

**PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
DENGAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD DAN  
*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* PADA CV. ANEKA  
TEKNIK MANDIRI**

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**FAUZI ANWAR SILALAH**

**198150042**



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI**

**FAKULTAS TEKNIK**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**MEDAN**

**2024**

**PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DAN  
*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* PADA CV. ANEKA  
TEKNIK MANDIRI**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
di Fakultas Teknik Program Studi Teknik Industri

Universitas Medan Area



**OLEH:**

**FAUZI ANWAR SILALAH**

**198150042**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI**

**FAKULTAS TEKNIK**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**MEDAN**

**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 11/2/25

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode  
*Human Resources Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process*  
Pada CV. Aneka Teknik Mandiri.

Nama : Fauzi Anwar Silalahi

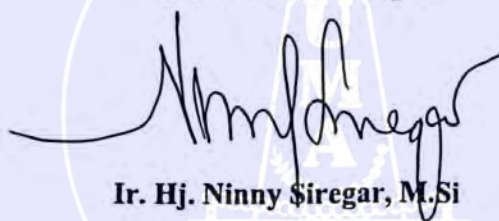
NPM : 198150042

Fakultas : Teknik

Program Studi : Teknik Industri

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing I



Ir. Hj. Ninny Siregar, M.Si

Mengetahui,

Dekan Fakultas Teknik



Dr. E. D. Supriatno, ST, MT

Ketua Program Studi



Nukhe Andri Silviana, ST., MT

Tanggal lulus : 5 April 2024

## **HALAMAN PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fauzi Anwar Silalahi

NPM : 198150042

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

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan.

Medan, 16 Desember 2024



**Fauzi Anwar Silalahi**  
**198150042**

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

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

Nama : Fauzi Anwar Silalahi  
NPM : 19.815.0042  
Program Studi : Industri  
Fakultas : T e k n i k  
Jenis karya : Skripsi

Demikian 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 : **Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Human Resources Scorecard* Dan *Analytical Hierarchy Process* Pada CV. Aneka Teknik Mandiri.** Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan 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 : 16 Desember 2024



Fauzi Anwar Silalahi

19.815.0042

## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di UjungBatu pada tanggal 08 Agustus 2000 dari Bapak Torop M Silalahi dan Ibu Romasita R BR Sitohang. Penulis merupakan anak ketiga dari Empat bersaudara. Adapun jenjang pendidikan yang sudah dilalui penulis sebagai berikut:

1. Tahun 2007, Penulis menempuh pendidikan di SD Negeri 018 Tandun Barat dan dinyatakan lulus pada tahun 2013.
2. Tahun 2013, Penulis menempuh pendidikan di SMP Negeri 4 UjungBatu dan dinyatakan lulus pada tahun 2016.
3. Tahun 2016, Penulis menempuh pendidikan di SMK Negeri 1 UjungBatu dan dinyatakan lulus pada tahun 2019.
4. Tahun 2019, penulis melanjutkan kuliah di Universitas Medan Area pada Program Studi Teknik Industri di Fakultas Teknik.

Dengan ketekunan serta motivasi tinggi untuk terus belajar dan berusaha, penulis telah berhasil menyelesaikan pengerjaan tugas akhir skripsi ini. Semoga dengan penulisan tugas akhir skripsi ini mampu memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan.

Akhir kata penulis mengucapkan rasa syukur yang sebesar-besarnya atas terselesaikannya skripsi yang berjudul "**Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Human Resources Scorecard* Dan *Analytical Hierarchy Process* Pada CV. Aneka Teknik Mandiri**".

## ABSTRAK

**Fauzi Anwar Silalahi. 198150042. Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Human Resources Scorecard* Dan *Analytical Hierarchy Process*, dibimbing oleh Ibu Ir. Hj. Niny Siregar, M.Si.**

CV. Aneka Teknik Mandiri merupakan industri pengecoran logam yang memiliki karyawan sebanyak 20 orang yaitu 17 orang dibagian produksi dan 3 orang dibagian administrasi atau kantor. Jam kerja diperusahaan ini yaitu dari pukul 08.00-17.00 WIB. Adapun produk yang dihasilkan adalah alat atau peralatan suku cadang mesin pabrik, assesoris, sambungan pipa air minum, dan mesin pengolah hasil pertanian, perkebunan, dan peternakan. Dalam perhitungan tingkat pengukuran kinerja karyawan CV. Aneka Teknik Mandiri pada penelitian yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner didapatkan hasil metode HRSC hasil kuesioner di uji validitas dan uji reliabilitas diperoleh rtabel sebesar 0,444 dan rhitung 0,467 dan dinyatakan valid dan di uji reliabilitas diperoleh nilai variabel sebesar 0,689 dan dinyatakan reliable. Dalam metode AHP didapatkan hasil pengukuran kinerja berdasarkan perhitungan kuesioner perbandingan menunjukkan bahwa: kriteria *Prespective personal* merupakan kriteria yang paling penting bagi Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia di CV. Aneka Teknik Mandiri dengan nilai bobot 0,29 atau 29%, berikutnya adalah kriteria *Prespektif compensation* dengan nilai bobot 0,26 atau 26%, kemudian kriteria *Prespective high peformance* dengan nilai bobot 0,25 atau 25% sedangkan kriteria *Prespective High Aligment* dengan nilai bobot 0,20 atau 20%.

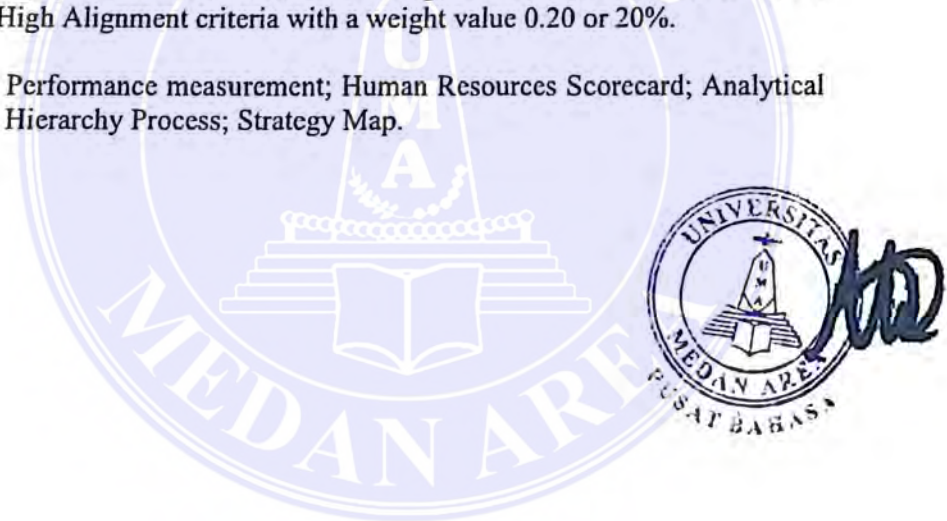
**Kata Kunci:** Pengukuran kinerja; *Human Resources Scorecard*; *Analytical Hierarchy Process*; Peta Strategi.

