

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
MENGUNAKAN HUMAN RESOURCES SCORECARD PADA
PEMBUATAN KERIPIK UD. REZEKI BARU**

**DISUSUN OLEH:
EBEN NEZER GULTOM
188150008**



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

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 14/12/22

Access From (repository.uma.ac.id)14/12/22

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
MENGUNAKAN HUMAN RESOURCES SCORECARD PADA
PEMBUATAN KERIPIK UD. REZEKI BARU**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Teknik**

OLEH:

Eben Nezer Gultom

188150008

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS MEDAN AREA

MEDAN

2022

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

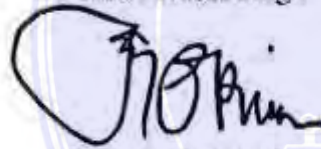
LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Human Resources Scorecard Pada Pembuatan Keripik UD. Rezeki Baru.
Nama : Eben Nezer Gultom
NPM : 188150008
Fakultas : Teknik

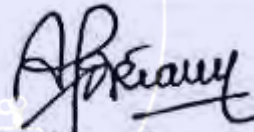
Disetujui Oleh,
Komisi Pembimbing

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Sutrisno, S.T., M.T.
NIDN : 0102027302



Healthy Aldriany Prasetyo, S.T., M.T.
NIDN : 0119057802

Mengetahui,

Dekan Fakultas Teknik

Nurrahmi Syah, S.Kom., M.Kom.
NIDN : 0105058804

Fakultas Teknik
Program Studi

Nurrahmi Syah, S.T., M.T.
NIDN : 0127038802

Tanggal Sidang : 12 September 2022

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

ii

Document Accepted 14/12/22

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

Access From (repository.uma.ac.id)14/12/22

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama Eben Nezer Gultom

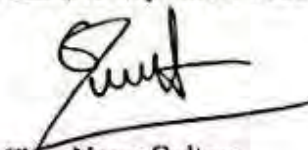
NPM 188150008

Tempat dan Tanggal Lahir Ambalutu, 09 Juni 2000

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi dengan Judul "Analisis Pengukuran Kinerja karyawan Dengan Menggunakan *Human Resources Scorecard* Pada Pembuatan Keripik UD. Rezeki Baru." adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat, serta materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan kepada saya, termasuk pencabutan gelar Sarjana Teknik yang akan saya dapatkan.

Medan, 12 September 2022


Eben Nezer Gultom
188150008

RINGKASAN

Eben Nezer Gultom NPM 188150008. Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) Pada UD. Rezeki Baru. Dibimbing oleh Sutrisno ST, MT dan Healthy Aldriani Prasetyo, ST, MT.

UD. Rezeki Baru merupakan usaha dagang yang bergerak dibidang industri makanan berupa keripik ubi. Perusahaan ini memiliki 30 karyawan dibagian produksi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menentukan hasil kinerja karyawan di UD Rezeki Baru dengan mengacu pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Human Resources Scorecard*. dan menentukan nilai bobot dan rata-rata indikator performa karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Human Resources Scorecard (HRSC)* yang digunakan mengukur kinerja karyawan. Dalam metode *Human Resources Scorecard (HRSC)* terdapat 4 prespektif yaitu prespektif *Human Resources Competency*, perspektif *High Performance Work System*, perspektif *Human Resource Deliverable*, dan perspektif *Human Resources Efficiency*. Dalam perhitungan tingkat pengukuran kinerja karyawan di UD. Rezeki Baru pada penelitian yang dilakukan melalui penyebaran kuisioner didapatkan hasil metode HRSC hasil kuisioner dari uji validitas dan uji reliabilitas diperoleh Rtabel dinyatakan valid. Hasil pengolahan data penelitian dengan metode *Human Resources Scorecard* di dapat untuk perspektif *Human Resources Competency* didapatkan bobot nilai 337 dengan rata-rata 11,23 dimana (tidak memuaskan), perspektif *High Performance Work System* didapatkan bobot nilai sebesar 205 dengan rata-rata 6,83 dimana (tidak memuaskan), perspektif *Human Resource Deliverable* didapatkan bobot nilai sebesar 449 dengan rata-rata 14,97 dimana (tidak memuaskan), perspektif *Human Resources Efficiency* didapatkan bobot nilai 559 dengan rata-rata 19,97 dimana (tidak memuaskan).

Kata kunci: Human Resources Scorecard, Perspektif Competency, High Performance Work System, Deliverable, Efficiency.

ABSTRACT

Eben Nezer Gultom, 188150008. "The Analysis of Employee Performance Measurement Using the Human Resources Scorecard (HRSC) Method at UD. Rezeki Baru". Supervised by Sutrisno, S.T., M.T. and Healthy Aldriany Prasetyo, S.T., M.T.

UD. Rezeki Baru is a trading business in the food industry of cassava chips. The company has 30 employees in the production division. The purposes of this study were to determine the results of employee performance at UD. Rezeki Baru by pointing to performance measurement based on the Human Resources Scorecard approach and determine the weight and average value of employee performance indicators in achieving company goals. The method used in this study was the Human Resources Scorecard (HRSC) method to measure employee performance. In the Human Resources Scorecard (HRSC) method, there are four perspectives, namely Human Resources Competency, High-Performance Work System, Human Resource Deliverable, and Human Resources Efficiency perspectives. In calculating the level of employee performance measurement at UD Rezeki Baru in research conducted through distributing questionnaires, the validity and reliability tests results obtained by R_{table} and R_{count} were declared valid. The results of research data processing obtained for the Human Resources Competency perspective, the weighted score was 337 with an average of 11.23 (not satisfactory), and for the High-Performance Work System perspective obtained a weighted score of 205 with an average of 6.83 (unsatisfactory), the Human Resource Deliverable perspective obtained a weighted value of 449 with an average of 14.97 (unsatisfactory), and the Human Resources Efficiency perspective obtained a weighted value of 559 with an average of 19.97 (unsatisfactory).

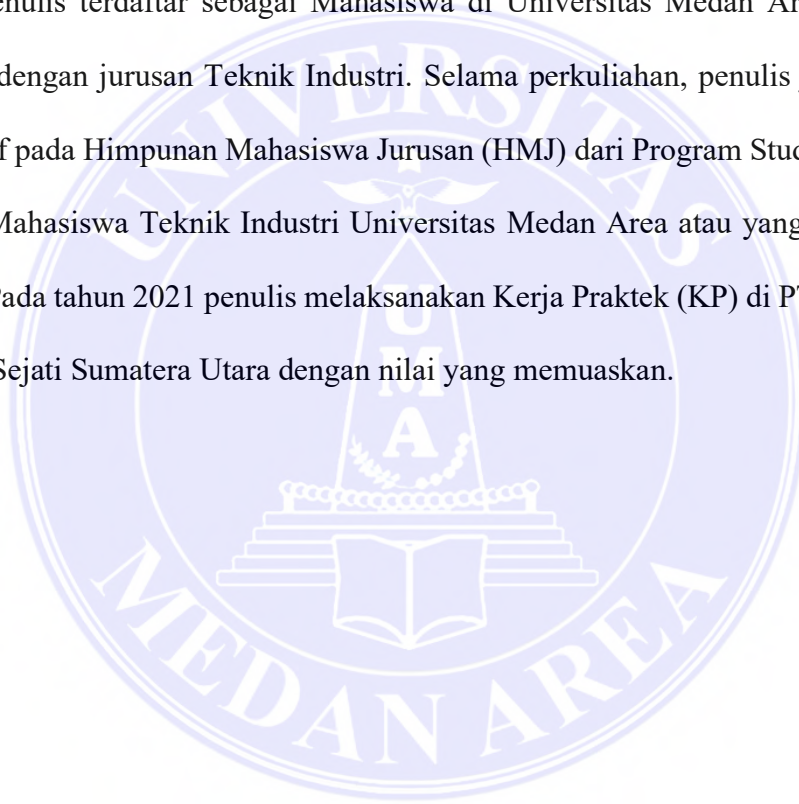
Keywords: Human Resources Scorecard, Competency Perspective, High Performance Work System, Deliverable, Efficiency.



RIWAYAT HIDUP

Eben Nezer Gultom, lahir di Ambalutu pada tanggal 09 Juni 2000 sebagai anak kedua dari empat bersaudara merupakan anak pasangan dari ayah Parsaulian Gultom dan ibu Inde br Purba.

