

**PERANCANGAN SISTEM MANAJEMEN PENGUKURAN KINERJA SDM DENGAN  
MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD*  
(STUDI KASUS PT Triemukty Pertama Putra)**

***DESIGN OF HR PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM USING HUMAN RESOURCES  
SCORECARD METHOD  
(CASE STUDY OF PT Triemukty Pertama Putra)***

Muhammad Edwin Fauzy<sup>1</sup>, Christanto Triwibisono<sup>2</sup>, Ima Normalia Kusmayanti<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University

<sup>1</sup>[mewinkfauzi@gmail.com](mailto:mewinkfauzi@gmail.com), <sup>2</sup>[christanto@telkomuniversity.ac.id](mailto:christanto@telkomuniversity.ac.id), <sup>3</sup>[imanormalia@yahoo.com](mailto:imanormalia@yahoo.com)

**Abstrak**

Perkembangan dunia industri di zaman yang semakin berkembang ini menuntut perusahaan beradaptasi dan berusaha saling mewujudkan visi dan misi suatu organisasi/perusahaan. Sumber daya manusia menjadi sebuah nilai tambah bagi organisasi, dimana pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan harus terus dikembangkan untuk mendukung strategi perusahaan. PT Triemukty Pertama Putra merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak dibidang konstruksi di Tasikmalaya. Permasalahan yang dihadapi oleh PT Triemukty Pertama Putra adalah belum terdapatnya sistem pengukuran kinerja menyeluruh yang mendukung peran sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan. Sistem penilaian kinerja yang ada belum dapat mengakomodir terciptanya SDM yang unggul dan berkualitas yang mengacu pada paradigma bisnis internal untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Dapat dilihat tahun 2017-2018 persentase kehadiran karyawan di bagian produksi mengalami penurunan kehadiran hingga 93%. Rendahnya tingkat kehadiran menggambarkan rendahnya motivasi karyawan, dan akan mengurangi jumlah jam kerja yang dapat digunakan untuk menyelesaikan *jobdesk* masing masing karyawan. Sehingga mempengaruhi hasil kerja baik mutu dan jumlahnya. Oleh karena itu dibutuhkan pengukuran kinerja yang mampu menyelaraskan kinerja sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan.

Salah satu metode pengukuran yang dapat menyelaraskan kinerja sumber daya manusia ke dalam strategi adalah *Human Resources Scorecard*. Metode ini dapat menambah nilai (*value adding*) peran sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan yang dirumuskan berdasarkan visi, misi, budaya perusahaan, perilaku utama pelaku bisnis, dan paradigma bisnis perusahaan kedalam 4 perspektif *Human Resource Scorecard* yaitu *financial* dengan bobot 36,79%, *customer* dengan bobot 23,70%, *operation* dengan bobot 19,53% dan *strategy* dengan bobot 19,97%. Rekomendasi perbaikan kinerja SDM untuk jangka pendek dengan pendekatan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil rancangan terdapat 16 Key Performance Indicator (KPI), yang terdiri dari 4 indikator perspektif *financial*, 4 indikator perspektif *customer*, 4 indikator perspektif operasi, dan 4 indikator perspektif *strategy*.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Human Resource Scorecard*, *Key Performance Indicator*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

**Abstract**

The development of the industrial world in this increasingly evolving era requires companies that are willing and must mutually realize the vision and mission of an organization / company. Human resources become an added value for the organization, where the assessment and valuation of the company must be improved to support the company's strategy. PT Triemukty Pertama Putra is a private company engaged in construction in Tasikmalaya. The problem issued by PT Triemukty Pertama Putra is that there is no support system that supports the role of human resources in corporate strategy. Performance Appraisal System that has not been able to accommodate the creation of superior and quality human resources that win the internal business paradigm to realize the company's vision and mission. Can be seen in 2017-2018 the percentage of employee participation in the production section has decreased by 93%. The low level of participation is considered low motivation of employees, and will reduce the number of hours worked that can be used to complete each employee's *jobdesk*. Optimize results. Therefore we need a performance that is able to align the performance of human resources with the company's strategy.

