*Analitycal Hierarchy Process*) di PT. Adil Bersama Indra. Dibimbing oleh Sutrisno, ST, MT dan Healthy Aldriani Prasetyo, ST, MT.

PT Adil Bersama Indra (ABI) adalah bengkel pemeliharaan tabung gas LPG 3 KG dengan proses pengecekan tabung *Retest*, *Repaint*, dan *Retest Repaint*. Dengan target 30.000/bulannya dan normal operasinya 330 hari / tahun. Dengan melakukan pengecekan dan klasifikasi pemeliharaan tabung LPG untuk ditentukan apakah tabung *repaint*, *retest*, *Retest Repaint* atau tabung afkir. Perusahaan ini merupakan industri reparasi dan pemeliharaan tabung gas elpiji 3 kg yang memiliki karyawan sebanyak 25 orang dibagian workshop dan 8 orang dibagian administrasi atau kantor. Jam kerja diperusahaan ini yaitu dari pukul 07.30-16.30 WIB.

Metode yang digunakan didalam penelitian ini adalah metode *Human Resources Scorecard* dan metode *Analytical Hierarchy Process*. Metode *Human Resources Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *Human Resources Scorecard* menjabarkan visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. *Human Resources Scorecard* menjabarkan sesuatu yang tak berwujud (*leading* atau sebab) menjadi berwujud (*lagging* atau akibat).

Dalam perhitungan tingkat pengukuran kinerja karyawan PT. ABI pada penelitian yang dilakukan melalui penyebaran kuesoner didapatkan hasil metode HRSC hasil kuesoner di uji validitas dan uji reliabilitas diperoleh rtabel sebesar 0,396 dan rhitug 0,523 dan dinyatakan valid dan di uji reliabilitas diperoleh nilai variabel sebesar 0,727 dan dinyatakan reliable. Dalam metode AHP didapatkan hasil pengukuran kinerja berdasarkan perhitungan kuesoner perbandingan menunjukkan bahwa: kriteria *Prespective Compensation* merupakan kriteria yang paling penting bagi Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia di PT. Adil Bersama Indra dengan nilai bobot 0,41 atau 41%, berikutnya adalah kriteria *Prespektif Personal* dengan nilai bobot 0,38 atau 38%, kemudian kriteria *Prespective Alignment* dengan nilai bobot 0,14 atau 14% sedangkan kriteria *Prespective High Performance* dengan nilai bobot 0,07 atau 7%.

Kata kunci: Metode HRSC, Metode AHP, *Prespekti Personal*, *Prespektif Compensation*, *Prespektif Alignment*, *Prespektif Alignment*.

ABSTRACT

Adriana Ina Faot. 178150045. "The Analysis of the Company's Human Resources (HR) Performance Measurement by Using the HRSC (Human Resources Score Card) and the AHP (Analytical Hierarchy Process) Methods at PT. Adil Bersama Indra". Supervised by Sutrisno, S.T., M.T. and Healthy Aldriani Prasetyo, S.T., M.T.

PT. Adil Bersama Indra (ABI) is a 3 KG LPG gas cylinder maintenance workshop with a Retest, Repaint, and Retest Repaint gas cylinder checking process with a target of 30,000/month and normal operation of 330 days/year. By checking and classifying the maintenance of LPG cylinders, it needs to determine whether the cylinders are Retest, Repaint, Retest Repaint, or rejected cylinders. This company is engaged in a repair and maintenance industry for 3 kg LPG gas cylinders which have 25 employees in the workshop section and 8 staff in the administration or office section. Working hours in this company start from 07.30 a.m. to 04.30 p.m. The methods used in this research were the Human Resources Scorecard and the Analytical Hierarchy Process methods. The Human Resources Scorecard method was a human resource measurement system that links people, strategy, and performance to produce a superior company. The HR Scorecard described the vision, strategy into action of human resources whose contribution could be measured. HR Scorecard described something intangible (leading or cause) into tangible (lagging or effect). In the calculation of employee performance measurement level of PT. ABI through questionnaires distributing, the results of the HRSC method were obtained. The results of the questionnaire were tested for validity and reliability tests obtained r_{table} of 0.396 and r_{count} of 0.523 and declared valid; the reliability test obtained a variable value of 0.727 and declared reliable. In the AHP method, the results of performance measurement based on the calculation of the comparison questionnaire show that: the Perspective Compensation criteria were the most important for Measurement of Human Resources Performance at PT. Adil Bersama Indra with a weight value of 0.41 or 41%; the next was the Personal Perspective criteria with a weight value of 0.38 or 38%, then the Perspective Alignment criteria with a weight value of 0.14 or 14% while the Perspective High-Performance criteria with a weight value of 0.07 or 7%.

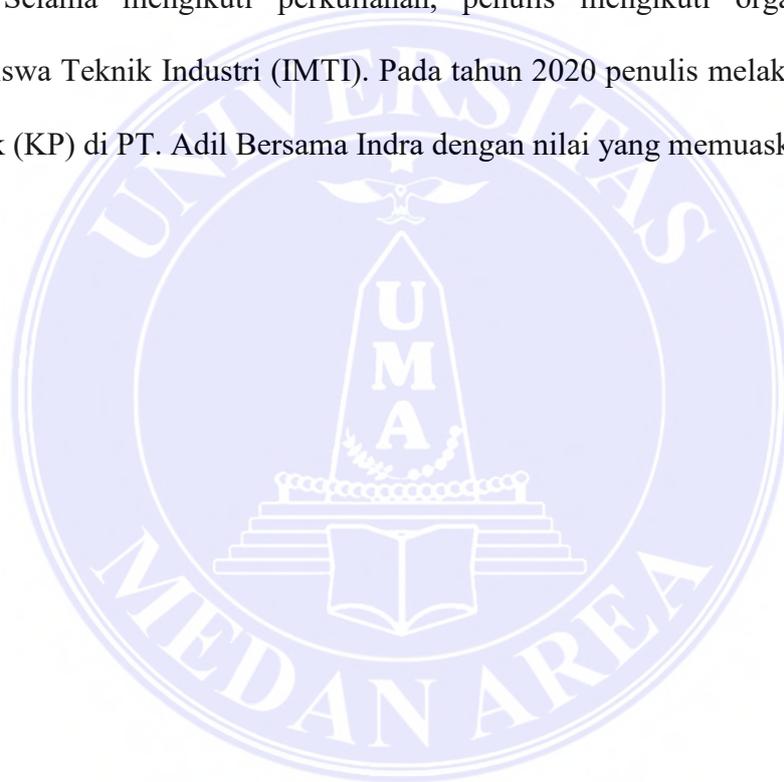
Keywords: *HRSC Method, AHP Method, Personal Perspective, Compensation Perspective, Alignment Perspective.*



RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Desa Perawang Barat Kabupaten Siak, Riau pada tanggal 6 Agustus 1999 dari ayah Dominggus Faot dan ibu Nenny Br Hombing. Penulis merupakan putri kandung ke-1 dari 3 bersaudara. Tahun 2017 Penulis lulus dari SMA Negeri 1 Tualang dan pada tahun 2017 terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Teknik Jurusan Teknik Industri Universitas Medan Area.

Selama mengikuti perkuliahan, penulis mengikuti organisasi Ikatan Mahasiswa Teknik Industri (IMTI). Pada tahun 2020 penulis melaksanakan Kerja Praktek (KP) di PT. Adil Bersama Indra dengan nilai yang memuaskan.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karuniaNya sehingga skripsi ini berhasil diselesaikan. Adapaun judul skripsi ini ialah **Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Perusahaan Dengan Metode HRSC (*Human Resources Score Card*) dan Metode AHP (*Analitycal Hierarchy Process*) di PT. Adil Bersama Indra.**

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis dapat menyelesaikannya karena adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam meluangkan waktu dan pikiran. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng. MSc., selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Dr. Ir. Dina Maizana, MT., Selaku Dekan Fakultas Teknik, Universitas Medan Area.
3. Bapak Yudi Daeng Polewangi, ST. MT., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Medan Area sekaligus Ketua sidang dan Ibu Nukhe Andri Silviana, ST, MT., selaku Sekretaris sidang yang telah memberikan masukan untuk skripsi saya agar menjadi lebih baik lagi.
4. Bapak Sutrisno, ST, MT., Selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan hingga selesainya skripsi ini.
5. Ibu Healthy Aldriany Prasetyo, ST, MT., Selaku Pembimbing II yang juga telah memberikan bimbingan hingga selesainya skripsi ini.

6. Seluruh dosen program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmu pengetahuannya ketika mengajar mata kuliah dengan ikhlas kepada penulis.
7. Seluruh staf dosen pengajar dan karyawan/wati di Fakultas Teknik Universitas Medan Area.
8. Bapak Suranta Tarigan selaku Kepala Produksi di PT. Adil Bersama Indra seluruh karyawan, dan pekerja kantor lainnya yang banyak membantu selama saya melakukan penelitian.
9. Kedua orang tua yang saya cintai, Bapak Dominggus Faot dan Alm Ibu Nenny Br. Hombing yang selalu memberikan dukungan baik moral maupun materil dalam penyelesaian skripsi ini. Adik – adik saya (Adrianus Johan Faot dan Ester Patricia Faot), dan keluarga besar saya Bapak Melkius Faot dan Mama Ina Tanoen yang juga selalu memberikan dukungan baik moral maupun materil dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Seluruh teman-teman seperjuangan saya (Yenifris, Vinia, Willy, Mariati, Vivid, Kak Lasma, Kak Riris), yang selalu memberi dukungan dan motivasi untuk saya.

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat baik untuk kalangan pendidikan maupun masyarakat. Semoga apa yang telah disajikan dalam skripsi ini dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk rekan-rekan dan pembaca sekalian. Penulis berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa dapat membalas semua kebaikan dan bantuan yang telah diberikan pada penulis.

