

Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di CV. X

Dewi Diniaty¹ Nora Alfina² Ismu Kusumanto³ Muhammad Nur⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Sains dan Teknologi, Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Jl. HR. Soebrantas No. 155 Simpang Baru, Panam, Pekanbaru, 28293, Indonesia
e-mail: dewidiniaty@uin-suska.ac.id; noraalfina11@gmail.com

Abstrak

CV. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pengecoran logam. Permasalahan yang dihadapi perusahaan ini adalah belum dilakukannya pengukuran kinerja sumber daya manusia dan terdapat perilaku karyawan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Tujuan penelitian adalah untuk mengukur kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner menggunakan Skala Likert yang mengacu pada empat perspektif yaitu perspektif finansial, customer, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, maka diperoleh 12 indikator penilaian kinerja dengan bobot prioritas berada pada perspektif proses bisnis internal yaitu kepemimpinan atasan. Pengukuran kinerja terhadap pencapaian target perusahaan menggunakan *Traffic Light System* menghasilkan 6 indikator kinerja belum mencapai target dan 6 indikator sudah mencapai target. Oleh karena itu, diharapkan CV. ini melakukan perbaikan berupa upaya peningkatan kinerja secara terus menerus dimasa yang akan datang.

Kata kunci: *Analytical Hierarchy Process, Human Resources Scorecard, Indikator penilaian Kinerja, Pengukuran Kinerja, Traffic Light System*

Abstract

CV. X is a company engaged in the metal casting industry. The problems faced by this company are not measuring human resource performance and there are employee behaviors that can affect company performance. The research objective is to measure the performance of human resources using the *Human Resources Scorecard* and *Analytical Hierarchy Process* methods. Based on the results of the distribution of questionnaires using a Likert Scale that refers to four perspectives, namely financial perspective, customer, internal business processes, learning and growth, 12 performance appraisal indicators are obtained with priority weights being on the perspective of internal business processes, namely superiors leadership. Performance measurement of the achievement of company targets using the *Traffic Light System* produces 6 performance indicators that have not reached the target and 6 indicators have reached the target. Therefore, it is expected that this CV makes improvements in the form of efforts to continuously improve performance in the future.

Keywords: *Analytical Hierarchy Process, Human Resources Scorecard, Performance Appraisal Indicators, Performance Measurement, Traffic Light System*

1. Pendahuluan

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*^[2].

CV. X merupakan perusahaan swasta nasional yang berdiri di Pekanbaru. Perusahaan ini memiliki karyawan sebanyak 14 orang yaitu 11 orang dibagian produksi dan 3 orang dibagian administrasi atau kantor. Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan kepada Pimpinan Perusahaan, CV. X belum melakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia dan belum melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawannya secara berkala. Selain itu, terdapat beberapa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan sehingga beberapa

bulan terdapat permintaan yang tidak terpenuhi diantaranya adalah terdapat beberapa karyawan kurang disiplin, seperti masih ada karyawan yang hadir tidak tepat waktu atau terlambat bahkan absen lebih dari hari yang ditentukan perusahaan. Terjadinya peningkatan karyawan yang keluar (*resign*) di CV ini juga menjadi suatu hal yang harus di-evaluasi penyebabnya sehingga perusahaan tidak perlu melakukan perekrutan kembali karyawan baru. Berikut adalah data *turn over* karyawan bulan Januari 2018 s.d Maret 2019:

Tabel 1. Data *Turn Over* Karyawan Bulan Januari 2018 s.d Maret 2019:

Bulan	Jumlah Karyawan Saat Ini	Karyawan Keluar	Total Karyawan Setelah Karyawan Keluar
Januari	19	-	19
Februari	19	1	18
Maret	18	-	18
April	18	-	18
Mei	18	-	18
Juni	18	-	18
Juli	18	1	17
Agustus	17	-	17
September	17	-	17
Oktober	17	1	16
November	16	-	16
Desember	16	2	14
Januari	14	-	14
Februari	14	-	14
Maret	14	-	14

(Sumber: Data Perusahaan, 2019)

