

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *HUMAN RESOURCE SCORECARD* (HRSC) DI CV. XYZ

Husen Zaini¹⁾, Akmal Suryadi²⁾

^{1, 2)}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik,
Universitas Pembangunan Nasional Jawa Timur

Jl. Raya Rungkut Madya Gunung Anyar Telp. (031) 8706369 (Hunting). Fax. (031) 8706372
Surabaya 60294

e-mail husehisamitsu@gmail.com¹⁾, akmal.suryadi65@gmail.com²⁾ ,

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki perusahaan sangat menentukan performa atau kinerja perusahaan dalam menjalankan usahanya. CV. XYZ adalah perusahaan yang bergerak pada bidang jasa yang menyuplai segala jenis kebutuhan industri khususnya bidang manufaktur. Selama ini, perusahaan belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Selain itu, salah satu persoalan yang kerap kali dialami perusahaan adalah seringnya terjadi keterlambatan dalam merespon permintaan pelanggan yang mengakibatkan pengiriman mengalami delay atau tertunda. Hal ini disinyalir terjadi lantaran masih banyak SDM perusahaan yang belum cakap dalam menerima permintaan atau pesanan dari pelanggan. Kinerja perusahaan menggunakan metode Human Resource Scorecard (HRSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP) menghasilkan bobot dengan perincian perspektif keuangan sebesar 2,66 yang berarti kinerjanya sedang, kemudian perspektif pelanggan sebesar 2,58 yang berarti kinerja karyawan masih kurang, perspektif proses bisnis internal menghasilkan angka 3,5 yang berarti bahwa kinerja karyawan untuk proses bisnis sudah baik, disusul perspektif proses learn and growth dengan angka 2,89 yang berarti bahwa kinerja karyawan masuk kategori sedang. Dari keempat perspektif yang ada, hanya satu perspektif yang menunjukkan hasil kinerja kurang, yakni perspektif pelanggan. Sedangkan dua perspektif yang lain yakni perspektif keuangan dan perspektif learn and growth menunjukkan kinerja dalam kategori sedang. Kemudian kinerja paling baik ditunjukkan oleh perspektif proses bisnis internal.

Kata Kunci : Human Resource Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

Human Resources (HR) owned by the company will determine the performance of the company in running its business. CV. XYZ is a company engaged in the service sector that supplies all types of industrial needs, especially manufacturing. So far, the company does not have a performance measurement system that supports the role of HR in the company's strategy. In addition, one of the problems that companies often experience is that there is often a delay in responding to customer requests which results in delayed or delayed delivery. Company performance using the Human Resource Scorecard (HRSC) and Analytical Hierarchy Process (AHP) method produces weights with a detailed financial perspective of 2.66, which means that performance is moderate, then the customer perspective is 2.58, which means that employee performance is still lacking, internal business process perspective produces a number of 3.5, which means that employee performance for business processes is good, followed by the perspective of the process of learning and growth with a number of 2.89, which means that employee performance is in the medium category. Of the four perspectives available, only one perspective shows poor performance results, namely customer perspective.

Keywords: Human Resource Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Human Resources.