Penulis

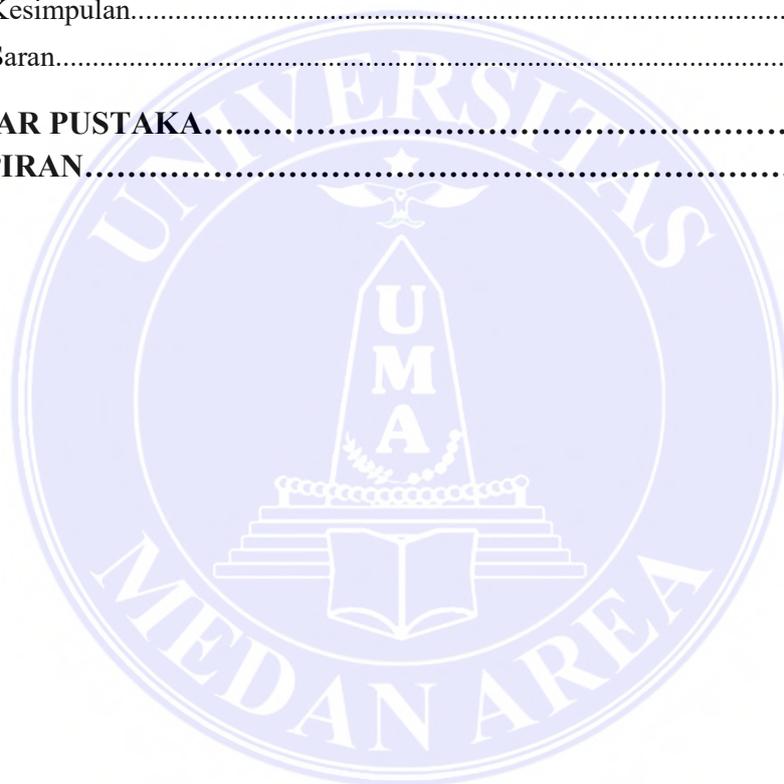
(Adriana Ina Faot)

DAFTAR ISI

RINGKASAN	v
ABSTRACT	Error! Bookmark not defined.
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1 Status Karyawan.....	8
2.2 Definisi Kinerja.....	8
2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	10
2.4 Pengukuran Kinerja.....	11
2.5 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	11
2.6 Sistem Pengukuran Kinerja.....	13
2.7 Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.7.1 Tujuan MSDM	15
2.7.2 Aktivitas MSDM	16
2.7.3 Kinerja Sumber Daya Manusia	18
2.8 Kuesioner	21
2.9 <i>Human Resources Scorecard</i>	22
2.9.1 Model Tujuh Langkah Untuk Menerapkan Peran Strategis SDM.....	23
2.9.2 Perspektif dalam Human Resources Scorecard	24
2.9.3 Keuntungan Human Resources Scorecard	25

2.10 <i>Key Performance Indikator</i>	26
2.11 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	27
2.11.1 Langkah-langkah Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i>	28
2.11.2 Prinsip Utama dalam <i>Analytical Hierarchy Process</i>	30
2.11.3 Perhitungan Kriteria AHP	32
2.11.4 Pengukuran Konsistensi Setiap Matriks Perbandingan	33
2.12 Kelebihan <i>Analytical Hierarchy Process</i>	34
2.13 <i>Traffic Light System</i>	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	36
3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian	36
3.2 Objek Penelitian	36
3.3 Jenis Penelitian	36
3.4 Variabel Penelitian	36
3.5 Kerangka Berpikir	38
3.6 Metode Penelitian	39
3.7 Studi Pendahuluan	39
3.8 Studi Literatur	40
3.9 Identifikasi Masalah	40
3.10 Perumusan Masalah	40
3.11 Penetapan Tujuan	41
3.12 Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling	41
3.13 Perancangan Kuesioner	41
3.14 Penyebaran Kuesioner Umum	42
3.15 Pengumpulan Data	43
3.16 Pengolahan Data	45
3.16.1 Perancangan dengan Metode Human Resources Scorecard	45
3.16.2 Pembobotan Indikator Menggunakan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i>	48
3.17 Analisa	48
3.18 Kesimpulan dan Saran	48
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	49
4.1 Pengumpulan Data	49
4.1.1 Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan	49
4.2 <i>Strategic Map</i>	51
4.2.1 Identifikasi <i>Strategis Objective</i> masing - masing <i>prespective</i>	53
4.3 Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> Masing-masing <i>Strategic Objective</i>	56
4.4 Pengumpulan Data Primer	57

4.5 Pengumpulan Data Sekunder	58
4.6 Pengukuran Kinerja Human Resource Scorecard Dengan Faktor	60
Pembobotan.	60
4.7 Pengolahan Data Pengukuran Kinerja <i>Human Resource Scorecard (HRSC)</i>	63
4.7.1 Pengolahan Data Kuesioner	63
4.7.2 Uji Validitas	63
4.7.3 Uji Reliabilitas.....	66
4.8 Pengolahan Data Pengukuran Kinerja <i>Human Resource Scorecard (HRSC)</i>	67
4.8.1 Pengolahan Data Kuesioner AHP	67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....	75
LAMPIRAN.....	77



DAFTAR GAMBAR

	HALAMAN
1. Arsitektur Strategis SDM (Rivai, dkk, 2005).....	24
2. Diagram Penerapan Metode AHP	29
3. Kerangka Berpikir	38
4. Metodologi Penelitian	40
5. <i>Strategic Map</i>	52



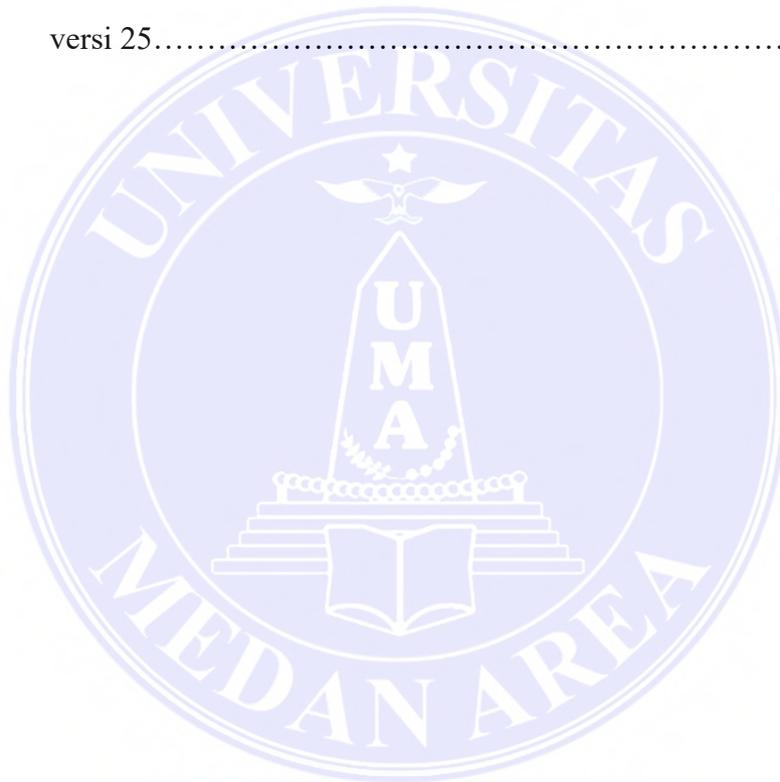
DAFTAR TABEL

	HALAMAN
Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Berpasangan AHP.....	30
Tabel 2.2 Penetapan Prioritas Elemen dengan Perbandingan Berpasangan	32
Tabel 2.3 Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Kriteria 33	
Tabel 2.4 Berubah Bobot Kriteria Menjadi Matriks Bernilai Desimal.....	34
Tabel 2.5 Nilai Indeks Random (RI).....	34
Tabel 2.6 Kriteria dalam Penilaian Kinerja.....	35
Tabel 4.1 <i>Strategic Objective</i> dan <i>Key Performance Indicator</i> Masing – masing <i>Strategic Perspective</i>	56
Tabel 4.2 Rekapitulasi Data Sekunder <i>Perspective Personal</i>	58
Tabel 4.3 Rekapitulasi Data Sekunder <i>Perspective Compensation</i>	58
Tabel 4.4 Rekapitulasi Data Sekunder <i>Perspective Aligment</i>	59
Tabel 4.5 Rekapitulasi Data Sekunder <i>Perspective High Performance</i>	59
Tabel 4.6 Perancangan Pengukuran <i>Perspective Personal</i>	60
Tabel 4.7 Perancangan Pengukuran <i>Perspective Compensation</i>	61
Tabel 4.8 Perancangan Pengukuran <i>Perpective Alignment</i>	62
Tabel 4.9 Perancangan Pengukuran <i>Perspective High Performance</i>	62
Tabel 4.10 Hasil Rekap Kuesioner HRSC Pada Karyawan PT. Adil Bersama Indra.....	63
Tabel 4.11 Uji Validitas Pernyataan Kriteria.....	65
Tabel 4.12 Uji Reliabilitas	66
Tabel 4.13 Hasil Kuesioner Perbandingan Indikator Kriteria.....	67
Tabel 4.14 Matriks Faktor Pembobotan Hirarki Untuk Semua Kriteria.....	68
Tabel 4.15 Matriks Faktor Pembobotan Hirarki Semua Kriteria Bernilai Desimal	68
Tabel 4.16 Matriks Faktor Pembobotan Hirarki Semua Kriteria yang di Normalkan dan Vektor Eigen.....	69
Tabel 4.17 Nilai Bobot dan Persentase Kriteria.....	70
Tabel 4.18 Perhitungan Uji Konsistensi.....	70

DAFTAR LAMPIRAN

HALAMAN

Lampiran 1 Pertanyaan kuesioner tiap prespektif dalam metode HRSC.....	76
Lampiran 2 Kuesioner perbandingan berpasangan dengan menggunakan AHP.....	77
Lampiran 3 Hasil dari uji validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS versi 25.....	88



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi dunia yang semakin pesat menuntut persaingan antara perusahaan satu dan lainnya untuk terus memaksimalkan performa kinerjanya secara menyeluruh. Dalam menghadapi kompetisi tersebut, perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang tersedia.

Peran sumber daya manusia dalam organisasi adalah sangat dominan, karena merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia hendaknya menjadi sebuah nilai tambah (*value-adding*) bagi organisasi, dimana pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan harus terus dikembangkan untuk mendukung strategi perusahaan. Konsep atau cara keterkaitan antara strategi perusahaan dan strategi sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja perusahaan dikenal dengan *Human Resources Scorecard* (Phiong dan Surjasa, 2018).

PT Adil Bersama Indra (ABI) adalah bengkel pemeliharaan tabung gas LPG 3 KG dengan proses pengecekan tabung *Retest*, *Repaint*, dan *Retest Repaint*. Dengan target 30.000/bulannya dan normal operasinya 330 hari / tahun. Dengan melakukan pengecekan dan klasifikasi pemeliharaan tabung LPG untuk ditentukan apakah tabung *repaint*, *retest*, *Retest Repaint* atau tabung afkir. Perusahaan ini merupakan industri reparasi dan pemeliharaan tabung gas elpiji 3 kg yang memiliki karyawan sebanyak 25 orang dibagian workshop dan 8 orang

dibagian administrasi atau kantor. Jam kerja diperusahaan ini yaitu dari pukul 07.30-16.30 WIB.

PT. Adil Bersama Indra belum pernah melakukan pengukuran sumber daya manusia dan belum melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawannya secara berkala. Status karyawan di perusahaan ini adalah karyawan harian lepas dengan gaji karyawan yaitu Rp. 2.100.000/bulan. Selain itu, terdapat beberapa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia diantaranya adalah karyawan yang bekerja di perusahaan ini kurang disiplin, seperti masih ada karyawan yang hadir tidak tepat waktu atau terlambat bahkan absen lebih dari hari yang ditentukan perusahaan

Pimpinan perusahaan tidak menerapkan sistem sanksi sehingga beberapa karyawan menjadi terbiasa terlambat bahkan tidak hadir (absen) dihari kerja. Selain kurang disiplin, karyawan di perusahaan ini juga kurang termotivasi dalam bekerja. Hal ini dikarenakan tidak adanya *reward* atas prestasi kerja untuk karyawan yang rajin bekerja. (Menurut Sedarmayanti yang dikutip oleh Dunggio, 2013), apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Untuk mengatasi permasalahan di PT. Adil Bersama Indra, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* agar diketahui indikator apa saja yang perlu ditingkatkan atau dilakukan perbaikan sehingga diharapkan akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya-upaya peningkatan kinerja secara terus menerus dimasa yang akan datang.

Metode yang digunakan didalam penelitian ini adalah metode *Human Resources Scorecard* dan metode *Analytical Hierarchy Process*. Metode *Human Resources Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *HR Scorecard* menjabarkan visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. *HR Scorecard* menjabarkan sesuatu yang tak berwujud (*leading* atau sebab) menjadi berwujud (*lagging* atau akibat) (Pratama dan Iriani, 2018).