## ABSTRACK

**Fauzi Anwar Silalahi. 198150042. *Human Resources Performance Measurement Using the Human Resources Scorecard and Analytical Hierarchy Process Method, supervised by Mrs. Ir. Hj. Ninny Siregar, M.Sc.***

CV. Aneka Teknik Mandiri is a metal casting industry which has 20 employees, namely 17 people in the production section and 3 people in the administration or office section. Working hours at this company are from 08.00-17.00 WIB. The products produced are tools or equipment, spare parts for factory machines, accessories, drinking water pipe connections, and machines for processing agricultural, plantation and livestock products. In calculating the level of measurement of CV employee performance. Various Independent Techniques in research carried out through distributing questionnaires, the results of the HRSC method were obtained. The results of the questionnaire were tested for validity and reliability tests, obtained and r table of 0.444 and r hitug of 0.467 and were declared valid and in the reliability test the variable value was obtained at 0.689 and was declared reliable. In the AHP method, performance measurement results obtained based on comparative questionnaire calculations showed that: Personal perspective criteria are the most important criteria for measuring human resource performance at CV. Aneka Teknik Mandiri with a weight value of 0.29 or 29%, next are the Perspective compensation criteria with a weight value of 0.26 or 26%, then the Prespective high performance criteria with a weight value of 0.25 or 25% while the Prespective High Alignment criteria with a weight value 0.20 or 20%.

**Keywords:** Performance measurement; Human Resources Scorecard; Analytical Hierarchy Process; Strategy Map.





## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan yang telah melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir ini. Adapun judul tugas akhir ini berjudul **“Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Human Resources Scorecard* Dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Pada CV. Aneka Teknik Mandiri (ATM)”**

Adapun Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan Tugas Akhir pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Medan Area. Dalam penyelesaian penyusunan Tugas Akhir ini tidak lepas dari dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc. selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Dr. Eng., Supriatno, S.T, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Medan Area
3. Ibu Nukhe Andri Silviana, ST. MT, selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Medan Area.
4. Ibu Ir. Hj. Ninny Siregar, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang senantiasa membantu, memberikan arahan dan motivasi kepada penulis.
5. Seluruh Dosen Program Studi Teknik Industri Universitas Medan Area yang telah memberikan ilmu pengetahuannya ketika mengajar mata kuliah dengan ikhlas dan penuh kesabaran kepada penulis.

6. Kedua orangtua saya, Torop M Silalahi dan Romasita R Br Sitohang yang selalu menyayangi saya dan memberikan support terbaik kedalam hidup saya.
7. Bapak Ariyanto, selaku pemilik usaha beserta para karyawan yang telah memberikan kesempatan dan membantu penulis selama melaksanakan penelitian.
8. Seluruh staff Teknik Universitas Medan Area, terkhusus kepada Kak Pujiarti selaku IT Support Program Studi Teknik Industri yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis pada saat masa perkuliahan.
9. Seluruh teman-teman, abangda/kakanda IMTI-UMA, MAPALA-UMA, rekan seperjuangan Teknik Industri Stambuk 2019 Universitas Medan Area yang memberikan dukungan baik tenaga, pikiran, maupun semangat kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tugas Akhir ini masih kurang dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan kritik, saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan di masa yang akan datang dan oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis mohon maaf atas segala kekurangan.

Medan, Februari 2024



Fauzi Anwar Silalahi

(198150042)

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>i</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABCTRAK.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	2
1.3 Batasan Masalah.....	2
1.4 Tujuan Penelitian.....	3
1.5 Manfaat Penelitian.....	3
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>6</b>
2.1 Organisasi Manajemen Industri.....	6
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	6
2.3 Kinerja .....	7
2.4 Pengukuran Kinerja .....	7
2.5 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) .....	8
2.6 <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) .....	9
2.4.1 Model Tujuh Langkah Untuk Menerapkan Peran Strategis SDM..	10
2.4.2 Perspektif dalam <i>Human Resources Scorecard</i> .....	12
2.4.3 Keuntungan <i>Human Resources Scorecard</i> .....	14

2.7	<i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> .....	14
2.8	<i>Traffic Light System</i> .....	17
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>18</b>
3.1	Waktu Dan Tempat Penelitian .....	18
3.2	Jenis Dan Sumber Data Penelitian .....	18
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	19
3.4	Variabel Penelitian .....	19
3.5	Populasi, Sampel Dan Teknik Sampling .....	20
3.6	Pengolahan Data.....	20
3.7	Kerangka Berpikir .....	20
3.8	Metode Penelitian.....	22
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>		<b>23</b>
4.1	Pengumpulan Data .....	23
4.1.1	Visi Dan Misi.....	23
4.1.1.1	Visi dan Misi Perusahaan.....	23
4.2	<i>Strategic Map</i> .....	24
4.2.1	Identifikasi <i>Strategis Objective</i> masing - masing <i>perspective</i> .....	25
4.3	Penentuan Key Performance Indicator Masing-masing Strategic Objective (sumber: CV. Aneka Teknik Mandiri).....	28
4.4	Pengumpulan Data Primer.....	28
4.5	Pengumpulan Data Sekunder .....	29
4.6	Pengukuran Kinerja Human Resource Scorecard Dengan Faktor Pembobotan.....	31
4.6.1	Perspective Personal.....	31
4.6.2	Perspective Compensation .....	32
4.6.3	Perspective Aligment .....	33