I. PENDAHULUAN

CV. XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa *supplier* untuk berbagai kebutuhan industri. Perusahaan ini telah melayani berbagai pabrik di seluruh Indonesia. Kebutuhan utama yang paling banyak disuplai adalah mesin pabrik yang banyak berkaitan dengan sistem kelistrikan sebuah pabrik. Selama ini, perusahaan belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Selain itu, salah satu persoalan yang kerap kali dialami perusahaan adalah seringnya terjadi keterlambatan dalam merespon permintaan pelanggan yang mengakibatkan pengiriman mengalami *delay* atau tertunda. Pada bagian *Customer service*, karyawan juga seringkali terlambat merespon keluhan atau komplain yang datang dari pelanggan. Untuk bagian pemasaran, perusahaan belum mampu mengekspansi wilayah yang lebih luas, dikarenakan model pemasaran yang belum efektif. Di sisi lain, pada bagian pembelian barang, kerap kali karyawan kesulitan dalam menentukan lokasi atau tempat penjualan yang sesuai dengan permintaan pelanggan. Hal ini disinyalir terjadi lantaran masih banyak SDM perusahaan yang belum cakap dalam menerima permintaan atau pesanan dari pelanggan. Tidak dapat dipungkiri lagi, bahwa kecakapan SDM perusahaan mutlak dibutuhkan guna meminimalisir hal-hal demikian terus terjadi. Keberhasilan perusahaan hanya menekankan pada aspek keuangan sebagai tolak ukur pengukuran kinerja, karena dianggap lebih mudah diterapkan. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan saja tidak cukup untuk mengukur aset tidak berwujud yang dimiliki perusahaan salah satunya sumber daya manusia (SDM). Karena itu, dibutuhkan pengukuran performansi kinerja secara keseluruhan agar CV. XYZ dapat mengetahui kelebihan serta kelemahan perusahaan agar mampu menjadi referensi perusahaan dalam mengevaluasi serta meningkatkan daya saing perusahaan.

Dengan adanya permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya, agar dapat mengetahui apa saja yang sebaiknya diperbaiki oleh manajemen CV. XYZ. Penelitian ini menggunakan metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) didukung dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode tersebut adalah salah satu metode yang dikembangkan untuk mengetahui dan menelaah lebih jauh tentang pengukuran kinerja suatu lembaga atau perusahaan. Metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kontribusi SDM dalam kesuksesan strategi perusahaan. HRSC memiliki 4 perspektif yang digunakan dalam pengukuran yaitu, perspektif finansial, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif tersebut diharapkan mampu mengukur kinerja secara menyeluruh bagi perusahaan. Penulis berharap dengan adanya metode itu, dapat memberikan masukan atau saran yang membangun bagi perusahaan serta membantu perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya agar mampu menjaga kualitas pelayanan kepada seluruh mitra kerja yang sudah terjalin selama ini.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Pengukuran Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. 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 (Luthans, 2005 dalam Firdaus, 2016)(Firdaus, Ali. 2016).

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang berlaku

(Mangkunagara, 2009 dalam Firdaus, 2016)(Firdaus, Ali. 2016). Menurut Vincent Gasperz (2005), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut(Gazpers, Vincent. 2005). Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan (*goal congruence*).

B. *Manajemen Kinerja*

Menurut George R Terry dalam bukunya, *Principle of Management*, Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien(Terry, George.2008). Sedangkan menurut John R Schemohn Jr, dalam bukunya, *Management*, manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan pengorganisasian, pengarahan, pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik manusia dan material untuk mencapai tujuan(Schemorn, John. 2009).

Menurut Sundari (2019;14) manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya(Sundari. 2019). Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi tidak saja kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh unit organisasi.

Apabila pekerja telah memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efektif dan efisien, pemahaman akan tujuan, harga diri dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerja sama, saling pengertian dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan.

C. *Manajemen Sumber Daya Manusia*

Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Masram, 2017)(Masram, Mu'ah. 2017).

Masram (2017) menyebutkan dalam bukunya bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi(Masram, Mu'ah. 2017). Tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan perusahaan besar dengan 10.000 karyawan atau organisasi nirlaba kecil yang hanya memiliki 10 karyawan, tetap saja karyawan-karyawan tersebut harus dibayar, yang berarti dibutuhkan sebuah sistem kompensasi yang baik dan sah.

Kesadaran manusia akan pentingnya sumber daya manusia bukan hal baru. Manusia hidupnya selalu memikirkan cara memperoleh bahan pangan, sandang, dan papan. Peradaban manusia berpangkal pada usaha mengolah dan memanfaatkan sumber daya alam yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan dan mempertahankan hidupnya (Sadili, 2006)(Rosyid dan Hana. 2017). Siapa pun yang mengelola organisasi akan mengolah berbagai sumber daya untuk meraih tujuan organisasi tersebut.

Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau manusia (sumber daya manusia).

Terminologi SDM merujuk kepada orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. Signifikansi upaya upaya sumber daya manusia bermuara pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang senantiasa ada di dalam setiap organisasi. Mereka inilah yang bekerja membuat tujuan, dan mencapai tujuan organisasi (Sadili, 2006)(Rosyid dan Hana. 2017).