Karyawan di PT. Adil Bersama Indra belum memiliki komitmen dan loyalitas dalam bekerja. Sistem kerja di perusahaan ini merupakan sistem kerja lepas sehingga karyawan tidak memiliki perjanjian dengan perusahaan.

Sistem perekrutan karyawan di PT. Adil Bersama Indra tidak dipublikasikan secara luas tetapi hanya melalui pemberitahuan kepada pihak internal karyawan bahwa di perusahaan ini sedang membutuhkan karyawan baru. Setelah didapat calon karyawan baru, selanjutnya karyawan tersebut mengumpulkan berkas-berkas yang diperlukan seperti data diri, surat kesehatan, dan berkas lainnya.

Di PT. Adil Barsama Indra selalu mengadakan pelatihan untuk skill dari karyawannya, manfaat yang diperoleh dari diadakannya pelatihan dan pengembangan di dalam sebuah perusahaan sangatlah besar. (Menurut Ameer yang dikutip oleh Wahyuni, 2016), pelatihan dan pengembangan adalah proses yang berkelanjutan dimana karyawan secara aktual mendapatkan pengetahuan dan berusaha mengetahui bagaimana dia bekerja secara baik di dalam organisasi.

Untuk mengatasi permasalahan di PT. Adil Bersama Indra, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* agar diketahui indikator apa saja yang perlu ditingkatkan atau dilakukan perbaikan sehingga diharapkan akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya-upaya peningkatan kinerja secara terus menerus dimasa yang akan datang.

Metode yang digunakan didalam penelitian ini adalah metode *Human Resources Scorecard* dan metode *Analytical Hierarchy Process*. Metode *Human Resources Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul yang menjabarkan visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. *Human Resources Scorecard* menjabarkan sesuatu yang tak berwujud (*leading* atau sebab) menjadi berwujud (*lagging* atau akibat) (Pratama dan Iriani, 2018).

Indikator kinerja yang diperoleh selanjutnya diberi bobot menggunakan kartu perbandingan berpasangan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP adalah metode pembobotan yang diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty. Metode ini digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif kelompok KPI. Bobot yang diperoleh adalah bobot yang konsisten yaitu memenuhi syarat, jika nilai *consistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1 (Pratama dan Iriani, 2018).

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytichal Hierarchy Process* (AHP) di PT. Adil Bersama Indra”

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sulitnya mendapatkan pengukuran kinerja di PT. Adil Bersama Indra.
2. Data responden yaitu karyawan bagian workshop di PT. Adil Bersama Indra

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian di PT. Adil Bersama Indra adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) di PT. Adil Bersama Indra.
2. Untuk mengetahui bobot prioritas indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Analytichal Hierarchy Process* (AHP) di PT. Adil Bersama Indra.
3. Untuk mengukur kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytichal Hierarchy Process* (AHP) di PT. Adil Bersama Indra.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan di PT. Adil Bersama Indra adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis
 - a. Dapat menambah wawasan dan pemahaman tentang pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analitycal Hierarchy Process*.
2. Bagi Perusahaan
 - a. Dapat mengetahui indikator yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di PT. Adil Bersama Indra
 - b. Dapat memberikan masukan berupa upaya perbaikan bagi PT. Adil Bersama Indra dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.
3. Bagi Pembaca
 - a. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yaitu pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *human resources scorecard* dan *analytichal hierarchy process* yang kemudian dituangkan dalam sub bab, sesuai keperluan. Adapun teori yang

diperoleh bersumber dari jurnal, prosiding, buku dan media lainnya yang dapat membantu teoritis dalam penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode yang digunakan dalam penelitian, terdiri dari lokasi penelitian, metode pengumpulan data, langkah pemecahan masalah, dan metode analisa.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menguraikan semua data-data yang diperlukan dalam penelitian, baik itu data primer maupun data sekunder serta menjelaskan langkah-langkah yang digunakan dan teknis pengolahan data untuk menyelesaikan permasalahan pengukuran kinerja sumber daya manusia di PT. Adil Bersama Indra

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan hasil penelitian. Selain itu juga terdapat saran atau masukan – masukan yang perlu diberikan, baik terhadap peneliti sendiri maupun peneliti selanjutnya yang dimungkinkan penelitian ini dapat dilanjutkan.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar pustaka berisikan tentang sumber-sumber yang digunakan dalam penelitian ini, baik itu berupa jurnal, buku, kutipan-kutipan dari internet ataupun dari sumber-sumber yang lainnya.

LAMPIRAN

Lampiran berisikan kelengkapan data dan yang perlu dilampirkan atau ditunjukkan untuk memperjelas uraian dalam penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Status Karyawan

Setiap individu yang bekerja dalam suatu perusahaan akan disebut sebagai karyawan dimana terjadi suatu hubungan kerja yang diwujudkan dengan adanya perjanjian kerja antara perusahaan dan karyawan. Undang-undang Ketenagakerjaan Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 menyebutkan 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 merupakan karyawan yang telah memiliki kontrak ataupun perjanjian kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan (permanen). Karyawan tidak tetap merupakan karyawan yang dipekerjakan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan saja dan bisa diberhentikan sewaktu-waktu oleh perusahaan ketika sudah tidak membutuhkan tenaga tambahan lagi (Nugraha, dkk, 2017).

Peraturan Menteri Tenaga Kerja NR: PER.06/MEN/1985 menyatakan bahwa pekerja harian lepas adalah pekerja yang bekerja pada pengusaha untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu dan dapat berubah-ubah dalam hal waktu maupun volume pekerjaan dengan menerima upah yang didasarkan atas kehadiran pekerja secara harian.

2.2 Definisi Kinerja

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata – kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Moeheriono,2012). Pengertian kinerja

(prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Dikutip Oleh Firdaus, Ali. 2016).

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang berlaku (Firdaus, Ali. 2016). Manfaat pengukuran kinerja adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 1999:2 dalam Pratiwi dan Mildawati, 2014). Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan (*goal congruence*).

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Moehariono, 2012). Beberapa definisi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, yang dikutip oleh Sinambela, 2012).
2. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan

suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, yang dikutip oleh Ermayanti, 2015).

3. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Ulfa dan Ridwan, 2015).

2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain (Ulfa dan Ridwan, 2015):

1. Faktor personal atau individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam

organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

2.4 Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Wibowo, 2016).

Pengukuran kinerja adalah suatu aktivitas yang secara terus menerus memonitor pencapaian program, terutama ke arah kemajuan pencapaian tujuan jangka panjang (Sahaya dan Wahyuni, 2017). Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu: perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu aktivitas), dan *outcome* (dampak aktivitas) yang merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya dalam manajemen kinerja (Ulfa dan Ridwan, 2015).

2.5 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu perusahaan melakukan pengukuran kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (Zainal, dkk, 2015):

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan

pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM dimasa yang akan datang

2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang berkaitan dengan karyawannya.

Kegunaan pengukuran kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu (Zainal, dkk, 2015):

1. Dokumentasi
Untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, aktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.
2. Perbaikan kinerja
Umpan balik pelaksanaan kinerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personel dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Penyesuaian kompensasi
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah-bonusnya atau kompensasi lain.
4. Keputusan penempatan
Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, penurunan pangkat.
5. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mngindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan, kinerja baik juga mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karier

Berfungsi untuk menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

8. Mengatasi tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja perusahaan dipengaruhi faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

2.6 Sistem Pengukuran Kinerja

Kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Dikutip oleh Ulfa dan Ridwan, 2015):

1. Relevan (*relevance*)

Relevan mempunyai makna terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi dan terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*)

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam

membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. Reliabilitas (*reliability*)

Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

4. Akseptabilitas (*acceptability*)

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5. Praktis (*practicality*)

Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

2.7 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal serta tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain (Zainal, dkk, 2015).

Unsur MSDM adalah manusia, manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya

manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusia (Zainal, dkk, 2015).

Dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya. Karyawan baru yang belum mempunyai keahlian dan keterampilan dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila ia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah disebut manajemen SDM (Zainal, dkk, 2015).

2.7.1 Tujuan MSDM

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi (Priyono dan Marnis, 2008):

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM

4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.7.2 Aktivitas MSDM

Aktivitas sumber daya manusia yang dilakukan adalah perencanaan sumber daya manusia, pengembangan karyawan, prestasi kerja, kompensasi, program kesejahteraan, kesehatan dan keamanan. Berikut ini merupakan penjelasan secara detail mengenai aktivitas MSDM (Priyono dan Marnis, 2008):

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. (Hasibuan, yang dikutip oleh Priyono dan Marnis, 2008).

2. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan ini dapat dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan program pengembangan karyawan. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan

teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, yang dikutip oleh Diniaty dan Fairus, 2014).

3. Prestasi kerja

Setiap karyawan yang ada dalam perusahaan tentu memiliki prestasi kerja yang berbeda. Prestasi kerja karyawan yang optimal, organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mengakibatkan karyawan disiplin dalam bekerja dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Prestasi kerja yang baik menunjukkan sumber daya yang kompeten, dan memiliki loyalitas kerja yang tinggi terhadap perusahaan (Rofi, yang dikutip oleh Sungkono dan Dewi, 2017).

4. Kompensasi

Kompensasi merupakan apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Dilihat cara pemberiannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji. Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan kesehatan (Wibowo, 2016).

5. Program Kesejahteraan, Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) adalah suatu ilmu antisipasi, pengakuan, evaluasi dan pengendalian terhadap bahaya yang timbul di tempat kerja, yang dapat mengganggu kesehatan dan kesejahteraan pekerja, dan berdampak pada masyarakat sekitar dan lingkungan. Selain

bertujuan untuk menghindari kecelakaan dalam proses produksi perusahaan, K3 juga bertujuan untuk meningkatkan kegairahan, keserasian kerja dan partisipasi dalam bekerja (Mangkunegara, yang dikutip oleh Suartha dan Sintaasih, 2015).

2.7.3 Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Amstron dan Baron dalam Fahmi (2016:176) menyatakan “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi” Sedangkan menurut Kasmir (2016:189-193) adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah:

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dikenal dengan Job Descriptive Index (JDI) terdiri atas lima indikator, yaitu (Luthans, 2006 dikutip oleh Sunuharjo dan Ruhana, 2016):

a. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.

b. Gaji Upah dan gaji

dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

c. Promosi Kesempatan

Promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

e. Rekan Kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

Berikut adalah rumus yang digunakan untuk mengetahui skor kepuasan kerja menggunakan skala likert (Maryuliana dkk, 2016):

$$\text{Skor} = \text{Nilai skala jawaban} \times \text{jumlah responden yang mengisi ... (2.1)}$$

4. Komitmen

Menurut Bathaw dan Grant yang dikutip oleh Sunuharjo dan Ruhana

(2016), komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi.

5. Tingkat Perputaran Karyawan (Turnover Index)

Perputaran (turnover) adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerjake tempat kerja lain. (Dessler, dikutip oleh Lisan, dkk, 2016). Rumus perhitungan indeks perputaran (*Turnover Index*) adalah:

$$\text{Turnover Index} = \text{Jumlah yang Keluar} \times 100\% \quad \dots (2.2)$$

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia. (Fahmi, yang dikutip oleh Widodo, dkk, 2018).