One measurement method that can align human resources into strategy is the *Human Resources Scorecard*. This method can add value (*added value*) the role of human resources to the company's strategy which is formulated based on the vision, mission, company culture, main business relationships, and the company's business paradigm into 4 perspectives of *Human Resources Scorecard* namely *financial* (36,79%), *customer* (23,70%), *operation* (19,53%) and *strategy* (19,97) . Recommendations for improving HR performance for the short term by using the *Analytical Hierarchy Process* (AHP) method. Results of designing 16 Key Performance Indicators (KPI), consisting of 4 financial perspective indicators, 4 customer perspective indicators, 4 operational perspective indicators, and 4 strategic perspective indicators.

Keywords : Performance Measurement, *Human Resources Scorecard*, *Key Performance Indicator*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

**1. Pendahuluan**

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. Sumberdaya manusia hendaknya menjadi sebuah nilai tambah (*value-adding*) bagi organisasi, dimana pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan harus terus dikembangkan untuk mendukung strategi perusahaan.

PT Triemukty Pertama Putra merupakan salah satu perusahaan swasta di Tasikmalaya yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang menerima langsung proyek dari pemerintah, berdiri sejak tahun 1996. PT Triemukty Pertama Putra memiliki

150 karyawan yang berada pada beberapa divisi kerja dibagi menjadi dua didalamnya ada bagian pemasaran dan produksi. Pada proses produksi memiliki beberapa divisi yaitu divisi *batching plant*, divisi *stone crusher*, dan divisi amp (*aspal mixing plant*). Permasalahan yang saat ini dihadapi oleh PT Triemukty Pertama Putra adalah belum terdapat sistem pengukuran kinerja menyeluruh yang mendukung peran sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan, adapun penilaian kinerja baru sebatas penilaian absensi subjektif saja.

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa dari jumlah 60 karyawan persentase kehadiran karyawan PT Triemukty Pertama Putra bagian produksi mengalami penurunan. Dapat dilihat tahun 2017-2018 menurun hingga 93%. Rendahnya tingkat kehadiran dan tingginya tingkat kemangkiran menggambarkan rendahnya motivasi kerja karyawan, dan akan mengurangi jumlah jam kerja yang dapat digunakan untuk menyelesaikan jobdesk masing masing karyawan. Sehingga dapat mempengaruhi hasil kerja baik mutu atau jumlahnya, dan akan memperburuk citra perusahaan serta tidak tercapainya target perusahaan.

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Ade selaku manager HRD, menurunnya tingkat kehadiran dan meningkatnya tingkat kemangkiran itu berpengaruh terhadap keterlambatan waktu pengiriman hasil produksi kepada konsumen. Ini disebabkan tidak adanya perancangan pengukuran spesifik terhadap SDM, sehingga perusahaan tidak memiliki strategi yang jelas untuk meningkatkan kualitas SDM. Berdasarkan dalam uraian kasus di atas, dapat diharapkan PT Triemukty Pertama Putra menggunakan metode perancangan pengukuran kinerja keseluruhan bagi karyawan guna mengetahui pengaruh kinerja sumber daya manusia terhadap produktivitas karyawan serta menjadi alat bantu perusahaan untuk mengetahui kontribusi individu sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan. *Human Resources Scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. Pengukuran dengan metode Human Resources Scorecard ini mengaitkan peran SDM dengan strategi dan kebijakan perusahaan melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif operasi, perspektif strategi.

Pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* pada PT Triemukty Pertama Putra, akan mengukur praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam upaya mendukung pencapaian tujuan perusahaan baik tujuan finansial maupun nonfinansial guna membuktikan kontribusi sumber daya manusia pada implementasi strategi dan visi misi perusahaan di PT Triemukty Pertama Putra. Metode ini juga memberikan rekomendasi perbaikan terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) yang tidak memenuhi target dan perhitungan bobot menggunakan metode AHP sehingga dapat segera mengambil tindakan perbaikan.