Pada tahun 2018 penulis lulus dari SMK Negeri 1 Setia Janji, lalu ditahun yang sama penulis terdaftar sebagai Mahasiswa di Universitas Medan Area, di Fakultas Teknik dengan jurusan Teknik Industri. Selama perkuliahan, penulis juga mengikuti dan aktif pada Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) dari Program Studi Industri yaitu Ikatan Mahasiswa Teknik Industri Universitas Medan Area atau yang disebut IMTI-UMA. Pada tahun 2021 penulis melaksanakan Kerja Praktek (KP) di PT. Mitra Agung Sawita Sejati Sumatera Utara dengan nilai yang memuaskan.



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

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Eben Nezer Gultom
NPM : 188150008
Program Studi : INDUSTRI
Fakultas : TEKNIK
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi/Tesis

Demii 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 KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN HUMAN RESOURCES SCORECARD PADA PEMBUATAN KERIPIK UD. REZEKI BARU.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data atau data base, merawat dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis 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 : 12 September 2022

Yang menyetujui



KATA PENGANTAR

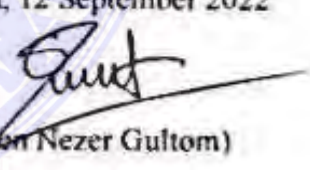
Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan Skripsi. Penulisan Skripsi ini adalah salah satu syarat untuk mahasiswa dalam menyelesaikan studinya di Fakultas Teknik Program Studi Teknik Industri Universitas Medan Area. Pada saat penyelesaian Skripsi ini, penulis telah banyak memperoleh bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada

1. Bapak Rahmad Syah, S.Kom, M.Kom. Selaku Dekan Fakultas Teknik.
2. Ibu Nukhe Andri Silviana, ST, MT., Selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Medan Area.
3. Bapak Sutrisno, ST, MT., Selaku Dosen Pembimbing I.
4. Ibu Healthy Aldriany Prasetyo, ST, MT., Selaku Dosen Pembimbing II.
5. Seluruh Staf Fakultas Teknik Universitas Medan Area, yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis.
6. Kepada Bapak Haji Misli dan istrinya Hj. Siti Shalehah yang telah memberikan izin untuk meneliti di UD. Pembuatan Keripik.
7. Teristimewa kepada Bapak terkasih P. Gultom dan Ibu tercinta I. Purba untuk semua didikan, kesabaran, kasih sayang, doa, ajaran, nasehat, dan yang selalu memberikan dukungan serta semangat dalam segala hal.

8. Kepada Mia Agustine Carolina Sianturi yang selalu memberikan semangat, motivasi, doa dan dukungan semasa perkuliahan dan dalam menyelesaikan skripsi.
9. Kepada Theo Tumanger dan Valentino Sitanggang yang selalu mendukung saya dan selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi
10. Kepada teman-teman Teknik Industri 2018 yang juga memberikan semangat dukungan dan bantuan dalam segala hal.
10. Semua pihak yang belum tertulis di atas, yang telah banyak membantu Atas bantuan, bimbingan dan fasilitas yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas semua kebaikan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi penulis dan pembaca yang memerlukannya.

Medan, 12 September 2022


(Eben Nezer Gultom)

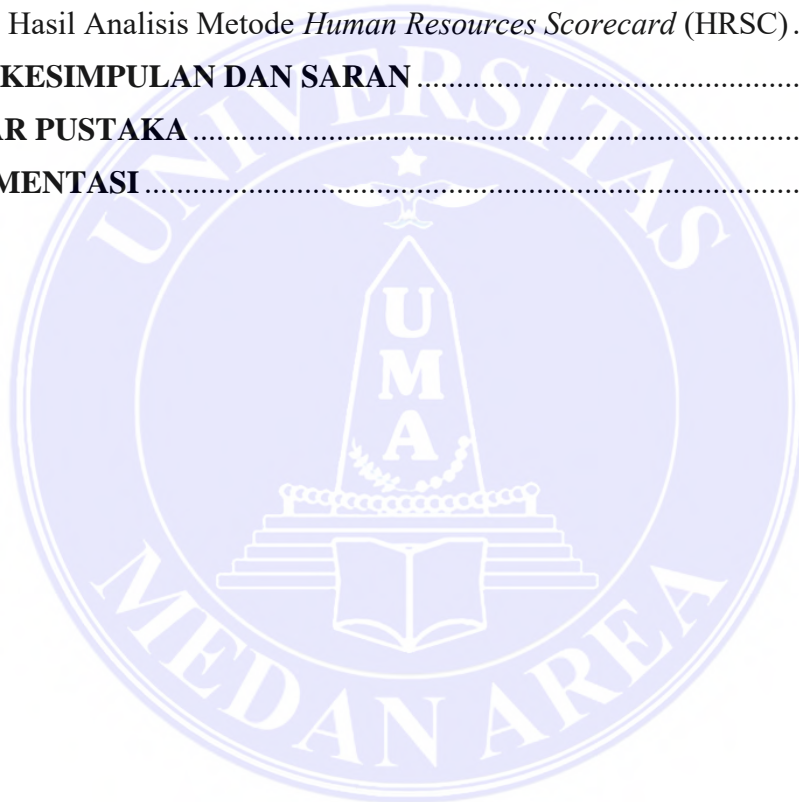
188150008

DAFTAR ISI

RINGKASAN	iv
ABSTRACT	v
RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Batasan Masalah	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
2.1 Kinerja	10
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	10
2.1.1 Pengukuran Kinerja	11
2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	13
2.1.4. Sistem Pengukuran Kinerja	15
2.1.5 Kinerja Karyawan	16
2.1.6 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan	17
2.1.7 Indikator kinerja karyawan	19
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.2.1 Tujuan MSDM	20

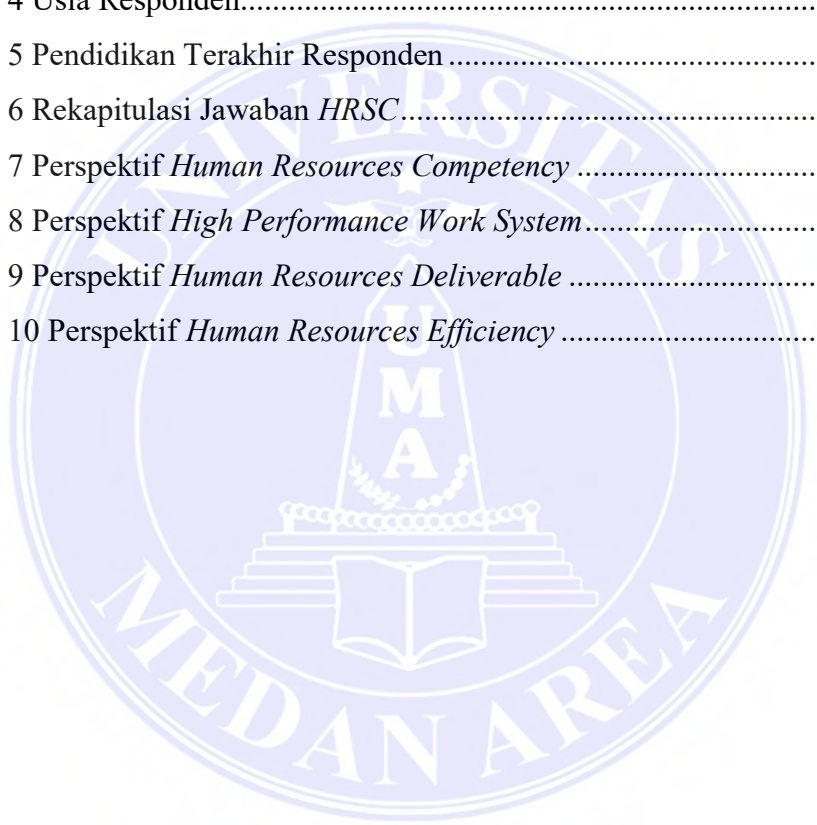
2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2.2.3 Kinerja Sumber Daya Manusia	24
2.3 Kuesioner	27
2.4 <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC).....	28
2.4.1 <i>Definisi Human Resources Scorecard</i> (HRSC).....	28
2.4.2 Keuntungan <i>Human Resources Scorecard</i>	30
2.6 Penelitian Terdahulu	32
BAB III METODE PENELITIAN	36
3.1 Lokasi Dan Waktu Penelitian	36
3.2 Objek Penelitian.....	36
3.3 Jenis Penelitian.....	36
3.4 Variabel Penelitian.....	36
3.5 Kerangka Berpikir.....	37
3.6 Metodologi Penelitian.....	40
3.8 Studi Literatur	41
3.7 Studi Pendahuluan	41
3.9 Perumusan Masalah	41
3.10 Penetapan Tujuan.....	42
3.11 Perancangan Kuesioner.....	42
3.12 Penyebaran Kuesioner Umum	42
3.13 Pengumpulan Data	43
3.14 Pengolahan Data	45
3.14.1 Perancangan dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i>	45
3.15 Analisa	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Pengumpulan Data	48
4.1.1 Visi Dan Misi Perusahaan	48
4.2 Pembahasan Pengolahan Data	49