4.6.4	Perspective High Performance .....	33
4.7	Pengolahan Data Pengukuran Kinerja Human Resource Scorecard (HRSC).....	34
4.7.1	Pengolahan Data Kuesioner .....	34
4.7.2	Uji Validitas .....	35
4.7.3	Uji Reliabilitas .....	37
4.8	Pengolahan Data Pengukuran Kinerja <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) Dengan Faktor Pembobotan .....	37
4.8.1	Pengolahan Data Kuesioner AHP .....	38
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>45</b>
5.1	Kesimpulan.....	45
5.2	Saran .....	46
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>48</b>
<b>Lampiran .....</b>		<b>50</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Skala Penilaian Perbandingan Pasangan.....	15
Tabel 2. 2 <i>Indeks Random</i> .....	16
Tabel 2. 3 <i>Traffic Light System</i> .....	17
Tabel 4. 1 <i>Strategic Objective</i> dan <i>Key Performance Indicator</i> dari masing- masing <i>Perspectiv</i> .....	28
Tabel 4. 2 Rekapitulasi Data Sekunder <i>Perspectif Personal</i> .....	29
Tabel 4. 3 Rekapitulasi Data Sekunder <i>Perspektif Compensation</i> .....	30
Tabel 4. 4 Rekapitulasi Data Sekunder <i>Perspectif Aligment</i> .....	30
Tabel 4. 5 Rekapitulasi Data Sekunder <i>Perspectif High Performance</i> .....	30
Tabel 4. 6 Perancangan Pengukuran <i>Perspective Personal</i> .....	32
Tabel 4. 7 Perancangan Pengukuran <i>Perspective Compensation</i> .....	32
Tabel 4. 8 Perancangan Pengukuran <i>Perspective Alignment</i> .....	33
Tabel 4. 9 Perancangan Pengukuran <i>Perspective High Performance</i> .....	34
Tabel 4. 10 Hasil Rekap Kuesioner HRSC Pada karyawan CV. Aneka Teknik Mandiri.....	34
Tabel 4. 11 Uji validitas Pernyataan Kriteria.....	36
Tabel 4. 12 Uji Reliabelitas.....	37
Tabel 4. 13 Hasil Kuesioner Perbandingan Indikator kriteria.....	38
Tabel 4. 14 nilai geomean Pembobotan Hirarki untuk Semua Kriteria Bernilai Desimal .....	41
Tabel 4. 15 Matriks Faktor Pembobotan Hirarki Semua Kriteria yang dinormalkan dan Vektor Eigen.....	41
Tabel 4. 16 Nilai Bobot dan Persentase Kriteria.....	43
Tabel 4. 17 Perhitungan Uji Konsistensi .....	43

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Mentranformasikan Arsitektur SDM dalam aset strategis .....	10
Gambar 2. 2 Arsitektur Strategis SDM (Rivai, Basri, Sagala, Murni, & Abdullah, 2005) .....	11
Gambar 3. 1 Kerangka Berpikir .....	21
Gambar 3. 2 Metode Penelitian.....	22
Gambar 4. 1 <i>Strategic Map</i> .....	24



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

CV. Aneka Teknik Mandiri merupakan perusahaan swasta nasional yang didirikan di Jln. Pelita VI No. 5 Medan pada tanggal 17 Oktober 2017 berdasarkan Akte Notaris Kemenkumham. Perusahaan ini merupakan industri pengecoran logam yang memiliki karyawan sebanyak 20 orang yaitu 17 orang dibagian produksi dan 3 orang dibagian administrasi atau kantor. Jam kerja diperusahaan ini yaitu dari pukul 08.00-17.00 WIB. Adapun produk yang dihasilkan adalah alat atau peralatan suku cadang mesin pabrik, assesoris, sambungan pipa air minum, dan mesin pengolah hasil pertanian, perkebunan, dan peternakan seperti giboult joint, roster, roda gigi, *pulley*, *kemp saddle*, *gresher*, *cover*, bunga pagar, *speadle coupling*, *bushing*, *impeler pump*, dan roda angin.

Pertumbuhan ekonomi dunia yang semakin pesat menuntut persaingan antara perusahaan satu dan lainnya untuk terus memaksimalkan performa kinerjanya secara menyeluruh. Peran sumber daya manusia dalam organisasi adalah sangat dominan, karena merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi Sumber daya manusia hendaknya menjadi sebuah nilai tambah (*value-adding*) bagi organisasi, dimana pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan harus terus dikembangkan untuk mendukung strategi perusahaan. Konsep atau cara keterkaitan antara strategi perusahaan dan strategi sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja perusahaan dikenal dengan Human Resources Scorecard.

Berdasarkan hasil observasi dan juga wawancara kepada pemilik diketahui terdapat sebagian karyawan yang kurang disiplin, seperti terdapat karyawan yang



hadir tidak tepat waktu, bahkan absen, kurangnya pemberian bonus, karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat waktu, pemilik atau manager kurang meningkatkan kapabilitas, melatih sumber daya manusia dengan cara memperhatikan kinerjanya.

Apabila kondisi ini sering terjadi maka akan berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan. Selain itu CV. Aneka Teknik Mandiri belum pernah melakukan pengukuran sumber daya manusia dan belum melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawannya secara berkala.

Untuk mengatasi permasalahan di CV. Aneka Teknik Mandiri, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan metode *Analytical Hierarchy Process* agar diketahui indikator apa saja yang perlu ditingkatkan atau dilakukan perbaikan sehingga diharapkan akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya-upaya peningkatan kinerja secara terus menerus dimasa yang akan datang.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang terdapat pada CV. Aneka Teknik Mandiri maka perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana cara mengetahui tingkat kinerja karyawan?
2. Bagaimana usulan perbaikan yang harus dilakukan untuk perusahaan?

## 1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data yang digunakan merupakan data hasil riset lapangan yang terdiri dari observasi, interview, serta kusioner yang didapatkan dari responden di CV.

Aneka Teknik Mandiri

2. Hasil penelitian hanya sampai pemberian usulan dan rekomendasi kepada perusahaan
3. Penelitian hanya di fokuskan pada Sumber Daya Manusia di CV. Aneka Teknik Mandiri.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian di CV. Aneka Teknik Mandiri adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bobot prioritas dan indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) di CV. Aneka Teknik Mandiri.
2. Untuk mengukur kinerja sumber daya manusia menggunakan *metode Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di CV. Aneka Teknik Mandiri

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian yang dilakukan di CV. Aneka Teknik Mandiri adalah sebagai berikut:

Bagi Penulis

1. Dapat menambah wawasan dan pemahaman tentang pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*.

Bagi Perusahaan

1. Dapat mengetahui indikator yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di CV. Aneka Teknik Mandiri
2. Dapat memberikan masukan berupa upaya perbaikan bagi CV. Aneka Teknik Mandiri dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia

sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Bagi Pembaca

1. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

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

### BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yaitu pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan *metode human resources scorecard* dan *analytical hierarchy process* yang kemudian dituangkan dalam sub bab, sesuai keperluan. Adapun teori yang diperoleh bersumber dari jurnal, prosiding, buku dan media lainnya yang dapat membantu teoritis dalam penelitian ini.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

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

### BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

1. Bab ini menguraikan semua data-data yang diperlukan dalam penelitian, baik itu data primer maupun data sekunder serta menjelaskan langkah-langkah yang digunakan dan teknis pengolahan data untuk menyelesaikan

permasalahan pengukuran kinerja sumber daya manusia di CV. Aneka Teknik Mandiri

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

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

## **DAFTAR PUSTAKA**

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

## **LAMPIRAN**

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

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Organisasi Manajemen Industri

Organisasi diartikan "alat" dan "wadah" tempat manajer melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hubungan pengorganisasian dengan organisasi adalah hasil pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas yang membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen serta penentuan hubungan-hubungan.

Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai susunan-susunan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Kesimpulan yang dapat diambil oleh penulis Organisasi Manajemen Industri adalah wadah untuk mengatur kegiatan – kegiatan yang dilakukan oleh sebuah industri untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara lebih efektif dan juga lebih efisien.

#### 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya (Sutrisno, 2017). Sumber daya manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk

melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk mengatur, mengelola dan memelihara keseluruhan manusia yang ada di perusahaan, agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat dicapai dengan mudah.

### 2.3 Kinerja

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata – kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Moehariono, 2012). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

### 2.4 Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai mempunyai hubungan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Bukhari, 2019).

Menurut Hasibuan, Melayu S.P dalam (Rajagukguk, 2016) disebutkan bahwa dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah sebagai

berikut:

1. Prestasi Kerja: Landasan penilaian kinerja pegawai dapat diukur dari kuantitas dan atau kualitas prestasi kerjanya.
2. Kedisiplinan: Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.
3. Kerjasama: Kesadaran akan Sinergisitas dan Kerjasama pegawai dengan pegawai lain dapat menjadi tolak ukur menilai kinerja pegawai.
4. Keterampilan: Keterampilan pegawai dalam meyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.
5. Tanggung Jawab: Kinerja pegawai juga dapat diukur dari kesediaan pegawai dalam memepertanggungjawabkan hasil kerjanya.

## 2.5 *Key Performance Indicator* (KPI)

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

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

*Key performance indicator* (KPI) atau indikator kinerja utama (IKU) adalah indikator yang digunakan untuk memonitor tingkat pencapaian target kinerja dari

suatu perusahaan. Dalam hal ini sering disebut sebagai KPI perusahaan. Penetapan KPI perusahaan pada dasarnya harus berdasarkan visi dan misi perusahaan, strategi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Untuk mendapatkan IKU atau KPI umumnya dapat dilakukan dengan melalui diskusi antar karyawan dan pimpinan melalui wawancara, atau dari dokumen internal organisasi (Salomon, Suryatmo, & Salim, 2017)

Lima persyaratan indikator kinerja yang baik yaitu *SMART* terdiri sebagai berikut (Moeheriono, 2012):

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

## 2.6 *Human Resources Scorecard (HRSC)*

*Human Resources Scorecard* adalah suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat penting bagi manajer sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan di masa depan mengingat lingkungan selalu

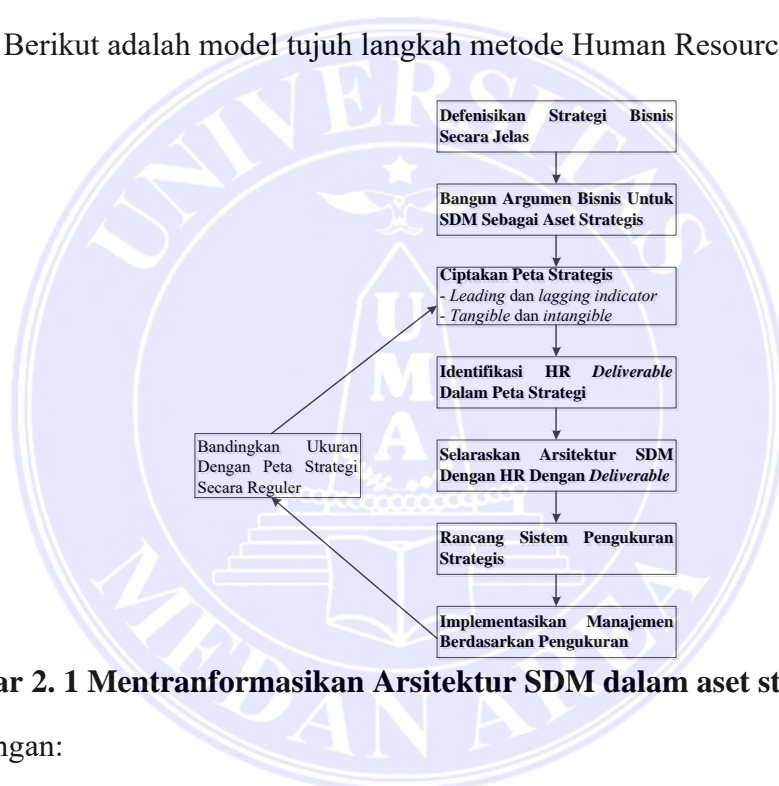


berubah. Human Resource Scorecard adalah alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran *human resource* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan (Pratama, S & Ismail, I, 2018)

### 2.6.1 Model Tujuh Langkah Untuk Menerapkan Peran Strategis SDM

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

Berikut adalah model tujuh langkah metode Human Resources Scorecard:



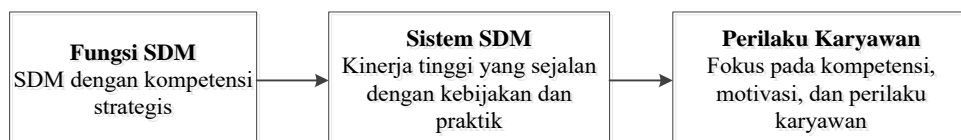
**Gambar 2. 1 Mentranformasikan Arsitektur SDM dalam aset strategis**

Keterangan:

1. Mendefinisikan strategi bisnis secara jelas. Memfokuskan pada implementasi strategi daripada hanya memfokuskan pada isi strateginya. Meningkatkan kehadiran di pasar Internasional, memaksimalkan efisiensi operasi dan memperbaiki produktivitas.
2. Menetapkan peran sumber daya manusia sebagai aset strategik. Didalam membuat kasus bisnis perlu dilakukan penelitian untuk mendukung rekomendasi perumusan kasus tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa

sukses atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh bagaimana mengimplementasikan strategi secara efektif, bukan isi dari strategi itu sendiri.