Gaya kepemimpinan menurut model Hersey dan Blanchard terdiri dari empat perilaku pemimpin yaitu (Dwiyani dan Sarino, 2018):

- a. Instruksi yaitu kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada bawahannya apa, dimana, kapan dan bagaimana melakukan tugas-tugasnya.
- b. Konsultasi yaitu kemampuan pemimpin untuk menyediakan tempat bagi bawahannya dan memiliki sikap mendukung atau supportif.

c. Partisipasi yaitu interaksi antara pimpinan dan bawahan dimana pimpinan dan bawahan saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana yang paling baik dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

d. Delegasi yaitu kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan agar dapat melaksanakan efektivitas pekerjaan.

2.8 Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang akan digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data dari sumbernya. Perancangan kuesioner harus dilakukan dengan benar agar responden dapat mengerti dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner tertutup adalah skala likert. Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel untuk dijadikan titik tolak dalam menyusun item-item instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan. Adapun jawaban menggunakan skala likert berupa kata-kata antara lain (Sugiyono, 2013):

Sangat Setuju = 5

Setuju = 4

Cukup Setuju = 3

Kurang Setuju = 2

Tidak Setuju = 1

Apabila tingkat respon (respon rate) diharapkan 100% artinya semua kuesioner yang dibagikan kepada responden akan diterima kembali oleh peneliti dalam kondisi yang baik dan kemudian akan dianalisis lebih lanjut (Pujihastuti,

2010).

2.8.1 Penyebaran Kuesioner

Pengisian kuisisioner dilakukan dengan skala penilaian perbandingan berpasangan dalam AHP dan menggunakan skala likert dalam kuesioner HRSC.

Dalam AHP untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat alternatif dari seluruh alternatif. Baik kriteria kualitatif, maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik. Dalam HRSC setelah merekap hasil kuesioner maka data tersebut di uji nilai validitas dan nilai uji reliabilitas.

2.9 *Human Resources Scorecard*

Keuntungan implementasi Human Resources Scorecard (Buku GML Performance consulting, 2001) adalah: 1). Menggambarkan peran dan kontribusi sumber daya manusia kepada pencapaian visi perusahaan secara jelas dan terukur. 2). Memampukan profesional sumber daya manusia dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikonstrubisikan. 3). Memberikan gambaran hubungan sebab dan akibat. 4) Memampukan profesional sumber daya manusia mengelola tanggung jawabnya yang strategis. 5). Fleksibel.

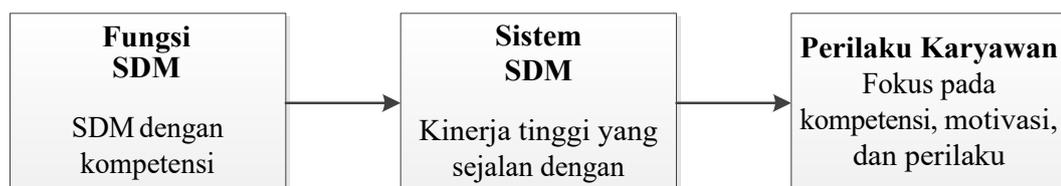
Dalam perkembangannya, dominasi dari human capital dan modal intangible dari suatu organisasi menyebabkan metode *Human Resources Scorecard*

ini dikembangkan. *Human Resources Scorecard* menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia. *Human Resources Scorecard* adalah sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia yang mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih intangible (tidak berwujud) untuk diukur sejauh mana peranannya terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan (Ulfa dan Ridwan, 2015).

Human Resources Scorecard adalah suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi (Dikutip oleh Pratama dan Ismail, 2018). Model pengukuran ini sangat penting bagi manajer sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan di masa depan mengingat lingkungan selalu berubah. *Human Resource Scorecard* adalah alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran *human resource* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan (Dikutip oleh Pratama dan Ismail, 2018).

2.9.1 Model Tujuh Langkah Untuk Menerapkan Peran Strategis SDM

Perlu di ilustrasikan bagaimana sumber daya manusia dapat menghubungkan - hubungkan fungsi-fungsi yang dilaksanakannya kedalam proses implementasi stratejik organisasi perusahaan (Moeheriono, 2012).



Gambar 1. Arsitektur Strategis SDM (Rivai, dkk, 2005)

Merancang sistem pengukuran SDM yang strategis. Dalam tahap ini

dibutuhkan tidak hanya perspektif baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia, tetapi juga resolusi dari beberapa hal teknis yang belum banyak dikenal oleh professional sumber daya manusia. Tugas ini yaitu menetapkan penentu kinerja dan pendukung kinerja yang tepat dan tolak ukur yang jelas untuk kontribusi tersebut.

2.9.2 Perspektif dalam Human Resources Scorecard

Menurut Brian E. Becker dalam buku “*The Human Resources Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance*, 3 - 4” mengemukakan 4 perspektif tentang evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik, yaitu :

1. *The Personal perspective*

Yaitu perusahaan merekrut karyawan yang paling baik dan mengembangkannya.

2. *The compensation perspective*

Yaitu perusahaan menggunakan bonus, pembayaran insentif, dan perbedaan - perbedaan yang berarti dalam pembayaran untuk memberikan ganjaran kepada karyawan yang berprestasi tinggi dan rendah. Ini adalah langkah pertama dalam mempercayai orang sebagai sumber keunggulan kompetitif, namun perusahaan belum secara penuh mengeksplorasi manfaat dari sumber daya sebagai aset strategik.

3. *The alignment perspective*

Yaitu manajer senior melihat karyawan sebagai aset strategik namun mereka tidak melakukan investasi dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. Sebab itu, sistem sumber daya manusia tidak dapat meningkatkan perspektif manajemen.

4. *The high performance perspective*

Yaitu eksekutif sumber daya manusia dan yang lain yang memandang sumber daya manusia sebagai suatu sistem yang melekat dalam sistem yang lebih besar dari implementasi strategi perusahaan. Perusahaan mengelola dan mengukur hubungan antara kedua sistem tersebut dengan kinerja perusahaan (*Linking people, strategy, and performance*).

Keempat perspektif ini menjadi peta wilayah dimana strategi-strategi yang relevan akan dikelompokkan berdasarkan wilayah tersebut. Bagan tersebut kemudian disebut sebagai peta strategi (*strategy map*) yang berisi sasaran strategi (*strategy objective*) dari organisasi (Pratama dan Ismail, 2018).

Dalam Human Resources Scorecard, keempat perspektif menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif dalam HRS membantu pemilik organisasi untuk melakukan manajemen strategi perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai alat bantu pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton) yang dikutip oleh Pratama dan Ismail, (2018).

2.9.3 Keuntungan *Human Resources Scorecard*

Human Resources Scorecard memberikan keuntungan dan manfaat perusahaan, yaitu (Moeheriono, 2012):

1. *Human Resources Scorecard* dapat menggambarkan peran dan kontribusinya human resources kepada pencapaian visi dan misi perusahaan secara jelas dan terukur.
2. *Human Resources Scorecard* dapat memaksimalkan *human resources* dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan pada perusahaan.

3. *Human Resources Scorecard* dapat memberikan gambaran yang jelas hubungan sebab akibat antar departemen.
4. *Human Resources Scorecard* dapat memaksimalkan *human resources* secara profesional dan mengelola tanggung jawabnya yang strategis.
5. *Human Resources Scorecard* fleksibel dalam pengimplementasiannya.

2.10 *Key Performance Indikator*

Key Performance Indicator (KPI) adalah suatu alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam pembuatan *Key Performance Indicator* (KPI), dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu (Lorisa dan Doaly, 2017):

1. KPI lagging atau lag KPI adalah KPI yang bersifat *output* atau *outcome* atau yang mengukur hasil kinerja.
2. KPI *leading* atau lead KPI adalah KPI yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian lagging.

Key performance indicator (KPI) atau indikator kinerja utama (IKU) adalah indikator yang digunakan untuk memonitor tingkat pencapaian target kinerja dari suatu perusahaan. Dalam hal ini sering disebut sebagai KPI perusahaan. Penetapan KPI perusahaan pada dasarnya harus berdasarkan visi dan misi perusahaan, strategi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Untuk mendapatkan IKU atau KPI umumnya dapat dilakukan dengan melalui diskusi antar karyawan dan pimpinan melalui wawancara, atau dari dokumen internal organisasi (Salomon, dkk, 2017).

Lima persyaratan indikator kinerja yang baik yaitu SMART terdiri sebagai

berikut (Moeheriono, 2012):

1. *Specific*, jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. *Measurable*, dapat diukur secara objektif dan jelas ukurannya yang dipergunakan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
3. *Attitable*, indikator kinerja yang dibuat harus bermanfaat dalam pengambilan keputusan.
4. *Relevant*, indikator kinerja tersebut harus sesuai dengan ruang lingkup program dan dapat menggambarkan hubungan sebab dan akibat di indikator lainnya.
5. *Timely*, indikator kinerja yang sudah ditetapkan harus dikumpulkan datanya dan dilaporkan tepat pada waktunya sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

2.11 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Dalam penemuan dan dikembangkannya AHP (Analytical Hierarchy Process) oleh Thomas L. Saaty. Merupakan pofesor matematika dari Universitas Pittsburg Amerika Serikat, pada tahun 1970-an. AHP merupakan suatu teori umum tentang pengukuran yang digunakan dalam menentukan skala rasio. Dalam perbandingan berpasangan yang diskrit ataupun kontinyu. Dalam masalah yang multi kriteria dan multi faktor AHP dapat menguraikannya secara kompleks sehingga menjadi suatu hirarki (Darmanto, 2014).

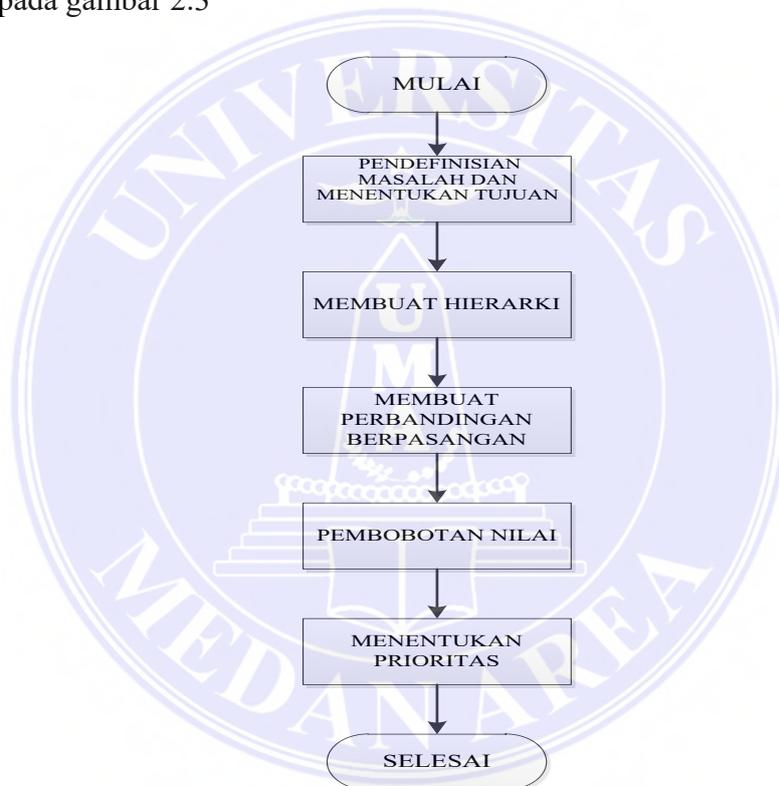
Metode AHP merupakan suatu metode yang sangat populer untuk membuat keputusan dan dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan pembobotan dari kriteria dan sub kriteria, serta menstrukturkan masalah menjadi terstruktur dan dibangun dua prinsip, yaitu prinsip menentukan prioritas dan

prinsip konsistensi secara logis yang menjadi prasyaratnya (Moeheriono, 2012).