4.2.1 Uji Validitas.....	49
4.2.2 Uji Reliabilitas.....	50
4.2.3. Pengelompokan Karakteristik Responden	51
4.2.4. Pengelompokan berdasarkan 4 perspektif <i>Human Resources corecard</i> (HRSC)	58
4.3 Analisis Pengolahan Data	71
4.4 Hasil Analisis Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC).....	71
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	75
DAFTAR PUSTAKA	77
DOKUMENTASI	84



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Produksi Harian Karyawan.....	3
Tabel 4. 1 Validitas Data Hasil Kuesioner.....	49
Tabel 4. 2 Hasil Uji Reliabilitas Dengan SPSS.....	50
Tabel 4. 3 Jenis Kelamin Responden	51
Tabel 4. 4 Usia Responden.....	51
Tabel 4. 5 Pendidikan Terakhir Responden	52
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Jawaban <i>HRSC</i>	53
Tabel 4. 7 Perspektif <i>Human Resources Competency</i>	58
Tabel 4. 8 Perspektif <i>High Performance Work System</i>	62
Tabel 4. 9 Perspektif <i>Human Resources Deliverable</i>	64
Tabel 4. 10 Perspektif <i>Human Resources Efficiency</i>	68



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Berfikir.....	37
Gambar 3. 2 Metodologi Penelitian	40



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Hasil Kuisisioner	80
Lampiran 2 Hasil Pengujian SPSS.....	81



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan ekonomi yang semakin pesat menurut perusahaan satu dengan yang 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 sumber daya yang tersedia. Pencapaian sasaran strategi perusahaan dapat diketahui dengan pengukuran kinerja secara menyeluruh terhadap faktor-faktor kinerja pada masing-masing sasaran strategi.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang didalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan jadwal yang ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Peran sumberdaya 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 dapat diukur dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard (HRSC)* (Phiong dan Surjasa, 2018).

UD. Rezeki Baru merupakan usaha dagang yang berdiri di Tanjung Morawa pada tahun 1999 adalah suatu perusahaan yang bergerak dibidang industri makanan berupa keripik ubi. Perusahaan ini selalu mengutamakan kualitas, kehalalan, dan kebersihan semua bahan-bahan baku dan semua jenis olahannya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di UD. Rezeki Baru, bahwa terdapat problem atau masalah di perusahaan tersebut, seperti turunnya hasil produksi yang dihasilkan. Factor turunnya produksi dikarenakan masih ada karyawan yang masih kurang disiplin seperti hadir tidak tepat waktu atau terlambat bahkan absen tanpa adanya ijin dari perusahaan, serta karyawan ijin lebih dari hari yang ditentukan perusahaan. Sehingga berdampak pada sasaran atau target

produksi di perusahaan. Dari data yang didapat untuk hasil produksi karyawan yang hadir perhari sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Produksi Harian Karyawan

Karyawan Yang Hadir	Hasil Produksi per hari
30 Karyawan	4.000 Kg/hari
29 Karyawan	3.865 Kg/hari
28 Karyawan	3.732 Kg/hari
27 karyawan	3.599 kg/hari
26 karyawan	3.465 kg/hari

Dari data berikut kehadiran karyawan sangat berpengaruh untuk pencapaian produksi perusahaan.

Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang pertama *competency*, merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian (*skill*), dan sikap (Edison, anwar dan komariyah, 2016). Bahwa kinerja karyawan di UD. Rezeki Baru masih kurang baik dimana masih ada karyawan pada bagian pemotongan yang masih belum memiliki keterampilan yang baik sehingga pada saat pemotongan bahan baku terlalu tebal dan bahkan terlalu tipis sehingga berpengaruh terhadap hasil produksi yang dihasilkan. Dimana perlu adanya perhatian serta pelatihan terhadap karyawan.

Kemudian pada *high performance work system*, adalah praktik manajemen SDM yang dirancang untuk meningkatkan komitmen, serta produktivitas karyawan sehingga karyawan mampu menjadi sumber keunggulan

kompetitif serta bekerja dengan sistem kerja tinggi (Özçelik et al, 2016). Bahwa kinerja karyawan di UD. Rezeki Baru belum memiliki performa kinerja yang tinggi dimana masih terdapat karyawan yang masih melanggar peraturan perusahaan dengan sering terlambat hadir. karyawan menilai tidak ada penghargaan yang diberikan perusahaan apabila kinerja karyawan mencapai target perusahaan.

Dan pada *Human Resources Core Efficiency*, adalah suatu kondisi atau keadaan, dimana penyelesaian suatu pekerjaan dilaksanakan dengan benar dan dengan penuh kemampuan yang di miliki sehingga tidak ada waktu yang terbuang percuma (Susilo, 2011). Kinerja karyawan di UD. Rezeki Baru masih belum efisien dimana karyawan masih sering membuang-buang waktu dengan sering tidak hadir, serta absen tanpa ijin sehingga menyebabkan banyak waktu terbuang dan menyebabkan hasil produksi menurun dan waktu penyelesaian pekerjaan semakin lama.

Serta pada *Human Resource Deliverable*, berupa kapabilitas organisasi, Kapabilitas tersebut akan mengkombinasikan kompetensi individual dengan sistem organisasi yang menambah value melalui rantai nilai perusahaan berupa organisasi di perusahaan (Gary Dessler, 2016). Bahwa organisasi karyawan di UD. Rezeki Baru masih kurang efektif, karyawan masih sibuk dengan pekerjaannya masing-masing sehingga masih minimnya interaksi antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Dari problem yang ditemukan tersebut, secara tidak langsung UD. Rezeki Baru masih menggunakan alat pengukuran kinerja dengan konsep tradisional, yaitu sistem operasional dan pengendalian di perusahaan hanya menekankan pendekatan target dan sasaran keuangan atau hanya berdasarkan perspektif financial saja.

Untuk menyelesaikan problem tentang pengukuran kinerja karyawan yang berdampak pada sasaran dan target produksi, maka, UD. Rezeki Baru perlu menggunakan alat ukur kinerja dalam hal ini alat pengukuran kinerja karyawan dengan konsep modern, yaitu metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) yang menekankan pendekatan sumber daya manusia dalam hal ini pada karyawan berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif *Human Resources Competency*, perspektif *Work Perspektif High Performance System*, perspektif *Human Resources Core Efficiency*, dan perspektif *Human Resources Deliverable* serta mencari nilai bobot dan rata-rata dari masing-masing perspektif.

Keuntungan lain apabila menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Human Resources Scorecard* maka UD. Rezeki Baru dapat mengetahui gambaran pencapaian kinerja sumber daya manusianya secara keseluruhan (komprehensif). Hasil pengukuran kinerja yang diperoleh juga bersifat objektif, sehingga SDM mampu menghasilkan kinerja yang sejalan dengan apa yang diharapkan dalam mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan

serta menciptakan keuntungan jangka panjang untuk keberhasilan UD. Rezeki Baru.

Berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini oleh karena itu, dibutuhkan perbaikan pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*. Dalam konsep *Human Resources Scorecard* sendiri agar perusahaan dapat mengolah tanggung jawab dan strategi secara efektif untuk menghadapi persaingan dimasa yang akan datang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana mengetahui kinerja karyawan di UD Rezeki Baru dengan mengacu pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Human Resources Scorecard*?
2. Bagaimana mengetahui nilai bobot dan rata-rata indikator performa kinerja dari karyawan di UD. Rezeki Baru?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk menentukan hasil kinerja karyawan di UD Rezeki Baru dengan mengacu pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Human Resources Scorecard*.
2. Menentukan nilai bobot dan rata-rata indikator peforma karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

1.4 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data yang diambil data satu tahun terakhir yaitu data 2021.
2. Evaluasi pengukuran kinerja UD. Rezeki Baru yang mengarah pada pengukuran kinerja dengan konsep Human Resources Scorecard.
3. Pengukuran kinerja pada penelitian ini berdasarkan perspektif *Human Resources Competency*, perspektif *High Performance system*, perspektif *Human Resource Core Efficiency*, perspektif *Human Resources Deliverable*.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian dapat memberikan manfaat yang dapat diperoleh sebagai berikut:

1. Bagi pihak instansi perusahaan, penelitian ini dapat menjadi masukan untuk memperbaiki pengembangan sistem pengukuran kinerja dalam organisasi di perusahaan tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja dan terpenuhinya permintaan pasar.
2. Bagi Akademis, memberikan informasi dan ilmu pengetahuan, serta sebagai media belajar dan referensi bagi civitas akademik untuk melakukan penelitian selanjutnya
3. Bagi Penulis, penelitian ini akan berguna untuk mengaplikasikan teori-teori yang pernah dipelajari selama masa perkuliahan dan mencari solusi untuk permasalahan yang akan terjadi di dunia kerja.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan skripsi ini, penulis memberikan gambaran isi dari penyusunan skripsi yang dapat dirincikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini merupakan penguraian tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisikan tentang konsep atau prinsip dasar dari teori-teori yang akan digunakan sebagai acuan pemecahan masalah yang ada dalam penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini berisikan tentang uraian lokasi penelitian, jenis penelitian, variabel penelitian data dari sumber data serta langkah pemecahan masalah.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengidentifikasi keseluruhan data hasil penelitian yang dilanjutkan dengan pengumpulan data. Dan menganalisis hasil penelitian dan perhitungan berdasarkan pengolahan data dan pemecahan masalah.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisikan tentang atas semua yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, sedangkan saran-saran merupakan sub bab terakhir dalam penulisan bab ini.

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 di lampirkan atau ditunjuk untuk memperjelas uraian dalam penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sutrisno, 2016).

2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personil secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personil seperti; promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan personil dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personil.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

5. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai standar dan memberikan pelayanan yang baik kepada pemakai barang atau jasa yang dikeluarkan oleh organisasi atau perusahaan.
6. Anggota organisasi atau perusahaan akan melakukan kesepakatan secara bersama-sama untuk mendukung langkah melakukan perubahan terus-menerus yang dilakukan secara bertahap untuk pertumbuhan organisasi atau perusahaan.

2.1.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Performance atau kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara baik, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral) ada beberapa elemen pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja ini diukur berdasarkan:
 - a. Kecepatan, kecepatan dalam sebuah proses akan dapat meningkatkan efisiensi. Kualitas, kecepatana tanpa kualitas merupakan hal yang sia-sia, maka kualitas merupakan suatu keharusan dalam pengukuran kinerja.
 - b. Layanan, sebuah pelayanan yang buruk akan menghapuskan manfaat apapun yang dicapai dalam kecepatan dan kualitas.

- c. Nilai, nilai adalah kombinasi dari kecepatan, kualitas dan harga yang memungkinkan pelanggan untuk merasakan bahwa mereka mendapatkan sesuatu yang lebih daripada yang mereka bayarkan.

2. Pengembangan karyawan

Segmen proses penilaian kinerja ini berhubungan dengan keahlian karyawan.

Tugas utama dalam kepemimpinan adalah untuk mengembangkan kemampuan karyawan sehingga menciptakan karyawan sehingga menciptakan karyawan yang berkualitas yang menghargai kepemimpinan itu.

3. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan elemen kunci dalam perbaikan kinerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Keanekaragaman
- b. Perkembangan
- c. Pembelajaran
- d. Partisipasi
- e. Keamanan

4. Keputusan kompensasi atau reward

Dengan selalu mengaitkan kompensasi dengan hasil yang biasa dikuantifikasikan dan dengan memastikan bahwa para karyawan dapat menelusuri kemajuan mereka akan dapat memacu motivasi. Hal ini sangat sulit dikarenakan jika tidak ada Reward yang jelas yang dapat memacu

semangat karyawan untuk tetap bermotivasi maka akan dapat menurunkan semangat kerja karyawan jika penghargaanannya tidak jelas.

5. Komunikasi

Dengan adanya komunikasi yang jelas antara karyawan dan pemimpin maka akan memungkinkan untuk melakukan evaluasi kinerja secara bersama sama.

Dan hal ini merupakan jaring pengaman baik pemimpin maupun karyawan tidak akan terkejut dalam penilaian kinerja berikutnya.

2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Untuk dapat menilai kinerja secara objektif dan akurat adalah dengan mengukur tingkat kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi atau perusahaan pengukuran kinerja berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu, seperti komunikasi. Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk memenuhi tiga hal yang pertama, pengukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan dimana ukuran kinerja dapat digunakan untuk membantu organisasi atau perusahaan fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu organisasi atau perusahaan agar tujuan dan sasaran program kerja dapat tercapai.

Kedua, pengukuran kinerja untuk organisasi atau perusahaan digunakan dalam pengalokasian sumber daya dalam pembuat dan pengambilan keputusan.

Ketiga, pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan dimaksudkan untuk

mewujudkan pertanggungjawaban bawahan kepada atasan dan memperbaiki komunikasi didalam kelembagaan. Secara umum tujuan pengukuran kinerja adalah:

1. Menetapkan target-target yang dapat diterima oleh organisasi atau perusahaan yang kinerjanya akan diukur dan dilaksanakan. Dalam hal ini perlu adanya komunikasi terbuka yang membangun antara atasan dan bawahan dan mengusahakan kebersamaan dalam tindakan yang akan dicapai.
2. Menggunakan ukuran-ukuran prestasi yang dapat diandalkan, terbuka dan objektif, membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan direncanakan, dan menyediakan umpan balik bagi organisasi atau perusahaan yang dinilai.
3. Jika hasil prestasi kurang optimal, setelah melalui berbagai langkah sebelumnya, maka timbul kebutuhan untuk menspesifikasikan dan setuju dengan rencana pengembangan individu seseorang yang dinilai berdasarkan pada penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Memberikan hasil-hasil yang diinginkan dalam bentuk pemenuhan karyawan, pemanfaatan penuh kapasitas individu, perubahan budaya perusahaan dan pencapaian sasaran organisasi dalam kondisi dimana ada hubungan yang baik antara sasaran individu dan organisasi.
5. Membuat ketentuan untuk alokasi baik reward yang mengikuti proses penilaian.

2.1.4. Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan ukuran kinerja. Yang meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pengetahuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi. Dalam pengukuran kinerja kriteria pengukuran adalah sebagai berikut:

1. Kriteria.

Sistem pengukuran kinerja adalah sebagai Relevan (relevance). Relevan berkaitan 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.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan berasal dari kata job performance dan disebut juga actual performance atau presentasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. pengertian devinisi kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisaasi, dalam rangka mencapai tujuan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Kamaludin, 2010).

Menurut Rivai dan Basri dalam Masram (2017:138) Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan sesorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti sntandart hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) yang dicapai karyawan persatuan periode

waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan 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 harus mencakup tiga hal penting yang harus dipertimbangkan, yaitu perilaku (proses), Output (produk langsung suatu aktivitas), dan outcome (dampak aktivitas) yang tergantung satu dengan lainnya dalam manajemen kerja.

2.1.6 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor– faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2016) yaitu:

a. **Efektivitas dan Efisiensi**

Dalam hubungan nya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b. Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah di delegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak nya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

c. Disiplin

Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

d. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

2.1.7 Indikator kinerja karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga indikator, yaitu:

- a. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai, pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan. kegiatan ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik dan tidaknya) pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau biasa yang dikenal dengan singkatan MSDM. Manajemen sumber daya manusia terdiri dari kata manajemen dan sumber daya manusia, manajemen sendiri yang berarti seni yang mengatur sumber daya yang terdiri dari sumber daya manusia (man), uang (money), sistem (methode), bahan baku (materials) mesin (machines), dan pasar (market). Sedangkan sumber daya manusia adalah sumber daya penggerak dari semua sumber daya dan menjadi sumber daya yang paling penting dalam

sebuah organisasi yang bergerak di semua bidang manajerial. Mengingat begitu pentingnya peranan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, maka sumber daya manusia perlu dikelola sebaik mungkin agar penggunaannya dapat memberikan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan.

Menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

2.2.1 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.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Hamali, 2018) yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kepegawaiannya ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.2.3 Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Amstron dan Baron (dalam Fahmi 2016:176) “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 enam indikator, yaitu menurut Allen dan Meyer dalam Novita, 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.
 - e. Rekan Kerja, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

f. Kondisi Kerja, efek lingkungan kerja dengan pada kepuasan kerja, sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika semuanya berjalan dengan baik tidak ada masalah kepuasan kerja.

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:

$$\text{Turnover Index} = \text{Jumlah yang Keluar} \times 100\%$$

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.

2.3 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:

Setuju = 4

Cukup Setuju = 3

Tidak Setuju = 2

Sangat 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).

2.4 Human Resources Scorecard (HRSC)

2.4.1 Definisi Human Resources Scorecard (HRSC)

Bentuk-bentuk pengukuran kinerja memiliki fokus yang berbeda. Menurut Moeheriono (2010), *Human Resources Scorecard* merupakan sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia (*human resources*) yang mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara terperinci sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih intangible (tidak berwujud) untuk diukur perannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan. *Human Resources Scorecard* memungkinkan organisasi atau perusahaan melakukan dua hal yang penting, pertama untuk mengelola sumber daya manusia (SDM)

sebagai asset strategis dan kedua untuk menunjukkan kontribusi SDM terhadap keberhasilan finansial perusahaan.

Human Resources Scorecard terbagi kedalam empat perspektif, yaitu perspektif *human resource competency*, perspektif *high performance work system*, perspektif *human resource efisiensi* dan perspektif *human resource deliverable*.

1. Perspektif *human resource competency*

Efisiensi SDM mencerminkan seberapa luas fungsi SDM mampu membantu sebagian perusahaan untuk menghasilkan kompetensi-kompetensi yang diperlukan dengan sikap keefektifan. *Human resources competency* berisi bagaimana individu seorang karyawan mampu menempatkan dirinya dalam bidang pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang kompetensi yang dimiliki. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2010).

2. Perspektif *high performance work system*

High performance work system sendiri berarti sistem implementasi strategi yang melekat pada sistem implementasi perusahaan yang lebih besar. Dalam *high performance work system*, kebijakan dan praktik SDM perusahaan memperlihatkan penyelarasan yang kuat dengan strategi kompetitif dan sasaran operasional perusahaan. Mengukur *high performance work system* berarti meletakkan fondasi bagi

pembangunan SDM menuju aset strategis. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2010).

3. *Perspektif human resource deliverable*

Human resources deliverable adalah kontributor SDM sebagai kunci bagi implementasi strategi perusahaan. *Human resources deliverable* dibutuhkan guna menciptakan nilai dalam organisasi, yang pada gilirannya unsur-unsur khusus sistem SDM yang harus memperkuat satu sama lain guna menciptakan *deliverable* tersebut. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2010).

4. *Perspektif human resource efisiensi*

Human resources efficiency mempunyai nilai yang sama seperti bentuk pengendalian biaya yang terfokus pada akuntansi, namun hal ini tidak menghasilkan *intangible asset* yang unik dalam jangka panjang. Mengukur *human resources efficiency* ini sangat penting walaupun tidak mengandung signifikansi strategi bagi organisasi. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2010).

2.4.2 Keuntungan *Human Resources Scorecard*

Keuntungan dan manfaat *Human Resources Scorecard* bagi organisasi atau perusahaan jika dapat diimplementasikan dengan tepat. Adapun keuntungan dan manfaat yang diperoleh antara lain:

1. *Human Resources Scorecard* dapat menggambarkan peran dan kontribusi sumber daya manusia kepada pencapaian visi dan misi perusahaan secara jelas dan terukur.
2. *Human Resources Scorecard* dapat memaksimalkan sumber daya manusia dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan kepada perusahaan.
3. *Human Resources Scorecard* dapat memberikan gambaran yang jelas tentang hubungan sebab-akibat antar departemen.
4. *Human Resources Scorecard* dapat memaksimalkan sumber daya manusia secara professional dan mengelola tanggung jawabnya yang strategik.
5. *Human Resources Scorecard* *fleksibel* dalam pengimplementasinya.

Human Resources Scorecard, apabila digunakan secara efektif dalam organisasi atau perusahaan maka akan menghubungkan antara strategi perusahaan dengan aktivitas sumberdayanya. *Human Resources Scorecard* sangat bermanfaat dalam memahami perbedaan antara kinerja sumber daya manusia yang mempengaruhi implementasi strategi organisasi atau perusahaan. Dengan demikian metode dengan pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* akan membantu organisasi atau perusahaan dalam menilai kinerja sumber daya manusia serta kontribusinya bagi organisasi atau perusahaan, *fleksibilitas* suatu organisasi atau perusahaan dan akan menciptakan nilai bagi organisasi atau perusahaan.

2.6 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Rafiqhi Rahman 2020 dengan judul “Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan *Metode Human Resource Scorecard* (HRSC) Pada PT. Prospecta Garmino”. Menunjukkan bahwa:
 - a. Perspektif *Human Resources Competency* berada pada kategori memuaskan dengan bobot nilai sebesar 437 dan kategori baik dengan rata-rata 16.17. Maka dengan perspektif Human Resources Competency berada pada level memuaskan dan baik.
 - b. Perspektif *High Performance Work System* berada pada kategori memuaskan dengan bobot nilai sebesar 256 dan kategori baik dengan rata-rata 9.47. Maka berada pada level memuaskan dan baik.
 - c. Perspektif *Human Resources Deliverable* berada pada kategori memuaskan dengan bobot nilai sebesar 584 dan kategori baik dengan rata-rata 18.54. Maka berada pada level memuaskan dan baik.
 - d. Perspektif *Human Resources Efficiency* berada pada kategori memuaskan dengan bobot nilai sebesar 674 dan kategori baik dengan rata-rata 25.31. Maka dengan perspektif *Human Resources Efficiency* berada pada level memuaskan dan baik.

2. Penelitian yang dilakukan oleh: Dyah Aisyah Putri, Naniek Utami Handayani (2015) dengan judul penelitian: “Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group Dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard*” menunjukkan bahwa: pengukuran skor pencapaian kinerja masing-masing KPI maka didapatkan hasil sebagai berikut, yaitu HPWS sebesar 32.68%, *HR System Alignment* sebesar 8.84%, *HR Efficiency* sebesar 34.51%, dan *HR Deliverable* sebesar 22.12%,serta total pencapaian kinerja perusahaan adalah 98.15% dan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada aspek *Human Resources* saat ini sudah baik karena sudah hampir mencapai 100%.
3. Penelitian yang dilakukan oleh: Vesya Zalfa Fanerika dan Aries Susan (2021) dengan judul penelitian: “Pengukuran Kinerja Karyawan Departemen HSC-HSE Pada PT XYZ Menggunakan Pendekatan *Human Resource Scorecard*” menunjukkan bahwa: diketahui skor terbobot masing-masing kriteria yaitu *HR Deliverable* sebesar 14,57%, *High Performance Work System* sebesar 44,60%, *HR Efficiency* sebesar 26%, dan *HR System Alignment* sebesar 9%. Jadi, skor total pencapaian kinerja keseluruhannya sebesar 94,17%. Evaluasi sistem pengukuran kinerja menghasilkan 19 KPI yang dibagi ke dalam 4 *perspektif HR Scorecard*, 5 KPI pada *perspektif HR Deliverable*, 5 KPI pada *perspektif HR Efficiency*, 3 KPI pada *perspektif HR System*

Alignment, dan 6 KPI pada *perspektif High Performance Work System*. Dari 19 KPI yang telah diukur, didapatkan 2 berada pada indikator merah yaitu KPI tingkat keterlambatan karyawan dan KPI Kepemimpinan yang berarti darurat sehingga harus segera diperbaiki.

4. Penelitian yang dilakukan oleh: Fitriya Sri Widianti (2018) dengan judul penelitian:

“Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard di PT. Primarindo Asia Infrastructure, TBK.” menunjukkan bahwa: Dalam perancangan sistem manajemen kinerja dihasilkan 14 KPI bagi Perseroan menghasilkan nilai kinerja yaitu *Perspektif high performance work system* sebesar 17%, *Perspektif human resources system Alignment* 14%, *Perspektif human resources efficiency* 2%, dan *Perspektif human resources deliverable* sebesar 17%. Sehingga perspektif dengan nilai kinerja paling tinggi yaitu *Perspektif high performance work* dan *Perspektif human resources deliverable*. Selain itu didapatkan nilai kinerja keseluruhan Perseroan mencapai 50% dari nilai kinerja maksimal 100%.