Dari Tabel 1. dapat dilihat bahwa karyawan yang berhenti bekerja di CV. X belum memiliki komitmen dan loyalitas dalam bekerja. Sistem kerja di CV ini merupakan sistem kerja lepas sehingga karyawan tidak memiliki perjanjian dengan perusahaan. Hal tersebut tentunya membuat karyawan bisa berhenti kapan saja. Pada tahun 2018, terdapat empat pelatihan yang telah direncanakan oleh CV. X namun tidak ada yang terlaksana. Hal ini disebabkan oleh adanya peningkatan karyawan yang keluar (*resign*) sehingga pimpinan perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan dari pelanggan sehingga pelatihan karyawan yang direncanakan tidak sempat dilakukan. Berikut adalah data produksi di CV. X bulan Juli-Desember 2018:

Tabel 2. Data Produksi CV. X bulan Juli-Desember 2018

No.	Bulan	Permintaan Produk	Jumlah Permintaan (Unit/Bulan)	Keterangan	Alasan
1.	Juli	<i>Gresher</i>	120	Terpenuhi	-
		<i>Cover</i>	143	Terpenuhi	-
		<i>Impeler Pump</i>	50	Terpenuhi	-
		<i>Giboult Joint 8 inch</i>	65	Terpenuhi	-
		<i>Reducer</i>	100	Terpenuhi	-
2.	Agustus	<i>Giboult Joint 6 inch</i>	150	Tidak Terpenuhi	Banyak produk cacat
		<i>Gear</i>	46	Terpenuhi	-
		<i>Gresher</i>	71	Terpenuhi	-
		<i>Roster</i>	160	Terpenuhi	-
3.	September	Roda Angin	170	Tidak Terpenuhi	Tenaga kerja kurang
		<i>Bushing</i>	99	Terpenuhi	-
		<i>Speadle Coupling</i>	12	Terpenuhi	-
		Bunga Pagar	185	Terpenuhi	-
		Pulley	80	Terpenuhi	-
4.	Oktober	<i>Giboult Joint 6 inch</i>	95	Terpenuhi	-
		<i>Roster</i>	85	Terpenuhi	-

(Sumber: Data Perusahaan, 2019)

Tabel 2. Data Produksi CV. X Bulan Juli-Desember 2018 (Lanjutan)

No.	Bulan	Permintaan Produk	Jumlah Permintaan (Unit/Bulan)	Keterangan	Alasan
5.	November	Roda Gigi	50	Terpenuhi	-
		<i>Pulley</i>	175	Terpenuhi	-
		<i>Kemp Saddle</i>	85	Terpenuhi	-
		<i>Cover</i>	183	Terpenuhi	-
		Bunga Pagar	210	Terpenuhi	-
6.	Desember	<i>Roster</i>	80	Terpenuhi	-
		<i>Giboult Joint 8 inch</i>	95	Tidak Terpenuhi	Mesin Bermasalah
		<i>Pulley</i>	98	Terpenuhi	-
		<i>Bushing</i>	89	Terpenuhi	-

	Impeler Pump	93	Terpenuhi	-
	Speadle Coupling	92	Tidak Terpenuhi	Tenaga kerja kurang
	Roda Angin	195	Tidak Terpenuhi	Tenaga kerja kurang