## 2. Landasan Teori

### Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja (Snell & Bohlander, 2010). Pengertian manajemen sumber daya manusia adalah suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cuku potensial yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya (Gomes, 2000).

### Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan yakni untuk mengevaluasi seberapa baik suatu organisasi berkinerja. Proses evaluasi ini terdiri dari dua variabel data kinerja organisasi dan patokan yang menciptakan suatu kerangka untuk menganalisis data kinerja tersebut (Behn, 2003).

### Human Resources Scorecard

Di dalam salah satu buku yang ditulis oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 telah diperkenalkan konsep tentang "*Balance Scorecard*" untuk mengukur kinerja organisasi. Sejak itu Kaplan dan Norton telah mengembangkan konsep "*Balance Scorecard*" di sekitar 200 perusahaan di Amerika. Di dalam perkembangannya karena suatu organisasi sangat didominasi oleh "*human capital*" dan modal "*intangible*" lainnya, oleh sebab itu kemudian berkembang metode "*Human Resources Scorecard*" yang menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia. *Human Resource Scorecard* memiliki empat perspektif yang salah satunya meliputi sumber daya manusia. Sedangkan *HR Scorecard* menyangkut faktor sumber daya manusia tersebut. Empat perspektif dalam *Human Resource Scorecard* antara lain perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif operasi, dan perspektif strategi. Didalam *HR Scorecard* sendiri terdapat 4 perspektif yang digunakan, masing-masing perspektif dijelaskan sebagai berikut (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Perspektif *Financial*, tolak ukur *financial* untuk memberikan ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan-kebijakan yang telah diambil. Perspektif *Customer* tolak ukur karyawan sebagai *asset*, sebagai pengguna atau *output* dari implementasi strategi sumber daya manusia. Perspektif *Operasi* memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan *customer* dan mencapai tujuan *financial* dari organisasi. Perspektif *Strategi* memfokuskan pada *system* dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia, misalnya melalui sertifikasi atau pelatihan karyawan.

### Kelebihan dan Keunggulan Human Resources Scorecard

Sistem pengukuran *Human Resources Scorecard* mempunyai kelebihan tertentu, yaitu (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Memberikan sarana untuk mengidentifikasi dalam pengertian kuantitatif perbedaan-perbedaan antara arsitektur SDM perusahaan (fungsi SDM, sistem SDM dan perilaku karyawan) dengan arsitektur yang ideal. Membantu mengidentifikasi *doables* dan *deliverable* yang paling tepat yang menjadi fokus proses biaya-manfaat. Dapat memperbaiki kinerja pada dimensi pelanggan yang dapat mengoptimalkan keuntungan. Mengetahui perbedaan penting antara *lagging* dan *leading* indikator. Sebagai dasar *training* pada Riset dan Pengembangan SDM

## 3. Metodologi

Proses Wawancara dan penyebaran Kuesioner

Pada tahap penyebaran kuesioner ini dilakukan penyebaran terhadap beberapa key person perusahaan seperti Kepala HRD atau *staff* HRD untuk wawancara serta karyawan bagian produksi untuk kuesioner.

#### Pengolahan hasil Wawancara dan Kuesioner

Tahap awal untuk mengolah kuesioner adalah melakukan pemeriksaan seluruh kuesioner, dimana jika terjadi adanya pertanyaan yang tidak terjawab dan terdapat jawaban ganda. Setelah pemeriksaan tersebut tahapan selanjutnya adalah melakukan perhitungan menggunakan metode AHP.

#### Perancangan Kinerja SDM

Perancangan kinerja divisi produksi didapatkan dari hasil kuesioner yang sudah valid sehingga dapat mengetahui performansi SDM Produksi PT Triemukty Pertama Putra dari setiap perspektif sebagai perancangan metode penilaian *HR Scorecard*.