5. Penelitian yang dilakukan oleh: Rizki Maulana Yusup dkk (2019) dengan judul penelitian: “Usulan Perancangan Ukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Human Resource Scorecard* (Studi Kasus di Cv. Kawani Tekno Nusantara)”. Menunjukkan bahwa: Dari hasil penelitian didapat 11 KPI yang didapat dari empat perspektif

yaitu dua KPI *Human Resource Efficiency*, empat KPI *High Performance Work System*, tiga KPI *Human Resource System Alignment*, dan dua KPI *High Deliverable*. Hasil dari pengukuran kinerja karyawan keseluruhan sebesar 52% yang dikategorikan bahwa kinerja karyawan belum mencapai target maka diperlukan perbaikan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di UD Rezeki Baru Bersama Indra terletak di Jl. Tanjung Morawa, Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara. Dan penelitian ini dilakukan dalam masa waktu selama satu bulan.

3.2 Objek Penelitian

Objek yang diteliti yaitu berfokus pada kinerja karyawan yang bekerja di UD Rezeki Baru.

3.3 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan melakukan survei. Dimana penelitian ini memilih pada analisis kuantitatif. Sugiyono (2018) menyatakan metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis bersifat kuantitatif, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mana penelitian ini menggunakan angka dari pengumpulan data hasil dari kuisioner.

3.4 Variabel Penelitian

Sugiyono (2018) menyatakan variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan mempunyai variasi tertentu

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian maka penulis akan mampu mengetahui bagaimana cara melakukan pengukuran terhadap variabel yang dibangun atas dasar sebuah konsep dalam bentuk indikator dalam sebuah kuesioner. Menurut hubungan antara satu variabel dengan variabel lain, variabel-variabel penelitian dibagi atas:

1. Variabel terikat (Dependent) Merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Independent variabel)

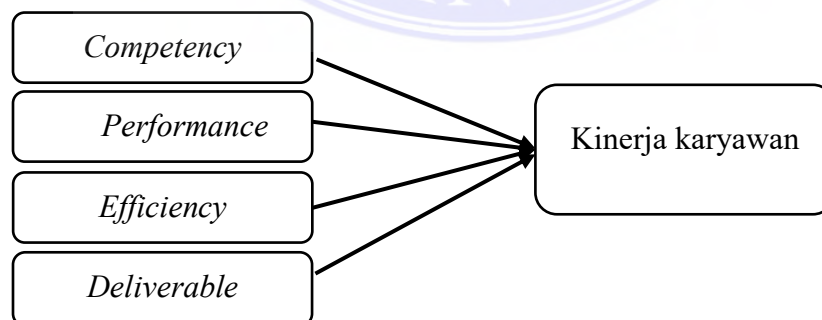
Variabel dependent yang di gunakan yaitu : kinerja karyawan (Y1)

2. Variabel bebas (Independent) Merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat.

Variabel independent yang di gunakan ada 4 yaitu:

- a. *Competency* (X1), *Performance* (X2), *Efficiency* (X3), *Deliverable* (X4)

3.5 Kerangka Berpikir



Gambar 3. 1 Kerangka Berfikir

Sedarmayanti, (2017) mengatakan bahwa “*Competency*” lebih dekat pada kemampuan serta keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin yang menunjukkan kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya serta, meningkatkan kinerja sampai pada tingkat baik atau sangat baik.

Herudini Subariyanti, (2017) mengatakan bahwa “*Performance*” Hasil akhir pekerjaan karyawan dan memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan, dan bekerja dengan kinerja yang tinggi serta hasilnya pun mencapai tujuan atau sasaran dari perusahaan.

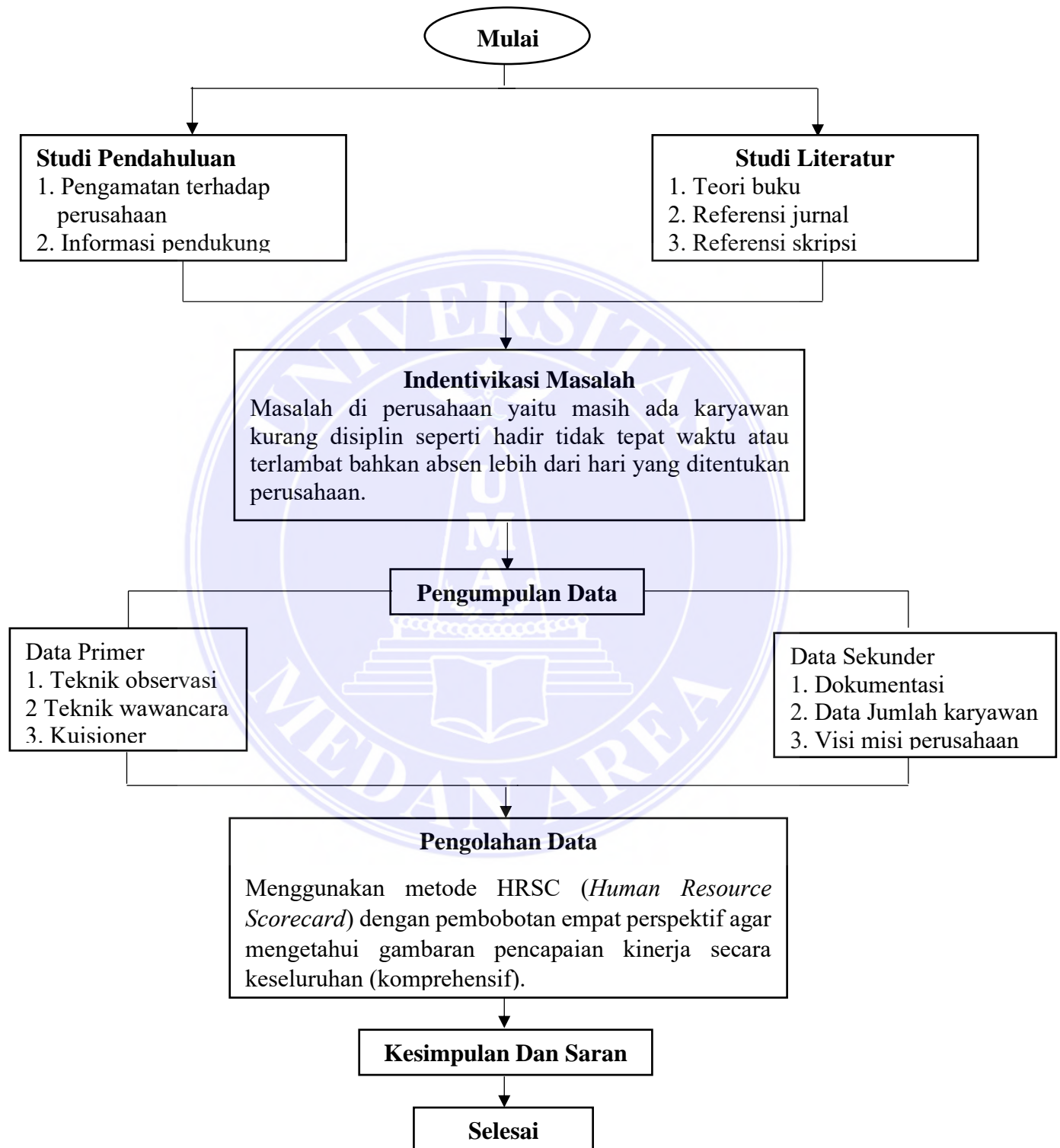
Regita Christa Tesselonika, (2021) “*Efficiency*” Efisiensi mempengaruhi Kinerja Karyawan, dimana dengan perusahaan melakukan Efisiensi Kerja secara maksimal maka Kinerja Karyawan akan lebih meningkat. Efisiensi kerja dapat dilihat dari peningkatan penghematan waktu yang menunjukkan hasil yang baik, bekerja dengan mengikuti prosedur atau cara kerja efektif dan efisien yang ditetapkan, kepatuhan, ketaatan, kerapian dan ketelitian bekerja, dan mutu kerja yang memuaskan.

Fendy Maradita, (2020) “*Deliverable*” mempengaruhi kinerja karyawan dalam kontribusi penting human capital untuk mengimplementasikan strategi

perusahaan. Dalam hal ini secara strategic memfokuskan pada tingkah laku karyawan dalam berorganisasi di perusahaan.