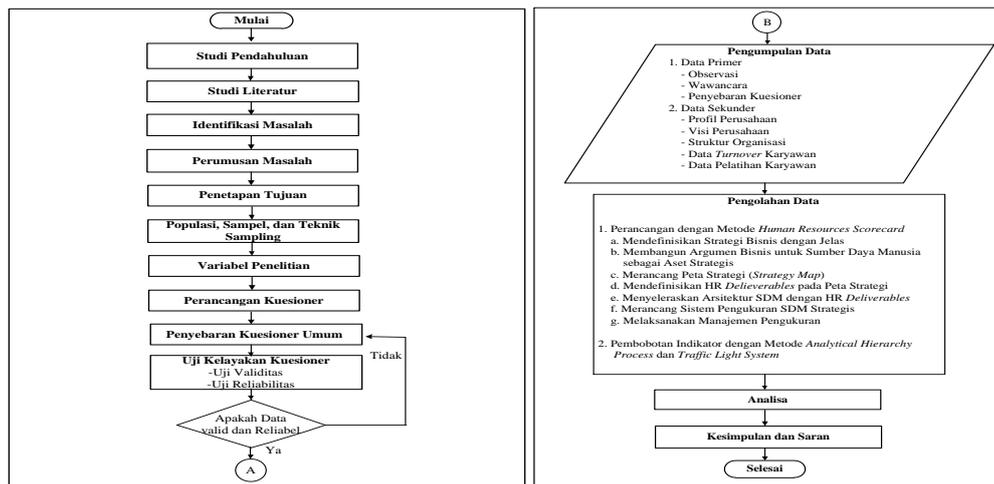
(Sumber: Data Perusahaan, 2019)

Dari Tabel 2, diketahui bahwa dibebberapa bulan ada permintaan yang tidak memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan, dikarenakan kurangnya jumlah karyawan yang bekerja dibagian produksi dan banyaknya produk cacat yang dihasilkan serta permasalahan pada mesin yang digunakan. Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh CV. X, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

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) [3]. 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 [3].

2. Metode Penelitian

Untuk memudahkan penyelesaian masalah dalam penelitian ini, perlu adanya alur berpikir yaitu metodologi penelitian. Metodologi penelitian menguraikan seluruh kegiatan atau tahapan-tahapan yang dilaksanakan selama kegiatan penelitian dilakukan. Berikut adalah langkah-langkah penelitian dapat dilihat pada Gambar 1:



Gambar 1. Flowchart Metodologi Penelitian

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 [4]. Oleh karena itu, kuesioner disebar kepada seluruh karyawan bagian produksi sebanyak 11 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara, yaitu melalui observasi, wawancara kepada pimpinan perusahaan dan penyebaran kuesioner penelitian. Kuesioner yang disebar diantaranya adalah kuesioner umum untuk menentukan sasaran strategis berdasarkan empat perspektif, kuesioner kepuasan kerja, kuesioner kepemimpinan atasan dan kuesioner perbandingan berpasangan untuk pembobotan AHP. Selain itu, pengumpulan data dilakukan berdasarkan data perusahaan Tahun 2018.

3. Hasil dan Analisis

Setelah dilakukan pengumpulan data, selanjutnya dilakukan pengolahan data menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*.

3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Tahap awal pengolahan data adalah melakukan perancangan kuesioner umum untuk mengetahui sasaran strategis berdasarkan visi perusahaan. Uji Validitas berfungsi untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya^[1]. Berikut adalah hasil uji validitas kuesioner yang disebar kepada pimpinan perusahaan dan karyawan bagian produksi di CV. X:

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Kuesioner Umum

No.	rhitung	rtabel Signifikan 5% (12 Responden)	Keterangan
P1	0,724	0,576	Valid
P2	0,836	0,576	Valid
P3	0,825	0,576	Valid
P4	0,592	0,576	Valid
P5	0,724	0,576	Valid
P6	0,597	0,576	Valid
P7	0,698	0,576	Valid
P8	0,754	0,576	Valid
P9	0,825	0,576	Valid
P10	0,590	0,576	Valid
P11	0,796	0,576	Valid

(Sumber: Pengolahan Data, 2019)

Berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan, diketahui bahwa 11 sasaran strategis dari empat perspektif yang terdapat pada kuesioner umum sudah valid. Data dikatakan valid jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$. Adapun r_{tabel} diperoleh dari distribusi nilai signifikansi r_{tabel} 5% dengan jumlah responden 12 orang yaitu sebesar 0,576. Uji reliabilitas menunjukkan kuesioner penelitian memiliki tingkat reliabilitas atau konsisten yang tinggi sehingga data yang terkumpul dapat dipercaya^[1]. Berdasarkan uji reliabilitas yang telah dilakukan, diketahui bahwa 11 sasaran strategis dari empat perspektif yang terdapat pada kuesioner umum sudah reliabel. Data dikatakan reliabel jika nilai $\alpha \geq r_{tabel}$. Sehingga jika setelah dilakukan uji reliabilitas diperoleh nilai α sebesar 0,770 dan r_{tabel} sebesar 0,576 maka nilai $\alpha \geq r_{tabel}$ berarti data reliabel.