#### Tahap Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini merupakan tahap akhir penelitian, kesimpulan dari hasil perancangan kinerja divisi SDM dengan menggunakan *HR Scorecard*. Saran yang diberikan bertujuan untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

## 4. Pembahasan

### Identifikasi Tolak Ukur

Menjabarkan visi dan misi perusahaan kedalam empat perspektif *HR Scorecard* bertujuan untuk memudahkan penentuan strategi perusahaan. Penjabaran dalam empat perspektif *HR Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, operasi, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dari penjabaran ke empat perspektif dapat ditentukan tujuan strategis sebagai pernyataan tentang apa yang ingin dituju oleh suatu organisasi. Tujuan strategis dapat menunjukkan gambaran kegiatan yang harus dilakukan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Setelah menentukan tujuan strategis dalam penjabaran visi dan misi perusahaan kedalam empat perspektif *HR Scorecard* adalah sebagai berikut. Perspektif Keuangan, mendapatkan keuntungan menjadi sebuah dasar perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, maka dapat ditentukan tujuan strategis PT Triemukty Pertama Putra pada perspektif keuangan, merupakan pertumbuhan laba dan sasaran strategis perusahaan yaitu, meningkatkan profit perusahaan, meningkatkan pertumbuhan pendapatan. Perspektif Pelanggan, dalam visi dan misi perusahaan disebutkan kepuasan pelanggan sebagai komitmen utama, maka dapat ditentukan tujuan strategis pada perspektif pelanggan adalah pelayanan yang unggul dan sasaran strategis perusahaan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan. Perspektif Operasi, visi dan misi dari PT Triemukty Pertama Putra dapat dijabarkan dalam perspektif operasi berupa meningkatkan kualitas proses kerja dengan pemanfaatan teknologi, maka dapat ditentukan sasaran strategis perusahaan yaitu, meningkatkan kualitas SDM di proses produksi, meningkatkan kualitas produktivitas teknologi. Perspektif Strategi, pada perspektif Strategi PT Triemukty Pertama Putra memiliki misi untuk peningkatan sumberdaya manusia secara terus menerus. Hal tersebut erat kaitannya dengan tingkat produktivitas perusahaan dan kepuasan karyawan sebagai sumberdaya manusia yang harus terus berkembang, maka dapat ditentukan tujuan strategis perusahaan adalah memiliki sumber daya manusia yang profesional dan berkomitmen, dan sasaran strategis perusahaan yaitu, meningkatkan kompetensi karyawan, meningkatkan tingkat produktivitas karyawan.

### Hasil Pembobotan

Hasil pembobotan antara masing - masing strategi objektif, *leading indicator & lagging indicator* dalam *HRS* dapat dilihat pada Tabel 1. Penyelesaian tugas tepat hasil dan waktu memiliki hasil pembobotan tertinggi dengan nilai 0,566. Berikutnya adalah Menurunkan production error rate dengan nilai 0,526. Selanjutnya adalah Mengurangi jam kerja lembur dengan nilai 0,513. Terakhir adalah Menyelaraskan budaya perusahaan dengan sistem penilaian kinerja dengan nilai 0,425.