3.6 Metodologi Penelitian



Gambar 3. 2 Metodologi Penelitian

3.8 Studi Literatur

Studi literatur bertujuan untuk menemukan sebuah masalah guna di teliti dan mencari 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.

3.7 Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan bertujuan untuk mendapatkan informasi-informasi yang diperlukan oleh peneliti 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 di UD. Rezeki Baru dan wawancara kepada pimpinan perusahaan untuk memperoleh informasi yang diperlukan.

3.9 Perumusan Masalah

Perumusan masalah yang dibahas pada penelitian ini membantu menyusun langkah-langkah dalam penyelesaian masalah yang dilakukan pada penelitian. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengukuran

kinerja sumber daya manusia menggunakan metode Human Resources Scorecard pada UD Rezeki Baru.

3.10 Penetapan Tujuan

Penetapan Tujuan dari penelitian yaitu proses memutuskan apa yang ingin dicapai pada penelitian dimana untuk mengetahui indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* di UD Rezeki Baru, dan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard*.

3.11 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 Kuesioner menggunakan metode HRSC (*Human Resources Scorecard*) 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 cukup setuju (KS), skala 4 setuju (S), hal ini untuk mengetahui hasil dari rekapitulasi dimana akan di uji nilai validitas dan uji nilai reliabilitas.

3.12 Penyebaran Kuesioner Umum

Setelah kuesioner dirancang selanjutnya adalah melakukan penyebaran kuesioner umum untuk menetapkan sasaran strategis. Kuesioner ini disebarakan kepada pimpinan perusahaan dan seluruh karyawan bagian workshop di UD.

Rezeki Baru sebanyak 30 orang dalam kuesioner HRSC (*Human Resources Scorecard*) dan mengenai variabel yang ditetapkan. Dalam pengambilan data kuisisioner, langkah setelahnya yaitu melakukan pengambilan data dengan memberikan kuesioner kepada para konsumen dengan jumlah responden ditentukan dengan metode Slovin dengan batas toleransi kesalahan yang ditetapkan adalah 10%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan: n = jumlah sampel
N = jumlah total populasi
e = batas toleransi error

3.13 Pengumpulan Data

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

1. Data primer

Merupakan data yang diperoleh langsung saat penelitian seperti observasi di UD Rezeki Baru, serta wawancara langsung kepada pimpinan perusahaan dan penyebaran kuesioner kepada karyawan yang bertujuan untuk mendapatkan ukuran kinerja yang aktual dan sesuai dengan kondisi perusahaan yang sebenarnya di UD Rezeki Baru.

2. Data Sekunder

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

3. Uji Validitas

Dalam mengetahui keakuratan dari setiap pertanyaan pada kuesioner yang telah disebarkan dilakukan uji validitas. Dalam mengukur validitas dapat menggunakan 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 dapat dihitung menggunakan rumus:

$$R_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

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

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. rumus reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* adalah sebagai berikut :

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right)$$

3.14 Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan berdasarkan data yang sudah dikumpulkan sebelumnya menggunakan metode Human Resources Scorecard.

3.14.1 Perancangan dengan Metode Human Resources Scorecard

Pada tahap ini dilakukan perancangan kinerja sumber daya manusia dengan metode Human Resources Scorecard. Langkah dalam proses pelaksanaan sumberdaya manusia yang efektif agar Metode Human Resources Scorecard dapat terimplementasi dengan benar.

1. Menciptakan strategi

Membuat 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.

2. 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 (lead indicator) yang merupakan ukuran untuk mencapai sasaran strategis dan ukuran pemicu kinerja (lead indicator) yang merupakan ukuran untuk menunjukkan penyebab dicapainya ukuran hasil.

3. Melaksanakan manajemen pengukuran

Pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode human resources scorecard menggunakan empat perspektif yaitu perspektif *Human Resources Competency*, perspektif *High Performance work system*, perspektif *Human Resources Deliverable*, dan perspektif *Human Resources Efficiency* di UD Rezeki Baru *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.

3.15 Analisa

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



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data serta pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan dari penelitian yang dilakukan di UD. Rezeki Baru adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) yang harus dilakukan evakuasi dalam penerapan tiap prespektif antara lain:
 - a. Pada perspektif *Human Resources Competency*, dari perhitungan nilai jenjang interval pada *Human Resources Competency*, dengan bobot nilai sebesar 337 masuk pada interval 262,5–375 dengan rata-rata 11,23 dimana (tidak memuaskan).
 - b. Pada perspektif *High Performance Work System*, dari perhitungan nilai jenjang interval pada perspektif *High Performance Work System*, dengan bobot nilai sebesar 205 masuk pada interval 157,5–225 dengan rata-rata 6,83 dimana (tidak memuaskan).
 - c. Pada perspektif *Human Resources Deliverable*, dari perhitungan nilai jenjang interval pada perspektif *Human Resources Deliverable*, dengan bobot nilai sebesar 449 masuk pada interval 315–450 dengan rata-rata 14,97 dimana (tidak memuaskan).
 - d. Pada perspektif *Human Resources Efficiency*, dari perhitungan nilai jenjang interval pada perspektif *Human Resources Efficiency*, dengan

bobot nilai sebesar 559 masuk pada interval 420–600 dengan rata-rata 19,97 dimana (tidak memuaskan).

5.2 Saran

Adapun yang dapat dilakukan untuk langkah perbaikan kinerja karyawan kedepan adalah seperti:

1. Memberikan pelatihan kerja untuk pengembangan keahlian bagi karyawan agar keahlian yang dimiliki setiap karyawan dapat merata.
2. Pihak perusahaan dapat memberikan sebuah reward berupa bonus kepada karyawan apabila bekerja mencapai bahkan melebihi target produksi. Agar menjadi motivasi kerja sehingga karyawan selalu bekerja dengan rajin dan semangat.
3. Penilaian kinerja karyawan sebaiknya dilakukan secara rutin agar dapat mengetahui bagaimana tingkat kinerja karyawan apakah semakin meningkat atau malah sebaliknya.
4. Para karyawan agar lebih memperhatikan kerja sama tim agar lebih mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep dan Indikator, edisi 1. Ed. Zanafa, Pekanbaru.
- Becker, Huselid, dan Ulrich, 2010. HR Scorecard: Menghubungkan orang, strategi, dan kinerja. Boston: Harvard Business School Press.
- Carina Lorisa, Carla Olyvia Doaly, 2017. Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard Di PT Trio Jaya Steel, Jurnal Teknik Industri.Vol. 7 No. 3.
- Diniaty, Dewi, dkk, 2019. Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP).
- Dessler, Gary, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Dwiyani, D.dan Sarino, A, 2018. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru. Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi.
- Edison, Yohny anwar, Imas komariyah, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, 2016. Analisis Kinerja Keuangan. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- Hamali, A. Y, 2018. Pemahaman Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: PT Buku Seru.
- Hasibuan dalam Sutrisno, E, 2017 Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana, Jakarta.
- Isti pujihastuti, 2010, Prinsip Penulisan Kuisisioner Penelitian, Jurnal Agribisnis dan Pengembangan wilayah.
- Kasmir, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kamaludin, Undang Ahmad Dan Alfan, Muhammad, 2010. Etika Manajemen islam, Bandung: Pustaka Setia.
- Maryuliana, dkk 2016. Sitem Informasi Angket Pengukuran Skala Kebutuhan Materi Pembelajaran Tambahan Sebagai Pendukung Pengambilan

- Keputusan di SMA Menggunakan Skala Likert. *Jurnal Teknik Informatika*, Universitas Islam Sultan Agung.
- Moehariono, 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Novita, B.S.Sunuharjo dan Ika Ruhana, 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Özçelik, 2016. High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. *Procedia - Social and Behavioral Science*
- Phiong, S. dan Surjasa, D, 2018. Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard Dan Alat Ukur OMAX (OBJECTIVE MATRIX) Pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper. *Jurnal Teknik Industri*.
- Priyono dan Marnis, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rivai dan Basri dalam Masram, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo, Zifatama Publisher.
- Rahman, Rafiqhi, 2020. Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard (HRSC) Dan Total Quality Management (TQM) Pada PT. Prospecta Garmindo. *Skripsi, Institut Sains & Teknologi Akprind Yogyakarta*, Fakultas Teknologi Industri.
- Sutrisno, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Sinambela, L. P, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Subariyanti, H, 2017. Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTLR Batan.
- Sugiyono, 2018. *Metode Penelitian kuantitatif*. Bandung. Alfabeta.