D. *Penilaian Prestasi Kerja*

Dalam bukunya tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Masram dan Mu'ah (2017) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan organisasi(Masram, Mu'ah. 2017). Di samping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi tersebut.

E. *Metode Human Resource Scorecard*

Sejak awal diperkenalkannya konsep Balance Scorecard oleh Norton dan Kaplan tahun 1992, konsepnya sendiri di Amerika Serikat telah diadopsi oleh sekitar 200 perusahaan. Dalam perkembangannya, dominasi dari human capital dan modal intangible dari suatu organisasi menyebabkan metode Human Resource Score Card ini dikembangkan. Human Resource Score Card sendiri merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan antara sumber daya manusia dengan strategi, serta kinerja organisasi yang pada akhirnya mampu menimbulkan kesadaran tentang konsekuensi dalam keputusan investasi sumber daya manusia. Sehingga tepat arah dan tepat jumlah dalam keuntungan investasi sumber daya manusia (Queen, 2013 dalam Rosyid dan Hana, 2017)(Rosyid dan Hana. 2017).

Menurut Darmaji (2016) dalam Rosyid dan Hana, (2017), perspektif dalam *Human Resource Score Card* dibagi menjadi 4 bagian yaitu :

1. Perspektif Finansial adalah suatu aktivitas puncak dalam sebuah perusahaan apakah implementasi, pelaksanaan dan strategi perusahaan sudah memberikan kontribusi pada perusahaan.
2. Perspektif Pelanggan mendeskripsikan tentang pemahaman bahwa suatu perusahaan harus memiliki relasi yang baik terhadap konsumen. Dengan hubungan baik pada konsumen akan memberi dampak yang baik pula untuk perusahaan. Implikasi dari adanya relasi dengan konsumen adalah reputasi perusahaan yang dikenal luas oleh pasar sehingga mampu menciptakan *bargaining power* yang besar.
3. Perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk mengidentifikasi setiap proses yang dilakukan serta mengembangkan metode pengukuran kinerja yang memungkinkan sebagai proses kontrol. Dapat meningkatkan dan menjaga kinerja dari perusahaan itu sendiri.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara berkelanjutan oleh seorang pekerja seiring dengan bertambahnya pengalaman di tempat kerja. Proses pembelajaran dapat menjadi maksimal apabila iklim organisasi mendukung proses pembelajaran(Rosyid dan Hana. 2017).

F. *Kriteria Pengukuran Skor*

Kriteria pengukuran skor di sini mengacu pada jurnal yang dipublikasikan oleh Abdul Rasyid dan Hana pada jurnal manajemen dan bisnis tahun 2017(Rosyid dan Hana.

2017). Di sana disebutkan bahwa kriteria penilaian skor secara berurutan dijabarkan sebagai berikut :

- Untuk skor $\leq 1,8$ berarti kinerja karyawan sangat kurang
- Untuk skor $\leq 2,6$ berarti kinerja karyawan termasuk kurang
- Untuk skor $\leq 3,4$ berarti kinerja karyawan termasuk sedang
- Untuk skor $\leq 4,2$ berarti kinerja karyawan termasuk baik
- Untuk skor $\leq 5,0$ berarti kinerja karyawan termasuk sangat baik.

III. METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi Penelitian untuk penyusunan tugas akhir ini dilakukan di CV. XYZ. Lokasi perusahaan berada di Jalan Barabai VI No 14, Suci, Manyar, Kabupaten Gresik, Jawa Timur 61151. Waktu pengambilan data dimulai pada bulan Agustus 2019 sampai data terpenuhi.

Identifikasi Variabel

- a. Variabel Eksogen (Variabel Bebas)
 - Perspektif Keuangan
 - Perspektif Pelanggan
 - Perspektif Proses Bisnis Internal
 - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- b. Variabel Endogen (Terikat)
 - Nilai Kinerja Perusahaan

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyusunan Kuesioner

Proses penyusunan pertanyaan kuisisioner ditentukan dengan berpacuan terhadap indikator-indikator. Pertanyaan tersebut disusun dengan kategori yang sudah ditentukan. Berikut ini adalah tabel variabel perspektif dan KPI (Key Performance Indicator).