2.11.1 Langkah-langkah Metode *Analytical Hierarchy Process*

Menurut Saaty yang dikutip oleh Sulistiyani, dkk (2017), langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penyelesaian suatu masalah dengan metode AHP harus dilakukan secara teratur.

Adapun langkah-langkah metode *Analytical Hierarchy Process* dapat dilihat pada gambar 2.3



Gambar 2. Diagram Penerapan Metode AHP

Keterangan :

1. Mendefinisikan permasalahan dan menentukan tujuan.
2. Membuat hirarki permasalahan yang telah didefinisikan disusun dalam suatu hirarki, dimana dalam pembuatannya diawali dengan membuat tujuan umum, dilanjutkan dengan subtujuan yang mempengaruhi, kriteria,

- dan kemungkinan alternatif pada tingkatan kriteria yang paling bawah.
3. Menyusun matriks-matriks perbandingan berpasangan untuk setiap level di bawahnya, sebuah matriks untuk setiap elemen yang tepat berada pada level di atasnya.
 4. Melakukan perbandingan berpasangan, perbandingan dilakukan berdasarkan “*judgement*” dalam sebuah matriks, dimana dilakukan pengambilan keputusan dengan memberikan nilai tingkat kepentingan pada suatu point yang dibandingkan dengan point lainnya.
 5. Melakukan pengujian konsistensi dengan menggunakan *eigen value* terhadap perbandingan berpasangan antar elemen yang didapatkan pada tiap level hirarki.
 6. Melakukan sintesis untuk menyusun bobot vektor *eigen* tiap elemen masalah pada setiap level hirarki.
 7. Mengevaluasi konsistensi hirarki, jika nilainya lebih besar 0.1 maka terjadi inkonsistensi, kualitas data harus diperbaiki (Sulistiyani, dkk, 2017).

Berikut ini merupakan contoh matriks yang digunakan dalam perbandingan pada tabel 2.1:

Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Berpasangan AHP

C	A1	A2	A3	...	An
A1	A11	A12	A13	...	A1n
A2	A21	A22	A23	...	A2n
...
An	An1	An2	An3	...	Ann

Sumber: Saaty yang dikutip oleh Sulistiyani, dkk (2017)

Aturan pemberian nilai tingkat kepentingan antar point yang dibandingkan

dalam matriks tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Jika $a_{ij} = \alpha$, maka $a_{ji} = 1/\alpha$, $\alpha \neq 0$
- b. Jika A_i mempunyai tingkat kepentingan relatif yang sama dengan A_j , maka $a_{ij} = a_{ji} = 1$
- c. Hal yang khusus, $a_{ii} = 1$, untuk semua i

Nilai perbandingan yang dipakai adalah berskala 1 hingga 9. Perbandingan point dilakukan hingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak jumlah kolom atau $t = n \times [(n-1)/2]$, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.

8. Pembobotan Nilai

Penyusunan prioritas dilakukan untuk tiap elemen masalah pada tingkat hirarki. Proses ini akan menghasilkan bobot atau kontribusi kriteria terhadap pencapaian tujuan.

9. Menentukan Prioritas

Prioritas ditentukan oleh kriteria yang mempunyai bobot paling tinggi, dimana dilakukan pengurutan berdasarkan nilai yang telah ditentukan.

2.11.2 Prinsip Utama dalam *Analytical Hierarchy Process*

Pemecahan persoalan dengan analisis logis eksplisit, ada tiga prinsip yang mendasari pemikiran AHP yaitu (Phiong dan Surjasa, 2018):

1. Prinsip Menyusun Hirarki

Prinsip menyusun hirarki adalah dengan menggambarkan dan menguraikan secara hirarki, dengan cara memecahkan persoalan menjadi unsur-unsur yang terpisah-pisah. Caranya dengan memperincikan pengetahuan, pikiran kita yang kompleks ke dalam bagian elemen pokoknya, lalu bagian ini ke dalam

bagian-bagiannya, dan seterusnya secara hirarkis. Penjabaran tujuan hirarki yang lebih rendah pada dasarnya ditujukan agar memperoleh kriteria yang dapat diukur. Walaupun sebenarnya tidaklah selalu demikian keadaannya. Semakin rendah dalam menjabarkan suatu tujuan, semakin mudah pula penentuan ukuran obyektif dan kriteria-kriterianya. Maka salah satu cara untuk menyatakan ukuran pencapaiannya adalah menggunakan skala subyektif.

2. Prinsip Menetapkan Prioritas Keputusan

Bagaimana peranan matriks dalam menentukan prioritas dan bagaimana menetapkan konsistensi. Menetapkan prioritas elemen dengan membuat perbandingan berpasangan, dengan skala banding telah ditetapkan dapat dilihat pada tabel 2.2 :

Tabel 2.2 Penetapan Prioritas Elemen dengan Perbandingan Berpasangan

Nilai	Definisi	Penjelasan
1	Sama penting (<i>Equal Importance</i>)	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Sedikit lebih penting (<i>Slightly more Importance</i>)	Pengalaman dan penilaian sedikit mendukung satu elemen dibanding elemen yang lainnya
5	Jelas lebih penting (<i>Materially more Importance = Strong</i>)	Pengalaman dan penilaian sangat kuat mendukung satu elemen dibanding elemen yang lainnya
7	Sangat jelas penting (<i>Significantly more Importance = very strong</i>)	Satu elemen dengan kuat didukung dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak lebih penting (<i>Absolutely more Importance</i>)	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi
2,4,6,8	Ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan (<i>Compromise Value</i>)	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan
1/3, 1/5, 1/7, 1/9	Kebalikan nilai tingkat kepentingan dari skala 1-9	A dibanding B menghasilkan 3, maka B dibanding A menghasilkan 1/3

(Sumber: Sahaya dan Wahyuni, 2017).

3. Prinsip Konsistensi Logika

Matriks bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut, harus mempunyai hubungan kardinal dan ordinal, sebagai berikut:

- a. Hubungan cardinal : $a_i \times a_{jk} = a_{kj}$
- b. Hubungan ordinal : $A_i > A_j > A_k$, maka $A_i > A_k$

Untuk model AHP, matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsisten $< 0,1$. nilai CR $< 0,1$ merupakan nilai yang tingkat konsistensinya baik dan dapat dipertanggung jawabkan. Consistency Ratio merupakan parameter yang digunakan untuk memeriksa apakah perbandingan berpasangan telah dilakukan dengan konsekuen atau tidak. Jika penilaian kriteria dan alternatif telah dilakukan dengan konsisten, seharusnya nilai CR $< 0,10$. Jika terdapat ketidakkonsistenan dalam melakukan penilaian maka masih perlu dilakukan revisi penilaian (Phiong dan Surjasa, 2018).

2.11.3 Perhitungan Kriteria AHP

Perhitungan bobot kriteria dilakukan dengan mencari nilai eigenvector dari matrik kriteria. Eigenvector merupakan prosentase kepentingan antara satu kriteria dengan kriteria lainnya. Prosedur perhitungan bobot untuk mendapatkan presentase kriteria dapat dicontohkan pada tabel 2.3 :

- a. Memberi bobot kriteria

Prosedur perhitungan bobot untuk mendapatkan presentase kriteria dapat dicontohkan pada tabel 2.3 :

Tabel 2.3 Matriks perbandingan berpasangan untuk kriteria

Kriteria Prespektif	Personal	Alignment	Compensation	High Performance
Personal	a ₁₁	a ₁₂	a ₁₃	a ₁₄

Alignment	a21	a22	a23	a24
Compensation	a31	a32	a33	a34
High Performance	a41	a42	a43	a44

(Sumber: Phiong dan Surjasa, 2018).

- b. Merubah Bobot kriteri menjadi matrik bernilai Desimal

Prosedur perhitungan bobot untuk mendapatkan presentase kriteria dapat dicontohkan pada tabel 2.4 :

Tabel 2.4 Berubah Bobot Kriteria menjadi Matrik bernilai Desimal

Kriteria Prespektif	Personal	Alignment	Compensation	High Performance
Personal	a11/n1	a12/n2	a13/n3	a14/n4
Alignment	a21/n1	a22/n2	a23/n3	a24/n4
Compensation	a31/n1	a32/n2	a33/n3	a34/n4
High Performance	a41/n1	a42/n2	a43/n3	a44/n4

(Sumber: Phiong dan Surjasa, 2018).

2.11.4 Pengukuran Konsistensi Setiap Matriks Perbandingan

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas suatu *eigen value* maksimum. Rumus dari indeks konsistensi (CI) adalah (Phiong dan Surjasa, 2018):

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \dots (2.3)$$

Keterangan :

Max λ = *eigen value* maksimum

n = ukuran matriks

Tabel Nilai Random (RI) dapat dilihat dengan tabel 2.5:

Tabel 2.5 Nilai Indeks Random (RI)

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

(Sumber: Dikutip oleh Phiong dan Surjasa, 2018)

Rumus dari konsistensi atau inkonsistensi (CR) itu sendiri dapat dituliskan sebagai berikut (Phiong dan Surjasa, 2018):

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad \dots(2.4)$$

Keterangan:

CR = *Consistensi Ratio*

CI = *Indeks Konsistensi*

RI = *Indeks Random*

Tingkat inkonsistensi yang masih dapat diterima adalah tingkat inkonsistensi sebesar 10 % kebawah.

2.12 Kelebihan *Analytical Hierarchy Process*

Analytical Hierarchy Process sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut (Sudarto, 2015):

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

2.13 *Traffic Light System*

Traffic Light System berfungsi sebagai tanda apakah score dari suatu indikator kinerja memerlukan perbaikan atau tidak yang dipresentasikan dengan tiga warna. Keterangan kriteria dalam penilaian kinerja dapat dilihat pada tabel 2.6 (Lorisa dan Doaly, 2017):

Tabel 2.6 Kriteria dalam Penilaian Kinerja

Indikator Kinerja		Penilaian
≥ 100		Kinerja Telah Mencapai Target
100 -50		Kinerja Belum Mencapai Target
≤ 50		Kinerja Jauh di Bawah Target

Sumber: Lorisa dan Doaly,(2017)



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Adil Bersama Indra terletak di Jl. Jamin Ginting Km. 22 Desa Namo Riam Pancur Batu, Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara. Dan penelitian ini dilakukan dalam masa waktu satu bulan.

3.2 Objek Penelitian

Objek yang di teliti yaitu mengukur kinerja manusia yang bekerja di PT. Adil Bersama Indra dan memberikan evaluasi terhadap perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dimana pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan harus terus dikembangkan untuk mendukung strategi perusahaan.

3.3 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian metode survei. Metode survei adalah penelitian yang dilakukan dengan menggunakan angket (kuisiner) sebagai alat penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga kesimpulan yang akan ditarik terbatas pada objek yang diteliti saja, jadi tidak berlaku secara umum (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mana penelitian ini menggunakan angka dari pengumpulan data hasil dari kuisiner.