3. Membuat peta strategi untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai. Di kebanyakan organisasi, nilai pelanggan (*customer value*) tercakup didalam produk dan jasa yang dihasilkan organisasi sebagai suatu hasil yang kompleks dan proses kumulatif yang disebut Michael Porter (1985) sebagai “value chain”. Semua organisasi memiliki value chain dan sistem pengukuran kinerja organisasi harus memperhatikan setiap hubungan didalam rantai itu.
4. Mengidentifikasi hasil-hasil SDM (*HR deliverable*) di dalam peta strategi. Bila manajer sumber daya manusia tidak memahami aspek bisnis, maka para manajer tidak akan menghargai bagian sumber daya manusia tersebut. *HR Deliverable* terbagi dua yaitu *HR Performance Driver* (Penggerakkinerja SDM) dan *HR Enabler* (Pendorong penggerak kinerja). Misalnya: jika suatu perusahaan menetapkan produktivitas sebagai penggerak kinerja, maka penambahan kemampuan (*re-skilling*) adalah enabler-nya.
5. Menyelaraskan “arsitektur” sumber daya manusia dengan *HR deliverable*. Profesional sumber daya manusia menyusun bangunan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kontribusi pada implementasi strategi.



**Gambar 2. 2 Arsitektur Strategis SDM (Rivai DKK, 2005)**

6. Merancang sistem pengukuran SDM yang strategis. Dalam tahap ini

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

7. Menerapkan manajemen berdasarkan pengukuran. Bila *HR scorecard* disejajarkan dengan pentingnya strategi perusahaan, maka professional sumber daya manusia akan menemukan insight baru tentang apa yang harus dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategik. Dengan demikian untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja kelas dunia tergantung pada pemahaman yang jelas apa strategi bersaing dan sasaran operasional perusahaan, serta pernyataan definitif tentang kompetensi karyawan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran perusahaan.

### 2.6.2 Perspektif dalam *Human Resources Scorecard*

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

#### 1. *The Personal perspective*

Yaitu perusahaan merekrut karyawan yang paling baik dan mengembangkannya.

#### 2. *The compensation perspective*

Yaitu perusahaan menggunakan bonus, pembayaran insentif, dan perbedaan - perbedaan yang berarti dalam pembayaran untuk memberikan ganjaran kepada

karyawan yang berprestasi tinggi dan rendah. Ini adalah langkah pertama dalam mempercayai orang sebagai sumber keunggulan kompetitif, namun perusahaan belum secara penuh mengeksplorasi manfaat dari sumber daya sebagai aset strategik.

### 3. *The alignment perspective*

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

### 4. *The high performance perspective*

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

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

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

### 2.3 Keuntungan *Human Resources Scorecard*

*Human Resources Scorecard* memberikan keuntungan dan manfaat perusahaan, yaitu (Pratama & Ismail, 2018)

1. *Human Resources Scorecard* dapat memberikan gambaran yang jelas dan terstruktur tentang peran dan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai visi misi perusahaan.
2. *Human Resources Scorecard* dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia untuk mengelola biaya yang dikeluarkan dan nilai tambah bagi perusahaan.
3. *Human Resources Scorecard* dapat memberikan gambaran yang jelas hubungan sebab akibat antar departemen.
4. *Human Resources Scorecard* dapat memaksimalkan human resources secara profesional dan mengelola tanggung jawabnya yang strategis.
5. *Human Resources Scorecard* fleksibel dalam pengimplementasiannya.

### 2.7 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Metode AHP merupakan metode yang dapat digunakan dalam sistem pengambilan keputusan dengan memperhatikan faktor – faktor persepsi, preferensi, pengalaman dan intuisi. Bobot dikatakan konsisten apabila nilai *inconsistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1. Dengan menggunakan metode AHP dapat ditarik kesimpulan yang merupakan gabungan pendapat dari seluruh *expert* (Susilowati & Hidayatulloh, 2019)

Keunggulan metode AHP sebagai berikut:

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih,

sampai subkriteria yang paling dalam.

2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Secara umum langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan

AHP adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan permasalahan dan menentukan secara spesifik tujuan dan solusinya.
2. Menyusun masalah ke dalam struktur hirarki sehingga permasalahan menjadi Kompleks.
3. Menyusun matriks-matriks perbandingan berpasangan untuk setiap level di bawahnya, sebuah matriks untuk setiap elemen yang tepat berada pada level di atasnya.
4. Pengisian matriks perbandingan berpasangan oleh pengambil keputusan, digunakan pengukuran skala 1 sampai 9. Nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan Saaty dapat diukur menggunakan tabel 2 berikut:

**Tabel 2. 1 Skala Penilaian Perbandingan Pasangan**

<b>Intensitas Kepentingan</b>	<b>Keterangan</b>
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari pada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai – nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan
Kebalikan	Jika aktivitas i mendapat satu angka dibandingkan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
	dengan aktivitas i, maka i memiliki nilai kebalikannya dibanding dengan i

(Sumber: Susilowati & Hidayatulloh, 2019)

5. Melakukan pengujian konsistensi dengan menggunakan eigen value terhadap perbandingan berpasangan antar elemen yang didapatkan pada tiap level hirarki.
6. Mengulangi langkah 3,4 dan 5 setiap level cluster dan hirarki.
7. Melakukan sintesis untuk menyusun bobot vektor eigen tiap elemen masalah pada setiap level hirarki.
8. Mengevaluasi konsistensi hirarki, jika nilainya lebih besar 0.1 maka terjadi inkonsistensi, kualitas data harus diperbaiki.

Rumus dari indeks konsistensi (CI) adalah

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

Dimana:  $\lambda_{\max}$  = eigen value maksimum

n = ukuran matriks

rumus dari konsistensi/inkonsistensi (CR) itu sendiri dapat dituliskan sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Dimana: CR = *Consisten Ratio*

CI = *Indeks Ratio*

RI = *Indeks Random*

**Tabel 2. 2 Indeks Random**

N	1,2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49



(Sumber: Ulfa & Ridwan, 2015)

Apabila nilai  $CR \leq 0,1$ , maka masih dapat ditoleransi tetapi bila  $CR > 0,1$  maka perlu dilakukan revisi, nilai  $CR = 0$  dapat dikatakan “*perfectly consistent*”.

## 2.8 Traffic Light System

*Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah score dari suatu indikator kinerja memerlukan perbaikan atau tidak yang dipresentasikan dengan tiga warna. Keterangan kriteria dalam penilaian kinerja dapat dilihat pada tabel 2. (Lorisa & Doaly, 2017):

**Tabel 2. 3 Traffic Light System**

Indikator Kinerja		Penilaian
$\geq 100$		Kinerja Telah Mencapai Target
100 -50		Kinerja Belum Mencapai Target
$\leq 50$		Kinerja Jauh di Bawah Target

(Sumber: Lorisa dan Doaly, 2017)



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Waktu Dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV. Aneka Teknik Mandiri terletak di Tegal Rejo, Kec. Medan Perjuangan, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Dan penelitian ini dilakukan dalam masa waktu satu bulan.