TABEL 1.
VARIABEL PERSPEKTIF DAN KPI

Perspektif	Strategi Objektif	Key performance Indicator
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan efisiensi di lini SDM • Meningkatkan produktivitas karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi biaya tenaga kerja • Efektifitas penggunaan anggaran pelatihan
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan tanggung jawab karyawan • Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja • Meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah komplain yang masuk dan terselesaikan. • Presentase jumlah absen • Indeks kepuasan pelanggan • Jumlah pelanggan yang bertambah
Proses bisnis internal	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kompetensi karyawan • Meningkatkan <i>Quality Relationship</i> • Meningkatkan kecepatan pelayanan • Pemberian tunjangan kesejahteraan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinasi antara atasan dan karyawan • Kecepatan proses pengiriman barang pada konsumen • Presentase jumlah karyawan yang menerima dana tunjangan
Proses L&G	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan skill di bidang sistem informasi • Meningkatkan daya saing karyawan dengan pelatihan • Meningkatkan skill di bidang teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentase jumlah karyawan yang memiliki skill di bidang sistem informasi • Jumlah pelatihan yang diadakan perusahaan bagi karyawannya. • Jumlah karyawan yang memiliki skill di bidang teknologi

B. Penyebaran Kuesioner

Kuisisioner pada penelitian ini disebarakan kepada 25 karyawan CV. XYZ. Penyebaran dilakukan pada Agustus 2019 sampai data terpenuhi.

C. Pengumpulan Data Kuesioner

Data penelitian ini didapat dari penyebaran kuisisioner Kuesioner pada penelitian ini disebarakan secara langsung kepada para karyawan. Sehingga data pada kuesioner dapat dipastikan terisi seluruhnya.

Pembobotan dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

Pembobotan didasarkan dari hasil kuesioner penelitian yang berisi penilaian tingkat kepentingan setiap indikator KPI. Dimana dalam pembobotan ini menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Berikut ini merupakan tahapan dalam perhitungan pembobotan ini menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu :

Pembobotan pada KPI

D. Perspektif Keuangan

Dari hasil perbandingan berpasangan tabel 1 didapatkan dari data hasil penilaian antar kepentingan dilakukan dilakukan dengan cara memberikan kuisisioner kepada karyawan, hasil penilaian responden kemudian dijadikan sebuah nilai tunggal dengan menghitung rata-rata geometriknya. Hasil perhitungan rata-rata geometrik dengan menggunakan formula yaitu :

Dengan memasukkan nilai masing-masing KPI maka diperoleh perbandingan berpasangan prespektif yang ditampilkan pada tabel 2. sebagai contoh untuk menilai antar P1-P1 yaitu :

$$P_1 - P_1 = \sqrt[25]{1 \times 1 \times 1} = 1$$

TABEL 2
PERBANDINGAN Matrik Berpasangan pada Prespektif Keuangan

KPI	KPI 1	KPI 2
KPI 1	1	2
KPI 2	0,5	1
Jumlah	1,5	3

Sumber : Data Primer diolah

E. Pembobotan KPI

Pada tabel II nilai bobot (KP1, KP2) didapatkan dari angka pada setiap kotak dibagi dengan penjumlahan semua angka dalam kolom yang sama. Contoh perhitungan bobot pada (P 1, P1) = (1 + 0,5) = 0,5 kemudian untuk mendapatkan nilai bobot dijumlah pada setiap angka dalam baris yang sama kemudian dibagi dengan jumlah prespektif yang dihitung, contoh P1 = 0,67 + 0,67 / 2 = 0,67

TABEL 3
PERBANDINGAN Matrik Berpasangan pada Prespektif Keuangan

Prespektif	P1	P2	BOBOT
P1	0,67	0,67	0,67
P2	0,33	0,33	0,33
JUMLAH	1	1	1

Sumber : Data Primer diolah

F. Uji Konsistensi

Sebelum bobot semua variabel dinyatakan valid, terlebih dahulu dilakukan uji konsistensi yaitu untuk menguji konsistensi penilaian. Apabila nilai konsistensi ratio (CR) diatas 10% (CR>0.1) penilaian diulang sampai diperoleh tingkat konsistensi yang baik CR≤10% maka penilaian dianggap valid, sehingga nilai bobot dapat digunakan untuk menghitung nilai kualitas layanan, mencari vektor *eign* dengan cara mengalikan matriks bobot dengan matriks data.