3.2. Tahapan Perancangan Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard*

Terdapat tujuh tahapan perancangan menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* diantaranya adalah sebagai berikut:

3.2.1 Mendefinisikan Strategi Bisnis Secara Jelas

Pada tahap ini sasaran strategis harus jelas dan tidak boleh samar-samar. Visi CV. X adalah Menjadi industri pengecoran dan permesinan yang modern dan besar pada masa yang akan datang. Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas berdasarkan visi perusahaan, maka diperoleh sasaran strategis sebagai berikut:

1. Perspektif *finansial*: peningkatan produktivitas, peningkatan kesejahteraan karyawan.
2. Perspektif *customer*: peningkatan kepuasan karyawan dan peningkatan loyalitas karyawan
3. Perspektif proses bisnis internal: peningkatan komunikasi karyawan, peningkatan *quality relationship*, peningkatan standar rekrutmen, kepemimpinan atasan, peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja.

- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: peningkatan *skill* karyawan, peningkatan *knowledge* karyawan.

3.2.2 Membangun Argumen Bisnis untuk Sumber Daya Manusia Sebagai Aset Strategis

Setelah memperjelas sasaran strategis yang hendak dituju, langkah selanjutnya adalah perusahaan perlu membangun argumen bisnis yang jelas tentang mengapa dan bagaimana sumber daya manusia dapat mendukung strategi tersebut. Berikut adalah peranan SDM terhadap sasaran strategis dapat dilihat pada Tabel 3.

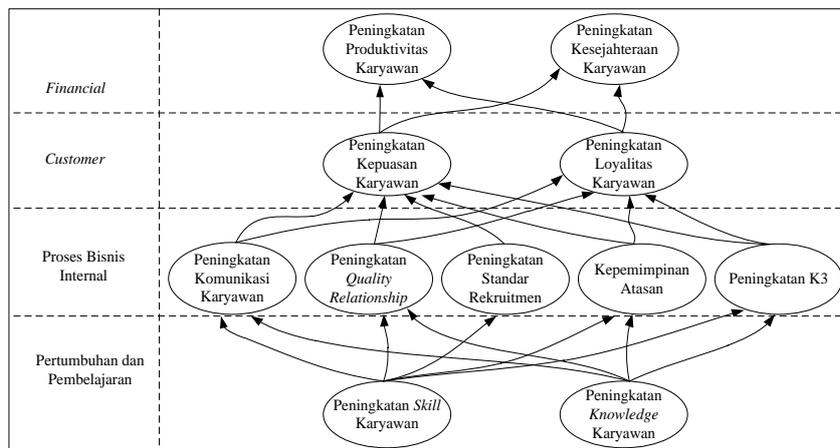
Tabel 4. Peran Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Sasaran Strategis

Strategi	Peran SDM
Peningkatan produktivitas	Bekerja lebih giat, teliti, dan mengikuti peraturan yang ditetapkan perusahaan
Peningkatan kesejahteraan karyawan	Memanfaatkan fasilitas perusahaan dengan baik
Peningkatan kepuasan karyawan	Bekerja dengan baik sesuai dengan <i>skill</i> atau kemampuan yang dimiliki
Peningkatan loyalitas karyawan	Memiliki komitmen dan sikap bertanggung jawab terhadap pekerjaan
Peningkatan komunikasi karyawan	Bersikap baik dan sopan kepada atasan dan rekan kerja, saling mendukung dan bekerja sama terkait pekerjaan
Peningkatan <i>quality relationship</i>	Mengikuti rapat bulanan yang telah ditetapkan perusahaan, memberikan pendapat dan masukan saat rapat berlangsung
Peningkatan standar rekrutmen	Memenuhi kualifikasi standar rekrutmen yang dibutuhkan perusahaan
Kepemimpinan atasan	Menghargai dan menghormati atasan, Mendengarkan dan menerapkan instruksi atasan
Peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja	Meminimalisir terjadinya kecelakaan kerja
Peningkatan <i>skill</i> karyawan	Mengikuti pelatihan yang dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki
Peningkatan <i>knowledge</i> karyawan	Berpartisipasi terkait rencana pengembangan