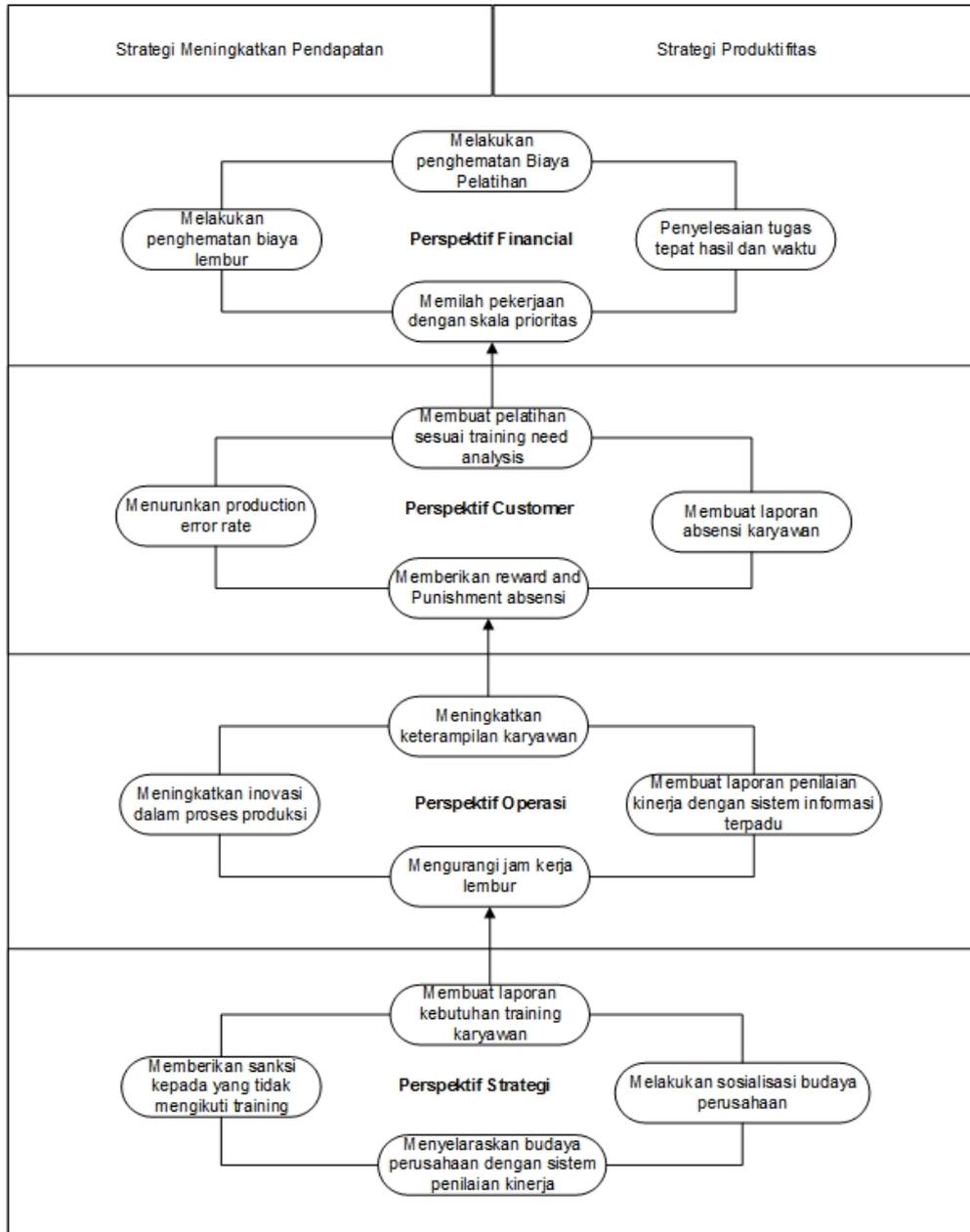
Tabel 1. Pembobotan menggunakan AHP

Perspektif	Bobot	Strategi Objektif	Lagging Indicator	Leading Indicator	Bobot
Financial	36,79%	Melakukan pencermatan biaya pelatihan	Cermat dan lebih seksama biaya pelatihan	Tingkat biaya pelatihan	0,058
		Melakukan pencermatan biaya lembur	Cermat dan lebih seksama biaya lembur	Persentase biaya lembur	0,129
		Memilih pekerjaan dengan skala prioritas	Prioritas Utama Diselesaikan	Efisiensi kerja	0,247
		Penyelesaian tugas tepat hasil dan waktu	Tugas tepat hasil dan waktu	Persentase ketepatan produksi	0,566
Customer	23,70%	Membuat pelatihan sesuai <i>training need analysis</i>	Pelatihan sesuai kebutuhan Perusahaan	Persentase kesesuaian pelatihan	0,246
		Menurunkan production error rate	Production error rate turun	Persentase production error rate	0,526
		Membuat laporan absensi karyawan	Laporan absensi karyawan	Persentase kehadiran	0,079
		Memberikan reward and Punishment absensi	Reward and Punishment yang efektif	Bonus dan hukuman pelanggaran absensi	0,149