TABEL 4
Matriks Data Mencari Vektor EIGN Prespektif Keuangan

Prespektif	P1	P2	BOBOT	VAKTOR EIGN
P1	1	2	0,67	1,333333
P2	0,5	1	0,33	0,666667
JUMLAH	1,5	1	1	2

Sumber : Data Primer diolah

Perhitungan skor terbobot untuk perspektif keuangan.

TABEL 5
Penghitungan Skor Terbobot Perspektif Keuangan

KEUANGAN	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 1	2	0,67	1,34
KPI 2	4	0,33	1,32
Jumlah			2,66

G. Perspektif Pelanggan

Dengan memasukkan nilai masing-masing KPI maka diperoleh perbandingan berpasangan prespektif yang ditampilkan pada table 1 sebagai contoh untuk menilai antar P1-P1 yaitu :

$$P1 - P1 = \sqrt[25]{1 \times 1 \times 1} = 1$$

Hasil setiap prespektif secara lengkap ditampilkan pada tabel 4.6 di bawah ini yaitu :

TABEL 6
Perbandingan Matrik Berpasangan pada Prespektif Pelanggan

Kpi	kpi 3	kpi 4	kpi 5	kpi 6
kpi 3	1	3	3	3
kpi 4	0,333333	1	3	3
kpi 5	0,333333	0,333333	1	3
kpi 6	0,333333	0,333333	0,333333	1
JUMLAH	2	4,666667	7,333333	10

Sumber : Data Primer diolah

H. Pembobotan KPI

Pada tabel VI nilai bobot (KP3, KP4, KPI5 dan KPI6) didapatkan dari angka pada setiap kotak dibagi dengan penjumlahan semua angka dalam kolom yang sama. Contoh perhitungan bobot pada (P 1, P1) = (1 + 0,5) = 0,5 kemudian untuk mendapatkan nilai bobot dijumlah pada setiap angka dalam baris yang sama kemudian dibagi dengan jumlah prespektif yang dihitung, contoh P1 = 0,67 + 0,67 / 2 = 0,67

TABEL 7
Perbandingan Matrik Berpasangan pada Prespektif Pelanggan

Kpi	kpi 3	kpi 4	kpi 5	kpi 6
kpi 3	0,5	0,642857	0,409091	0,3
kpi 4	0,166667	0,214286	0,409091	0,3
kpi 5	0,166667	0,071429	0,136364	0,3
kpi 6	0,166667	0,071429	0,045455	0,1
JUMLAH	1	1	1	1

Sumber : Data Primer diolah

I. Uji Konsistensi

Sebelum bobot semua variabel dinyatakan valid, terlebih dahulu dilakukan uji konsistensi yaitu untuk menguji konsistensi penilaian. Apabila nilai konsistensi ratio (CR) diatas 10% (CR>0.1) penilaian diulang sampai diperoleh tingkat konsistensi yang baik CR≤10% maka penilaian dianggap valid, sehingga nilai bobot dapat digunakan

untuk menghitung nilai kualitas layanan, mencari vektor *eign* dengan cara mengalikan matriks bobot dengan matriks data.