3.4 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:38) mendefinisikan pengertian variabel penelitian sebagai berikut: “Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang

berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu:

1. Variabel terikat (*Dependent*)

Variabel dependent yang di gunakan yaitu :

Hasil kinerja karyawan (Y1)

2. Variabel bebas (*Independent*)

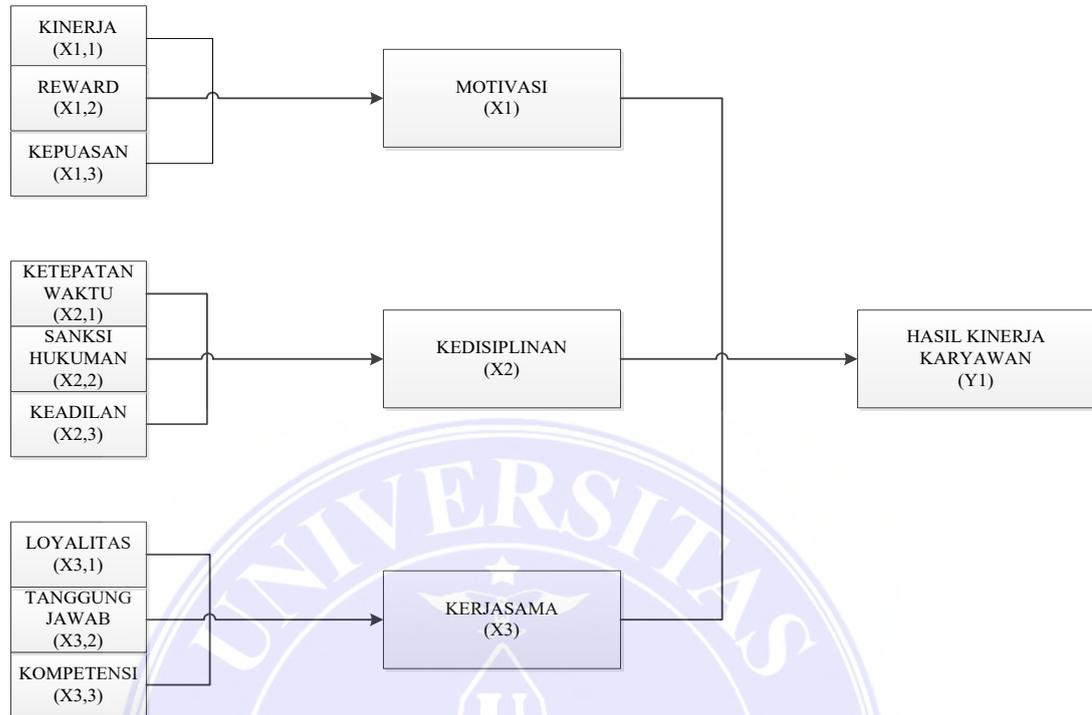
Variabel independent yang di gunakan ada 3 yaitu:

a. Motivasi (X1) yang terdiri dari: Kinerja (X11), Reward (X12), Kepuasan (X13).

b. Kedisiplinan (X2) yang terdiri dari : Ketepatan waktu (X21), Sanksi hukuman (X22), dan Keadilan (X23).

c. Kerjasama (X3) yang terdiri dari : Loyalitas kerja (X31), Tanggung jawab (X32), Kompetensi (X33).

3.5 Kerangka Berpikir



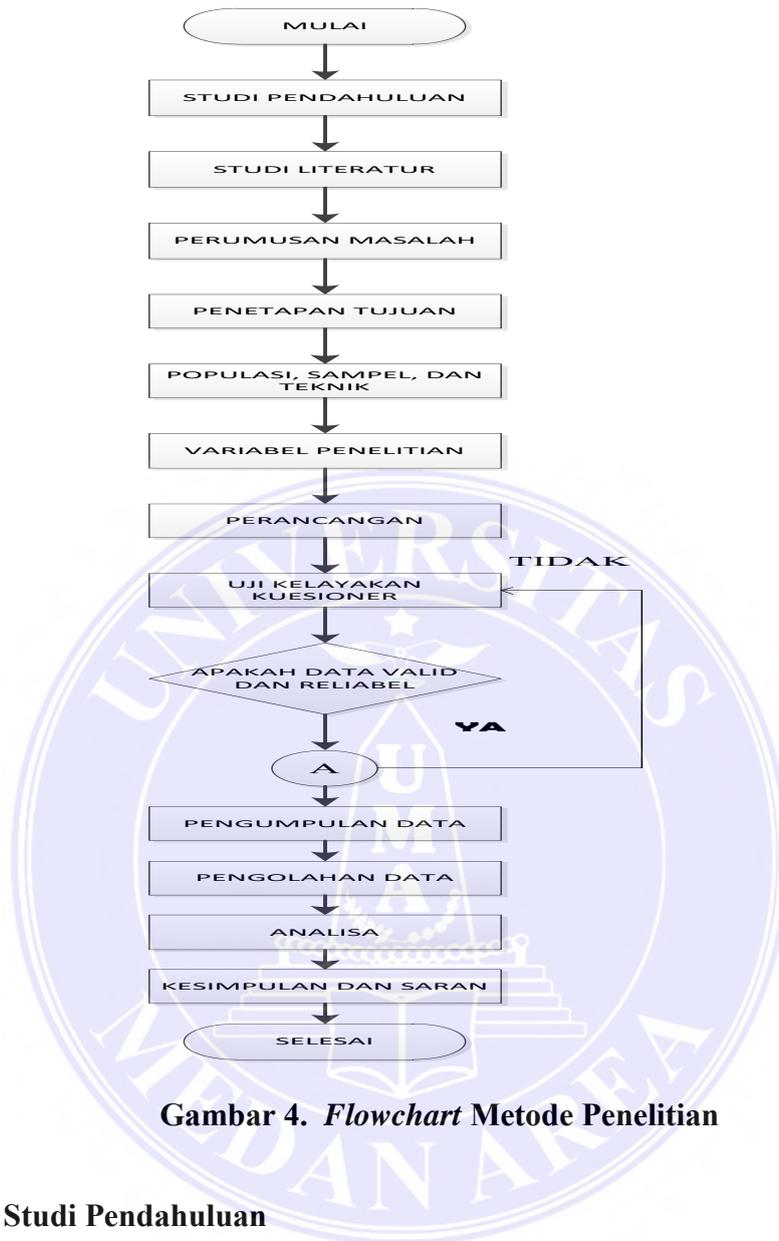
Gambar 3. Kerangka berpikir.

Berdasarkan model hipotesis tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis – hipotesis statistic yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis I : Diduga variabel bebas (*independent*) yaitu: motivasi (X1), kedisiplinan (X2), dan kerjasama (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengukuran kinerja sumber daya manusia (SDM) perusahaan yaitu hasil kinerja karyawan (Y1).

Hipotesis II : Diduga variabel terikat (*dependent*) yaitu pada Hasil kinerja karyawan (Y1) yang terikat dengan variabel bebas X1,X2,X3. Beserta subkriteria nya.

3.6 Metode Penelitian



Gambar 4. Flowchart Metode Penelitian

3.7 Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan bertujuan untuk mendapatkan informasi-informasi yang diperlukan tentang permasalahan yang akan dijadikan latar belakang penelitian. Langkah-langkah dalam studi pendahuluan adalah menentukan tema untuk permasalahan yang hendak diteliti kemudian memahami teori yang bersangkutan dengan tema yang akan diteliti, yaitu mengenai pengukuran kinerja sumber daya manusia. Setelah itu melakukan survei atau observasi ke workshop di PT. Adil Bersama Indra dan wawancara kepada pimpinan perusahaan untuk memperoleh

informasi yang diperlukan. Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan, diketahui bahwa terdapat beberapa perilaku karyawan di PT. Adil Bersama Indra yang dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan.

3.8 Studi Literatur

Studi literatur bertujuan untuk mendapatkan referensi-referensi yang bisa mendukung dalam pemecahan permasalahan yang ada. Studi literatur yang dilakukan pada penelitian ini yaitu mengenai teori-teori yang berguna sebagai acuan dalam menyelesaikan masalah tersebut. Sumber pendukung dalam penelitian ini diambil dari buku dan jurnal tentang pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Human Process*.

3.9 Identifikasi Masalah

Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan, peneliti mengidentifikasi masalah-masalah yang ada di PT. Adil Bersama Indra. Permasalahan tersebut diantaranya terdapat beberapa perilaku karyawan yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia sehingga beberapa produksi di PT. Adil Bersama Indra tidak terpenuhi. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia sehingga dapat diketahui indikator apa saja yang dapat ditingkatkan agar produktivitas kerja dapat berjalan dengan baik.

3.10 Perumusan Masalah

Rumusan masalah adalah masalah yang dibahas pada penelitian ini, penyelesaian permasalahan dilakukan berdasarkan tujuan dari penelitian. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengukuran kinerja

sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* di PT. Adil Bersama Indra.

3.11 Penetapan Tujuan

Tujuan dari penelitian yaitu untuk mengetahui indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* di PT. Adil Bersama Indra, untuk mengetahui bobot prioritas indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Analytical Human Process* di PT. Adil Bersama Indra, dan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* di PT. Adil Bersama Indra.

3.12 Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih memiliki hubungan erat dengan masalah yang diteliti. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau obyek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik non probability sampling berupa teknik sampel jenuh atau sampel sensus. Jika jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, maka lebih baik diambil seluruhnya untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2013). Oleh karena itu, kuesioner penelitian disebar kepada seluruh karyawan dibagian produksi di PT. Adil Bersama Indra yaitu sebanyak 25 orang.

3.13 Perancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang akan digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data dari sumbernya. Perancangan kuesioner harus dilakukan dengan benar agar responden dapat mengerti dan sesuai dengan penelitian yang

dilakukan.

Pada tahap ini dilakukan pembuatan kuisisioner untuk mendapatkan data primer. Kuisisioner menggunakan metode pembobotan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) yaitu dengan melakukan perbandingan berpasangan tiap perspektif hingga indikator kerja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh performansi setiap indikator kinerja pada performansi perusahaan secara keseluruhan. Kuisisioner menggunakan metode HRSC (*Human Resources Score Card*) yaitu dengan melihat pernyataan dari setiap kriteria dan responden memilih tingkat kepentingan skala likert, dimana skala 1 sangat tidak setuju (STS), skala 2 tidak setuju (TS), skala 3 kurang setuju (KS), skala 4 setuju (S), skala 5 sangat setuju (SS), hal ini untuk mengetahui hasil dari rekapitulasi dimana akan di uji nilai validitas dan uji nilai reliabilitas.

3.14 Penyebaran Kuisisioner Umum

Setelah kuisisioner dirancang selanjutnya adalah melakukan penyebaran kuisisioner umum untuk menetapkan sasaran strategis. Kuisisioner ini disebarkan kepada pimpinan perusahaan dan seluruh karyawan bagian workshop di PT. Adil Bersama Indra sebanyak 25 orang dalam kuisisioner HRSC (*Human Resources Score Card*) dan mengenai variabel yang ditetapkan yang berdasar pada *Key Performance Indicator*, serta di dalam kuisisioner perbandingan berpasangan di AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

Dalam pengambilan data kuisisioner, langkah setelahnya yaitu melakukan pengambilan data dengan memberikan kuisisioner kepada para konsumen dengan jumlah responden ditentukan dengan metode Slovin dengan batas toleransi kesalahan yang ditetapkan adalah 10%.