#### 3.2 Jenis Dan Sumber Data Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian mengumpulkan data yang terstruktur melalui instrumen kusioner. Metode penelitian ini bertujuan untuk membuat gambaran atau deskriptif tentang suatu keadaan secara objektif. Yaitu untuk mengukur kineja sumber daya manusia dengan pendekatan *Human resources scorecard* dan *analytical hierarchy process*.

Sedangkan, sumber data dari penelitian ini ada dua jenis. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuisoner dan wawancara terhadap responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber yang diperoleh dari beberapa sumber yang telah ada. Data sekunder dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dari laporan penelitian, buku ilmiah, artikel, dan jurnal yang

berkaitan dengan penelitian.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, metode yang digunakan adalah dengan melakukan teknik sebagai berikut:

1. Kuisisioner, yaitu merupakan metode pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan tertulis kepada responden.
2. Wawancara, yaitu merupakan metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada objek yang diteliti.

### 3.4 Variabel Penelitian

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

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

1. Variabel terikat (*Dependent*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas.

Variabel dependent yang di gunakan yaitu:

Hasil kinerja karyawan (Y1)

2. Variabel bebas (*Independent*)

Variabel bebas atau variabel independen merupakan variabel yang nilainya mempengaruhi variabel lain.

Variabel independent yang di gunakan ada 3 yaitu:

- i. Individu (X1)
- ii. kompensasi (X2)
- iii. pencapain Kinerja (X3)

#### iv. Kinerja Tinggi (X4)

### 3.5 Populasi, Sampel Dan Teknik Sampling

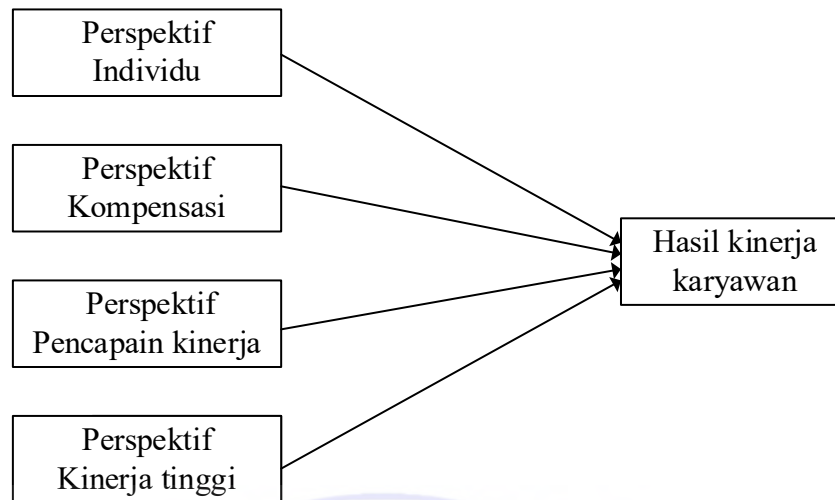
Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih memiliki hubungan erat dengan masalah yang diteliti. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau obyek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik non probability sampling berupa teknik sampel jenuh atau sampel sensus. Jika jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, maka lebih baik diambil seluruhnya untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2013). Oleh karena itu, kuesioner penelitian disebar kepada seluruh karyawan dibagian produksi di CV. Aneka Teknik Mnadiri yaitu sebanyak 20 orang.

### 3.6 Pengolahan Data

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

### 3.7 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan landasan berpikir yang menggambarkan berbagai aspek dalam ruang lingkup kajian. Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka dapat dikembangkan suatu kerangka berfikir atas rencana penelitian ini, yaitu pengaruh personal, compensation, aligment, high performance terhadap hasil kinerja karyawan secara skematis digambarkan seperti pada gambar 3.1 dibawah ini:

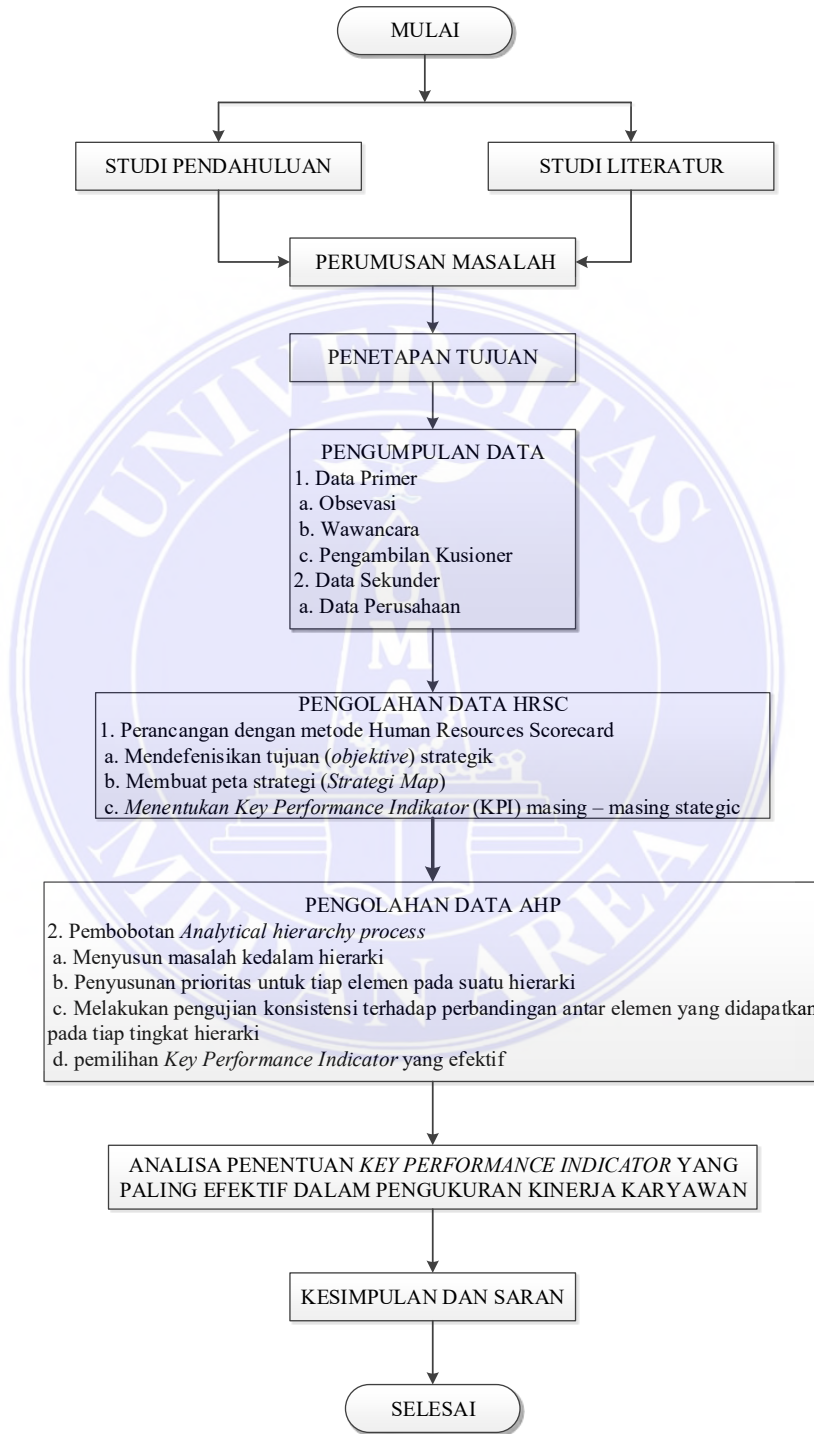


**Gambar 3. 1 Kerangka Berpikir**

1. Perspektif Individu (X1) memiliki indikator yaitu kualitas rekrutmen (seleksi penerimaan karyawan yang meliputi, usia, pendidikan, pengalaman dan kesehatan), pengembangan kompetensi (kualitas training, pemahaman terhadap teknologi, kreatifitas karyawan), identifikasi kemampuan karyawandilihat dari hasil training sehingga dapat ditentukan dibagian mana yang sesuai).
2. Perspektif Kompensasi (X2) memiliki indikator produktifitas karyawan (cara kerja karyawan dan usia karyawan), loyalitas karyawan (tingkat kedatangan pada saat lembur, keseriusan dalam bekerja) kepuasan karyawan (pemberian bonus, fasilitas keselamatan dan Kesehatan kerja).
3. Perspektif Pencapaian kinerja (X2) memiliki indikator meningkatkan kedisiplinan (Tingkat absensi, jumlah absensi), mengurangi *turn over* (persentase pergantian karyawan), meningkatkan mutu karyawan dalam bekerja (waktu renggang dalam bekerja).
4. Perspektif Kinerja tinggi (X4) memilii indikator hasil latihan karyawan prestasi karyawan yang sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan),

penilaian kinerja karyawan (Persentase komplain konsumen, Persentase karyawan yang mendapatkan reward).

### 3.8 Metode Penelitian



Gambar 3. 2 Metode Penelitian

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data serta pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bobot prioritas dan indicator penilaian kinerja sumber daya manusia dari penelitian yang dilakukan di CV. Aneka Teknik Mandiri adalah sebagai berikut:

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

- e. Hasil kuesioner di uji validitas dan uji reliabilitas diperoleh **rtabel sebesar 0,444** dan **rhitug 0,467** dan dinyatakan **valid** karena nilai  $r$  hitung  $\geq r$  tabel dan di uji reliabilitas diperoleh nilai variabel sebesar **0,689** dan dinyatakan **reliable** karena nilai *Cronbach's Alfa*  $\geq 0,6$  maka pertanyaan dikatakan reliable.
2. Tingkat pencapaian kinerja karyawan perusahaan CV. Aneka Teknik Mandiri pada hasil pengukuran kinerja AHP berdasarkan perhitungan kuesioner perbandingan menghasilkan menunjukkan bahwa: kriteria *Prespective personal* merupakan kriteria yang paling penting bagi Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia di CV. Aneka Teknik Mandiri dengan **nilai bobot 0,29 atau 29%**, berikutnya adalah kriteria *Prespektif compensation* dengan **nilai bobot 0,26 atau 26%**, kemudian kriteria *Prespective high performance* dengan **nilai bobot 0,25 atau 25%** sedangkan kriteria *Prespective High Aligment* dengan **nilai bobot 0,20 atau 20%**.

## 5.2 Saran

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

1. Presentase karyawan yang memiliki kemampuan khusus dalam desain, operasional mesin dan pengecatan pada *perspektif personal*. Sebaiknya pihak perusahaan menambahkan tenaga agar bisa lebih baik lagi.
2. Tingkat kepuasan karyawan pada *perspektif compentation*. Sebaiknya pihak perusahaan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawan karena segala kebijakan yang telah diberikan perusahaan mempengaruhi tingkat kepuasan

karyawan yang bisa berdampak pada produktivitas perusahaan.

3. Tingkat Absensi Karyawan dan Jumlah Sanksi pada *perspektif alignment*.  
Sebaiknya pihak perusahaan lebih menekankan kedisiplinan dan dapat memberi memotivasi kepada karyawan. Dan juga pada tingkat waktu efektif saat bekerja sebaiknya pihak perusahaan lebih meningkatkan mutu karyawan dalam bekerja.
4. Presentase karyawan yang mendapatkan Penghargaan pada *perspektif High Performance*. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan prestasi karyawan tidak hanya dipandang dari segi *financial* saja, akan tetapi harus dipandang dari segi prestasi yang diberikan untuk perusahaan dan Presentase Komplain Customer sebaiknya perusahaan memperhatikan saat pengiriman produk karena tingkat kegagalan produk mengalami peningkatan.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Bukhari, S. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja.
- Lorisa, C., & Doaly, C. (2017). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard di PT. Trio Jaya Steel. Universitas Tarumanegara: Jurnal Teknik Industri Vol.7 No.3. .
- Moehariono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Rajawali Pers.
- 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. *Universitas Tarumanegara : Jurnal Teknik Industri* , Vol. 8 No.1.
- Pratama, S & Ismail, I. (2018). Mengukur Kinerja dengan HR Scorecard (Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep). Seminar Nasional dan Call for Paper Sustainable Competitive Advantage (SCA) 8.
- Pratama, S., & Ismail, I. (2018). *Mengukur Kinerja dengan HR Scorecard (Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep). Seminar Nasional dan Call for Paper Sustainable Competitive Advantage (SCA) 8. .*
- Rajagukguk, P. (2016). PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Ecodemica*, 24.
- Rivai, V., Basri, A., Sagala, E., Murni, S., & Abdullah, B. (2005). Performance Appraisal Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Salomon, L., Suryatmo, M., & Salim, G. (2017). Performance Measurement Of Smart System Model Based Company (A Case Study On Aloeswood Manufacturing Company). *Jurnal Teknik dan Ilmu Komputer* Vol. 06 No. 23.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta. .
- Susilowati, T., & Hidayatulloh, M. (2019). Metode Analitical Hierarchy Process (AHP) Dalam Penentuan Lokasi Home Industri Di Kabupaten Pringsewu. *expert: Jurnal Manajemen Sistem Informasi Dan Teknologi*, 9(1).
- Sutrisno, S. R. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bursa Efek Indonesia. *Swot*, 1.
- Ulfa, M., & Ridwan, M. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resources Scorecard di BMT Logam Mulia. *STAIN Kudus: Jurnal Ekonomi Syariah Equilibrium* Vol. 3 No. 2. .
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Jakarta: Rajawali Pers.