TABEL 8
MATRIKS DATA MENCARI VEKTOR *EIGN* PRESPEKTIF PELANGGAN

KPI	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	X	Bobot	=	Vektor Eign
KPI 3	1	3	3	3		0,46		2,07
KPI 4	0,3	1	3	3		0,27		1,22
KPI 5	0,3	0,3	1	3		0,16		0,70
KPI 6	0,3	0,3	0,3	1		0,09		0,22

Sumber : Data Primer diolah

TABEL 9
PENGHITUNGAN SKOR TERBOBOT PERSPEKTIF PELANGGAN

PELANGGAN	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 3	3	0,46	1,38
KPI 4	2	0,27	0,54
KPI 5	3	0,16	0,48
KPI 6	2	0,09	0,18
	Jumlah		2,58

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dengan memasukkan nilai masing-masing KPI maka diperoleh perbandingan berpasangan prespektif yang ditampilkan pada tabel 1 sebagai contoh untuk menilai antar P1-P1 yaitu :

$$P_1 - P_1 = \sqrt[25]{1 \times 1 \times 1} = 1$$

Hasil setiap prespektif secara lengkap ditampilkan pada tabel 4.16 di bawah ini yaitu:

TABEL 10
PERBANDINGAN MATRIK BERPASANGAN PADA PRESPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Kpi	kpi 7	kpi 8	kpi 9
kpi 7	1	3	2
kpi 8	0,333333	1	2
kpi 9	0,5	0,5	1
JUMLAH	1,833333	4,5	5

Sumber : Data Primer diolah

J. Pembobotan KPI

Pada tabel X nilai bobot (KP7, KP8, KPI9) didapatkan dari angka pada setiap kotak dibagi dengan penjumlahan semua angka dalam kolom yang sama. Contoh perhitungan bobot pada (KP 7, KP7) = $(0,54 + 0,18 + 0,27) = 1$ kemudian untuk mendapatkan nilai bobot dijumlah pada setiap angka dalam baris yang sama kemudian dibagi dengan jumlah prespektif yang dihitung, contoh $KP7 = 0,54 + 0,67 + 0,4 / 3 = 0,53$

TABEL 11
PERBANDINGAN MATRIK BERPASANGAN PADA PRESPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Kpi	kpi 7	kpi 8	kpi 9
kpi 7	0,545455	0,666667	0,4
kpi 8	0,181818	0,222222	0,4
kpi 9	0,272727	0,111111	0,2
JUMLAH	1	1	1

Sumber : Data Primer diolah

K. Uji Konsistensi

Sebelum bobot semua variabel dinyatakan valid, terlebih dahulu dilakukan uji konsistensi yaitu untuk menguji konsistensi penilaian. Apabila nilai konsistensi ratio (CR) diatas 10% (CR>0.1) penilaian diulang sampai diperoleh tingkat konsistensi yang

baik $CR \leq 10\%$ maka penilaian dianggap valid, sehingga nilai bobot dapat digunakan untuk menghitung nilai kualitas layanan, mencari vektor *eign* dengan cara mengalikan matriks bobot dengan matriks data.

TABEL 12
Matriks Data Mencari Vektor *EIGN* Prespektif Proses Bisnis Internal

KPI	KPI 7	KPI 8	KPI 9	X	Bobot	=	Vektor Eign
KPI 7	1	3	2		0,53		1,73
KPI 8	0,3	1	2		0,27		0,83
KPI 9	0,5	0,5	1		0,19		0,42

Sumber : Data Primer diolah

TABEL 13
Penghitungan Skor Terbobot Perspektif Proses Bisnis Internal

PBI	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 7	4	0,53	2,12
KPI 8	3	0,27	0,81
KPI 9	3	0,19	0,57
	Jumlah		3,5

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dengan memasukkan nilai masing-masing KPI maka diperoleh perbandingan berpasangan prespektif yang ditampilkan pada table 1. sebagai contoh untuk menilai antar P1-P1 yaitu :

$$P1 - P1 = \sqrt[25]{1 \times 1 \times 1} = 1$$

Hasil setiap prespektif secara lengkap ditampilkan pada tabel 4.21 di bawah ini yaitu:

TABEL 14
Perbandingan Matrik Berpasangan pada Prespektif Proses *Learn and Growth*