(Sumber: Pengolahan Data, 2019)

3.2.3 Merancang Peta Strategis

Tahap selanjutnya adalah sebanyak 11 sasaran strategis dari empat perspektif kemudian dijabarkan ke dalam peta strategis *Human Resources Scorecard* untuk diketahui hubungan dari tiap-tiap sasaran strategis. Peta strategis CV. X dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta strategis CV. X
 (Sumber: Pengolahan Data, 2019)

3.2.4 Mengidentifikasi HR Deliverables pada Peta Strategis

HR *Deliverables* merupakan hasil-hasil SDM yang dapat mendorong terjadinya peningkatan kinerja perusahaan.

HR *Deliverables* ini meliputi dua kategori yaitu^[5]:

- Performance driver* (pendorong kinerja) adalah kapabilitas-kapabilitas atau aset-aset inti yang terkait dengan manusia.

2. *Enablers* (yang memungkinkan kinerja berlangsung) yang memperkuat pendorong kinerja adalah upaya atau strategi yang dilakukan untuk mendorong kinerja.

Tabel 5. *HR Deliverables* dalam Peta Strategis CV. X

HR Performance Driver	HR Enablers
Perspektif Finansial	
Peningkatan produktivitas	Memproduksi sesuai target produksi perusahaan
Peningkatan kesejahteraan karyawan	Memberikan pelayanan kesejahteraan; Menyediakan fasilitas kerja yang baik; Memberikan gaji sesuai beban kerja
Perspektif Customer	
Peningkatan kepuasan karyawan	Meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja; Mendengarkan keluhan karyawan; Memberikan gaji sesuai beban kerja
Peningkatan loyalitas karyawan	Memberikan hak-hak karyawan; Memberikan <i>reward</i> dan bonus kepada karyawan atas prestasi kerja
Perspektif Proses Bisnis Internal	
Peningkatan komunikasikaryawan	Memberikan kesempatan karyawan untuk saling bertukar pikiran saat rapat bulanan
Peningkatan <i>quality relationship</i>	Menjalin komunikasi yang baik antar elemen perusahaan; Mengikuti rapat bulanan; Memberikan pendapat dan masukan saat rapat berlangsung
Peningkatan standar rekrutmen	Merekrut karyawan sesuai standar yang dibutuhkan perusahaan
Kepemimpinan atasan	Mendengarkan masukan dari bawahan yang bersifat membangun; mengikuti latihan kepemimpinan bagi manager atau pimpinan
Peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja	Memberikan intruksi yang jelas di setiap kegiatan produksi; Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	
Peningkatan <i>skill</i> karyawan	Memberikan karyawan pelatihan sesuai kebutuhan
Peningkatan <i>knowledge</i> karyawan	Mengadakan evaluasi kinerja karyawan; Merealisasikan rencana pengembangan SDM

(Sumber: Pengolahan Data, 2019)

3.2.5 Menyelaraskan Arsitektur Sumber Daya Manusia dengan *HR Deliverables*

Pada tahap ini menjelaskan bagaimana keterkaitan atau keselarasan antara arsitektur SDM dengan sasaran strategis. Fungsi SDM merupakan peran yang akan dijalankan oleh karyawan Bagian Produksi CV. X. Sistem SDM merupakan kebijakan yang akan dijalankan oleh karyawan Bagian Produksi CV. X. Fungsi SDM dan sistem SDM didukung oleh perilaku sumber daya manusia. Perbaikan sistem di Bagian Produksi CV. X perlu dilakukan agar tetap sejalan dengan strategi perusahaan sedangkan sumber daya manusia perlu menciptakan perilaku yang mendukung strategi perusahaan agar dapat bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