Surjasa, Dadang & Wiguna, Adhi Dimas, 2020. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Human Resource Scorecard di PT. Modern Multi Kemasindo.

Susilo. (2011). Perencanaan pembelajaran. Bandung: Remaja Rosda Karya

Welan, J.& Christy N, 2018. Pengaruh Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Pada PT. Hasjrat Abadi Tendean Manado.

Zaini & Suryadi, 2020. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Human Resource Scorecard (HRSC) di CV. XYZ.



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Hasil Kuisisioner

Nama Responden	JK	Umur	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	Total
Iwan	L	35	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	58
Lukman	L	27	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
Rangga	L	29	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	39
Nining	P	32	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	41
Riska	P	28	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	60
Roy	L	35	2	3	4	3	2	2	3	2	3	1	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	59
Kokom	P	28	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	69
Ije	P	34	2	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	65
Dewi	P	30	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	45
Ugi	P	36	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	42
Dina	P	32	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	68
Kunun	P	34	2	4	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	3	4	2	4	4	2	3	4	4	66
Sintia	P	30	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	4	2	2	48
Siti	P	37	2	3	4	3	1	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	63
Aini	P	30	2	3	2	3	1	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	61
Cardo	L	29	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	66
Ina	P	28	1	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	62
Rahma	P	25	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	39
Susi	P	27	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	41
Pasa	L	29	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	42
Jeffri	L	35	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	72
Aji	L	34	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	47
Rifky	L	33	2	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	66
In	P	28	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	44
Amar	L	26	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	68
Herman	L	30	3	4	2	4	1	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	75
Dimas	L	26	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	49
Sulaiman	L	39	2	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	66
Joko	L	36	1	3	4	3	2	1	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	64
Rendy	L	29	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	66

Lampiran 2 Hasil Pengujian SPSS

1. Uji Reabilitas

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.762	.968	23

2. Uji Validitas

Inter-Item Correlation Matrix

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
P1	1.000	.461	.193	.461	.200	1.000	.461	.474	.468	.399	.468	.193	.461	.067	.461	.410
P2	.461	1.000	.340	1.000	.416	.461	1.000	.254	.830	.859	.830	.340	1.000	.306	1.000	.359
P3	.193	.340	1.000	.340	.411	.193	.340	.348	.449	.183	.449	1.000	.340	.315	.340	.375
P4	.461	1.000	.340	1.000	.416	.461	1.000	.254	.830	.859	.830	.340	1.000	.306	1.000	.359
P5	.200	.416	.411	.416	1.000	.200	.416	.294	.382	.325	.382	.411	.416	.206	.416	.225
P6	1.000	.461	.193	.461	.200	1.000	.461	.474	.468	.399	.468	.193	.461	.067	.461	.410
P7	.461	1.000	.340	1.000	.416	.461	1.000	.254	.830	.859	.830	.340	1.000	.306	1.000	.359
P8	.474	.254	.348	.254	.294	.474	.254	1.000	.310	.264	.310	.348	.254	.256	.254	.487
P9	.468	.830	.449	.830	.382	.468	.830	.310	1.000	.693	1.000	.449	.830	.327	.830	.442
P10	.399	.859	.183	.859	.325	.399	.859	.264	.693	1.000	.693	.183	.859	.383	.859	.269
P11	.468	.830	.449	.830	.382	.468	.830	.310	1.000	.693	1.000	.449	.830	.327	.830	.442
P12	.193	.340	1.000	.340	.411	.193	.340	.348	.449	.183	.449	1.000	.340	.315	.340	.375
P13	.461	1.000	.340	1.000	.416	.461	1.000	.254	.830	.859	.830	.340	1.000	.306	1.000	.359
P14	.067	.306	.315	.306	.206	.067	.306	.256	.327	.383	.327	.315	.306	1.000	.306	.475
P15	.461	1.000	.340	1.000	.416	.461	1.000	.254	.830	.859	.830	.340	1.000	.306	1.000	.359
P16	.410	.359	.375	.359	.225	.410	.359	.487	.442	.269	.442	.375	.359	.475	.359	1.000
P17	.461	1.000	.340	1.000	.416	.461	1.000	.254	.830	.859	.830	.340	1.000	.306	1.000	.359
P18	.445	.960	.267	.960	.382	.445	.960	.269	.786	.968	.786	.267	.960	.360	.960	.324
P19	.468	.830	.449	.830	.382	.468	.830	.310	1.000	.693	1.000	.449	.830	.327	.830	.442
P20	.206	.349	.604	.349	.259	.206	.349	.414	.384	.431	.384	.604	.349	.748	.349	.531
P21	.461	1.000	.340	1.000	.416	.461	1.000	.254	.830	.859	.830	.340	1.000	.306	1.000	.359
P22	.461	1.000	.340	1.000	.416	.461	1.000	.254	.830	.859	.830	.340	1.000	.306	1.000	.359
TOTAL	.561	.916	.587	.916	.505	.561	.916	.464	.877	.808	.877	.587	.916	.500	.916	.573

Sambungan Uji Validitas

P17	P18	P19	P20	P21	P22	TOTAL
.461	.445	.468	.206	.461	.461	.561
1.000	.960	.830	.349	1.000	1.000	.916
.340	.267	.449	.604	.340	.340	.587
1.000	.960	.830	.349	1.000	1.000	.916
.416	.382	.382	.259	.416	.416	.505
.461	.445	.468	.206	.461	.461	.561
1.000	.960	.830	.349	1.000	1.000	.916
.254	.269	.310	.414	.254	.254	.464
.830	.786	1.000	.384	.830	.830	.877
.859	.968	.693	.431	.859	.859	.808
.830	.786	1.000	.384	.830	.830	.877
.340	.267	.449	.604	.340	.340	.587
1.000	.960	.830	.349	1.000	1.000	.916
.306	.360	.327	.748	.306	.306	.500
1.000	.960	.830	.349	1.000	1.000	.916
.359	.324	.442	.531	.359	.359	.573
1.000	.960	.830	.349	1.000	1.000	.916
.960	1.000	.786	.407	.960	.960	.891
.830	.786	1.000	.384	.830	.830	.877
.349	.407	.384	1.000	.349	.349	.613
1.000	.960	.830	.349	1.000	1.000	.916
1.000	.960	.830	.349	1.000	1.000	.916
.916	.891	.877	.613	.916	.916	1.000

DOKUMENTASI



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



UNIVERSITAS MEDAN AREA

FAKULTAS TEKNIK

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estetis/Jalan PBSI Nomor 1 ☎ (061) 7366878, 7366168, 7364348, 7366781, Fax (061) 7366998 Medan 20122
Kampus II : Jalan Seiastekdi Nomor 79 / Jalan Sei Serayu Nomor 70 A, ☎ (061) 8225602, Fax (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.ftknik.uma.ac.id E-mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 016/FT.5/01.10/I/2022
Lamp : -
Hal : **Perubahan Judul Tugas Akhir**

21 Januari 2022

Yth. Pembimbing Tugas Akhir
Sutrisno, ST, MT
Healthy Aldriany Prasetyo, ST, MT
di
Tempat

Dengan hormat,
Sehubungan dengan adanya perubahan judul tugas akhir pada SK pembimbing nomor 595/FT.5/01.10/XII/2021 tertanggal 16 Desember 2021 maka perlu diterbitkan kembali SK Pembimbing Skripsi baru atas nama mahasiswa tersebut :

N a m a : Eben Nezer Gultom
N P M : 188150008
Jurusan : Industri

Maka dengan hormat kami mengharapkan kesediaan saudara :

1. **Sutrisno, ST, MT** (Sebagai Pembimbing I)
2. **Healthy Aldriany Prasetyo, ST, MT** (Sebagai Pembimbing II)

Adapun Tugas Akhir Skripsi berjudul :

"Pengukuran Kinerja Karyawan (Sumber Daya Manusia) dengan Menggunakan Metode HRSC pada Pembuatan Keripik".

SK Pembimbing ini berlaku selama enam bulan terhitung sejak SK ini diterbitkan. Jika proses pembimbing melebihi batas waktu yang telah ditetapkan, SK ini dapat ditinjau ulang.

Demikian kami sampaikan, atas kesediaan saudara diucapkan terima kasih.