KPI	KPI 10	KPI 11	KPI 12
KPI 10	1	3	2
KPI 11	0,333333	1	2
KPI 12	0,5	0,5	1
Jumlah	1,833333	4,5	5

Sumber : Data Primer diolah

L. Pembobotan KPI

Pada table 14 nilai bobot (KP10, KP11, KP12) didapatkan dari angka pada setiap kotak dibagi dengan penjumlahan semua angka dalam kolom yang sama. Contoh perhitungan bobot pada (KP 7, KP7) = $(0,54 + 0,18 + 0,27) = 1$ kemudian untuk mendapatkan nilai bobot dijumlah pada setiap angka dalam baris yang sama kemudian dibagi dengan jumlah prespektif yang dihitung, contoh $KP10 = 0,54 + 0,67 + 0,4 / 3 = 0,53$

TABEL 15
Perbandingan Matrik Berpasangan pada Prespektif Proses *Learn and Growth*

KPI	KPI 10	KPI 11	KPI 12
KPI 10	0,545455	0,666667	0,4
KPI 11	0,181818	0,222222	0,4
KPI 12	0,272727	0,111111	0,2
Jumlah	1	1	1

Sumber : Data Primer diolah

M. Uji Konsistensi

Sebelum bobot semua variabel dinyatakan valid, terlebih dahulu dilakukan uji konsistensi yaitu untuk menguji konsistensi penilaian. Apabila nilai konsistensi ratio (CR) diatas 10% ($CR > 0.1$) penilaian diulang sampai diperoleh tingkat konsistensi yang

baik $CR \leq 10\%$ maka penilaian dianggap valid, sehingga nilai bobot dapat digunakan untuk menghitung nilai kualitas layanan, mencari vektor *eign* dengan cara mengalikan matriks bobot dengan matriks data.

TABEL 16
MATRIKS DATA Mencari Vektor *EIGN* PRESPEKTIF PROSES *LEARN AND GROWTH*

KPI	KPI 10	KPI 11	KPI 12	X	BOBOT	=	VAKTOR EIGN
KPI 10	1	3	2		0,53		1,73
KPI 11	0,3	1	2		0,27		0,83
KPI 12	0,5	0,5	1		0,19		0,42

Sumber : Data Primer diolah

TABEL 17
PENGHITUNGAN SKOR TERBOBOT PERSPEKTIF PROSES *LEARN & GROWTH*

PROSES L&G	SCORE	BOBOT	SCORE TERBOBOT
KPI 10	3	0,53	1,59
KPI 11	2	0,27	0,54
KPI 12	4	0,19	0,76
Jumlah			2,89

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada bab 4, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan di CV. XYZ mengacu pada tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kinerja perusahaan dari hasil penelitian yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja perusahaan memperoleh nilai 2,9 yang secara umum masuk dalam kategori sedang.
2. Usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yakni meningkatkan skill karyawannya dalam berkomunikasi dengan pelanggan, merespon permintaan maupun keluhan pelanggan dengan cepat dan memberi tambahan pelatihan atau anggaran yang lebih efektif lagi dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

PUSTAKA

- Agusman, Delfis. dkk. 2013. Manajemen Sistem Kerja Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan PT.CP. Jurnal Ilmiah Teknik Industri. Vol.1, No.2, 103-108.
- Becker, Brian E. Dkk. 2009. The HR Scorecard : Mengaitkan Manusia, Strategi Dan Kinerja, Diterjemahkan Dian Rahadyanto Basuki. Erlangga. Jakarta.
- Cahyono E.,D, Wahyuni H.C. 2015. Penilaian Teknologi Menggunakan Analytic Hierarcy Process Dan Teknometrik Di Departemen Produksi. Jurnal Ilmiah Teknik Industri, Vol.3,No.1. Universitas Pendidikan Ganesha. Singaraja
- Darmaji, Kevin. 2016. Implementasi KPI dan Perancangan Sistem e-KPI pada PT. XYZ. Jurnal Titra, Vol. 4, No.2.
- Darmanto, Eko. dkk. 2014. Penerapan Metode AHP (Analytic Hierarcy Process) Untuk Menentukan Kualitas Gula Tumbu. Jurnal SIMETRIS Vol.5 No.1.
- Dermawan, Wibisono. 2006. Manajemen Kinerja. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Firdaus, Ali. 2016. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan menggunakan metode Hrsc. Skripsi. UIN Sunan Ampel.
- Gazpers, Vincent. 2005. Total Quality Management. Jakarta. Gramedia Pustaka.
- Handoko, Dwi. 2017. Analisis Pengukuran Sumber Daya Manusia menggunakan metode Human Resource Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (AHP) Studi Kasus di PT. Refi Chemical Industri. Sleman. Skripsi. UIN Sunan Kalijaga.
- Kaplan, Norton. 1985. Balance Scorecard. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Kasali, Rhenald. 2018. The Great Shifting. Jakarta. Penerbit Bentang.
- Konsep Human Resource Scorecard.net. diakses pada 10 Agustus 2019. Pukul 08.00.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. Evaluasi Kinerja SDM. PT Refika Aditama. Bandung.
- Masram, Mu'ah. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. Yogyakarta.Universitas Gajah Mada.