Perspektif	Bobot	Strategi Objektif	Lagging Indicator	Leading Indicator	Bobot
Operasi	19,53%	Meningkatkan keterampilan karyawan	Keterampilan karyawan	Persentase peningkatan keterampilan karyawan	0,181
		Meningkatkan inovasi dalam proses produksi	Inovasi proses produksi	Peningkatan prosedur atau proses produksi	0,163
		Membuat laporan penilaian kinerja dengan sistem informasi terpadu	Sistem informasi penilaian kinerja	Kemudahan pemantauan kinerja	0,143
		Mengurangi jam kerja lembur	Jam kerja lembur	Jam kerja lembur lebih efektif dan efisien	0,513
Strategi	19,97%	Membuat laporan kebutuhan training karyawan	Laporan kebutuhan training karyawan	Persentase kebutuhan training karyawan	0,259
		Memberikan sanksi kepada yang tidak mengikuti training	Sanksi yang tidak mengikuti training	Persentase pelanggaran training	0,134
		Melakukan sosialisasi budaya perusahaan	Sosialisasi budaya perusahaan	Persentase pengetahuan budaya perusahaan	0,182
		Menyelaraskan budaya perusahaan dengan sistem penilaian kinerja	Budaya perusahaan	Persentase keselarasan budaya perusahaan	0,425

**Perancangan Peta Strategi**

Penentuan sasaran strategis perusahaan harus sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan, selain itu harus ada hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategis tersebut. Maka akan dilakukan perancangan peta strategi yang bertujuan untuk melihat keterkaitan antara visi, misi dan setiap sasaran strategis yang telah ditentukan. Perancangan peta strategi PT Triemukty Pertama Putra berasal dari empat perspektif *Human Resource Scorecard* yang dimulai dari hubungan sebab akibat perspektif pertumbuhan dan perkembangan, perspektif operasi, perspektif pelanggan, dan terakhir adalah perspektif keuangan. Berikut adalah rancangan peta strategi PT Triemukty Pertama Putra :



Gambar 1. Peta Strategi

### Pengukuran Kinerja Setiap Perspektif

Suatu pencapaian indikator dengan hasil pembabagian realisasi dan target, maka menghasilkan interval pencapaian yang melihat skor dari indikator-indikator. Selanjutnya dilakukan perkalian pada setiap bobot *lead indikator* dengan hasil skor yang telah dilakukan perhitungan sebelumnya langkah ini untuk melihat pencapaian setiap perspektif. Kriteria penilaian setiap perspektif dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 2. Pengukuran Kinerja Setiap Perspektif

Perspektif	Indikator Pemacu Keberhasilan	bobot	skor	nilai	nilai perspektif	kriteria
keuangan	tingkat biaya pelatihan	0,058	5	0,29	3,245	cukup
	persentase biaya lembur	0,129	4	0,516		
	efisiensi kerja	0,247	3	0,741		
	persentase ketepatan produksi	0,566	3	1,698		
pelanggan	persentase kesesuaian pelatihan	0,246	5	1,23	4,921	baik
	persentase production error rate	0,526	5	2,63		
	persentase kehadiran	0,079	4	0,316		
	bonus dan hukuman pelanggaran absensi	0,149	5	0,745		
operasi	persentase peningkatan keterampilan karyawan	0,181	4	0,724	4,819	Baik
	peningkatan prosedur atau proses produksi	0,163	5	0,815		
	kemudahan pemantauan kinerja	0,143	5	0,715		
	jam kerja lembur lebih efektif dan efisien	0,513	5	2,565		

Berikut merupakan hasil perhitungan nilai kinerja keseluruhan diawali dengan menentukan nilai kinerja setiap perspektif, dengan cara melakukan perkalian antara bobot setiap perspektif dengan nilai perspektif yang didapat dari perhitungan sebelumnya. Maka akan didapat hasil nilai kinerja untuk setiap perspektif, langkah selanjutnya adalah menjumlahkan setiap nilai kinerja tersebut. Hasil yang didapat merupakan nilai kinerja keseluruhan dan langkah terakhir adalah menyesuaikan nilai yang didapat dengan kriteria interval pencapaian dari nilai kinerja keseluruhan.