3.2.6 Merancang Sistem Pengukuran Sumber Daya Manusia Strategis

Pada tahap ini dilakukan identifikasi KPI dari tiap sasaran strategis yang digunakan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. *Key Performance Indicators* (KPI) merupakan indikator keberhasilan yang dapat dipakai untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan. KPI untuk masing-masing perspektif dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI)

Sasaran strategis	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pemicu Kinerja (Lead Indicator)
Perspektif Finansial		
F1: Peningkatan Produktivitas	F11: Jumlah output (produksi) yang dihasilkan (unit/bulan)	F111: Persentase jumlah produk yang dihasilkan; total target produksi
F2: Peningkatan kesejahteraan karyawan	F21: Tingkat kesejahteraan karyawan	F211: Jumlah karyawan yang menerima jaminan kesejahteraan berupa BPJS
		F212: Jumlah karyawan yang menerima pemberian fasilitas pendukung sesuai kebutuhan karyawan berupa asrama
Perspektif Customer		

C1: Peningkatan kepuasan karyawan	C11: Indeks kepuasan karyawan	C111: Kepuasan karyawan berdasarkan gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan atasan, dan rekan kerja
C2: Peningkatan loyalitas karyawan	C21: Tingkat turn over karyawan	C211: Jumlah karyawan yang keluar (resign); jumlah total karyawan
Perspektif Bisnis Internal Proses		
PBI1: Peningkatan Komunikasi Karyawan	PBI11: Jam koordinasi antara manajer dengan karyawan	PBI111: Lamanya waktu (menit) yang dibutuhkan saat rapat berlangsung
PBI2: Peningkatan <i>quality relationship</i>	PBI21: Tingkat komunikasi karyawan	PBI211: Jumlah rapat bulanan antar divisi yang terealisasi; jumlah rapat bulanan yang direncanakan
Perspektif Bisnis Internal Proses		
PBI3: Peningkatan standar rekrutmen	PBI31: Perekrutan karyawan berdasarkan permintaan kebutuhan	PBI311: Jumlah karyawan yang belum memenuhi standar rekrutmen; jumlah total karyawan
PBI4: Kepemimpinan Atasan	PBI41: Indeks kepemimpinan Atasan	PBI411: Kepemimpinan atasan dilihat dari aspek intruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi
PBI5: Peningkatan Kesehatan dan Keselamatan Kerja	PBI51: Tingkat kecelakaan kerja	PBI511: Jumlah kecelakaan kerja yang pernah terjadi
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
PP1: Peningkatan <i>skill</i> karyawan	PP11: Jumlah produk cacat; jumlah produk yang diproduksi	PP111: Persentase Jumlah produk cacat; jumlah produk yang diproduksi
PP2: Peningkatan <i>knowledge</i> karyawan	PP21: Jumlah karyawan yang setuju dengan rencana pengembangan	PP211: Persentase Jumlah karyawan yang setuju dengan rencana pengembangan

(Sumber: Pengolahan Data, 2019)

3.3 Tahapan Pembobotan Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process*

Pada tahap ini membuat hierarki dari 4 kriteria dengan tujuannya adalah menentukan bobot prioritas guna meningkatkan kinerja sumber daya manusia di CV. X dengan bantuan *software* Microsoft Excel 2010 berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan yang telah diisi oleh pimpinan perusahaan dapat dilihat pada Tabel 8.

3.4 Tahapan Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard (HRSC)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Berikut adalah rekapitulasi pengukuran kinerja SDM di CV. X menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*

Tabel 7. Pengukuran Kinerja Karyawan di CV. X

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategis	Bobot Lokal	Ukuran Hasil	Bobot Global	Target 2018	Real Tahun 2018	% Pencapaian Target	Penilaian
Financial	0,096	Peningkatan produktivitas	0,167	Jumlah Output yang dihasilkan (unit/bulan)	0,016	640	547	85,47%	Kinerja belum mencapai target
		Peningkatan kesejahteraan karyawan	0,833	Pemberian jaminan kesejahteraan	0,079	100% BPJS	100% BPJS	100%	Kinerja telah mencapai target
				Pemberian fasilitas pendukung	0,079	100% Mess	100% Mess	100%	Kinerja telah mencapai target
Customer	0,096	Peningkatan kepuasan karyawan	0,875	Indeks kepuasan karyawan	0,084	≥ 4	4,399	87,9%	Kinerja belum mencapai target