- Mayasari, Isti. dkk. 2012. Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi Dan Kpi (Key Performer Indicator) Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Semarang. Kajian Ilmiah Psikologi Vol.1 No.2.
- Prasetya, D.W. 2016. Pengukuran Kinerja Pegawai dengan Menggunakan Human Resources Scorecard (Studi Pada Kantor Kekayaan Negara dan Lelang Manado). Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen. Vol.4 No.3.
- Pratikto dan Erawaty. 2011. Penentuan KPI dan toleransinya untuk operasi plan 11 di PT. Indocement Tunggal Prakarsa. Tbk. Laporan Penelitian. LPPM. Universitas Parahyangan.
- Pustaka IPB.net Key Performance Indicator. Diakses pada 11 Agustus 2019. Pukul 08.10.
- Putra dkk. 2014. Pengukuran Kinerja Karyawan CV. Asta Mandiri Kartonindo Semarang dengan menggunakan pendekatan HRSC. Teknik Industri. Fakultas Teknik. Jurnal Nakula. Universitas Dian Nuswantoro.
- Putri, Dyah Aisyah. 2015. Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. Jurnal Teknik Industri. Vol.10, No.3.
- Queen, Falah. 2013. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. Jurnal Teknik Industri Vol.1 No.4 Desember.
- Rosyid dan Hana. 2017. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Human Resource Scorecard dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri). Teknik Industri. Fakultas Teknik. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Rusindiyanto. 2009. "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.
- Sadili, Samsudin. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung. Pustaka Setia.
- Saryatmo, Mohammad Agung. 2015. Penilaian Kinerja Customer Relationship Management Dalam Industri Perbankan Dengan Menggunakan Metode Analysis Hierarchy Process (Studi Kasus Pada Bank. XXX). Jurnal Ilmiah Teknik Industri Vol.3 No.2.
- Schemorn, John. 2009. Management. Ohio University.
- Sundari. 2019. Manajemen Kinerja. Jakarta.
- Susetyo, Joko. 2013. Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrat Performance Measured System (IPMS) Pada PT.X. Jurnal Teknologi Vol.6 No.1 Juni.
- Terry, George. 2008 Principle of Management. Jakarta. Penerbit Gramedia.
- Ulaila, Tia. 2014. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Al-Irsyad Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Jurnal Ilmu dan Riset Akutansi. Vol.3 No.7.
- Ulfa, Maria. 2015. Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resource Scorecard di BMT Logam Mulia. Jurnal Ekonomi Syariah. Vol.3, No.2, Desember.
- Umar dkk. 2018. Sistem Pendukung Keputusan dengan Metode AHP untuk penilaian kompetisi Soft Skill Karyawan. Fakultas Teknik. Jurnal Teknik Informatika. Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta.
- Wahyuni H.C, Ciptomulyono U, Supriyanto H. 2009. Analisa Tingkat Kecanggihan Humanware Dengan Pendekatan Teknometrik Di Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi x, Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh November. Surabaya
- Welan dan Rondonuwu. 2018. Pengukuran Kinerja Karyawan menggunakan metode Human Resource Scorecard pada PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado. Fakultas Ekonomi Bisnis. Jurnal Emba. Universitas Sam Ratulangi.