**Lampiran 1** Pertanyaan kusioner tiap perspektif dalam dalam metode HRSC**KUSIONER PENELITIAN**

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir atau skripsi yang sedang saya lakukan di Fakultas Teknik Program Studi Teknik Industri Universitas Medan Area, maka saya akan melakukan penelitian dengan judul Kusioner umum Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Metode *Human Resources Scorecad* Dan *Analytical Hierarchy Process* Pada CV. Aneka Teknik Mandiri.

Adapun salah satu cara untuk mendapatkan data adalah dengan menyebarkan kusioner kepada responden. Adapun pengisian kusioner ini dilakukan dengan menggunakan Skala Likert 1,2,3,4,5. Untuk itu, saya mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu dan Saudara/I sekalian untuk mengisi kusioner ini sebagai data yang akan dipergunakan dalam penelitian.

Survei bukanlah sebuah tes dan tidak ada jawaban yang benar maupun salah. Berikanlah jawaban yang menggambarkan persepsi terbaik anda untuk setiap pertanyaan yang ada sesuai dengan petunjuk pada masing-masing bagian. Jawaban yang diberikan tidak berkaitan dengan penilaian prestasi kerja anda di perusahaan. Informasi yang diterima dari kusioner ini bersifat RAHASIA dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Sebelumnya saya ucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu dan Saudara/I dalam mengisi kusioner ini.

Peneliti

Fauzi Anwar Silalahi

### 1. Identitas Responden

Nama :

Usia :

Pendidikan terakhir :

Jabatan :

Lama bekerja :

### 2. Pwtunjuk Pengisian Kusioner

1. Bacalah pertanyaan dengan seksama

2. Pertimbangkan setiap pertanyaan dan berilah jawaban menurut Anda paling tepat.

Ket:

STS : Sangat Tidak Setuju      S : Setuju

TS : Tidak Setuju                      SS : Sangat Setuju

KS : Kurang Setuju

#### Pernyataan kusioner tiap perspektif dalam metode HRSC

No	Pernyataan	Indikator	STS	TS	KS	S	SS
1	Persentase kualitas karyawan dalam seleksi penerimaan karyawan yang meliputi : usia, pendidikan, pengalaman, dan kesehatan.	Meningkatkan kualitas karyawan.					
2	Kualitas training yang bertujuan untuk mengembangkan keahlian yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi	Pengembangan kompetensi					
3	Cara kerja karyawan dalam menghasilkan sebuah produk dengan ide terbaru, dan juga bisa dilihat dari usia karyawan.	Produktivitas karyawan					

4	Karyawan dilihat dari tingkat kedatangan , saat adanya lembur (over time), dan keseriusan saat bekerja.	Loyalitas karyawan					
5	Tingkat pencapaian kinerja karyawan yaitu tingkat absensi dan jumlah sanksi.	Meningkatkan kedisiplinan karyawan					
6	Karyawan bermutu dengan melihat waktu renggang yang diciptakan sendiri dalam jam aktif bekerja.	Meningkatkan mutu karyawan dalam bekerja					
7	Adanya penilaian prestasi karyawan yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi perusahaan.	Persentase kelulusan karyawan dalam pelatihan					
8	Merencanakan pengembangan karir karyawan serta evaluasi jobdescription nya.	Meningkatkan reward karyawan					

## Lampiran 2 Kuesioner perbandingan berpasangan dengan menggunakan AHP

### Kuesioner perbandingan berpasangan dengan menggunakan AHP

#### PETUNJUK CARA PENGISIAN

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

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

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

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

Contoh pengisian:

Berikan tanda (√) pada penilaian Bapak/Ibu terhadap pertanyaan dibawah ini sesuai dengan petunjuk pengisian angket kuesioner. Bandingkan kriteria

pada kolom prespektif A dengan kriteria pada kolom prespektif B. Berikut adalah contoh kuesioner perbandingan. Jika pada baris pertama yang diberi tanda  $\surd$  pada kolom prespective compensation pada skala nilai 5 yang berarti bahwa “kriteria Prespective Compensation lebih penting (*Materially More Importance*) dari kriteria Prespective Personal dengan nilai kepentingan 5”.

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

**LAMPIRAN 3** hasil dari uji Validitas dan Reliabilitas menggunakan SPSS UJI  
VALIDITAS.

		Correlations								
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	TOTAL
P1	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 .186 20	-.186 .433 20	.082 .731 20	.312 .180 20	.440 .052 20	.147 .537 20	.322 .167 20	-.019 .938 20	.467* .038 20
P2	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	-.186 .433 20	1 .433 20	.189 .424 20	.000 1.000 20	.405 .077 20	.158 .506 20	.115 .628 20	.503* .024 20	.454* .045 20
P3	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.082 .731 20	.189 .424 20	1 .424 20	.362 .116 20	.120 .613 20	.200 .399 20	.182 .442 20	.552* .012 20	.619** .004 20
P4	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.312 .180 20	.000 1.000 20	.362 .116 20	1 .116 20	.186 .432 20	.443 .051 20	.243 .303 20	-.042 .860 20	.591** .006 20
P5	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.440 .052 20	.405 .077 20	.120 .613 20	.186 .432 20	1 .432 20	.274 .242 20	.501* .024 20	.238 .312 20	.712** .000 20
P6	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.147 .537 20	.158 .506 20	.200 .399 20	.443 .051 20	.274 .242 20	1 1.000 20	.000 .503 20	.159 .503 20	.552* .012 20
P7	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.322 .167 20	.115 .628 20	.182 .442 20	.243 .303 20	.501* .024 20	.000 1.000 20	1 20	.290 .215 20	.544* .013 20
P8	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	-.019 .938 20	.503* .024 20	.552* .012 20	-.042 .860 20	.238 .312 20	.159 .503 20	.290 .215 20	1 20	.551* .012 20
TOTAL	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.467* .038 20	.454* .045 20	.619** .004 20	.591** .006 20	.712** .000 20	.552* .012 20	.544* .013 20	.551* .012 20	1 20

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

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



## UJI RELIABILITAS

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.689	8