(Sumber: Pengolahan Data, 2019)

Tabel 8. Pengukuran Kinerja Karyawan di CV. X (Lanjutan)

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategis	Bobot Lokal	Ukuran Hasil	Bobot Global	Target 2018	Real Tahun 2018	% Pencapaian Target	Penilaian
		Peningkatan loyalitas karyawan	0,125	Tingkat <i>turn over</i> karyawan	0,012	100% (Tidak ada karyawan yang resign)	73,7%	73,7%	Kinerja belum mencapai target
Proses Bisnis Internal	0,554	Peningkatan komunikasi karyawan	0,240	Jam koordinasi atasan dengan karyawan	0,133	90 menit	90 menit	100%	Kinerja telah mencapai target
		Peningkatan <i>quality relationship</i>	0,136	Tingkat komunikasi karyawan	0,075	12 kali	12 kali	100%	Kinerja telah mencapai target
		Peningkatan standar rekrutmen	0,046	Perekrutan karyawan berdasarkan permintaan	0,025	100%	78,6%	78,6%	Kinerja belum mencapai target

		kebutuhan							
		Kepemimpinan atasan	0,488	Indeks kepemimpinan Atasan	0,27	≥ 4	4,772	95,4%	Kinerja belum mencapai target
		Peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja	0,090	Tingkat kecelakaan kerja	0,050	≤ 3	1	100%	Kinerja telah mencapai target
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,251	Peningkatan <i>skill</i> karyawan	0,875	Persentase jumlah produk cacat (unit/bulan)	0,219	$\leq 5\%$	14,53%	85,47%	Kinerja belum mencapai target
		Peningkatan <i>knowledge</i> karyawan	0,125	Banyaknya karyawan yang setuju dengan rencana pengembangan	0,031	100%	100%	100%	Kinerja telah mencapai target

(Sumber: Pengolahan Data, 2019)

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai “Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* di CV. X”, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) di CV. X yang didasarkan pada visi perusahaan terbentuk sebanyak 12 Indikator Penilaian Kinerja yang menjadi acuan pada pengukuran kinerja karyawan.
2. Bobot prioritas indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di CV. X dengan bantuan *software Microsoft Excel* menghasilkan bobot prioritas antar perspektif adalah perspektif proses bisnis internal dimana pada perspektif ini yang memiliki bobot prioritas adalah kepemimpinan atasan dengan skor 0,448.
3. Hasil pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di CV. X dengan *traffic light system* dibagi menjadi 3 indikator yaitu hijau, kuning, dan merah. Klasifikasi penilaian indikator kinerja kategori kuning berarti belum mencapai target perusahaan terdiri dari peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan karyawan, peningkatan loyalitas karyawan, peningkatan standar rekrutmen, kepemimpinan atasan, dan peningkatan *skill* karyawan.

Daftar Pustaka

- [1] Matondang, Z. *Validitas dan Reliabilitas Suatu Instrumen Penelitian. Jurnal Tabularasa PPS Unimed.* 2009; Vol. 6 No.1: 89-93.
- [2] Phiong, S dan Surjasa, D. Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard* dan Alat Ukur Omax (*Objective Matrix*) pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper. *Jurnal Teknik Industri.* 2018; Vol. 8 No.1: 72.
- [3] Pratama, S, Ismail, I. *Mengukur Kinerja dengan HR Scorecard (Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep).* Seminar Nasional dan *Call for Paper Sustainable Competitive Advantage* (SCA). 2018; 8: 2-8.
- [4] Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis.* Bandung: CV. Alfabeta. 2013: 122-123.
- [5] Rivai, V, Basri A. F. M, Sagala, E.J, Murni, S, dan Abdullah, B. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2005: 498.