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

Keterangan : n = jumlah sampel

N = jumlah total populasi

e = batas toleransi *error*

3.15 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk melakukan pengolahan data. Adapun data yang dikumpulkan yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung saat penelitian seperti observasi di PT. Adil Bersama Indra, wawancara kepada pimpinan perusahaan dan penyebaran kuesioner kepada karyawan di PT. Adil Bersama Indra serta kuesioner perbandingan berpasangan kepada pimpinan perusahaan dan kuesioner tingkat kepentingan pernyataan tiap prespektif kepada 25 responden karyawan *worksop*.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh berasal dari perusahaan seperti profil perusahaan, visi perusahaan, struktur organisasi, data turnover karyawan dan data pelatihan karyawan.

3. Uji Validitas

Dalam mengetahui keakuratan dari setiap pertanyaan pada kuesioner yang telah disebarkan dilakukan uji validitas. Dalam mengukur validitas digunakan alat berupa software SPSS. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap nilai pada setiap butir pertanyaan dengan nilai total

seluruh butir pertanyaan untuk satu variabel. Hasil pengujian valid apabila r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} dihitung menggunakan rumus:

$$R_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad \dots 3.2$$

Sumber : (Somantri & Muhidin, 2006)

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi product

moment

N : Jumlah Subyek

X : Skor item

Y : Skor total

$\sum X$: Jumlah skor item

$\sum Y$: Jumlah skor total

$\sum X^2$: Jumlah kuadrat skor item

$\sum Y^2$: Jumlah kuadrat skor total Perhitungan tingkat

signifikansi (α): $\alpha = 0,10$

$r_{tabel} = 0,396$

4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat reliabilitas dari masing-masing pertanyaan pada kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika jawaban dari seseorang terhadap pertanyaan tersebut tetap stabil dan konsisten dari waktu ke waktu. Untuk melakukan uji reliabilitas digunakan alat, yaitu software SPSS. Berikut rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2_x}\right) \quad \dots 3.3$$

Sumber : (Nurdiyanti, 2010)

Keterangan:

α = koefisien reliabilitas alpha k = jumlah item

S_j = varians responden untuk item I S_x = jumlah varians skor total

3.16 Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan berdasarkan data yang sudah dikumpulkan sebelumnya menggunakan metode Human Resources Scorecard dan *Analytical Hierarchy Process*.

3.16.1 Perancangan dengan Metode Human Resources Scorecard

Pada tahap ini dilakukan perancangan kinerja sumber daya manusia dengan metode Human Resources Scorecard. Terdapat tujuh langkah dalam proses pelaksanaan sumber daya manusia strategis agar dapat mengimplementasikan metode *Human Resources Scorecard* dengan benar:

1. Mendefinisikan strategi bisnis dengan jelas

Langkah pertama adalah memfokuskan pada implementasi strategi perusahaan. Sasaran strategi harus jelas dan tidak samar-samar seperti meningkatkan kehadiran di pasar Internasional, memaksimalkan efisiensi operasi dan memperbaiki produktivitas.

2. Membangun argumen bisnis untuk SDM sebagai aset strategis

Menetapkan peran sumber daya manusia sebagai aset strategis. Didalam membuat argumen bisnis perlu dilakukan penelitian untuk mendukung rekomendasi perumusan kasus tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa sukses atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh bagaimana

mengimplementasikan strategi secara efektif.

3. Menciptakan peta strategi (*map strategy*)

Membuat peta strategi untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai. Kejelasan strategi organisasi menetapkan langkah-langkah untuk pelaksanaan strategi. Pada kebanyakan organisasi, nilai pelanggan (*customer value*) tercakup didalam produk dan jasa yang dihasilkan organisasi sebagai suatu hasil yang kompleks dan proses kumulatif yang disebut sebagai “*value chain*”. Semua organisasi memiliki value chain dan sistem pengukuran kinerja organisasi harus memperhatikan setiap hubungan didalam rantai itu.

4. Mendefinisikan *HR deliverables* pada peta strategi

Memaksimalkan *value* membutuhkan pemahaman dari berbagai sisi yang saling berhubungan. Bila manajer sumber daya manusia tidak memahami aspek bisnis, maka para manajer tidak akan menghargai bagian kontribusi sumber daya manusia tersebut. Pada tahap ini dibuatlah *Human Resources Deliverable* yang terdiri dari Human Resources Performance Driver sebagai pendorong kinerja dan Human Resources Enabler sebagai upaya yang mendorong kinerja.

5. Menyeleraskan arsitektur SDM dengan *Human Resources deliverables*

Langkah selanjutnya adalah membuat arsitektur SDM yang terdiri dari fungsi SDM, sistem SDM, dan perilaku karyawan. Fungsi SDM dalam hal ini adalah peran yang akan dijalankan oleh perusahaan. Sistem SDM merupakan kebijakan yang akan dijalankan oleh perusahaan. Fungsi SDM dan sistem SDM ini akan didukung oleh perilaku karyawan. Ketiga hal ini

akan membuat suatu hubungan antara sistem SDM dengan sasaran strategis.

6. Merancang sistem pengukuran SDM

Langkah selanjutnya adalah menetapkan *key performance indicator*.

Ukuran kinerja menjadi tolak ukur suatu indikator, ukuran kinerja ini dibagi menjadi dua, yaitu ukuran hasil (*lag indicator*) yang merupakan ukuran untuk mencapai sasaran strategis dan ukuran pemicu kinerja (*lead indicator*) yang merupakan ukuran untuk menunjukkan penyebab dicapainya ukuran hasil.

7. Melaksanakan manajemen pengukuran

Pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode human resources scorecard menggunakan empat perspektif yaitu *prespektif personal*, *prespektif compensation*, *prespektif alignment*, dan *prespektif high performance* di PT. Adil Bersama Indra *Key Performance Indicator* dari setiap perspektif diperoleh berdasarkan tujuan strategis sehingga diketahui indikator apa saja yang dapat ditingkatkan atau dilakukan perbaikan sehingga diharapkan akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya-upaya peningkatan kinerja secara terus menerus dimasa yang akan datang.

Kemudian dalam kriteria pengukuran kinerja dilakukan dengan acuan (Rusimdiyanto, 2009) :

- a. Untuk skor $\geq 17,00$ berarti kinerja karyawan sangat kurang.
- b. Untuk skor $\geq 19,80$ berarti kinerja karyawan kurang.
- c. Untuk skor $\geq 21,30$ berarti kinerja karyawan sedang.

- d. Untuk skor $\geq 23,30$ berarti kinerja karyawan baik.
- e. Untuk skor $\geq 27,0$ berarti kinerja karyawan sangat baik.

3.16.2 Pembobotan Indikator Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process*

Tahap selanjutnya adalah pemberian bobot indikator menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Kuesioner perbandingan berpasangan digunakan untuk mengetahui intensitas kepentingan setiap KPI. Pengisian skor adalah dengan memberikan skor tanda (\surd) pada kolom yang disediakan. Kuisisioner diisi oleh Pimpinan PT. Adil Bersama Indra.

Prinsip dalam *Analytical Hierarchy Process* yaitu prinsip menyusun hierarki, prinsip menetapkan prioritas kepentingan, dan prinsip konsistensi logika. *Consistency Ratio* merupakan parameter yang digunakan untuk memeriksa apakah perbandingan berpasangan telah dilakukan dengan konsekuen atau tidak. Jika penilaian kriteria dan alternatif telah dilakukan dengan konsisten, seharusnya nilai $CR < 0,10$. Jika terdapat ketidakkonsistenan dalam melakukan penilaian maka masih perlu dilakukan revisi penilaian.

3.17 Analisa

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, maka dapat dilakukan analisa pengolahan data. Analisa dilakukan pada setiap item pada pengolahan data. Data tersebut dianalisa untuk mendapatkan solusi dari permasalahan yang ditimbulkan.

3.18 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan merupakan rangkuman atau inti sari dari penelitian yang telah dilakukan. Saran merupakan suatu masukan yang bersifat membangun penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data serta pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan dari penelitian yang dilakukan di PT. Adil Bersama Indra adalah sebagai berikut:

1. *Key Performance Indicator* (KPI) yang tidak memenuhi target dalam penerapan tiap perspektif antara lain :
 - a. Pada *Personal perspective*, KPI presentase Identifikasi Kemampuan karyawan berdasarkan job diskriptornya mencapai score 3 (cukup) dan KPI Presentase karyawan yang memiliki kemampuan khusus dalam pengelasan, operasional mesin dan pengecatan mengalami penurunan dengan score 3 (cukup).
 - b. Pada *Compensation Perspective*, KPI Tingkat kepuasan karyawan mengalami penurunan dengan score 3 (cukup).
 - c. Pada *Alignment Perspective* ini mengalami penurunan dengan KPI Tingkat Absensi Karyawan dan Jumlah Sangsi mengalami peningkatan dengan skor 3 (cukup), KPI Waktu Efektif Saat Bekerja mengalami penurunan dengan skor 2 (kurang), KPI *Employee Turn Over* dengan skor tetap dengan Skor 3 (cukup).
 - d. Pada *High Performance Perspective* ini, KPI Presentase kelulusan karyawan dalam pelatihan mengalami penurunan dengan skor 2 (kurang), KPI Presentase karyawan yang mendapatkan Penghargaan mengalami penurunan walaupun dalam perhitungan skor tetap pada skor 3 (cukup).

sedangkan KPI Presentase Komplain *Customer* mengalami Penurunan dengan score 2 (kurang).

2. Hasil kuesioner di uji validitas dan uji reliabilitas diperoleh **r_{tabel} sebesar 0,396** dan **r_{hitung} 0,523** dan dinyatakan **valid** karena nilai r hitung $\geq r$ tabel dan di uji reliabilitas diperoleh nilai variabel sebesar **0,727** dan dinyatakan **reliable** karena nilai *Cronbach's Alfa* $\geq 0,6$ maka pertanyaan dikatakan reliable.
3. Tingkat pencapaian kinerja karyawan perusahaan PT. Adil Bersama Indra pada hasil pengukuran kinerja AHP berdasarkan perhitungan kuesioner perbandingan menghasilkan menunjukkan bahwa: kriteria ***Prespective Compensation*** merupakan kriteria yang paling penting bagi Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia di PT. Adil Bersama Indra dengan nilai bobot **0,41 atau 41%**, berikutnya adalah kriteria ***Prespektif Personal*** dengan nilai bobot **0,38 atau 38%**, kemudian kriteria ***Prespective Alignment*** dengan nilai bobot **0,14 atau 14%** sedangkan kriteria ***Prespective High Performance*** dengan nilai bobot **0,07 atau 7%**.

5.2 Saran

Untuk KPI yang memiliki penilaian sedang perlu dilakukan tindakan lebih lanjut agar dapat meningkatnya kinerja karyawan, seperti :

1. Presentase karyawan yang memiliki kemampuan khusus dalam desain, operasional mesin dan pengecatan pada *perspektif personal*. Sebaiknya pihak perusahaan menambahkan tenaga agar bisa lebih baik lagi.
2. Tingkat kepuasan karyawan pada *perspektif compentation*. Sebaiknya

pihak perusahaan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawan karena segala kebijakan yang telah diberikan perusahaan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan yang bisa berdampak pada produktivitas perusahaan.

3. Tingkat Absensi Karyawan dan Jumlah Sanksi pada *perspektif alignment*.

Sebaiknya pihak perusahaan lebih menekankan kedisiplinan dan dapat memberi memotivasi kepada karyawan. Dan juga pada tingkat waktu efektif saat bekerja sebaiknya pihak perusahaan lebih meningkatkan mutu karyawan dalam bekerja.