Tabel 3. Nilai Keseluruhan

Perspektif	Bobot	Nilai Perspektif	Nilai Kinerja	Nilai Kinerja Keseluruhan	Kriteria
Keuangan	0,368	3,245	1,194	4,127	Baik
Pelanggan	0,237	4,921	1,166		
Operasi	0,195	4,819	0,941		
Strategi	0,200	4,134	0,826		

Diketahui bahwa hasil nilai kinerja keseluruhan perusahaan mendapatkan nilai 4.127 atau dalam skala seratus adalah 82.54, ini menunjukkan kriteria baik. Penilaian ini didapat berdasarkan pada empat perspektif *HR Scorecard* sehingga penilaian ini lebih konperhensif, dikarenakan penilaian dengan *HR Scorecard* mencakup berbagai perspektif dibandingkan dengan hasil penilaian perusahaan sebelumnya yang hanya menggunakan absensi. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Hutami (2019) yang dilakukan pada PT XYZ dengan menggunakan *HR Scorecard*. Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, maka hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: Pengukuran *eksisting* kinerja karyawan khususnya bagian produksi dilakukan dengan RFID yang mana sudah menggunakan sistem yang berisi informasi mengenai indikator pengukuran kinerja. Namun, pengukuran kinerja karyawan hanya dilakukan untuk perorangan saja. Penggunaan *HR Scorecard* untuk mengukur kinerja di 4 perspektif yang lebih luas jangkauannya daripada pengukuran sebelumnya. Untuk hasil pembobotan pada tiap perspektifnya yaitu perspektif proses bisnis internal memiliki hasil pembobotan paling tinggi sebesar 26,3% dengan hasil nilai perspektif sebesar 4.197. Pada perspektif pelanggan memiliki hasil pembobotan sebesar 25,3% dengan hasil nilai perspektif sebesar 4.000. Selanjutnya, pada perspektif keuangan memiliki hasil pembobotan sebesar 24,7% dengan hasil nilai perspektif sebesar 3.278. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hasil pembobotan sebesar 23,7% dengan hasil nilai perspektif sebesar 3.518. Hal tersebut memperoleh nilai kinerja perusahaan sebesar 3,7591 dengan kriteria baik.

#### 4. Kesimpulan

Berikut ini adalah kesimpulan dari perancangan dan analisis yang telah dilakukan:

1. Dapat diketahui hasil pembobotan empat perspektif *Human Resource Scorecard* menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*, perspektif *financial* menjadi bobot tertinggi dengan bobot 36,79% dan memiliki 4 indikator yaitu cermat biaya pelatihan, cermat biaya lembur, prioritas utama di selesaikan, tugas tepat waktu. Selanjutnya bobot tertinggi kedua adalah perspektif *customer* dengan bobot 23,70% yang memiliki 4 indikator juga yaitu pelatihan sesuai kebutuhan perusahaan, *production error rate* turun, laporan absensi karyawan, *reward and punishment* yang efektif. Selanjutnya bobot ketiga yaitu perspektif operasi dengan bobot 19,53% memiliki 4 indikator kerja yaitu keterampilan karyawan, inovasi proses produksi, *system* informasi penilaian kinerja, jam kerja lembur dan yang terakhir perspektif strategi dengan bobot 19,97% dan memiliki 4 indikator kerja yaitu laporan kebutuhan *training* karyawan, sanksi yang tidak mengikuti *training*, sosialisasi budaya perusahaan, budaya perusahaan.
2. Hasil rancangan sistem penilaian kinerja SDM dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* pada bagian SDM PT Trie Mukty Pratama Putra yaitu terdapat 16 *Key Performance Indicator* (KPI), yang terdiri dari 4 indikator perspektif *financial*, 4 indikator perspektif *customer*, 4 indikator perspektif *operation*, dan 4 perspektif *strategies* yang telah dirumuskan berdasarkan visi, misi dan strategi perusahaan PT Triemukty Pertama Putra. Dalam hasil penilaian didapatkan hasil nilai keseluruhan 4,127 atau 82,54%. Hasil penilaian untuk setiap perspektifnya didapatkan nilai pencapaian perspektif keuangan dengan kriteria cukup, perspektif pelanggan dengan kriteria baik, perspektif operasi dengan kriteria baik, dan perspektif strategi dengan kriteria baik.
3. Hasil rekomendasi perbaikan kinerja karyawan di PT Triemukty Pertama Putra didapatkan 16 indikator yang telah dibuat, selain itu perusahaan harus berfokus kepada indikator penyelesaian tugas tepat hasil dan waktu, menurunkan *production error rate*, dan mengurangi jam kerja lembur. Karena bobot indikator tertinggi yaitu penyelesaian tepat hasil dan tepat waktu dengan bobot 0.566, selanjutnya menurunkan *production error rate* dengan bobot 0.526.

#### Daftar Pustaka

- Becker, B. E., Huselid, M. A., dan Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Behn, R. (2003). *Why Measure Performance? Different Purpose Require Different Measure* (vol. 63, pp 586-606). Blackwell Publishing.
- Bernardin, H. J. dan Russell, J.E. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill, New York.
- Bohlander, G. dan Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource. Management*, 15th e. Mason, OH: South Western – Cengage Learning.
- Cascio, W. F. (1995). *Managing Human Resources, International Edition, Fourth Edition*. McGrawhill, Inc.
- Cushway, B. (1997). *Human Resource Management, Alih Bahasa Paloepi Tyas Rahadjeng, PT. Elex Media Komputindo*, Jakarta.
- Gomes, F. C. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keempat*. Yogyakarta. Penerbit Andi
- Gordon, A. (1992). Selection dalam Brian, Towers ed, *The Handbook Of Human Resource Management*, Oxford, Blackweel Publisher.
- Hersey, P dan Blanchard, K.B. (1993). *Management of organization behavior utilizing human resources (8th. ed.)*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Ismail, (2018) *Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Human Resource Scorecard*.
- Kaplan, R. S. dan David P. N. (2005). *How to Balanced Scorecard Complements The Mckinsey 7-s' model. Strategy & Leadership*.
- Kaplan, R. S. dan David P. N. (1992). *The Balanced scorecard-Measures That Drive Performance, Harvard Business Review: 71-79*.
- Lynch, R. L. dan Cross, K. (1993). *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. New York : Warren Gorham Lamont.
- Pratama, S dan Ismail, I. (2018). *Mengukur Kinerja Dengan HR Scorecard (Studi Pada Pt Bprs Bhakti Sumekar, Sumenep)*
- Putri, D. A dan Handayani, N. U. (2015). *Pengukuran kinerja karyawan PT.Pertamina (persero) tbbm semarang group dengan pendekatan human resources scorecard*.
- Sahaya, A. R dan Wahyuni, H. C. (2017). *Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus : PT Bella Citra Mandiri Sidoarjo)*
- Schuler, R. S, Dowling, P. J. Smart, J. P dan Huber, V (1992). *Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher*.
- Hutami, G. T. (2019). *Perancangan Sistem Manajemen Kinerja SDM Dengan Metode Human Resources Scorecard Pada PT XYZ. (Skripsi)*. Teknik Industri, Telkom University, Bandung.
- Agustin, R. C. (2018). *Perancangan Pengukuran kinerja SDM Dengan Metode Balanced Scorecard pada PT Triemukty Pertama Putra. (skripsi)*. Teknik Industri, Telkom University, Bandung.