4. Presentase karyawan yang mendapatkan Penghargaan pada *perspektif High Performance*. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan prestasi karyawan tidak hanya dipandang dari segi *financial* saja, akan tetapi harus dipandang dari segi prestasi yang diberikan untuk perusahaan dan Presentase Komplain Customer sebaiknya perusahaan memperhatikan saat pengiriman produk karena tingkat kegagalan produk mengalami peningkatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ameeq yang dikutip oleh Wahyuni. 2016. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan didalam Sebuah Perusahaan. Universitas Samratulangi Manado: Jurnal EMBA Vol. 1 No. 4.
- Firdaus, Ali. 2016. Pengertian Kinerja Menurut Pendekatan Perilaku dalam Manajemen. Jurnal Teknik Industri.
- Gazpers, Vincent. 2005. Tujuan Pengukuran Kinerja. Jurnal Teknik Industri . Vol. 44 No. 1.
- Hasibuan, yang dikutip oleh Diniaty dan Fairus, 2014. Pengembangan Karyawan dalam perusahaan . Jurnal Teknik Industri Vol. 3 No. 2.
- Lorisa, C dan Doaly, C.O. 2017. *Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard di PT. Trio Jaya Steel*. Universitas Tarumanegara: Jurnal Teknik Industri Vol.7 No.3.
- Moehariono, yang dikutip oleh Ermayanti. 2015. Pengertian Kinerja. Universitas Tarumanegara: Jurnal Teknik Industri Vol. 8 No.1.
- Moehariono. 2012. Pengertian kinerja . Jurnal Teknik Industri. Vol. 6 No.1.
- Nugraha, dkk. 2017. Karyawan Tetap dan Karyawan Tidak Tetap di Perusahaan.
- Phiong dan surjasa. 2018. Prinsip yang Mendasari Pemikiran AHP . Jurnal Teknik Industri. Vol 3. NO. 4.
- Phiong dan Surjasa. 2018. Strategi SDM Dalam Pencapaian Kinerja Perusahaan Dengan HRSC. Jurnal Sains Teknologi dan Industri Vol. 11 No. 2.
- Pratama dan Iriani. 2018. *HRSC* Menjabarkan Sesuatu yang Tak Berwujud Menjadi Berwujud. Universitas Islam Negeri Riau . Jurnal Teknik Industri.
- Priyono dan Marnis. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Pujihastuti, I. 2010. Prinsip Penulisan Kuesioner Penelitian. Jurnal Agribisnis dan Pengembangan Wilayah Vol. 2 No.1.
- Rusindiyanto. 2015. “Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia dengan metode Human Resources Scorecard (HRSC) (Studi kasus di PT. Arto Internasional Sidoarjo)”, Jurnal Penelitian Ilmu Teknik Vol.9 No.2 Desember.
- Sahaya dan Wahyuni. 2017. Pengukuran Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Vol. 4 No. 2.

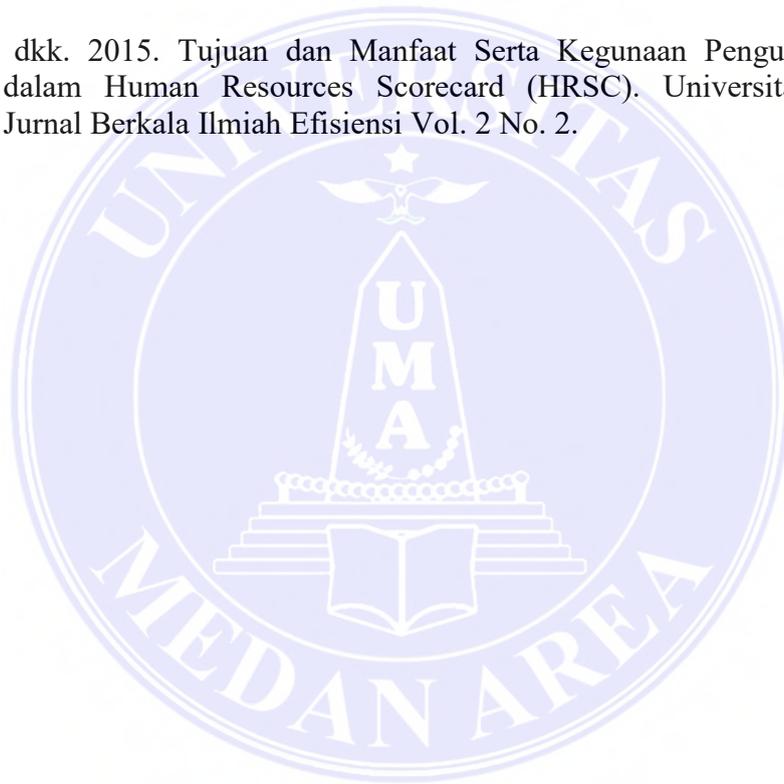
Sahaya, A.R dan Wahyuni, H.C. 2017. Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resources Scorecard dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). Universitas Muhammadiyah Sidoarjo: Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis Vol. 4 No. 2.

Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: CV. Alfabeta.

Ulfa dan Ridwan. 2015. Pengertian Kinerja dan faktor – faktor mempengaruhi HR Scorecard (Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep). Seminar Nasional dan Call for Paper Sustainable Competitive Advantage (SCA) 8.

Wibowo. 2016. Hasil Kinerja telah Tercapai Sesuai Dengan diharapkan. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Zainal, dkk. 2015. Tujuan dan Manfaat Serta Kegunaan Pengukuran Kinerja dalam Human Resources Scorecard (HRSC). Universitas Brawijaya. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol. 2 No. 2.



Lampiran 1 Pertanyaan kuesioner tiap prespektif dalam metode HRSC

No	Pernyataan	Indikator	STS	TS	KS	S	SS
1.	Persentase kualitas karyawan dalam seleksi penerimaan karyawan yang meliputi : usia, pendidikan, pengalaman, dan kesehatan.	Meningkatkan kualitas karyawan.					
2.	Kualitas training yang bertujuan untuk mengembangkan keahlian yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.	Pengembangan kompetensi					
3.	Cara kerja karyawan dalam menghasilkan sebuah produk dengan ide terbaru, dan juga bisa dilihat dari usia karyawan.	Produktivitas karyawan					
4.	Karyawan dilihat dari tingkat kedatangan , saat adanya lembur (over time), dan keseriusan saat bekerja.	Loyalitas karyawan					
5.	Tingkat pencapaian kinerja karyawan yaitu tingkat absensi dan jumlah sanksi.	Meningkatkan kedisiplinan karyawan					
6.	Karyawan bermutu dengan melihat waktu renggang yang diciptakan sendiri dalam jam aktif bekerja.	Meningkatkan mutu karyawan dalam bekerja					
7.	Adanya penilaian prestasi karyawan yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi perusahaan.	Persentase kelulusan karyawan dalam pelatihan					
8.	Merencanakan pengembangan karir karyawan serta evaluasi jobdescription nya.	Meningkatkan reward karyawan					

Lampiran 2 Kuesioner perbandingan berpasangan dengan menggunakan AHP

Nama :

Umur :

Jabatan:

KUESIONER PENELITIAN KARYAWAN

DI PT. ADIL BERSAMA INDRA

Yth: Bapak/Ibu

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bapak/Ibu yang kami hormati sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir atau skripsi yang sedang saya lakukan di Fakultas Teknik Jurusan Teknik Industri Universitas Medan Area dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Perusahaan Dengan Metode HRSC (*Human Resources Score Card*) Dan Metode AHP (*Analitycal Hierarchy Process*) Di PT. Adil Bersama Indra.”, maka saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner berikut. Saya selaku peneliti mengucapkan terimakasih atas perhatian, waktu dan partisipasi Bapak/Ibu.

Peneliti

Adriana Ina Faot

PETUNJUK CARA PENGISIAN

Responden menentukan faktor mana yang lebih penting dengan cara membandingkan satu faktor dengan faktor yang lainnya.

1. Pemberian nilai terhadap setiap indikator kinerja dengan skala 1 sampai dengan 9
2. Angka tersebut menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan antara satu indikator kinerja dengan indikator yang lainnya dengan kriteria sebagai berikut:

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya (<i>Equal Importance</i>)
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang Lainnya (<i>Slightly More Important</i>)
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya (<i>Materially More Importance</i>)
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya (<i>Significantly More Importance</i>)
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya (<i>Absolutely More Importance</i>)
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang Berdekatan (<i>Compromise Value</i>)

3. Jika kriteria pada kolom 1 (sebelah kiri) lebih penting dari pada kriteria 2 (sebelah kanan) maka nilai perbandingan ini diisikan pada kolom 1 dan jika sebaliknya maka diisikan pada kolom 2.

Contoh pengisian:

Berikan tanda (√) pada penilaian Bapak/Ibu terhadap pertanyaan dibawah ini sesuai dengan petunjuk pengisian angket kuesioner. Bandingkan kriteria pada kolom prespektif A dengan kriteria pada kolom prespektif B. Berikut adalah contoh kuesioner perbandingan. Jika pada baris pertama yang diberi tanda √ pada kolom prespective compensation pada skala nilai 5 yang berarti

bahwa “kriteria Prespective Compensation lebih penting (*Materially More Importance*) dari kriteria Prespective Personal dengan nilai kepentingan 5”.

Kuesioner Perbandingan antar keempat Kriteria Prespective

No	Kriteria	Penilaian																Kriteria	
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
1.	Prespective Personal																		Prespective Compensation
2.	Prespective Personal																		Prespective Alignment
3.	Prespective Personal																		Prespective High Performance
4.	Prespective Compensation																		Prespective Alignment
5.	Prespective Compensation																		Prespective High Performance
6.	Prespective Alignment																		Prespective High Performance

Lampiran 3 Hasil dari uji Validitas dan Reliabilitas menggunakan SPSS versi 22.

UJI VALIDITAS.

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1	.050	.300	.119	.332	.275	.233	.050	.523**
	Sig. (2-tailed)		.812	.145	.570	.105	.184	.263	.812	.007
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P2	Pearson Correlation	.050	1	.258	-.057	.603**	.075	.121	.513**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.812		.212	.786	.001	.720	.565	.009	.004
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P3	Pearson Correlation	.300	.258	1	.259	.218	.197	.367	.361	.698**
	Sig. (2-tailed)	.145	.212		.212	.296	.345	.071	.076	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P4	Pearson Correlation	.119	-.057	.259	1	.095	.328	.150	-.176	.434*
	Sig. (2-tailed)	.570	.786	.212		.652	.110	.476	.399	.030
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P5	Pearson Correlation	.332	.603**	.218	.095	1	.232	.300	.388	.718**
	Sig. (2-tailed)	.105	.001	.296	.652		.264	.145	.056	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P6	Pearson Correlation	.275	.075	.197	.328	.232	1	.038	-.059	.494*
	Sig. (2-tailed)	.184	.720	.345	.110	.264		.859	.779	.012
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P7	Pearson Correlation	.233	.121	.367	.150	.300	.038	1	.121	.489*
	Sig. (2-tailed)	.263	.565	.071	.476	.145	.859		.565	.013
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
P8	Pearson Correlation	.050	.513**	.361	-.176	.388	-.059	.121	1	.468*
	Sig. (2-tailed)	.812	.009	.076	.399	.056	.779	.565		.018
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TOTAL	Pearson Correlation	.523**	.559**	.698**	.434*	.718**	.494*	.489*	.468*	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.004	.000	.030	.000	.012	.013	.018	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25

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

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

UJI RELIABILITAS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	25	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	9

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

